



Les facteurs de succès d'un projet de développement international en contexte de crise : Le cas d'Haïti

Le rôle des acteurs de développement international

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet, cheminement recherche

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Aïssatou Baïlo BAH**

Octobre 2021

Composition du jury :

Pierre Cadieux, président du jury, professeur - UQAR

Louis Babineau, directeur de recherche, professeur - UQAR

Denis Rheault, examinateur externe, UQAR

Dépôt initial le 19 Août 2021

Dépôt final le 12 Octobre 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps, parents et proches, car étant les premiers à me donner la motivation et les encouragements nécessaires pour concrétiser mon projet de recherche.

Toute ma reconnaissance va à l'endroit de mon directeur de recherche, Monsieur Louis Babineau, Professeur et Directeur des programmes de cycle supérieur en gestion à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Je le remercie pour son suivi rigoureux, sa disponibilité et son aide qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire. Il s'est montré infatigable durant toute la durée de l'étude.

Je remercie également les autres membres du Jury dont Pierre Cadieux et Denis Rheault pour leur disponibilité.

Je pense aussi à Julie Huguet, Coordinatrice de programme chez Oxfam Québec, qui m'a aidée à trouver quelques répondants et apportée des informations complémentaires liées à l'étude.

Je pense également à Monsieur Gerard Côté, chargé de projets-CECI Montréal, pour nos petites discussions sur des sujets connexes à ce travail.

Je remercie énormément tous les répondants ayant contribué à la recherche car ils ont su répondre de manière claire et précise à toutes mes interrogations. Ils ont également fait preuve d'une grande sympathie à mon égard. Sans eux, la recherche n'aurait pas abouti.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre, à la concrétisation de ce mémoire.

RÉSUMÉ

Ce mémoire cherche à appréhender comment les acteurs de développement international (ONG et bailleurs de fonds) s'organisent en période d'instabilité (politiques, environnementales ou épidémies) pour permettre la continuité des opérations. Il porte plus spécifiquement sur le rôle des acteurs de développement international relativement à la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise. Pour ce faire, deux catégories d'acteurs de développement ont contribué à la recherche à savoir les gestionnaires de projet tels que les ONG canadiennes notamment québécoises et les organismes subventionnaires appelés agences de financements impliquées dans le développement des pays pauvres à savoir une banque de développement.

Tout d'abord, afin de pouvoir illustrer cette étude, la République d'Haïti s'est imposée comme la référence première dans la mesure où il s'agit d'un pays qui connaît de nombreuses instabilités générant des impacts plutôt négatifs sur la viabilité et la durabilité des projets appuyés par ces intervenants étrangers. D'un point de vue méthodologique, ultimement, l'étude a requis un échantillon de type boule de neige grâce à la suggestion des premiers participants à la recherche. Une grille d'entrevue et un questionnaire identifiant les thèmes d'étude ont été définis afin de pouvoir conduire convenablement la recherche selon les exigences de la recherche qualitative.

Les résultats obtenus ont permis de comprendre que plusieurs éléments entrent en jeu pour contribuer à l'objectif de pérennisation des interventions. La pérennisation tient compte de deux périodes (pendant et après) les projets. Elle requiert avant tout l'adoption de plan de continuité des interventions par les ONG en cas d'arrêt ; puis l'octroi de financement post projets et l'adoption de méthodologie de gestion participative par les organismes de financements et enfin l'appropriation des projets par le gouvernement local. En effet, les ONG et les bailleurs de fonds doivent nécessairement travailler avec les acteurs locaux comme le gouvernement local, les organisations locales durant tout le cycle de vie des projets

notamment pendant la phase d'élaboration étant donné qu'ils appréhendent mieux les réalités locales et la culture.

En définitive, l'arrêt des opérations nuit grandement à la durabilité des projets d'où la nécessité pour ces acteurs de développement d'adopter une méthodologie de gestion participative pour prétendre à de meilleurs résultats concourant à l'atteinte de l'objectif de développement sans oublier l'appropriation des projets par le gouvernement local du pays récipiendaire, qui est facteur déterminant du succès des projets de développement international. Finalement, l'étude a permis d'appréhender que la pérennité des interventions favorise l'exécution de programmes ou de projets indispensables à l'ascension économique du pays bénéficiaire.

Mots clés : Gestion de risques, maintien et protection des ressources organisationnelles, succès des projets, théorie de la dépendance, plan de continuité des interventions, renforcement de capacités locales, Haïti.

ABSTRACT

This thesis seeks to understand how international development actors (NGOs and donors) organize themselves in times of instability (political, environmental or epidemics) to allow for the continuity of operations. It focuses more specifically on the role of international development actors in relation to the issue of maintaining and protecting the organizational resources of projects. To do this, two categories of development actors have contributed to the research, namely project managers such as Canadian NGOs, particularly from Quebec, and granting organizations called funding agencies involved in the development of poor countries, namely a development bank.

Firstly, in order to be able to illustrate this study, the Republic of Haiti has established itself as the first reference insofar as it is a country that experiences many instabilities generating rather negative impacts on viability and the sustainability of projects supported by these foreign stakeholders. Methodologically, ultimately, the study required a snowball-type sample due to the suggestion of early research participants. An interview grid and a questionnaire identifying the study topics were defined in order to be able to properly conduct the research according to the requirements of qualitative research.

The results obtained made it possible to understand that several elements come into play to contribute to the objective of sustainability of the interventions. Sustainability considers two periods (during and after) the projects. Above all, it requires the adoption of a continuity plan for interventions by NGOs in the event of a shutdown; then the granting of post-project funding and the adoption of a participatory management methodology by funding organizations and finally the appropriation of projects by the local government. Indeed, NGOs and donors must necessarily work with local actors such as local government, local organizations throughout the life cycle of projects, especially during the development phase, given that they better understand local realities, culture and the real issues .

Ultimately, stopping operations greatly harms the sustainability of projects, hence the need for these development actors to adopt a participatory management methodology to

claim better results contributing to the achievement of the development objective without forgetting appropriation of projects by the local government of the recipient country, which is a determining factor in the success of international development projects. Finally, the study made it possible to understand that the sustainability of the interventions favors the execution of programs or projects essential to the economic rise of the beneficiary country.

Keywords: Risk management, maintenance and protection of organizational resources, project success, dependency theory, continuity plan of interventions, strengthening of local capacities, Haiti.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ.....	vi
ABSTRACT	viii
TABLE DES MATIÈRES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX	1
LISTE DES FIGURES	2
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
CHAPITRE 1 PROBLEMATIQUE GENERALE ET CADRE THEORIQUE	11
1.1 PROBLEMATIQUE ET PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT	11
1.1.1 L'aide au développement, une forme de dépendance structurelle	13
1.1.2 La dépendance commerciale relative aux accords commerciaux.....	14
1.2 LA THEORIE DE LA DEPENDANCE, UNE THEORIE DU SOUS-DEVELOPPEMENT	16
1.2.1 La théorie de la dépendance ou théorie du centre-périphérie.....	16
1.3 LES FORMES DE DEPENDANCE	21
1.3.1 L'aide bilatérale.....	21
1.3.2 L'aide multilatérale	23
1.4 LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT EN HAÏTI	26
1.4.1 La présence des instabilités politiques	28
1.5 LE MAINTIEN DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES DE DEVELOPPEMENT	29
1.5.1 Les ressources organisationnelles des organismes de développement.....	30
1.6 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS EN CONTEXTE D'INSTABILITE.....	31

1.6.1 Les approches de gestions de risques possibles : des outils favorables au maintien des activités des organismes de développement	31
1.7 LE CYCLE DE VIE D’UN PROJET DE DEVELOPPEMENT	36
1.7.1 La programmation.....	37
1.7.2 L’identification	38
1.7.3 La formulation	39
1.7.4 La mise en œuvre	40
1.7.5 La surveillance	41
1.7.6 L’évaluation	42
1.8 PROCESSUS DE GESTION DE RISQUES ET ENJEUX DE DEVELOPPEMENT	43
1.8.1 Facteurs critiques des projets d’aide au développement.....	44
1.8.2 Caractéristiques spécifiques des projets de développement international	45
1.8.3 Facteurs de succès des projets d’aide au développement	47
CHAPITRE 2 CADRE D’ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE	51
2.1 LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS.....	52
2.1.1 Approche du cadre logique selon AMC et USAID	52
2.1.2 La matrice du cadre logique.....	54
2.2 LA GESTION INTEGREE DES RISQUES	57
2.2.1 La gestion intégrée des risques selon le PMBOK du Project Management Institute (PMI).....	58
2.2.2 La matrice des risques.....	59
2.3 L’ADOPTION D’UN PLAN DE CONTINUITE DES ACTIVITES	60
CHAPITRE 3 LE CAS HAÏTIEN : LA PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT D’HAÏTI.....	62
3.1 DE L’INDEPENDANCE D’HAÏTI A L’OCCUPATION AMERICAINE	62
3.2 LA PERIODE DUVALIER.....	67
3.3 LA PERIODE POST-DUVALIER	69
3.4 L’EVOLUTION POLITIQUE.....	71

3.4.1	La démocratie à l'épreuve de la gouvernance en Haïti	71
3.4.2	La Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti	73
3.4.3	Une démocratie de plus en plus stable	75
3.5	L'EVOLUTION ECONOMIQUE	80
3.5.1	Le secteur agricole.....	80
3.5.2	Le secteur du tourisme.....	82
3.5.3	L'ascension du tertiaire	84
3.6	LES EPISODES CYCLONIQUES DE 2008 ET LEURS CONSEQUENCES.....	88
3.7	LA CATASTROPHE DE 2010, UN TREMBLEMENT DE TERRE «MEURTRIER».....	89
3.8	LES CRISES SANITAIRES EN HAÏTI.....	92
3.8.1	De l'épidémie du choléra à la pandémie du coronavirus	92
3.9	BILAN DE L' AIDE INTERNATIONALE EN HAÏTI	95
3.9.1	La Banque mondiale en Haïti	95
3.9.2	L'agence des États-Unis pour le développement international (USAID)	98
3.9.3	La BID en Haïti	100
3.9.4	L'aide canadienne en Haïti.....	102
3.9.5	L'aide française en Haïti	103
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		107
4.1	APPROCHE QUALITATIVE	107
4.1.1	Positionnement épistémologique.....	108
4.1.2	Étude de cas.....	109
4.1.3	Méthode de collecte de données.....	112
4.1.4	Méthode d'échantillonnage	115
4.1.5	Définition d'une grille d'entrevue et questionnaire.....	116
4.1.6	Analyse de données	117
4.1.7	Éthique de la recherche	119
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		121
5.1	CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON.....	121
5.1.1	Profil des participants	122

5.2	L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE	127
5.2.1	Des ONG de développement international : une vision axée sur un monde sans pauvreté, égalitaire et inclusif	127
5.2.2	Des agences de financement, une vision axée sur l'amélioration des vies	130
5.3	PRESENTATION DES RESULTATS	131
5.3.1	Thèmes d'étude	132
	CHAPITRE 6 ANALYSE ET DISCUSSIONS.....	165
6.1	GRILLE D'ANALYSE	166
6.2	ANALYSE DES RÉSULTATS	170
6.3	QUELQUES PISTES A EXPLORER	195
6.4	LIMITES DE L'ETUDE.....	202
6.5	AVENUE DE LA RECHERCHE.....	204
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	207
	ANNEXES.....	211
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	220

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Contenu de la matrice du cadre logique. © Khalid El-Mellahi, UQAR 2019	55
Tableau 2 Accroissement de la population rurale et urbaine d’Haïti de 1950 à 2009. © Bénédictine Paul, Alix Dameus et Michel Garrabe. Août 2010	81
Tableau 3 Profil des répondants (première partie).....	123
Tableau 4 Profil des répondants (deuxième partie)	125
Tableau 5 Profil des répondants (troisième partie).....	126
Tableau 6 Facteurs déterminants découlant des thèmes d’étude	164
Tableau 7 Principaux thèmes ressortis de l’étude de cas	168

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Cycle de vie d'un projet de développement.....	37
Figure 2. La matrice des risques.....	59
Figure 3. Évolution des secteurs économiques en % du PIB de 2000 à 2013	84
Figure 4. Financements de la Banque mondiale/Engagement par exercice	97
Figure 5. Processus de recherche qualitative, produit à partir des éléments définissant l'approche qualitative selon Hudelson (2004).	108
Figure 6. Les phases de l'analyse thématique. © Nicolas Hernandez, Brigitte Grau, 2002	119
Figure 7. Relations possibles entre les facteurs identifiés.....	169
Figure 8. Le financement post projet	170
Figure 9. Compétences des ressources humaines.....	174
Figure 10. Les fondements de la méthodologie de gestion participative	178
Figure 11. Processus d'implication des différentes parties prenantes.....	181
Figure 12. Les fondements du plan de continuité des interventions	185
Figure 13. Gestion des risques et mesures d'atténuation	186
Figure 14. Les phases de la continuité des projets/programmes	190
Figure 15. Les principes de l'appropriation des projets	193

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

SIGLE	Description
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ACL	Approche du Cadre Logique
AFD	Agence Française de développement
AID	Association Internationale de Développement
AMC	Affaires Mondiales Canada
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CAD	Comité d'Aide au Développement
CARICOM	Caribbean Community
CEPAL	Commission Économique pour l'Amérique Latine
CEPALC	Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes
CETRI	Centre Tricontinental
CPF	Country Partnership Framework
COVID-19	Coronavirus Disease-19
DID	Développement International Desjardins

ETFP	Enseignement Technique et la Formation Professionnelle
ENFP	Education Nationale et le Formation Professionnelle
FFP	Food for Peace
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
HELP	Haiti Economic Life Program
HOPE	Haitian Hemispheric Opportunity Through Partnership Encouragement
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
MSF	Médecins Sans Frontières
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti
MINUJUSTH	Mission des Nations Unies pour l'appui à la Justice en Haïti
OCCA	Observatoire Canadien sur les Crises et l'Action Humanitaire
OCDE	Organisme de Coopération et de Développement Économique
ODVA	Organisation pour le Développement de la Vallée de l'Artibonite
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OVE	Office of Evaluation and Oversight
OSC	Organisation de la société Civile

OXFAM	Oxford Committee for Famine Relief
PCA	Plan de Continuité des Activités
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project management Institute
PIB	Produit Intérieur Brut
PIC	Parc industriel de Caracol
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SEDREN	Société d'Exploitation et de Développement Économique et Naturel
SMART	Spécifique Mesurable Atteignable Réalisable Temporel
SOCODEVI	Société de Coopération pour le Développement International
UE	Union Européenne
USAID	Agency For International Development
VLf	Voix et Leadership des Femmes
WBG	World Bank Group
ZLEA	Zone de Libre-Échange des Amériques

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'analyse du phénomène du sous-développement des pays pauvres après la seconde guerre mondiale a fondamentalement marqué l'histoire des théories du développement initiée en Amérique Latine dans les années 1960 où plusieurs chercheurs ont tenté d'apporter des éléments de réponse à la situation latino-américaine à travers notamment le concept de développement dépendant (Amin, 1973). Leur analyse a permis de constater que les rapports entre les pays du Nord ou pays du centre et ceux du Sud ou pays périphériques visent à accélérer la croissance des premiers au détriment des seconds qui ont connu jusque-là une dépendance structurelle. De ce fait, le terme «dépendance » appliqué à la périphérie est l'homologue du terme « d'impérialisme » appliqué au centre (Bresser-Pereira, 2009).

Quand on parle de sous-développement, l'histoire a tendance à se pencher sur le niveau de vie que l'on peut mesurer à travers le Produit Intérieur Brut (PIB). A cet égard, il importe de rappeler que le niveau de vie des pays développés est nettement supérieur à celui des pays du Sud en raison de la croissance rapide qu'ils connaissent. Les pays en développement notamment les plus pauvres souffrent beaucoup de ce que l'on appelle l'insécurité alimentaire. De ce fait, ils sont obligés de recourir à des aides émanant des acteurs non gouvernementaux comme les ONG de développement international pour assurer la survie des personnes démunies quand l'État est incapable d'assumer une autosuffisance alimentaire. Ces ONG poursuivent des buts d'ordre économique, social et culturel... Elles interviennent dans les domaines de développement à savoir la lutte contre la faim, l'agriculture, la santé, l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement, l'élevage, le crédit des petites entreprises agricoles, commerciales, artisanales... Leur rôle est d'améliorer les conditions de vie des plus faibles dans une société donnée au moyen d'actions concrètes en luttant contre les inégalités sociales. Malgré leur dévouement à la lutte contre la pauvreté, elles font face souvent à des difficultés dans l'exercice de leur mission car n'ayant pas la maîtrise sur les instabilités répétitives que connaissent les pays instables. Cependant, ces acteurs de développement manquent souvent de moyens humains et financiers pour répondre aux difficultés de leur public cible malgré l'appui des organisations internationales comme la

Banque mondiale ou Affaires Mondiales Canada ou encore la Banque Interaméricaine de Développement...

En période d'instabilité notamment politique, les projets appuyés par ces acteurs peuvent subir un ralentissement, un arrêt temporaire voir même un abandon dû à l'intensité des crises. En effet, les organisations humanitaires sont les plus touchées par exemple, et c'est ce que révèle l'article intitulé « Insécurité et aide humanitaire en Haïti » (Dandoy–Criminologue, 2013) considérant que le risque majeur pour les humanitaires est directement lié à la mise en œuvre d'un projet ou à la fermeture d'un programme. Vraisemblablement, les organisations de développement semblent bel et bien être aussi influencées par les instabilités et cela est confirmé par un article du Centre tricontinental (CETRI) qui soutient l'idée selon laquelle : En Haïti, l'instabilité du pays, paralysé plusieurs jours en février 2019 par des manifestations massives, est une des causes à l'origine immédiate de la décision d'arrêt du projet du Parc industriel de Caracol (PIC) (il s'agit d'un projet appuyé par la Banque Interaméricaine de Développement) visant à soutenir la création d'un port international afin de faciliter l'exportation des produits du PIC dans un objectif de favoriser la création d'emplois dont la promesse était estimée à 65 000 emplois au total dans le Nord d'Haïti (Thomas, 2021).

Dans le contexte haïtien, les catastrophes environnementales de 2008 à 2016 telles que les quatre ouragans successifs de septembre 2008, le séisme de 2010 et l'ouragan Matthew de 2016 ou encore les crises politiques répétitives de ces dernières années ont accru les difficultés socio-économiques du pays augmentant ainsi la pauvreté et multipliant les défis des organisations internationales (voir chapitre 3).

Face à ces nombreux enjeux, le maintien ou la protection des ressources organisationnelles des projets s'avère indispensable pour assurer la continuité des opérations des ONG en tout temps. Nous définissons ces ressources comme l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit dans ce cas, des ressources humaines, matérielles, financières, techniques, technologiques et les connaissances que détient

l'organisation réalisatrice du projet. Dans cette perspective, le maintien ou la protection des ressources s'inscrit dans un contexte de gestion de projet lié à la gestion des risques. Il requiert la mise en place de stratégies d'actions efficaces pouvant contrer l'arrêt des opérations tout en protégeant les ressources locales. La gestion de risque se présente dès lors, comme une approche globale pouvant mener au succès du projet. Elle exige la mise en place d'un plan de gestion de risques en management de projet tenant compte du niveau de risque associé à chaque activité et nécessite minimalement l'élaboration d'une matrice des risques intégrant des critères de probabilité (probabilité que l'événement se produit) et d'impact (impact sur la programmation si l'évènement se produit). Par conséquent, il s'agit d'une gestion intégrée des risques prenant en compte la présence éventuelle de nouveaux risques. Ce mémoire s'intéresse de fait, à la gestion de projet liée strictement à la gestion des risques au sein des projets de développement international opérés dans des pays particulièrement instables. Haïti s'impose à cet effet, comme la référence première en raison des nombreuses crises qu'elle a connues jusque-là. Pays surnommé « République des ONG », il convient de retenir qu'Haïti est historiquement soutenu par les acteurs non gouvernementaux et de la diaspora dont l'importance des transferts dépassent même l'ensemble des ressources de l'état. En 2009, il a été estimé que plus de 10 000 ONG (Pélissier, 2013) ont travaillé au développement d'Haïti. La forte présence des ONG n'est pas anodine, cela s'explique par la vulnérabilité du pays face à la récurrence des catastrophes naturelles, crises politiques ou sanitaires. Ces instabilités accroissent la pauvreté et nuit au développement durable du pays dans la mesure où cela occasionne des troubles sociaux pouvant mener jusqu'au ralentissement voir même l'arrêt des projets et/ou programme (Dandoy–Criminologue, 2013). Ce qui ralentit considérablement l'aide étrangère. Cet arrêt entraîne souvent le rapatriement de l'assistance technique. A cet égard, il nous a semblé important de réfléchir sur ce phénomène de ralentissement ou d'arrêt éventuel de projet afin de voir comment les acteurs de développement international telles que les ONG canadiennes notamment québécoises et les agences de développement comme la Banque Interaméricaine de Développement ou Affaires Mondiales canada (principal bailleur de fonds des ONG canadiennes) s'organisent dans de tels contextes pour stabiliser une situation de crise. Plus

spécifiquement, ce mémoire porte sur la position des acteurs de développement relativement à la question du maintien et de protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise. En d'autres termes, la problématique générale repose sur la question à savoir : Quels sont les facteurs de succès d'un projet de développement international opéré au sein d'un pays relativement instable ? De façon plus spécifique : Quelles sont les stratégies déployées par les ONG et bailleurs de fonds pour stabiliser une situation de crise ?

Cela revient à s'interroger sur les plans de gestion de crises existants que ces acteurs cités ont à leur disposition ou devront se doter pour contribuer à l'effort de pérennisation des interventions.

Afin de mieux appréhender notre questionnement, il importe dans un premier temps, de décrire la problématique générale avec le cadre théorique qui s'applique (Chapitre 1). Ensuite, il conviendrait de présenter, le cadre d'analyse relatif à la problématique (Chapitre 2) avant d'effectuer une analyse sur le cas haïtien c'est-à-dire l'analyse de la situation politico-économique d'Haïti depuis l'indépendance jusqu'à nos jours en mettant en évidence les cataclysmes que le pays a connu depuis les épisodes cycloniques ayant fondamentalement marqué les années 2008-2010 (Chapitre 3).

Ensuite, dans un quatrième temps, il sera nécessaire de présenter le cadre opératoire de recherche (méthodologie de recherche employée pour le recueil des données avec les techniques de collecte reliées, d'échantillonnage et d'analyse de résultats) .

Puis, dans un cinquième temps, il conviendra de présenter les résultats de la recherche (Chapitre 5).

Finalement, dans un sixième et dernier temps, il sera nécessaire d'analyser les résultats de la recherche tout en mettant en exergue les limites de l'étude avant de formuler quelques voies à explorer pouvant constituer des pistes d'améliorations pour le futur susceptibles d'intéresser potentiellement des chercheurs relevant du développement international (Chapitre 6).

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE GENERALE ET CADRE THEORIQUE

1.1 PROBLEMATIQUE ET PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT

L'aide au développement est nécessaire pour améliorer les conditions de vie des populations des pays du Sud ou encore l'ex tiers monde¹ ayant subies une catastrophe naturelle ou une crise profonde. Elle est indispensable pour relever le niveau de vie des familles les plus pauvres, mettre en place des infrastructures (routes, écoles, universités, hôpitaux...), soutenir des conditions de santé, conduire des programmes d'aides ou des projets, favoriser des actions de création d'emplois durables notamment dans les zones rurales. Elle se définit comme un ensemble de financements apportés par les acteurs publics des pays les plus développés pour améliorer les conditions de vies des plus pauvres². De nos jours, cette aide cible majoritairement les pays d'Afrique les moins avancés, les pays d'Amérique latine et les caraïbes particulièrement Haïti qui connaît une situation de pauvreté extrême. Situé sur le continent américain dans les caraïbes, le pays figure parmi l'un des plus pauvres³ (soit un indice de développement humain le classant 170 sur 189 pays en 2020) et les plus démunis de la planète. Il est celui qui présente les plus grandes inégalités sociales au monde et est très exposée aux catastrophes. Face à cela, l'assistance des acteurs non gouvernementaux, c'est-à-dire des ONG, au peuple haïtien a considérablement augmenté ces

¹ Le tiers monde se rapportait à l'ensemble des pays africains, asiatiques, océaniques ou du continent américain en carence de développement. C'est une notion lancée en 1952.

² Agence française de Développement. *L'aide au développement*. [En ligne]. <https://www.afd.fr/fr/laide-au-developpement> (Page consultée le 16 avril 2020).

³ La Banque mondiale BIRD-IDA (Mis à jour en avril 2021). *La Banque mondiale en Haïti*. [En ligne]. Haïti Présentation (banquemondiale.org) (Page consultée le 16 Avril 2021).

dernières décennies. Le nombre d'ONG officielles ou non ayant travaillé au développement d'Haïti était estimé à près de 10 000 en 2009, selon M. Clinton envoyé spécial de l'ONU (Pélissier, 2013): “ There to be 10 000 NGO working in the country, the highest per capita anywhere in the world”.

Historiquement, c'est à l'aide aux pays en développement que les plus connus d'entre elles ont consacré leurs activités (Quéinnec, 2007). Ces pays en développement sont considérés comme des pays pauvres caractérisés par un niveau élevé de pauvreté, une insécurité alimentaire, un taux de mortalité élevé expliquant très souvent leur dépendance commerciale et financière (sous formes de prêts). Leur développement est fondamentalement assuré par l'aide étrangère et la contribution des ONG de développement international.

Etant des organismes à but non lucratif, les ONG sont composées d'individus qui se retrouvent volontairement en association pour poursuivre des objectifs communs et se distinguent en ce sens des entreprises par leur finalité sociale (Mertens, 2010). Depuis ces dernières décennies, elles se sont multipliées pour orienter leurs actions dans le développement et la prévention et interviennent en conséquence pour résoudre des problèmes ou améliorer des situations désastreuses : cas d'Haïti après le séisme de Janvier 2010 (Cohen & Singh, 2014). Leur intervention se traduit par des opérations de secours d'urgence, de développement de projets locaux, de construction de maisons et d'infrastructures de développement (routes, établissements, ports commerciaux...). Malgré ces diverses activités qui s'opèrent en Haïti, le pays demeure toujours dans la pauvreté. Sa gestion est d'autant plus complexe qu'elle mobilise davantage les organisations locales et internationales ainsi que les bailleurs de fonds dans l'objectif de lutter contre la pauvreté qui ne cesse de gagner du terrain dans les $\frac{3}{4}$ du pays. Depuis des décennies, des milliers d'ONG sont actives en Haïti pour mener des opérations diverses. L'aide internationale, certes indispensable au développement du pays, créent toutefois une dépendance accrue vis-à-vis des pays du Nord ou pays développés. Dans cette perspective, il convient de souligner que l'aide apportée s'inscrit dans la perspective de la théorie de la dépendance (Beaudoin, 1982) puisque le pays dépend beaucoup de l'aide internationale pour assurer son développement à long terme. Cette aide

peut être définie : comme étant un transfert volontaire de ressources d'un pays à un autre et les activités réalisées dans ce cadre comprennent des projets et des programmes, des transferts monétaires, la fourniture de produits, des programmes de formation, des projets de recherche, des actions d'allégement de la dette et des contributions à des organisations non gouvernementales (Kim, 2009). Il n'y a pas que cela. Il y a aussi la dépendance commerciale découlant des accords commerciaux. A cela s'ajoute, les transferts monétaires de la diaspora haïtienne qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie de nombreuses familles et au développement. Ils constituent une source de financement importante des familles locales. En 2020, Haïti a une population de 1.280.000 migrants⁴ (membres de la diaspora) éparpillés dans le monde.

1.1.1 L'aide au développement, une forme de dépendance structurelle

1.1.1.1 La dépendance extérieure, une conséquence du sous-développement

Impulsée dans les années 1960, la théorie de la dépendance repose sur l'impossibilité pour les pays du Sud à assumer leur propre développement et résulte sur une dépendance économique à l'égard des pays dit développés. Historiquement, elle soutient un processus qui engendre la dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Elle est associée au modèle capitaliste dans la mesure où les grandes puissances économiques comme les États-Unis ou la France, et plus récemment la Chine, puisent les ressources de la périphérie (pays du Sud) pour en tirer profit. La dépendance apparaît ainsi comme une conséquence du sous-développement. La problématique du développement en Haïti s'inscrit dès lors, dans cette perspective. Elle requiert une attention particulière des états développés devant faire preuve de solidarité au

⁴ Marc Donald Vincent (2020). *La diaspora haïtienne et le développement durable d'Haïti*. Dans Research Gate. [En ligne]. <https://lescientifique.com/la-diaspora-haitienne-contribue-au-developpement-durable-dhaiti/> (Page consultée le 10 Juillet 2020).

moyen d'actions visant à relever les niveaux de vie des plus faibles et ainsi améliorer des situations désastreuses. Ceci est la raison pour laquelle, la république d'Haïti reçoit constamment des financements publics, locaux et internationaux afin d'aider à secourir les plus vulnérables pour leur sortir de situation difficile et aider par la même occasion à la reconstruction du pays suite au séisme de 2010. Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) (Hugon, 2016) découlant des objectifs du développement durable définis par les Nations Unies s'inscrivent dans cette lancée et renforcent la capacité de ces acteurs de développement à créer un monde égalitaire et durable. Ils suivent en ce sens une logique de lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales et représentent un ensemble de huit (8) objectifs que sont : éliminer l'extrême pauvreté et la faim (1) ; garantir à tous une éducation primaire (2) ; promouvoir l'égalité homme-femme et l'autonomie des femmes (3) ; améliorer la santé maternelle et réduire les trois quarts de mortalité maternelle (4) ; combattre le VIH/Sida, le paludisme et les autres maladies (5) ; assurer un développement durable (environnement) (6) , réduire de moitié le pourcentage de population n'ayant pas accès à l'eau et aux services d'assainissement (7) ; mettre en place un partenariat mondial pour le développement (8).

1.1.2 La dépendance commerciale relative aux accords commerciaux

L'implication des grandes puissances dans le développement des pays du Sud remonte après la colonisation. Ancienne colonie de la France indépendante depuis 1804 et reconnue par celle-ci qu'à partir de 1825, Haïti et la France ont pu établir une relation bilatérale notamment dans le domaine économique pour commercer. La dépendance commerciale d'Haïti au port français précisément celui de Havre durant la période post coloniale, a assurément permis à la France de tisser des liens économiques relatifs aux exportations de produits provenant d'Haïti. Par exemple, l'exportation du café produit par les petits exploitants agricoles haïtiens vers la France, a aidé à alimenter près de trois quarts du budget annuel d'Haïti. Cette dépendance du port, ayant permis ainsi, à Port au Prince de bénéficier des rentrées d'argent, a mis la France en position de force lors des négociations commerciales de 1900 et 1907. Au-delà, de l'année 1825 aux années 1900, la France a été la seule créancière

et la seule pourvoyeuse de capitaux d'Haïti (Gaillard-Pourchet, 2019). Cela porte à croire que les pays les plus pauvres sont en quelque sorte dans l'obligation de fournir des ressources naturelles ou de la main d'œuvre bon marché aux pays riches pour vendre leurs produits afin de soutenir leur économie.

Par ailleurs, ces dernières années, la République Dominicaine et Haïti avaient signé un nouvel accord commercial⁵ qui profite sans doute plus à l'état voisin. Haïti est tout à fait dépendant de son voisin en matière alimentaire. En effet, cette dépendance a pris une grande ampleur au point que les paysans s'insurgeaient⁶ déjà en 2005 contre ce phénomène. Ces derniers se sont rassemblés à l'occasion du 214^{ème} anniversaire de la cérémonie du Bois caïman⁷ pour discuter de l'avenir de la production nationale du riz. Ces paysans ont dénoncé par la même occasion l'investissement important du marché national du riz par les Etats-Unis, la politique néolibérale du Fonds monétaire international (FMI) mais surtout la mise à l'écart des paysans dans les affaires du pays. Dans cet ordre d'idée, il convient de signaler qu'Haïti est visé par le projet de l'accord de Zone de libre-échange des Amériques⁸ (ZLEA). Plus important, les accords bilatéraux de libre-échange Nord-Sud sont une forme de relation qui engendre une dépendance économique en Haïti.

⁵ HaïtiLibre (2014). *Haïti-Politique : Nouvel accord commercial avec la république dominicaine*. Dans HL/ S/ HaïtiLibre. [En ligne]. Haïti - Politique : Nouvel accord commercial avec la République Dominicaine - HaitiLibre.com : Toutes les nouvelles d'Haïti 7/7 (Page consultée le 16 Avril 2021).

⁶ AlterPresse (2005). Haïti : *Les paysans s'insurgent contre la dépendance alimentaire*. Dans perspectives. [En ligne]. Haïti : Les paysans s'insurgent contre la dépendance alimentaire (alterpresse.org) (Page consultée le 17 Avril 2021).

⁷ Réunion d'esclaves marrons considéré en Haïti comme l'acte fondateur de la révolution et de la guerre d'indépendance.

⁸ Projet qui engloberait 34 pays dont Haïti, soit toute l'Amérique excepté Cuba, la France (DROM), le Royaume Uni et les pays bas.

1.2 LA THEORIE DE LA DEPENDANCE, UNE THEORIE DU SOUS-DEVELOPPEMENT

1.2.1 La théorie de la dépendance ou théorie du centre-périphérie

Compte tenu de toutes les considérations liées à la forte dépendance commerciale et l'ampleur de l'aide internationale en Haïti, notre cadre théorique sera ancrée dans la théorie de la dépendance⁹ dénommée encore théorie du centre et de la périphérie. Celle-ci a émergé au milieu des années 1960 pour la première fois en Amérique Latine et trouve ses origines dans le capitalisme économique formulé par le marxisme. Elle est née de l'analyse du développement en Amérique latine, puis, elle s'est étendue aux autres pays en développement. Cette théorie a été la base de stratégies de développement des pays latino-américaines et justifie les rapports Nord-Sud à travers lesquels le Nord s'impose comme le bloc impérialiste et le Sud comme étant les pays périphériques victimes de la dépendance. La question du sous-développement latino-américaine a motivé la pertinence de la théorie puisque le thème de la dépendance a fait l'objet de nombreuses recherches consacrées à l'Amérique Latine, frappée historiquement par la pauvreté. Ainsi, pour apporter une réponse à la question du sous-développement à travers des interprétations et des analyses rigoureuses, de nombreux penseurs dont Fernando Henrique Cardoso, André Gunder Frank et Samir Amin pour ne citer que les plus importants d'entre eux, ont engagé des recherches importantes à l'égard de la théorie de la dépendance axée principalement autour des thématiques à savoir « le développement dans l'économie mondiale ; le développement inégal ; l'échange inégal international ; les acteurs internationaux ; l'entreprise multinationale et l'internationalisation du capital ; la structure interne et enfin l'entreprise multinationale et l'Etat-nation » (Beaudoin, 1982). Ces auteurs se sont tous penchés notamment sur le concept d'échange inégal et la division internationale du travail pour expliquer la dépendance économique des pays périphériques vis-à-vis des pays développés même si parfois les analyses, diffèrent d'un auteur à un autre. Cependant il y a un consensus

⁹ *Théorie de la dépendance*. [En ligne]. Théorie de la dépendance — Wikipédia (wikipedia.org) (Page consultée le 12 Avril 2021).

entre ces auteurs sur le fait que l'échange inégal est le mécanisme qui, par le biais de la division internationale du travail, a perpétré le développement inégal. Cet échange inégal se base sur les disparités de salaires entre pays. Les théoriciens de la dépendance reconnaissent alors que les relations commerciales sont un moyen pour les pays développés d'affirmer leur impérialisme. Cet impérialisme a eu pour effet d'intégrer les économies et les nations dépendantes (colonies) dans le marché international selon Cardoso (Cardoso & Trêves, 1973). L'expansion du capitalisme dans le système économique mondial où tous les systèmes économiques nationaux participent, a créé une relation de dépendance structurelle notamment à l'endroit des pays en développement considérés comme les dominés. En effet, juste après la seconde guerre mondiale, les Nations Unies ont créé des commissions économiques dans le but de permettre le développement des pays sous-développés dont la Commission économique pour l'Amérique latine (CEPAL) rebaptisée en Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) en 1985. Avec cette commission, deux phénomènes s'imposaient, l'existence des pays du centre et des pays périphériques où les premiers recevaient les matières premières de la périphérie pour produire des biens secondaires. Le point de départ de la théorie de la CEPAL se situe dans la critique de la théorie du commerce international fondée sur le principe des avantages comparatifs selon lequel chaque pays doit se spécialiser dans la production de biens où il tire plus d'avantage que ses concurrents (Rollinat, 2005). Selon la CEPAL, depuis 1870 les termes de l'échange des matières premières exportées par les pays Latino-Américains n'ont fait que se détériorer et donc le processus d'industrialisation devrait permettre le changement social tout en éliminant de façon graduelle le sous-développement Latino-Américain (Rollinat, 2005). Considérant le retard de développement des pays sous-développés ou encore pays du Sud, la CEPAL a mis l'accent sur la nécessaire modernisation au plan économique, social, institutionnel et idéologique des structures des pays périphériques afin de combler l'écart avec les pays du centre (Rollinat, 2005). La situation de dépendance se présente ainsi comme une situation globale qui recouvre tous les niveaux de structures sociales englobant la totalité qui caractérise cette situation c'est-à-dire que la théorie de dépendance s'intéresse à cette totalité qui s'exprime par un ensemble de rapports qui se sont développés au long de l'histoire

entre les structures internes et la domination extérieure (Peixoto, 1977). Partant de là, il convient de constater qu'Haïti s'inscrit dans cette lignée de dépendance qui est structurelle compte tenu des accords commerciaux dans lesquels elle s'est engagée et où elle tire moins de profit par rapport à ses partenaires. Les accords économiques qu'elle a noués avec la France pendant la période post coloniale avec le commerce du café, les Etats unis et la République dominicaine ces dernières décennies en ce qui concerne le commerce du riz peuvent illustrer cet état de fait.

Cette approche de la CEPAL a sans doute favorisé les pays du centre qui tiraient plus d'avantage des échanges au détriment des pays périphériques dont les rendements étaient nettement inférieurs avec des conditions de travail moins favorables. Cette théorie de dépendance est basée donc sur le modèle centre-périphérie qui établit que la pauvreté de certains pays périphériques est due à une domination historique des pays les plus puissants ou pays du centre qui se sont enrichis aux dépens des pays du Sud. Dans cet ordre d'idée, certains auteurs de l'école comme André Gunder Frank estime¹⁰ que « la dépendance des pays du Sud s'explique historiquement par la colonisation (Asie, Amérique Latine et Afrique par exemple) et par les échanges commerciaux inégaux ». La dépendance extérieure est finalement la variable qui explique le sous-développement latino-américain. Il est évident donc que la présence des inégalités dans la distribution des richesses à l'échelle mondiale et la prise de conscience de la situation du sous-développement en Amérique Latine puissent dans une certaine mesure expliquer le fondement de cette théorie. Cardoso pour sa part, parle de développement dépendant et considère que l'interprétation ou l'analyse du développement économique des sociétés sous-développées et des changements politiques ne doit pas se restreindre seulement à un point de vue économique mais elle doit tenir compte de la façon dont ces sociétés notamment latino-américaines se sont intégrées et s'intègrent dans le système mondial et du système interne d'alliances politiques (Beaudoin, 1982). Ces pays dit sous-développés connaissent donc un processus de développement dépendant relatif à leur

¹⁰ Récupéré de https://www.memoireonline.com/04/11/4493/m_La-cooperation-commerciale-entre-la-Chine-populaire-et-le-Tchad-enjeux-et-perspective2.html.

croissance économique. André Gunder Frank se base sur le processus d'expansion du système capitaliste et ses effets sur les pays périphériques. Il estime avant tout que le sous-développement est historiquement le produit d'une politique qui correspond à certains intérêts et qui trouve son soutien dans une certaine structure de classes. Ce qui l'amène à considérer que la dépendance est un processus de causalité où le centre hégémonique joue un rôle prépondérant et les satellites obéissent à des impulsions venant du centre (Peixoto, 1977). Elle peut prendre plusieurs formes (commerciale, financière, technologique, culturelle, sociale...). La dépendance économique telle que promue par le système économique mondial relatif au développement du capitalisme économique a donc eu comme conséquence dans le contexte haïtien relativement à l'occupation américaine (1915-1935) (voir chapitre 3) l'appauvrissement des agriculteurs et cela explique en partie la forte dépendance alimentaire que connaît Haïti aujourd'hui puisque cette dépendance est avant tout structurelle. Samir Amin, de par sa théorie majeure, qui est celle du développement inégal, met en évidence le rôle de l'industrialisation des pays du centre en s'appuyant fortement sur la bourgeoisie comme point de départ de l'explication de la dépendance des pays sous-développés. Considérant l'ouvrage¹¹ de Samir Amin intitulé « le développement inégal », « le sous-développement se manifeste par une domination économique du centre, une désarticulation qui résulte de l'ajustement de l'orientation de la production conformément aux besoins du centre, des inégalités extrêmes caractérisant la distribution des productivités ». Il estime que l'industrie a renforcé dans certains pays d'Europe le système capitaliste. Cela a occasionné l'expansion du capitalisme dans le système économique mondial dont les plus impactés sont les pays périphériques. Cette dépendance telle qu'elle se matérialise en Haïti n'est pas qu'économique, elle est aussi politique. Par exemple, du fait de la faiblesse de l'Etat haïtien dont les effets mènent depuis des décennies à des crises politiques répétitives, les Etats-Unis s'ingèrent constamment dans la vie politique d'Haïti et participent de manière considérable à la mise en place de gouvernement provisoire en période d'instabilité. En effet, depuis la période d'occupation américaine en Haïti (1915-1934), les

¹¹ Philippe Hugon (1974) : A propos de l'ouvrage de Samir Amin « Le développement inégal » [Compte rendu] ». Dans revue tiers monde, page 421-434.

Etats-Unis ont contribué plusieurs fois à la mise en place de gouvernement provisoire notamment à travers l'intervention de l'ONU par le biais de la Mission¹² des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti (MINUSTAH) lors de la période de Mai 2004 à Octobre 2017. Ce phénomène d'ingérence politique persiste puisque les instabilités demeurent toujours. À cet égard, la théorie de la dépendance s'appuie sur le paradigme centre-périphérie pour soutenir que les relations entre le Nord et le Sud se déroulent plutôt dans le cadre d'un échange inégal entre une bourgeoisie internationale et des sociétés économiquement dominées.

Cela est certes démontré par de nombreux travaux des théoriciens de l'école de la dépendance dont Samir Amin dans sa théorie de l'échange inégal où il soutient que le développement inégal trouve d'une part ses origines dans la transition capitaliste et dans la révolution bourgeoise. Toutefois, il convient de nuancer quelque part la façon dont cette dépendance se matérialise dans la société Haïtienne. Compte tenu du niveau de pauvreté important de la majorité des Haïtiens, la dépendance peut être considérée quelque part comme une ressource en Haïti dans la mesure où tous les indicateurs économiques et sociaux ont confirmé que la dépendance permet à beaucoup d'Haïtiens de survivre (Reno, 1998). L'année 2010 suite au tremblement de terre dévastateur, le niveau d'aide a considérablement augmenté. Selon la revue *Développement économique et créations d'emplois* publiée dans Haïti perspectives (Paul, 2012) , « L'aide internationale a atteint un niveau record de 128,7 milliards de dollars américains, soit 6,5 % de plus qu'en 2009 » d'après le comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE ». A cet égard, il convient de considérer que la théorie du sous-développement devient en principe la théorie de la dépendance qui suppose une domination économique. Dans cette optique, elle est motivée par les difficultés socio-économiques telles que la présence des rendements agricoles faibles, la diminution des emplois dans l'industrie, l'augmentation du nombre de sans-abris, le taux de chômage très élevé ...qui sont autant de facteurs qui portent à croire que sans la dépendance extérieure, Haïti serait peut-être dans une situation plus lamentable que ce qu'elle connaît aujourd'hui.

¹² A propos de la Minustah : <https://minustah.unmissions.org/%C3%A0-propos/>.

Dans cette perspective, cette dépendance extérieure peut être considérée comme une stratégie de développement même si l'on sait pertinemment que la dépendance telle que promue par les principaux théoriciens de l'école sous-tend principalement un processus d'échange inégal qui favorise les pays du centre au détriment des périphériques. Donc, la dépendance haïtienne devient multiforme.

En définitive, cette théorie de la dépendance même si elle a permis d'expliquer la question du sous-développement en Amérique Latine (Cardoso & Trêves, 1973) s'est vue quelque part critiquée par un certain nombre de penseurs qui estiment que la théorie n'a pas produit une stratégie de développement c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu jusque-là une analyse complète d'un processus de développement dans les travaux avancés par Cardoso par exemple mais se contente d'expliquer notamment l'interaction extérieur/intérieur (Peixoto, 1977). Pour notre part, ce qui nous amène à recourir à cette théorie, c'est le fait de pouvoir expliquer qu'Haïti est un pays où la dépendance trouve ses racines dans son sous-développement qui est historique. Une situation de dépendance qui persiste et qui l'enfoncé dans le sous-développement en tout cas d'après certains analystes et où sortir le pays de cette dépendance structurelle constitue un défi difficile à relever compte tenu de la faiblesse du gouvernement qui ne peut à lui seul faire face aux nombreuses difficultés auxquelles le pays se heurte depuis des décennies.

1.3 LES FORMES DE DEPENDANCE

1.3.1 L'aide bilatérale

L'Etat haïtien dépend fortement de l'étranger au travers de l'aide étrangère due aux accords bilatéraux. Les relations économiques bilatérales favorisant la dépendance du peuple haïtien combinées avec l'aide au développement constituent la principale source de développement d'Haïti. En Haïti, la dépendance extérieure repose majoritairement sur une forme d'implication d'organisations internationales dans le développement d'un pays qui est dans l'incapacité de faire face à ses problèmes. Les différentes formes d'aide déployées

relèvent majoritairement des programmes d'aide définies par les pays du Nord en direction des pays pauvres. Nombreux sont les organismes qui appuient le développement en Haïti en raison des nombreux maux que traverse le pays depuis très longtemps. Ces maux s'expliquent par la récurrence des désastres naturels comme les tempêtes, cyclones, pluies torrentielles, crues, inondations, tremblement de terre qui y sont constamment présentes et qui occasionnent des pertes matérielles et humaines en particulier lors de la période 2008-2015 depuis les quatre épisodes cycloniques. Le pays est devenu de plus en plus vulnérable au fil des années et cela a eu comme conséquence une dégradation profonde des conditions de vie des populations. Face à cette situation, les acteurs de développement ne pouvaient être indifférents et ont décidé d'appuyer son processus de développement dans le respect des droits et de la dignité humaine. Notons qu'Haïti est un pays dont les problèmes préoccupent de plus en plus les organisations non gouvernementales (ONG) compte tenu des nombreuses crises auxquelles elle fait face depuis plusieurs décennies. De fait, la forte présence d'ONG locales et internationales n'est pas anodine. Il s'agit d'un pays qui a besoin de se reconstruire au moyen d'une assistance étrangère d'abord avant d'aspirer éventuellement à l'autonomie dans le futur.

À titre d'exemple, le programme de l'Agence française de Développement (AFD), qui appuie des programmes de développement en direction des pays sous-développés, porte une attention particulière à Haïti. Les actions relatives à celui-ci se matérialisent par des dons ou des prêts dans le but de financer des programmes d'amélioration de l'accès à l'eau potable, aux soins à l'électricité, à l'école, aux logements ou à un environnement salubre. Ce programme mise particulièrement sur la jeunesse haïtienne en tentant de freiner l'émigration massive et lutter contre le sentiment d'exclusion des jeunes. C'est dans cette optique que l'AFD¹³ accompagne Haïti depuis 40 ans pour relever des défis notamment sur le secteur de l'éducation, la santé, l'aménagement urbain et le développement rural. À ce jour, 110 projets ont été financés par ce programme en Haïti dont l'essentiel porte sur des actions de soutien

¹³ AFD. [En ligne]. Haïti | AFD - Agence Française de Développement (Page consultée le 16 Avril 2020).

du système éducatif au moyen d'un renforcement de la qualité de l'enseignement au niveau du collège et des lycées et l'accompagnement par la formation professionnelle pour favoriser l'intégration des jeunes sur le marché de l'emploi dans le but de soutenir le développement économique du pays.

1.3.2 L'aide multilatérale

Au-delà des accords bilatéraux, les accords multilatéraux ont démontré toute leur importance. En effet, l'aide peut prendre également la forme de contributions des états au fonctionnement des programmes des organismes internationaux comme la Banque mondiale¹⁴ qui finance des projets de développement dans plusieurs pays. Ici, il s'agit d'aide multilatérale dont bénéficie constamment la République d'Haïti. La Banque mondiale se présente comme le deuxième bailleur important œuvrant en Haïti devant la BID compte tenu des nombreux financements accordés à Haïti. De 2017 à 2020, les financements de la Banque Mondiale comprenant les engagements du Bureau international pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) et l'Association Internationale de Développement (AID) sont respectivement de \$187 à \$213 millions américains. D'après le site de la Banque mondiale, en date d'avril 2020, le portefeuille de la Banque mondiale en Haïti comptait 24 projets actifs pour un engagement total de plus de 919 millions de dollars. À cela s'ajoute un supplément de 129 millions de fonds judiciaires pour appuyer la mise en œuvre de ces projets. Sa stratégie d'action s'inscrit dans le cadre de partenariat-pays. L'objectif soutenu par ce grand bailleur de fonds est d'accompagner sur le long terme les efforts de développement en créant des opportunités économiques pour l'ensemble de la population afin de combattre la pauvreté. Les actions poursuivies s'articulent autour de la promotion de la croissance inclusive par l'emploi, le renforcement du capital humain et l'accès au service, le renforcement de la capacité du pays à répondre aux désastres et à promouvoir la bonne gouvernance. Rappelons que le séisme de janvier 2010 qui a fait presque 300 000 morts et détruit une grande partie de Port-au-Prince a provoqué une vague de soutien international de la part des grandes

¹⁴ 3

puissances économiques mondiales. Les bailleurs de fonds ont décaissé 6 milliards de dollars pour venir en aide aux Haïtiens. Cette aide recouvre l'aide d'urgence basée sur les efforts de secours humanitaires et l'aide à la reconstruction du pays destiné à financer la reconstruction et le développement à long terme et a mobilisé une multitude d'acteurs telle que les agences humanitaires, les ONG, les entreprises privées et des fournisseurs de services non étatiques (Ramachandran & Walz, 2012). Il importe donc de noter que c'est un pays dont la reconstruction économique et sociale tient dans la dépendance des états puissants.

Notons que la Banque interaméricaine de développement¹⁵ (BID) est le principal donateur multilatéral d'Haïti notamment pour des projets visant à financer le domaine éducatif, la santé et les infrastructures de transport. Cet organisme créé depuis 1959 a pour mission comme indiqué sur son site internet, d'appuyer des efforts de réduction de la pauvreté et des inégalités des pays de l'Amérique latine et des caraïbes tout en promettant un développement durable respectueux de l'environnement. Avant le séisme¹⁶ de 2010, 60% de projets de la BID cherchaient à soutenir la croissance économique haïtienne très fortement affaiblie à l'aide de financements relatifs aux projets d'infrastructures et à l'agriculture. Près de 20% cherchaient à améliorer l'accessibilité des services de base tels que l'eau, l'assainissement, l'éducation et la santé. Enfin, 20% visaient à promouvoir la gouvernance économique et renforcer les capacités des institutions. Les activités associées à ces projets reposent sur la gestion des bassins versants, la prévention des risques et catastrophes, la réhabilitation des routes, la reconstruction des écoles, la gestion de l'eau et des finances publiques... En 2010 (50 ans de collaboration en Haïti), la BID a accordé des prêts concessionnels, des dons et des garanties évalués à près de 1,5 milliard de dollars. Après le séisme de 2010, une subvention de 200 millions non remboursable par an pour les dix années

¹⁵ Institution financière internationale publique qui existe depuis 1959.

¹⁶ Haïti et la Banque Interaméricaine de Développement (2010) : « La BID en Haïti », [En ligne]. <https://www.iadb.org/fr/infos/haiti-et-la-banque-interamericaine-de-developpement> (Page consultée le 17 Avril 2021).

qui ont suivi la catastrophe a été octroyée et le nombre d'opérations et de fonds de contrepartie a considérablement augmenté.

Par ailleurs, afin de relancer l'économie du pays, l'aide américaine tente également de créer depuis plusieurs décennies des opportunités d'emplois notamment en zones rurales où le taux de pauvreté est beaucoup plus important qu'en milieu urbain. Toutefois en milieu urbain en dehors de la capitale, le niveau de pauvreté est important, mais inférieur à celui de la capitale. En effet, le projet du parc industriel de Caracol (PIC) soutenu par la BID et visant la création d'une usine de fabrication moderne dans le Nord du pays a connu un financement¹⁷ de \$ 105 millions pour les deux premières phases, lancée en 2011. En 2012, près de 3 000 emplois ont été créés en particulier pour les femmes dans une région où il y avait peu de possibilités d'emplois formelles. En 2014, Haïti a reçu une nouvelle subvention de \$ 40.5 millions pour l'expansion des installations de fabrication.

Les aides prennent plusieurs formes et vont au-delà des aides multilatérales et bilatérales. À cet égard, il importe de citer aussi la fondation Clinton, l'une des plus importantes fondations investies en Haïti. Après le tremblement de terre de 2010, le président Clinton a formé le fonds¹⁸ de la fondation Clinton pour Haïti. Celui-ci est axé essentiellement sur la création d'une croissance économique durable dans cinq secteurs prioritaires que sont l'agriculture pour propulser l'emploi en zones rurales, l'énergie, l'environnement, le tourisme, l'artisanat /la fabrication. Les investissements ciblent ces différents secteurs et mobilisent producteurs, investisseurs, marchés et tiennent compte des enjeux du développement durable (impact social, économique et environnemental).

De plus, depuis la catastrophe de 2010, l'économie haïtienne est fortement paralysée. Principalement agricole, elle est la plus pauvre de l'Amérique. Cette situation occasionne

¹⁷ Nouvelle subvention de la BID pour le parc Industriel de Caracol (2014). [En ligne]. <https://www.iadb.org/fr/infos/haïti-reçoit-une-nouvelle-subvention-de-la-bid-pour-son-parc-industriel-de-caracol> (Page consultée le 12 Mai 2020).

¹⁸ A propos de la fondation Clinton en Haïti. [En ligne]. <https://www.clintonfoundation.org/our-work/clinton-foundation-haiti> (Page consultée en Juillet 2020).

une détérioration des conditions de vie au-delà des désastres naturels qui s'abattent sur le pays. Cela crée régulièrement des crises alimentaires et des situations d'urgence. Cette situation est générée par la crise économique, la baisse de la production nationale et les troubles sociaux du pays. Cette crise alimentaire conforte ainsi le rôle des ONG humanitaires dans le pays. Elle témoigne de la nécessité de ces ONG de maintenir leurs opérations pour sauver des vies. La situation est d'autant plus difficile que l'on a nommé Haïti, la république des ONG. L'assistanat d'urgence est la principale préoccupation en raison du taux de pauvreté¹⁹ national qui est relativement élevé et qui avoisine 70%. Cette pauvreté crée de plus en plus une insécurité alimentaire et la quasi absence de production industrielle autre que les ressources de base (ciment, énergie, etc...). C'est ce qui explique d'ailleurs, la forte présence des ONG humanitaires dans le pays. Compte tenu du niveau de pauvreté extrêmement important, les Haïtiens n'ont pas d'autres choix que de dépendre de l'assistance des ONG comme la Croix-Rouge par exemple pour assurer la survie des populations les plus en difficulté.

1.4 LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT EN HAÏTI

Le développement d'Haïti est devenu un problème majeur qui préoccupe tant les Haïtiens que les organisations non gouvernementales puisque le pays ne peut évoluer sans la mise sur pied de projets ou programmes pertinents adaptés aux réalités sociales. Notons que la pauvreté a atteint un degré suffisamment important au point que la gestion du pays est devenue beaucoup plus complexe au fil des années. Cette pauvreté classe Haïti au premier rang en matière de taux de mortalité le plus élevé en Amérique latine. Sur le plan économique, les facteurs expliquant le sous-développement du pays résident dans la faible productivité, le manque de qualifications des jeunes, les conséquences des politiques économiques erronées qui ne favorisent pas l'emploi et qui misent plus sur le secteur tertiaire, la détérioration des termes de l'échange, le phénomène de la mondialisation qui profitent plus aux pays du Nord,

¹⁹ Haïti-Indicateurs de la pauvreté (2018) : [En ligne]. <https://haitieconomie.com/haiti-indicateurs-de-la-pauvrete/> (Page consultée le 20 Avril 2020).

le retard technologique et la faiblesse de la recherche. Puis, d'un point de vue politique, il est à souligner qu'une mauvaise gouvernance entraînant une gestion inefficace des finances publiques et l'insécurité du pays qui est la conséquence d'un gouvernement incapable, peut expliquer l'extrême pauvreté du pays (Montas, 2005).

Certains estiment que s'il y a une présence importante d'ONG, c'est parce que l'État a été jusque-là incapable de mettre en place des actions de développement. La mauvaise gouvernance, les instabilités politiques expliquent selon eux, le sous-développement d'Haïti considérant ainsi que l'État ne prend pas en charge tous les aspects qui font qu'une société se développe. Quand on se réfère à la littérature, de nombreux auteurs estiment que Haïti souffre d'une triste réputation qui est celle de « l'un des pays les plus pauvres du monde » tel que le confirme par exemple le classement de la Banque mondiale²⁰. Avec un produit intérieur brut (PIB) par habitant de 1 149,50 \$ US et un indice de développement humain de 170 sur 189 pays en 2020, Haïti reste le pays le plus pauvre de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes et parmi les pays les plus pauvres du monde. L'État a failli à ses missions, car disposant d'un gouvernement central faible incapable de mettre en place de politiques cohérentes étant entendu que celles-ci reposent sur l'absence de services publics (écoles, université, hôpital, routes, transport...) et enfin une absence d'État de droit qui explique la corruption généralisée. Ces trois facteurs combinés font que « Haïti regroupe l'intégralité des critères d'un État failli²¹ ». Le gouvernement ne remplit plus sa part du contrat social, il devient donc légitime pour la communauté internationale d'intervenir au nom du respect et de la protection de la population » d'où la présence importante des ONG de développement.

²⁰ 3

²¹ Camille Bayet (2019). *Haïti : La république des ONG* ; Dans les yeux du monde. [En ligne]. Haïti : « La République des ONG » - Les Yeux du Monde (les-yeux-du-monde.fr) (Page consultée le 12 Avril 2021).

1.4.1 La présence des instabilités politiques

Les instabilités politiques sont quasiment devenues une normalité. En février 2019, des manifestations²² secouaient le pays pendant plus d'un an dans certaines villes pour réclamer le départ du président Jovenel Moïse arrivé au pouvoir en 2016 appelant ainsi à sa démission. Les manifestants souhaitent créer un gouvernement de transition qui va leur fournir des programmes sociaux. Depuis septembre 2019, la crise est caractérisée par un blocage institutionnel total et à cela s'ajoute de grands maux qui viennent aggraver la pauvreté comme la dépréciation de la monnaie locale, la rareté de l'essence, l'augmentation du coût de la vie, la répression policière... À l'heure où l'on écrit ces mots, ledit président est assassiné augmentant ainsi l'insécurité dans le pays. Cette situation a tendance à empêcher le bon déroulement des activités des ONG ou même le fonctionnement normal du pays. Des projets ont été interrompus, d'autres presque abandonnés. Le problème de l'arrêt des projets est fondamental, car il ralentit non seulement l'activité économique du pays, mais paralyse tout un pays et accroît, à cet effet, le phénomène d'insécurité. Il est essentiel donc pour les bailleurs de fonds comme la Banque mondiale ou encore la BID, de mener une stratégie d'actions visant à lutter contre le dysfonctionnement des activités notamment des ONG de développement puisque le développement ou la reconstruction du pays sur le long terme passe par leurs mains.

Le ralentissement du développement en Haïti peut être, à cet égard, lié à l'arrêt des projets lors de périodes de violences. Les tensions sociales générées par l'instabilité politique bloquent les projets ou les programmes des organisations non gouvernementales et il en va de la sécurité des ONG souvent menacée sur le terrain par les jeunes indignés pour une cause. Dans cet ordre d'idée, les nombreuses manifestations qu'a connues le pays ces dernières années, ont conduit souvent à l'arrêt des activités des ONG notamment humanitaires ou en tout cas, ont rendu difficile le déroulement de certaines de leurs interventions de terrain. Dans

²² *Crise Haïtienne de 2019 à 2021*. [En ligne]. https://fr.wikipedia.org/wiki/Manifestations_de_2019-2020_en_Ha%C3%AFti (Page consultée le 16 Janvier 2021 2021).

un rapport (Dandoy–Criminologue, 2013), l’auteur soutient l’idée selon laquelle « le risque majeur pour les ONG humanitaires est lié à la mise en œuvre d’un projet ou à la fermeture d’un programme ». Par exemple, un programme²³ « Cash for work » lancé par les Nations unies pour de nombreux sinistrés juste après le séisme est mis fin quelques mois plus tard, entraînant ainsi une baisse de revenus de nombreux jeunes au chômage. Cette fermeture de programme fut à l’origine de quelques violences de la part de certains jeunes (barricades de pneus enflammés et jets de pierres...) qui réclamaient leur intégration au programme. Souvent, les violences prennent une certaine forme plus cruelle (destructions et dégradations des biens des organismes humanitaires comme « des bris de glace ou le caillassage de véhicule ».

Au-delà même de l’action humanitaire des ONG, d’autres projets d’une grande importance n’ont toujours pas vu le jour ou sont sur le point d’être abandonnés. En effet, un projet relatif à la gestion du parc industriel de Caracol²⁴ (Thomas, 2020), qui soutenait la construction d’un nouveau port international par la Banque Interaméricaine de Développement (BID) afin de faciliter l’exportation des produits du PIC n’a pu se réaliser pour le moment et les instabilités politiques sont une des raisons ayant motivé son arrêt. Ce projet visait à redresser la situation économique du pays depuis la crise notamment par la création d’emplois sauf qu’à l’heure actuelle, celui-ci est presque abandonné et une des causes de cette décision est reliée à l’instabilité du pays (manifestations dues aux instabilités politiques) depuis plus d’un an.

1.5 LE MAINTIEN DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES DE DEVELOPPEMENT

Considérant la situation actuelle relative à la récurrence des instabilités (catastrophe ou épidémie et crises politiques) en Haïti, il est urgent que les ONG redéfinissent une nouvelle politique d’intervention qui prend en considération les périodes de troubles sociaux. Un

²³ Programme lancé par l’ONU, cash for work (argent contre travail) visait à remettre les haïtiens au travail juste après le séisme de janvier 2010.

²⁴ Inauguré le 22 octobre 2012 deux ans après le séisme, le parc devait être le symbole de la nouvelle Haïti.

management stratégique des ONG est nécessaire à cet effet, pour le maintien des activités de terrain. Ce management est basé sur la gestion des ressources organisationnelles. Ces dernières comprennent les ressources humaines, matérielles, financières, techniques, technologiques et les connaissances (plans, processus, politiques internes, procédures et base des connaissances spécifiques) utilisées par l'organisation réalisatrice et influencent en ce sens le management de projet selon le *PMBOK du PMI (sixième édition, 2017)*.

1.5.1 Les ressources organisationnelles des organismes de développement

Pour qu'un projet se réalise, la mobilisation d'un certain nombre de ressources dénommées ressources organisationnelles est indispensable. Il s'agit de ressources humaines, matérielles, financières, techniques et technologiques ainsi que les connaissances que détient l'organisation réalisatrice du projet. La réussite d'un projet repose sur la bonne gestion de ces ressources. Ainsi, les ressources organisationnelles représentent tous les moyens placés à la disposition de l'organisation et nécessaires à la réalisation de ses activités. Ces catégories de ressources se définissent de la manière suivante :

- Les ressources humaines représentent toutes personnes (ainsi que leur qualification et capacité) qui collaborent avec l'organisation et constituent leur principal actif;
- Les ressources matérielles et technologiques incluent les équipements et les ustensiles utilisés par l'organisation, les installations manufacturières et administratives, les technologies et les processus utilisés servant à l'exécution des activités.
- Les ressources financières quant à elles représentent les moyens monétaires retenus par l'organisation ou la capacité de les obtenir et qui peuvent être utilisés dans le financement de l'activité courante ou dans la réalisation de nouveaux investissements;
- Les connaissances représentent la base de connaissance de l'organisation. Ils comprennent également les retours d'expérience de projets antérieurs et de données historiques de l'organisation.

Les organisations internationales ont intérêt à considérer toutes ses catégories de ressources afin de maximiser les chances de réussite de leurs opérations. Aucune ressource n'est à exclure ou négliger bien vrai que certaines ressources comme les ressources humaines et financières soient plus importantes en matière de gestion de projets de développement international, le succès des projets de développement nécessite la prise en considération de l'ensemble de ces ressources pour aboutir à l'obtention de résultats souhaités.

1.6 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS EN CONTEXTE D'INSTABILITE

Le management stratégique d'une organisation a pour finalité « La définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques d'une organisation par ses dirigeants afin de la rendre prospère et pérenne dans un environnement complexe et changeant, et ce, indépendamment de sa raison d'être spécifique » (Couprie, 2012). Dans cette perspective, ce mémoire tente de lier ce mode de management à la gestion des risques en contexte de crise. De ce fait, différentes approches permettant aux organisations de maintenir leurs opérations en protégeant les ressources locales des projets existent. L'intérêt d'adopter ces mesures réside dans la rapidité, la qualité, la pertinence et la pérennité de l'aide apportée.

1.6.1 Les approches de gestions de risques possibles : des outils favorables au maintien des activités des organismes de développement

De nos jours, de nombreuses organisations disposent d'outils pour la gestion des risques. Ces derniers sont principalement axés sur un processus de gestion de risques intégrés et prennent souvent la forme d'une matrice des risques définissant les activités intrinsèquement liées à des risques ainsi que les mesures d'atténuation correspondantes parmi lesquelles l'élaboration d'une matrice des risques, les plans de mitigation, plans de contingence pour le personnel, plans de continuité des interventions...

1.6.1.1 Les plans de mitigation, une stratégie pour contrer l'arrêt des opérations en contexte de crise

Les plans de mitigations ont toujours été utiles en période de crise pour pallier au problème d'arrêt ou de ralentissement d'opérations. Ils s'imposent comme des plans préventifs. L'identification d'un certain nombre d'impacts engendrés par chaque risque permet de mettre en œuvre des plans de secours. Ces plans de mitigation ou d'atténuation des risques sont conçus pour réduire la probabilité de matérialisation des risques ou les conséquences qu'ils pourraient engendrer s'ils se produisaient. Généralement, ces stratégies de mitigation ne s'appliquent qu'aux risques faibles ou modérés.

Dans les pays instables à risque élevé comme Haïti, suite au tremblement de terre de 2010 dans le cadre de la gestion des risques, le PNUD²⁵ a établi un rapport intitulé « 10 ans de travail dans la gestion de risques en Haïti ». Dans ce dernier, il en ressort l'existence de *trois plans de contingence sismiques* départementaux dont Grande 'Anse, Nord, Nord-Est et des exercices de simulation pour anticiper et planifier la gestion de crise. Ces plans sont élaborés pour ces départements en vue de permettre aux autorités, aux acteurs impliqués dans la gestion des risques et désastres et aux responsables de la protection civile de bien comprendre leur rôle et leurs responsabilités dans la préparation, la prévention aux éventuels phénomènes sismiques, mais aussi dans l'organisation de la réponse au cas où un désastre se produirait. Cette implication va permettre notamment à la population locale d'acquérir et de développer une culture de gestion de l'urgence.

Outre cela, le PNUD encourage le transfert de compétences et la formation pour un renforcement durable des capacités locales. Dans cette dynamique, il importe de former les organisations et les professionnels haïtiens. Ici, le PNUD entend mettre sur pied un programme de réduction des risques incluant la sensibilisation, l'éducation des adultes et

²⁵ PNUD (2020) : *10 ans de travail sur la gestion des risques en Haïti*. [En ligne]. <https://www.ht.undp.org/> (Page consultée pour la première fois le 17 Août 2021).

enfants. Ce renforcement de capacités nationales vise les domaines de « la construction, du logement, de l'aménagement du territoire et de la gouvernance ».

1.6.1.2 Les plans de contingence, une stratégie de gestion des ressources locales

La stratégie de contingence ou plan d'urgence concerne les risques forts, seuls susceptibles d'engendrer la mort du projet. Ces plans sont construits pour tenter de réduire leurs impacts s'ils se produisent, mais surtout de trouver des solutions de remplacement des tâches concernées. Par exemple, dans le contexte d'une crise politique, catastrophes naturelles ou sanitaires comme la Covid-19 et bien d'autres crises sanitaires, un plan de contingence est déployé par les intervenants étrangers pour permettre au projet de se maintenir. Parmi les mesures, la protection des ressources locales sur le terrain est primordiale pour les organisations dans la mesure où la sécurité du personnel passe avant tout. Elle est fondamentale, car les ressources humaines sont considérées comme le principal actif des organisations. Il s'agit de ressources exécutant les tâches du projet et s'ils sont absents, le projet ne peut se concrétiser. Leur protection et leur maintien en activité requièrent la mise en place de processus de gestion adaptée aux différents contextes.

1.6.1.3 Le plan de continuité des activités, une approche de gestion de risques

L'adoption d'un plan de continuité des activités est incontournable en réponse au risque d'arrêt ou de ralentissement de projet en période de crise. Les ONG peuvent se doter à cet effet, si ce n'est déjà fait, d'un plan de continuité des activités (PCA). Ce dernier est exclusivement élaboré pour les entreprises, mais l'objectif poursuivi est le même pour les ONG. Il s'agit de la continuité des activités en période de crise. Dans son acception générale, ce plan a pour objectif de décliner la stratégie et l'ensemble des dispositions prévues par une organisation pour garantir la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou

d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal. La gestion de la continuité d'activités a pour objectif d'après le guide²⁶ de la gestion de continuité des opérations, Missions « activités économiques » Québec publié en 2010 de : dresser la liste des activités et des ressources critiques de l'organisation ; déterminer les risques pouvant nuire à ces activités et leurs conséquences ; mettre en place des stratégies, des pistes de réponses et des plans appropriés ; répondre de façon sécuritaire et efficace à des incidents (mineurs ou majeurs); exercer la capacité de répondre, de maintenir à jour les stratégies et les plans, et de les passer en revue afin d'en assurer la pertinence . Soulignons que ce plan est applicable en projet de développement et peut prendre le nom de plan de continuité des interventions ou opérations.

1.6.1.4 L'approche du cadre logique : une gestion axée sur les résultats

La méthode du cadre logique est une démarche essentiellement axée sur la formulation²⁷ ou la clarification des principaux enjeux du projet. Elle a été pensée pour pallier au problème d'insuccès des projets caractérisé par une définition inappropriée du projet et des buts ciblés. Elle repose sur l'idée selon laquelle, la conception d'un projet nécessite au préalable d'entreprendre une réflexion suffisamment profonde sur les liens causaux existant entre les ressources affectées au projet, le projet, les buts poursuivis et la stratégie organisationnelle. L'erreur que subissent certains projets réside dans la mauvaise compréhension du projet, la création d'attente différente vis-à-vis du projet ; la modification de livrables sans connaître l'impact sur les buts et les résultats poursuivis, des imprécisions quant au partage des responsabilités et enfin de la difficulté d'évaluer objectivement la performance du projet... Dans cette perspective, le cadre logique se présente comme un processus d'analyse systématique pour la planification et la gestion des projets orienté vers les objectifs. Il s'agit

²⁶ Guide en gestion de la continuité : <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2218228>

²⁷ Module 5 du cours de conception de projet MGP-71333 UQAR- Session automne 2019. « Formulation du projet » Cours reconsulté le 14 mai 2021.

d'une planification orientée vers des objectifs bien déterminés. Cette approche traduit une méthode pour développer les objectifs et les activités du projet ainsi que l'identification des informations clés telles que les risques à travers une approche participative. L'idée soutenue par celle-ci est l'implication de toutes les parties concernées c'est-à-dire les intervenants ou les parties prenantes. Les parties prenantes les plus importantes demeurent les bénéficiaires potentiels ou le groupe cible du projet. En conséquence, le cadre logique repose sur une approche participative favorisant la participation du groupe cible et d'autres parties prenantes afin de permettre à l'organisation de s'assurer que le projet est bien conçu. La participation suppose également que tout le monde soit au courant du projet et des changements prévus. La participation permet aussi aux gens de s'impliquer et de développer un sentiment de responsabilité pour le projet et ses résultats. En management de projet, la pertinence d'une telle méthode s'explique à travers quatre points, dont les suivants (Récupéré du cours de module 5-conception de projet MGP-71333 UQAR- Session automne 2019 portant sur la « Formulation du projet ») :

Raison d'être de la méthode :

- Définir un projet correctement
- Comprendre et faire comprendre
- Suivre le déroulement

Postulat de base :

- Un projet c'est un changement donc toujours une part d'incertitude
- Une vision d'ensemble est un prérequis nécessaire
- Si l'on veut que le projet se réalise, il faut prendre les mesures qui s'imposent

Structure de base de l'outil :

- Logique verticale : description et compréhension du projet
- Logique horizontale : gestion du projet

Intérêts à structurer ses projets avec un cadre logique :

- Permet la continuité
- Participations des intervenants
- Malléabilité au changement
- Dynamisme de l'outil

1.7 LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT

La gestion de projet est perçue comme un processus de conversion de la vision en réalité, une vision d'un état futur que l'on aimerait réaliser, un changement qui apportera des avantages. Pour réaliser cette vision en vue d'en faire une réalité, il est nécessaire de suivre un processus structuré qui mènera à cet état final. La gestion de projet requiert à cet effet différentes étapes. La gestion du cycle de projet est universelle dans sa conception, quelles que soient l'échelle et la nature du projet. Toutefois, pour cette section, le site de Logframer²⁸ de l'Union européenne (UE) s'impose comme la référence première nous permettant de présenter le cycle de vie d'un projet de développement. Celui-ci peut être structuré en six étapes, dont les suivantes présentées à travers la figure 1 :

²⁸ Logframer.eu [En ligne]. Le cycle des projets | Logframer (Page consultée en Juin 2021).

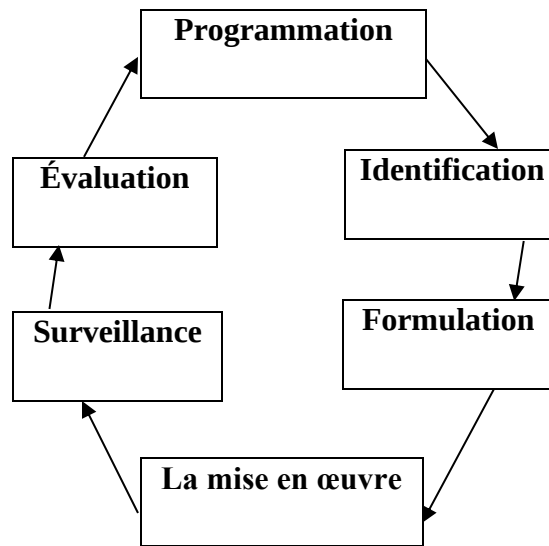


Figure 1. Cycle de vie d'un projet de développement

Source : Logframer.eu

1.7.1 La programmation

La première étape consiste à programmer l'opération en question. Plusieurs des projets des organisations internationales font l'objet de programmation. Celle-ci représente le lien entre le projet individuel et la stratégie globale de l'organisation. La programmation tente de répondre à la question de savoir : comment l'ONG ou l'acteur du développement veut réaliser son objectif principal tel qu'exprimé dans sa vision et sa mission au cours des années prochaines. Pour répondre à cette question, de nombreuses organisations passent par un processus participatif avec leurs bénéficiaires et d'autres parties prenantes. Cette étape nécessite l'établissement d'un document de stratégie à long terme qui définissent les orientations générales concernant les activités principales et les projets à développer, dans quels pays ou régions, avec quels groupes cibles et sur quels moyens (ressources propres, financement par des bailleurs institutionnels, etc.).

Souvent au sein des projets de développement, la stratégie de l'organisation pilotant les projets s'intègre dans une vision plus large, par exemple une politique commune développée par le secteur de développement d'un pays. Cela peut également conduire à des politiques thématiques ou des politiques spécifiques par pays qui s'ajoutent à la stratégie globale et qui expliquent comment l'organisation mettra en œuvre ces politiques au cours des années prochaines (par exemple une stratégie concernant une stratégie de sécurité alimentaire, des stratégies par pays ou régionales, une stratégie de durabilité écologique, etc.)

À cette étape, l'organisation peut également développer des outils ou des approches communes qui seront utilisées pendant les années à venir. Ces dernières peuvent inclure des directives pratiques à employer pour les différents projets, ou par exemple des listes de critères pour la sélection des organisations partenaires ou des bénéficiaires, ainsi que d'autres outils.

1.7.2 L'identification

Ici, il est question de lancer l'idée du projet et l'organisation doit vérifier si cette idée répond réellement aux besoins des futurs bénéficiaires. Autrement dit, la pertinence du projet est vérifiée. Cela revient à voir si celle-ci correspond réellement à la stratégie de l'organisation. Cette étape doit être axée sur une bonne connaissance et une analyse approfondie de la situation du pays ou la zone cible et des besoins des bénéficiaires. C'est à ce moment qu'intervient l'expertise des partenaires locaux notamment pour garantir la qualité du projet. Ce qui est attendu dans le cadre d'une opération de développement, c'est que le projet soit formulé avec les partenaires locaux tels que le gouvernement local, les mairies et la population... À la suite de cela, un premier plan décrivant la logique d'intervention du projet d'où le cadre logique est élaboré et contient les éléments suivants à savoir :

- Quelles activités conviennent de mettre en place ?
- Pour atteindre quels résultats tangibles (extrants) ?

- Pour remédier à quelle situation ? Pourquoi ce projet doit être réalisé ? En d'autres termes, quel est le but du projet ?
- Comment le projet contribuera à améliorer la situation globale dans la zone d'intervention ? Quel sera l'impact à long terme ?

En d'autres termes, la première colonne du cadre logique est en effet élaborée avec objectifs (globaux et spécifiques) constituant les objectifs à atteindre. Les activités devant mener aux extrants tangibles et grâce à la combinaison de ces extrants, l'objectif du projet est en effet réalisé. Puis, il convient d'examiner également les ressources nécessaires avant de pouvoir estimer le coût relié à chaque activité. Une fois, cette phase terminée, le projet fait l'objet d'une procédure d'approbation au sein de l'organisation qui valide l'idée après examen par le comité de projet et donner son approbation.

1.7.3 La formulation

Une fois que le concept de base du projet est déterminé et approuvé, c'est le moment de rédiger une proposition de projet de manière détaillée. La formulation comporte généralement les questions suivantes :

La proposition première, qui donne un aperçu du projet et aborde en détail les éléments suivants : Quelle est la situation des groupes cibles dans la zone d'intervention/pays ; qui sont les partenaires ? Quels sont les objectifs ; comment les objectifs s'inscrivent-ils dans la politique du donateur/la stratégie de développement du pays ; quelles activités seront exécutées ; quels sont les risques et comment ils seront traités ; comment les partenaires collaboreront ils avec les autorités locales et d'autres parties prenantes.

La proposition de budget, détaillant chaque dépense et parfois les regroupant par activité ou par extrant : le cadre logique du projet ; une planification détaillée des activités ; des documents expliquant comment l'organisation gère ses projets tels que les formulaires

d'identification des partenaires, les formulaires d'enregistrement pour les bénéficiaires et les groupes cibles, l'enregistrement officiel des ONG, etc.

Parfois, l'ONG est autorisée à utiliser ses propres modèles, mais souvent les organismes donateurs obligent les ONG à utiliser les leurs comme le cas d'Affaires mondiales Canada AMC) qui, exhortent les ONG canadiennes à se référer aux principaux modèles qu'elle a déjà mis en place comme la gestion intégrée des risques définissant les critères de probabilité et d'impacts des risques; la gestion axée sur les résultats formés du cadre logique, du cadre de la mesure du rendement, de la matrice des risques ainsi que de la théorie du changement.

Souvent, ces modèles aident l'organisation à réfléchir à l'ensemble du projet et à concevoir chaque détail. Tous les détails du projet sont à mentionner dans la formulation, car toutes ces informations vont permettre aux organisations partenaires dans le cas où le projet serait élaboré avec ces dernières d'avoir une bonne idée de la viabilité du projet et des difficultés qui pourraient survenir en cours de projet.

1.7.4 La mise en œuvre

Il s'agit de mettre en œuvre le projet par l'exécution des activités correspondantes. Une fois le financement obtenu, l'organisation exécute le projet. À cette étape, il faut recruter le personnel supplémentaire si nécessaire, organiser l'équipe du projet à différents niveaux et lieux et travailler sur la mise en place d'une logistique et l'achat de nouveaux équipements. Cette activité peut s'exécuter en même temps que la présentation du projet aux autorités locales, médias, représentants des organisations internationales ou citoyens...

Pour plus d'efficacité, un système de suivi et de responsabilisation doit également être mis en place. Il s'agit notamment du système de gestion financière et d'établissement de rapports; le système de suivi de l'exécution et des résultats des activités ; le système de gestion administrative; le système de surveillance des risques et le système de gestion des situations d'urgence; et la planification des audits d'états financiers et (évaluations externes).

Un document de référence décrivant la situation des bénéficiaires est établi avant le début des activités, à l'aide des indicateurs. Il s'agit de la base ou du plan de référence et sert à comparer l'évolution de la situation des bénéficiaires à l'avancement du projet. Cependant, certains donateurs obligent aux organes d'exécution d'établir une base de référence pendant la phase de formulation et à l'intégrer dans la proposition de projet. Force est de constater qu'il est toujours judicieux d'établir la situation des bénéficiaires au tout début du projet et le mettre à chaque fois que des changements s'opèrent, car d'autres choses peuvent avoir influencé la situation des bénéficiaires.

En résumé, la mise en œuvre consiste à réaliser les bonnes activités pour répondre aux besoins réels des bénéficiaires. Les informations figurant dans le document de formulation du projet devraient permettre à l'organisation de répondre de manière flexible à ces besoins. C'est le but poursuivi par le cycle du projet. Il est important de signaler que l'organisation est liée par un engagement avec le bailleur et est obligée à cet effet de le suivre à la lettre.

1.7.5 La surveillance

Généralement, la surveillance et la mise en œuvre sont étroitement liées puisqu'il quand on exécute un projet, il faut assurer un suivi en même temps. Ces deux étapes vont de pairs. Toutefois, l'objet du suivi est de vérifier si le projet se déroule comme prévu, ce qui signifie si les activités sont exécutées comme prévu, les résultats prévus sont atteints à temps voulu et enfin si le budget est dépensé comme prévu en respectant les coûts définis dans le plan de référence.

En effet, les principaux indicateurs définis dans le cadre logique du projet facilitent la surveillance des résultats du projet. Pour surveiller la progression des activités, la planification mise à jour du projet est l'outil principal. Pour contrôler les dépenses, il faut comparer la comptabilité du projet avec le budget. Le suivi devrait permettre de prendre des décisions concernant la gestion du projet lors de son exécution tout en permettant d'adapter les activités ou mettre un terme à certaines activités qui ne mèneront pas aux résultats

escomptés ; vérifier si les résultats définis dans le cadre logique par exemple, sont atteints selon le temps accordé, réallouer ou réacheminer les ressources si nécessaire(personnel, finances, équipement). Le suivi a pour objectif de produire les rapports nécessaires à temps. Il s'agit de vérifier si le projet est exécuté conformément au plan de référence.

1.7.6 L'évaluation

Contrairement au suivi, l'évaluation a vocation à la fois de rendre des comptes vis-à-vis des financeurs ou décideurs auxquels sont destinées les actions évaluées, et de guide pour les phases suivantes du projet. L'évaluation répond à un certain nombre d'interrogations à savoir : est-ce que les résultats du projet conduisent effectivement au changement désiré dans la vie des bénéficiaires ? La stratégie d'intervention adoptée a-t-elle été efficace ? Quels sont les effets et l'impact attendus et inattendus du projet ? Quelles leçons tirées dans la façon dont les différentes activités sont organisées ? Quelles sont les leçons apprises pour les projets futurs ? En gestion de projet, deux types d'évaluation sont possibles :

- Les évaluations internes menées par l'organisation elle-même ;
- Les évaluations externes qui peuvent être effectuées par un évaluateur externe, soit un individu ou une organisation/entreprise (spécialisée).

Les projets avec une durée relativement longue subissent une évaluation à mi-parcours ou même plusieurs évaluations intermédiaires, puis une évaluation finale. Afin de faire une bonne évaluation, les évaluateurs doivent avoir accès aux informations du système de suivi. Un des problèmes les plus courants est qu'aucune situation de référence n'a été établie au début du projet souvent par les ONG, ce qui rend difficile d'apprécier l'évolution du projet ainsi que la situation des bénéficiaires.

Après avoir présenté le cycle de vie d'un projet de développement en s'appuyant fortement sur le site *Logframer de l'Union Européenne*, il convient maintenant d'analyser le processus de gestion des risques en lien avec les enjeux de développement. Comme notre questionnement de recherche est axé autour de la question du maintien et la protection des

ressources des projets dans le cadre des opérations des organisations internationales œuvrant dans des pays relativement instables, il convient de souligner que l'étude de manière générale, s'intéresse aux facteurs clés de succès des projets de développement (Ika, 2011).

1.8 PROCESSUS DE GESTION DE RISQUES ET ENJEUX DE DEVELOPPEMENT

La gestion de projet suit de manière générale un processus bien structuré d'où le cycle de vie d'un projet et ces dernières années la gestion des risques s'est imposée comme la phase la plus cruciale dans la mesure où si les risques sont maîtrisés, le projet a plus de chance de connaître un succès. Autant les projets classiques, les projets de développement subissent également tous des risques qu'ils soient mineurs ou majeurs et doivent faire l'objet d'une attention particulière et donc d'un traitement spécifique, car la réussite des projets dépendent grandement de la manière dont les risques sont gérés notamment quand il s'agit d'organisations qui interviennent dans des pays relativement instables où les projets peuvent s'arrêter ou ralentir à tout moment en raison des perturbations liées aux crises. Il convient dans cette optique pour ces organisations de considérer les facteurs critiques (facteurs de succès et d'échec) des projets de développement afin de définir les approches de gestion des risques pertinentes permettant de minimiser l'impact sur les activités. Appuyer le développement des pays pauvres à caractère instable implique une bonne prise en considération des risques liés notamment aux crises politiques sociales et économiques compte tenu de l'insécurité que celles-ci peuvent occasionner. Cela amène les organisations internationales à élaborer des cadres de gestion de risques comme l'approche du cadre logique ou encore la gestion intégrée des risques telle que l'établissement de plans de gestion de crise, plans de mitigation ou d'adaptation pour répondre aux différents éléments perturbateurs mettant en danger la réussite des opérations de développement.

1.8.1 Facteurs critiques des projets d'aide au développement

Les conditions critiques de la réussite des projets se matérialisent par l'insuccès. Naturellement, tout projet regroupe en son sein des éléments critiques susceptibles d'occasionner son échec.

Un projet classique peut échouer lorsque les objectifs ne sont pas atteints, et ce dans les cas suivants : si le projet finit en retard, s'il dépasse le budget, s'il livre un extrant non conforme (qualité / performance) ; si les participants sont insatisfaits de leur participation. De nos jours, les projets de développement sont assujettis à des facteurs critiques compromettant leur réussite (Pochette, 2015). Ces facteurs sont considérés comme des risques d'où l'importance de la prise en compte du risque dans les opérations des organisations internationales. Tout au long du cycle de vie d'un projet, des risques s'imposent. En d'autres termes, les risques sont inhérents à un projet. Parmi les facteurs de risques déterminants de l'échec d'un projet de développement international (Proulx & Brière, 2014) : « Une planification mal définie, peu réaliste et non actualisée, un manque de rétroaction, de faibles mécanismes de contrôle, une analyse de facteurs de risque déficiente, une gestion bureaucratique du bailleur de fonds et le manque d'interactions entre les bailleurs et l'organisme local » sont source d'échecs des projets. Ces risques peuvent se matérialiser facilement, car certaines organisations internationales comme les ONG n'associent pas ou peu souvent les acteurs locaux au processus de prise de décision pendant la phase d'élaboration des projets, ce qui fait que les projets élaborés connaissent un certain décalage entre les besoins identifiés et les réalités socio-économiques locales des zones ou pays ciblés.

Jusque-là dans de nombreux projets d'aide au développement, les projets élaborés ne sont pas en adéquation avec les besoins locaux, car ne tenant pas en compte suffisamment des réalités locales d'un point de vue culturel et des vrais problèmes. Dans cet ordre d'idée,

des auteurs²⁹ comme Muriithi et Crawford (2003) insistent sur le facteur culturel qui, selon eux, joue un rôle décisif dans le succès ou l'échec des projets de développement. Ces derniers estiment que « L'échec des projets est dû au manque de capacité interne et à la difficulté pour les bénéficiaires du projet de gérer la rapidité des changements insufflés par les projets, dont les principes ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales ». Les projets demeurent ainsi confrontés à des problèmes structurels et contractuels occasionnés notamment par la corruption, le manque de leadership technique, le manque de soutien politique, les coûts récurrents, l'absence de capacité des institutions locales (Ika, 2005).

1.8.2 Caractéristiques spécifiques des projets de développement international

Un projet de développement international se définit par la mise en œuvre d'actions concrètes de lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales pouvant avoir un impact sur la population cible avec comme objectif d'améliorer des conditions de vie et des situations désastreuses. Dans la littérature, plusieurs études dans leur approche ont tenté d'identifier les principales caractéristiques spécifiques aux projets de développement international. Ces études soutiennent que les acteurs de développement tels que les ONG, bailleurs de fonds ainsi que les acteurs locaux considérés comme des gestionnaires de projet, partagent des défis importants et les projets qu'ils appuient présentent certaines caractéristiques spécifiques, car ayant pour objectif de produire des résultats favorisant le changement social et comportemental, menant à des améliorations du bien-être des populations ciblées par le projet (Proulx & Brière, 2014). Les projets développés ont vocation à « résoudre des problèmes complexes de pauvreté, d'inégalité et d'injustice, ils sont gérés et mis en œuvre dans un éventail de contextes difficiles, par un ensemble complexe de relations avec les intervenants et, enfin, ils visent un transfert de connaissances et un renforcement de capacités » (Proulx & Brière, 2014). L'objectif premier poursuivi par les projets d'aide au développement serait

²⁹ *Les facteurs de succès des projets dans les PVD*. [En ligne]. Les facteurs de succès des projets dans les PVD - Wikimémoires (Page consultée le 26 Juin 2021].

d'aider les instances locales des pays en développement comme les maires, services déconcentrés, population à devenir des agents efficaces de développement. Néanmoins, ces bénéficiaires des projets sont assujettis à un manque de capacités locales pour le développement communautaire participatif, de bas salaires, l'absence de budgets adéquats de fonctionnement. Très souvent, les gestionnaires de projets n'associent pas ces acteurs locaux aux processus de prise de décision notamment sur tout ce qui concerne la phase de conception des projets, ce qui réduit les chances de réussite des projets, car les besoins ne seraient pas souvent en phase avec les réalités locales (Ouédraogo, 1992). Outre cela, très peu d'organisations s'engagent à mener des actions liées au renforcement des capacités locales des bénéficiaires en raison de manque de moyens humains et financiers. Certaines d'entre elles disposent de moyens, toutefois limités, ne les permettant pas de financer des actions de sensibilisation, formation ou d'accompagnement des institutions ou structures locales. Cela nuit grandement à la pérennité des projets étant donné qu'après le départ des intervenants étrangers, la relève ou la continuité est censée être assurée par les acteurs locaux qui doivent s'approprier des projets.

Ces projets sont financés par des prêts/subventions d'organismes de financement ou d'agences d'exécution. Autre élément essentiel à considérer, demeure la contrainte de financement nécessaire à la concrétisation des opérations. En effet, les ONG doivent justifier de la pertinence de leurs projets en se conformant aux exigences des bailleurs et en faisant face à des procédures souvent lourdes. Le donateur à son tour doit étudier l'impact que les opérations auront sur les bénéficiaires avant d'octroyer les fonds correspondants. Les projets de développement international se situent donc dans des environnements complexes caractérisés par une gestion par résultats et une reddition de comptes pour les donateurs, les organisations qui implantent les projets, les communautés bénéficiaires et les autres intervenants clés (Proulx & Brière, 2014).

1.8.3 Facteurs de succès des projets d'aide au développement

Initialement en management de projet, le succès d'un projet peut être mesuré à partir des facteurs suivants : l'extrant comme attendu par le promoteur après d'éventuels changements en cours d'exécution, a été produit et livré au promoteur, qui en est satisfait ; les contraintes du projet (temps, coût, qualité), selon leur dernière valeur convenue après les changements en cours d'exécution, ont été respectées ; le mandataire a retiré de l'exécution du mandat un profit qui lui semble acceptable, compte tenu des particularités du projet et des circonstances économiques ou autres ; les exécutants sont satisfaits de leur participation au projet. Le tout réuni, on parle d'objectifs atteints. Au-delà, selon les auteurs (A. Diallo & Thuillier, 2005), d'autres conditions de succès s'imposent également comme la satisfaction des objectifs énoncés dans le cadre logique³⁰ ; la pérennité des impacts ; la capacité institutionnelle et organisationnelle créée par le projet dans l'organisation ; la rentabilité financière (pour les projets productifs) et économique et sociale (pour les interventions publiques, ici il s'agit des opérations de développement) ; le caractère innovateur (des extrants ou du processus de conception et de management). Dans la littérature, plusieurs auteurs se sont intéressés à la question des succès des projets de manière générale. Toutefois, ce mémoire s'intéresse plutôt aux facteurs de succès des projets de développement. En effet, certaines études accordent une importance à la pertinence du projet, à l'atteinte des résultats et à l'impact. Dans cette optique, l'approche du cadre logique semble être la bonne méthode permettant de bien formuler un projet avec des objectifs clairs et précis étant donné qu'elle repose sur la définition des objectifs concourant au succès du projet (plus loin, cette méthode fera l'objet d'une présentation détaillée notamment dans le chapitre 2 relatif au cadre d'analyse de notre problématique). En outre, il convient d'indiquer que les études menées par un certain nombre d'auteurs sur le succès (Brière & Proulx, 2013) des projets en développement international s'accordent sur des éléments pouvant être regroupés sous quatre points, à savoir l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie

³⁰ Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents.

des projets, l'atteinte des résultats, l'impact des projets et le mode d'implantation et de gestions des projets dans la communauté. En effet, la durabilité des projets est souvent tributaire des facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales sont à considérer pleinement. Finalement, la conception, la gestion et le mode d'implantation des projets dans la communauté sont des facteurs de succès importants (Ika, 2011).

En définitive, notre analyse s'inscrit de fait, dans la perspective de la problématique du développement en Haïti notamment sur le phénomène de ralentissement ou d'arrêt temporaire des projets causé par l'instabilité politique et les catastrophes naturelles ou même la présence des pandémies comme la Covid-19 actuellement. Ces arrêts, surtout lorsqu'il implique le rapatriement de l'assistance technique voir même l'interruption des interventions ont souvent des conséquences importantes à l'égard desquelles des mesures de mitigations pourraient certainement être bénéfique si elles étaient en place ou voir mieux conçus le cas échéant. Afin de permettre la continuité d'activités des ONG, la mise en œuvre de stratégie de gestion pour maintenir ou protéger les ressources de projets en contexte de crise est indispensable. L'instabilité politique mais surtout les catastrophes qui persistent depuis quelques années créent une situation d'insécurité permanente, qui occasionne souvent l'arrêt des projets. Ce qui favorise le ralentissement de l'aide étrangère et la croissance économique d'Haïti puisque le pays demeure paralysé dans de pareilles circonstances, et cela nuit grandement à son développement aussi bien à court qu'à long terme. Afin de pallier à ces ennuis qui entravent le fonctionnement normal des activités des ONG, la question cruciale à laquelle les acteurs de développement doivent désormais s'atteler est celle de développer une capacité à endiguer si possible les impacts négatifs de l'arrêt de leurs activités en période de crise. En l'absence de stratégies pour contrer l'arrêt des opérations, les ONG ne peuvent prétendre poursuivre leur œuvre dans de meilleures conditions, et ce, sans compter sur l'évanouissement potentiel des actifs organisationnels bien présents, mais précaires. À cet égard, notre questionnement de recherche s'intéresse de fait aux stratégies de maintien ou de protection des actifs en cas de ralentissement voire même d'arrêt durant les périodes de turbulence. L'idée est de savoir lorsque les projets s'arrêtent, quelles stratégies de maintien

ou de protection des actifs sont mises en œuvre. Dans le même esprit, il importe de savoir aussi si les expériences du passé ont permis le développement de nouvelles façons d'intervenir ou même si la situation actuelle permet le développement de nouvelles approches. Les ONG canadiennes ont-elles à leur disposition des plans de mitigation ou de continuité des actions ou des interventions ?

Face à une situation de crise qui perdure et qui laisse place à la violence sous toutes ses formes (manifestations, émeutes, incendie volontaire, pillage...), il est important que les acteurs du développement international s'imaginent une façon de faire plus adaptée aux enjeux actuels que celle qu'ils ont connue dans le passé et même aujourd'hui compte tenu de l'arrêt d'activité que cela occasionne. Ceci dit, qu'il faudrait trouver une nouvelle stratégie de management des ONG appelant avant toute chose à une gestion efficace des ressources locales afin que pendant les périodes où l'insécurité règne, ces ONG puissent assurer leur service habituel dans l'objectif de maintenir au moins les acquis de leur intervention. De l'ensemble de ces constats découlent la question générale de cette recherche et un certain nombre de questions spécifiques pour y répondre, à savoir :

Question générale :

Quels sont les facteurs de succès d'un projet de développement international opéré dans un pays relativement instable ? En d'autres termes, comment les acteurs de développement international s'organisent-ils pour stabiliser une situation de crise ?

Questions spécifiques :

Quelles sont les stratégies déployées par les ONG impliquées dans le développement des pays pauvres pour assurer la continuité des activités ou opérations s'il y a arrêt de projet lors de périodes d'instabilités ?

Comment se traduisent les actions des agences de financement par rapport à la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles des projets ?

Comment les acteurs de développement abordent-ils la question relative au maintien et à la protection des ressources organisationnelles des projets pour la durabilité des actions ?

CHAPITRE 2

CADRE D'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE

Compte tenu du ralentissement et de l'arrêt éventuel des opérations que les instabilités sont susceptibles d'occasionner, cette étude de cas nous amène ainsi à réfléchir à une meilleure stratégie de gestion de ressources locales et internationales relativement au maintien et à la protection des ressources des projets des ONG comme d'autres acteurs potentiels de soutien au développement notamment des infrastructures publiques (ressources humaines, matérielles, financières, technologiques et connaissances...) afin qu'ils atteignent mieux leurs objectifs spécifiques et qu'ils contribuent ainsi à mieux endiguer la spirale de la dépendance et du sous-développement.

Considérant la dynamique présentée, notre analyse s'inscrit dès lors dans une perspective de gestion des risques liée à la mise en œuvre des opérations de développement dans des pays relativement instables. Elle devrait intégrer la prise en compte de la récurrence des turbulences de quelques natures qu'elles soient des catastrophes naturelles, crises politiques, économiques ou sanitaires). En management de projet, les approches relatives à la gestion des risques de projet sont assez variées. Elles peuvent s'étendre sur un spectre allant de l'identification des risques du projet à la mise en place des réponses adaptées aux différentes situations. Dans la perspective où le maintien à l'accès, ou la sauvegarde des ressources des projets en contexte de crise sont au cœur de nos préoccupations, il convient d'en faire l'analyse en recourant à un cadre interprétatif fondé sur l'analyse de risque centrée sur les projets. Au moins trois approches peuvent nous être utiles à cet égard, à savoir le concept du cadre logique utilisé par nombre d'agences de développement et de financement (AMC, USAID, BID, UE), la gestion intégrée des risques telle qu'elle se présente dans le *référentiel du PMI* ou encore par la *norme ISO 22301*. Étant donné que notre objet de recherche porte sur les projets en contexte de développement international il est tout à fait

légitime d'en faire reposer l'analyse sur un cadre interprétatif directement relié à ces deux réalités, soit l'approche du cadre logique en matière d'aide au développement et un cadre intégré de gestion des risques en matière de projet.

2.1 LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

2.1.1 Approche du cadre logique selon AMC et USAID

Recourir à l'approche du cadre logique revient à s'intéresser aux résultats réels et aux effets des projets et programmes des ONG dans les milieux desservis. Ainsi, dans le fonctionnement des ONG, l'évaluation des programmes ou projets par rapport au contexte est essentielle dans la mesure où elle doit justifier de la pertinence du projet par rapport aux réalités socio-économiques ou au contexte du pays assisté d'où l'intérêt de miser sur les résultats. Il s'agit ici de stimuler une croissance économique et durable c'est-à-dire de pouvoir mesurer un enrichissement des bénéficiaires ou un changement social. Par exemple, les ONG en misant sur une approche de cadre logique axée sur les résultats peuvent opter pour la planification opérationnelle en vue de mieux gérer les risques associés à leurs projets. Dans ce contexte, le cadre logique se contentera de résumer les éléments essentiels de l'intervention. C'est la raison pour laquelle, celui-ci sert à présenter de façon systémique la logique d'intervention du projet et la façon dont seront mesurés les résultats.

L'approche du cadre logique³¹ permet d'apprécier la pertinence, la faisabilité, l'efficience et la durabilité potentielle des projets mis en œuvre. Il s'agit d'une approche qui

³¹ Ministère des affaires étrangères du grand-Duché de Luxembourg /Direction de la coopération au développement (2014) : *Gestion du cycle de projet et le cadre logique*. [En ligne]. http://cercle.lu/wp-content/uploads/2018/01/Manuel_GCP_2014.pdf (Page consultée le 24 Janvier 2021).

s'intègre à un cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) qui s'appuie sur le cycle de vie d'un projet ou d'un programme. Elle témoigne des facteurs de qualité et de réussite d'un projet donné. Développé en 1969 par le cabinet Pratical Concepts pour la coopération américaine (USAID), le cadre logique a été repris par plusieurs organisations de développement, dont AMC et AFD. L'USAID estime que le cadre logique est autant une façon de penser les projets de développement qu'un outil d'une page pour résumer les éléments clés d'une conception de projet et établir une base pour le suivi et l'évaluation des projets.

2.1.2 La matrice du cadre logique

Ce tableau caractérise l'élément d'informations devant figurer dans une matrice de cadre logique. Il comporte quatre principales colonnes à savoir à gauche : la description du projet par les objectifs globaux, spécifiques, activités et résultats (1^{re} colonne). Ensuite les indicateurs reliés à chaque élément de la première colonne (2^e colonne). Puis les sources de dé vérifications (3^e colonne) et enfin les hypothèses (4^e colonne). En résumé, ce tableau décrit la logique d'intervention d'un projet.

Tableau 1 Contenu de la matrice du cadre logique. © Khalid El-Mellahi, UQAR 2019

Description du projet	Indicateurs	Source de vérifications	Hypothèses
Objectifs globaux : l'objectif de développement auquel le projet contribue au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique ou le programme sectoriel).	Mesure la contribution à l'objectif global utilisé pendant l'évaluation. Souvent, il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Sources d'informations et méthodes employées pour la recueillir et en faire le compte rendu (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	
Objectifs spécifiques : Les résultats à la fin du projet plus précisément les avantages escomptés pour le ou les groupes cibles.	Aide à répondre à la question comment nous saurons si l'objectif spécifique a été atteint. Doit inclure les informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'informations et méthodes employées pour la recueillir et en faire le compte rendu (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	(Hypothèse hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien global/objectif spécifique
Résultats Les résultats directs/tangibles (biens matériels et services) du projet, qui sont amplement sous contrôle de la gestion de projet.	Aide à répondre à la question : comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus ? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'informations et méthodes employées pour la recueillir et en faire le compte rendu (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	(Hypothèse hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique
Activités Les tâches (programme de travail) qui doivent être effectués pour obtenir les résultats prévus (En option dans la matrice proprement dite).	(En option dans la matrice proprement dite)	(La présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budget)	(Hypothèse hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien activités/résultats

Source : Cours conception de projet UQAR, Automne 2019

Le cadre logique synthétise sous forme de tableau une matrice de 4 colonnes relative aux informations clés d'un projet : objectifs, résultats, activités, programmation, risques, ressources. Il répond aux questions à savoir quel est le but du projet et quels sont les résultats attendus ? Quelles sont les activités à mener pour atteindre ces résultats ? Est-ce que ces résultats concourent réellement à l'objectif principal du projet ? Quels risques pourraient affecter l'atteinte des objectifs et le déroulé du projet comme anticipé ? Comment seront mesurées l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs et enfin quelles ressources sont nécessaires ?

Cette approche est adoptée par l'AMC³² depuis plus d'une trentaine d'années pour gérer l'aide internationale du Canada. Elle intègre « les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et outils de mesure pour améliorer la prise de décision, la transparence, la reddition de comptes » et met l'accent sur « l'atteinte des résultats, la mise en œuvre des mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation et la production de rapports sur le rendement et les résultats obtenus ». Il s'agit en ce sens de planifier les différentes stratégies à adopter sous forme d'objectifs. La GAR permet de hiérarchiser les objectifs en fixant des indicateurs de performance tant sur le plan de l'efficacité que de l'efficacités, faciliter l'évaluation de la performance du projet pendant et après sa réalisation, et permet de communiquer à l'ensemble des intervenants (parties prenantes), les principaux enjeux du projet... Dans cette optique, les indicateurs de mesure peuvent suivre les critères SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel).

Pour une gestion efficace basée sur une approche participative, il est nécessaire que les ONG associent les communautés des quartiers fragiles au projet. Il s'agit d'une méthode axée sur l'ingénierie sociétale. Pour qu'un projet soit mis en œuvre avec réussite dans un contexte

³² Gouvernement du Canada (2018). La gestion axée sur les résultats. [En ligne]. Récupéré de https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats.aspx?lang=fra. (Page consultée le 27 Janvier 2021).

de crise difficile, et qu'il se pérennise, il est important que chaque partie prenante ait une idée précise du rôle à jouer dans le projet. Un projet de développement ne peut en être un que s'il y a une symbiose entre les responsables de projet et les communautés d'accueil. Celui-ci doit être basé sur les « communautés, il doit être participatif, intègre et en accord avec un plan stratégique ». Cela peut favoriser sa réussite (Brière & Proulx, 2013).

2.2 LA GESTION INTEGREE DES RISQUES

Une autre approche de gestion des risques favorisée par les organisations nationales et internationales est la gestion intégrée des risques. Celle-ci est complémentaire au cadre logique. Le cycle de gestion de risques découlant de la gestion intégrée³³ des risques suit cinq étapes d'après l'AMC. La première vise à identifier et à définir les risques. Il s'agit ici, à la suite d'une étude de l'environnement interne et externe de l'organisation, d'identifier les principaux risques qui peuvent avoir un impact sur l'atteinte des résultats escomptés. Ensuite, il convient d'évaluer l'impact du risque sur les résultats. Il s'agit dans la rédaction des résultats visés (résultats immédiats, intermédiaires ou ultimes) de cibler les résultats qui peuvent être touchés par le risque en question. Puis, il faudrait déterminer les mesures à prendre pour répondre aux risques. Ici, il faut inévitablement résumer les stratégies de réponses pour gérer le risque ou éviter que celui-ci ne se concrétise. Les mesures prises doivent être réalisables sur le plan financier et technique et doivent être conçues pour réduire l'impact ou la probabilité des risques identifiés. Elles doivent être réalistes, globales et axées sur l'action.

Dans un quatrième temps, il conviendra d'évaluer le niveau de risque en établissant le niveau réel après la prise en considération des mesures de réponse. Enfin, la cinquième étape

³³ Gouvernement du Canada (2018). Gestion des risques-AMC. [En ligne]. https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/risk_management-gestion_risques.aspx?lang=fra (Page consultée le 16 juillet 2021).

va consister à suivre, mettre à jour et rendre compte. Ici, il faut ajuster les définitions, les mesures d'atténuation correspondantes à prendre et signaler les risques dans un rapport de projets.

2.2.1 La gestion intégrée des risques selon le PMBOK du Project Management Institute (PMI)

Par ailleurs, dans le guide PMBOK³⁴ (sixième édition), la gestion de projet lié aux risques fait référence au chapitre 11 relative à la gestion des risques qui exige la définition d'un plan de gestion des risques permettant de décrire comment les activités de gestion de risques sont structurées et conduites suivant le niveau d'importance des risques. Ce plan permet avant tout de décrire l'approche globale adoptée par les gestionnaires pour gérer le risque du projet. Il définit les approches, outils et sources de données nécessaires à la gestion des risques. Ici, il s'agit de la méthodologie adoptée. La gestion intégrée du risque doit être adoptée en développement international dans le sens où elle permet une efficacité de l'aide et une gestion saine. L'avantage est qu'elle permet de « détecter la présence de nouveaux risques, d'évaluer les risques en fonction de leur probabilité et de leurs impacts, d'élaborer des stratégies de réponse et enfin déterminer le niveau de responsabilité pour la gestion, les rapports et la surveillance du risque. La question en est donc de savoir si : L'utilisation de l'approche du cadre logique, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats permet de suffisamment bien prendre en considération la durabilité des actifs organisationnels face aux différents types de turbulences observées et possibles et dans quelle mesure elle permet concrètement la mise en place soit de mesures de mitigation de leurs impacts ou à contrario de maintien des actifs organisationnels développés ou déployés. Une relecture des projets à la lumière de ce contexte nous permet d'observer une insuffisance de mesures en matière de stratégies de gestion des risques adoptées et relatives au maintien et à la protection des

³⁴ PMBOK6

ressources organisationnelles des projets. De fait, les entrevues que nous réaliserons auprès des personnes concernées permettraient d'avoir dans les faits des éléments de réponses relativement aux différentes stratégies réellement déployées en temps de crise.

Dans le même ordre d'idée, la gestion intégrée des risques prend -elle suffisamment en compte les risques liés à l'arrêt ou au ralentissement des projets en période de crise ?

2.2.2 La matrice des risques

La matrice des risques est une matrice qui permet de mieux évaluer les risques liés à un projet. C'est un outil de gestion des risques utilisé par les gestionnaires de projet. Elle est représentée à travers deux critères : les critères de probabilité (probabilité que l'évènement se produit) et d'impact (l'impact sur la programmation si l'évènement se produit). La figure ci-dessous dresse une photographie des types de risques existants.

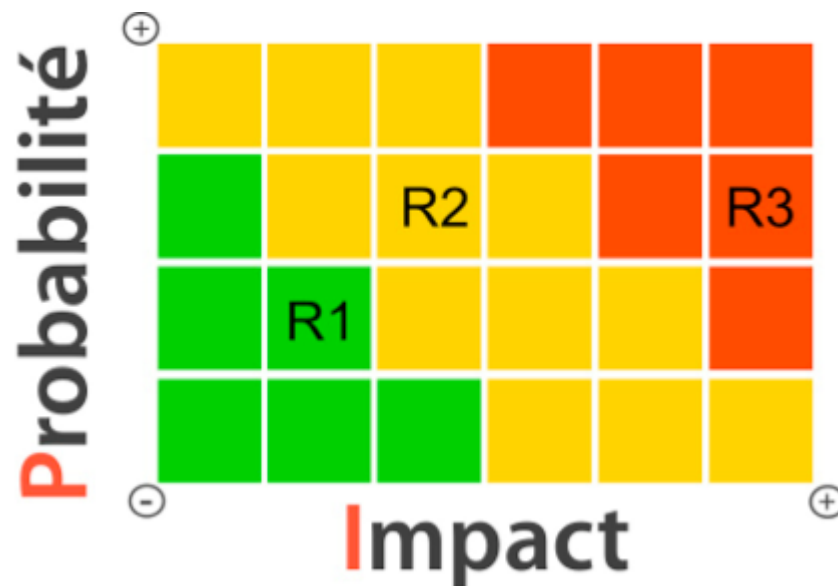


Figure 2. La matrice des risques

Source : Gestion des risques, la matrice des risques (exam-pm.com)

Dans la zone verte (R1), on considère le risque comme négligeable. Ici, aucune mesure particulière n'est prise, on accepte le risque et on fait avec. Concernant la zone orange (R2), on considère le risque comme gérable. Il peut être atténué en incluant des mesures pour le réduire ou en le transférant vers un tiers (entrepreneur, sous-traitant). Tandis que pour la zone rouge (R3), il est considéré comme dangereux et nécessite des mesures d'atténuation avec un coût à intégrer au projet.

2.3 L'ADOPTION D'UN PLAN DE CONTINUITE DES ACTIVITES

Se doter d'un plan de continuité des activités s'avère être indispensable en période d'instabilité où les organisations sont appelées à opérer stratégiquement pour pouvoir maintenir leurs opérations. Ce plan permet l'adaptation en occasionnant la continuité d'activités dans la mesure du possible tout en protégeant le personnel local. Le plan de continuité d'activités³⁵ permet, d'après le guide pour réaliser un plan de continuité des activités de « décrire la stratégie de continuité pour faire face, par ordre de priorité, à des risques identifiés et sériés selon la gravité de leurs effets et de leurs plausibilité ». Soulignons que ce plan est applicable en projet et doit comporter un certain nombre de point élaborés successivement tels que le contexte, les risques retenus comme étant les plus graves, la stratégie de continuité d'activité, le rôle des différents responsables, le dispositif de gestion de crise et enfin la maintenance opérationnelle du plan. Toutefois, compte tenu de l'intensité de certaines crises comme les catastrophes naturelles ou les crises politiques profondes, ce plan peut présenter des limites car si des facteurs externes limitatifs comme les catastrophes environnementales ont lieu, il est très difficile pour les ONG de continuer leur projet de développement et dans ce cas précis des décisions relatives à l'arrêt temporaire des projets

³⁵ A propos du plan de continuité d'activités : https://www.economie.gouv.fr/files/hfds-guide-pca-plan-continuite-activite-_sgdsn.pdf

de développement doivent être prises. Dans de tels contextes, les priorités d'actions sont allouées à l'humanitaire d'urgence pour secourir les plus vulnérables au détriment des projets à long terme. En conséquence, il convient de signaler que ce plan présente bel et bien des limites.

À l'image de ces diverses approches identifiées, nos différentes enquêtes de terrain visent en conséquence à mettre en lumière les stratégies de gestion de risques développées par les acteurs de développement international interrogés en vue de promouvoir la pérennité de leurs interventions.

CHAPITRE 3

LE CAS HAÏTIEN : LA PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT D'HAÏTI

Ce présent chapitre nous amène à analyser la problématique du développement en Haïti en remontant à la période post-coloniale. Pour ce faire, nous allons commencer par rappeler les faits marquants de l'indépendance d'Haïti, car, ils demeurent liés à l'évolution du pays notamment sur le plan politique et économique. Ensuite, nous allons aborder la période Duvalier qui a engendré des conséquences sur la situation du pays de ces dernières années selon certains auteurs. Enfin, nous arriverons à une analyse plus détaillée de la situation politico-économique liée à la période post-Duvalier marquée notamment par des turbulences socio-économiques, mais aussi par de certaines catastrophes environnementales et climatiques que le pays a connues depuis les épisodes cycloniques de 2008.

3.1 DE L'INDEPENDANCE D'HAÏTI A L'OCCUPATION AMERICAINE

Pays le plus pauvre des Amériques, la République d'Haïti est située dans les Caraïbes et est bordée à l'Est par la République dominicaine. Colonisée par la France sous le nom de Saint-Domingue, elle a été l'une des premières nations d'Amériques à déclarer son indépendance en 1804 (année qui marque l'inauguration de l'État haïtien) dont la reconnaissance définitive par la puissance coloniale eut lieu qu'en 1825 en échange d'une compensation monétaire à hauteur de 150 millions de franc-or³⁶ relative à la dette de

³⁶ Le franc-or désigne le franc germinal qui a servi en France, puis dans plusieurs pays européens dans le cadre de l'union latine.

l'indépendance³⁷. Une dette, qu'Haïti demeurait incapable de payer à l'époque. Ce qui a permis de ramener la somme³⁸ à 90 millions de francs en 1838, laquelle le pays s'est acquitté par échéance jusqu'en 1888.

À partir de 1814, Madrid qui occupait la partie orientale de l'île redevenue espagnole se retire suite à une révolte locale. Les colons blancs proclament ainsi leur indépendance en 1821 sous le nom Haïti Espagnol. Sur le plan politique, la situation demeurait tendue, ce qui a eu comme conséquence des guerres civiles successives. A cela s'ajoute, les problèmes d'agriculture qui ont conduit les paysans noirs à la révolte. Ces derniers s'indignèrent d'être taxés au profit de l'ancienne puissance coloniale (la France) en soulignant la grande pauvreté qui les anime. C'est ainsi qu'une révolte a pris place et chasse Jean Pierre Boyer³⁹ au pouvoir. Ce soulèvement vaut l'appellation de « la révolte des piquets⁴⁰ » en 1844. C'est dans cette optique que la population créole (blanche et métisse) de la partie orientale profite de la crise politique, pour proclamer son indépendance la même année. C'est ainsi que naît la République dominicaine aussi appelée Saint-Domingue (nom de la capitale).

Les États-Unis pour leur part ne reconnaissent l'indépendance d'Haïti qu'en 1865 (Robert & Seitenfus, 2010). Plus déterminant dans l'histoire d'Haïti, à partir de 1915, l'occupation américaine (1915-1934) après Cuba, Nicaragua, Honduras et la République dominicaine, prend effet et dure dix-neuf ans. Elle a entraîné notamment des conséquences qui ont nui grandement à la dynamique agricole haïtienne. En effet, depuis l'indépendance, la violence constituait le système politique haïtien. Ce qui s'est passé, c'est qu'Haïti ne disposait d'aucune armée professionnelle efficace et une administration publique capable de

³⁷ En 1825, Haïti est contrainte de payer à la France la somme destinée à indemniser les anciens colons, maîtres d'esclaves pour « perte de propriété » en échange de sa reconnaissance de son existence en tant qu'Etat-Nation.

³⁸ Haïti-Liberté. *De la traître à la dette : De l'esclavage à la colonisation*. [En ligne]. <https://haitiliberte.com/de-la-traite-a-la-dette-haiti-de-la-colonisation-a-lesclavage-economique/> (Page consultée le 15 Avril 2020).

³⁹ Homme politique, il fut un militaire et dirigeant haïtien ayant participé à la guerre d'indépendance d'Haïti.

⁴⁰ Moment de rébellion des paysans noirs du Sud pour manifester leur mécontentement liés aux problèmes d'agriculture.

mettre de l'ordre⁴¹ dans le pays. La guerre civile, le chaos, l'anarchie, la crise économique, financière monétaire et structurelle ont en conséquence conduit à l'effondrement de l'État haïtien. Les États-Unis considéraient donc que la forte instabilité politique, économique et sociale qui prévalait en Haïti motivait leur présence dans le pays, qui a débuté le 28 juillet 1915. Une fois dans le pays, les forces américaines dissolurent le parlement haïtien, élurent un président et imposèrent une constitution écrite par Franklin Roosevelt en 1918. L'économie haïtienne fut contrôlée principalement par les États-Unis. Ces derniers contrôlent économiquement et militairement l'île en mettant la main sur le pays et les ressources. En effet, ils contrôlèrent les douanes, les finances et abolirent toute liberté d'expression. Cette période d'occupation américaine a eu des impacts⁴² sur le plan politique, économique, culturel et idéologique. À un niveau politique, un nouveau système fut mis en place. L'armée d'Haïti est créée par les Américains, remplaçant en ce sens l'ancienne armée haïtienne avec la mise sur pied d'une nouvelle force qu'est la gendarmerie qui joua le rôle de police et d'armée. Cette nouvelle instance encadre et surveille le pouvoir civil, répond aux intérêts des étrangers et permet à Washington de s'assurer du contrôle de la politique intérieure du pays même après le départ des forces américaines en 1934 (Saint-Fort, 2015). Au-delà, aucune décision ne pouvait être prise dans le pays sans l'approbation de Washington.

Quant à l'impact sur le plan économique, il a reposé d'une part, sur une dépendance totale de l'économie haïtienne à l'étranger. Cette dépendance est occasionnée par la destruction progressive de l'économie paysanne au moyen des dépossessions massives et

⁴¹ ÉTIENNE, Sauveur pierre. Chapitre 5. *L'occupation américaine comme conséquence de l'effondrement de l'État haïtien (1915-1934)* In : *L'énigme Haïtienne : Échec de l'État moderne en Haïti* [En ligne]. Montréal : Presse de l'Université de Montréal, 2007 (Page consultée le 05 avril 2020).

⁴² Le nouvelliste.com (2018). *Les impacts de l'occupation américaine d'Haïti 1915-1934*. [En ligne]. Dans « le Nouvelliste fondé en 1898 ». <https://lenouvelliste.com/article/182657/les-impacts-de-loccupation-americaine-dhaiti-1915-1934> (Page consultée le 07 Avril 2020).

l'émigration vers les usines sucrières de Saint-Domingue et de Cuba. En d'autres termes, l'occupation (Labelle, Larose, & Piché, 1983) a permis « l'émergence d'un secteur de plantation dont la contribution à l'économie nationale est faible : sucre dans les plaines environnantes à Port-au-Prince, Sisal dans le Nord-Ouest du pays, Bauxite dans la région de Mirogoâne. Ces investissements américains ont accentué la dépendance d'Haïti au marché américain, ce qui a eu comme impact l'expropriation d'un grand nombre de paysans ».

Ensuite, d'autre part, il y a eu entre autres la dépendance financière par le biais des contrats léonins qui liaient l'état haïtien avec des entreprises privées, les prêts pour financer le projet de l'Organisation pour le développement de la vallée de l'Artibonite (ODVA), le pillage des mines grâce à des contrats comme la Reynolds à Miragoâne et la Société d'exploitation et de Développement économique et naturel (SEDREN) près de la Gonaïves pour lesquels l'état Haïtien était grandement perdant. À cela s'ajoute, la réorientation de l'économie haïtienne vers la sous-traitance occasionnant ainsi une réduction progressive de la production agricole et une insécurité alimentaire accompagnée d'épisodes de famine notamment en 1977. Au-delà, on note la destruction de la filière porcine qui a affaibli l'économie paysanne, l'émigration rurale massive vers Port-au-Prince pour les besoins de la sous-traitance de l'économie, l'élevage du cochon américain et l'importation du blé et d'autres produits originaires des É.-U.. En somme, l'économie était totalement tournée vers l'extérieur et subordonnée aux impératifs américains.

De plus, de nombreux acteurs non gouvernementaux (ONG françaises, suisses, canadiennes américaines et belges) travaillaient au développement du pays et remplacèrent en ce sens l'État. Rappelons que le développement d'Haïti est subordonné à l'action des ONG, et ce depuis près d'un ½ siècle où des milliers d'ONG intervenaient déjà dans le pays. Cela amène certains à avancer l'idée selon laquelle « Haïti vit sous l'influence de l'international, des ONG et de la charité universelle » (Robert & Seitenfus, 2010). Haïti est de fait, l'un des pays les plus assistés au monde si l'on s'en tient aux événements du cyclone Hazel de 1954, Jeanne en 2004 et les quatre cyclones successifs de 2008, puis du tremblement

de terre de 2010 (Julien, 2012). À cela s'ajoute, la grande précarité à laquelle fait continuellement face la population.

Finalement, sur le plan idéologique et culturel, les effets de l'occupation américaine ont conduit à la perte de confiance des élites haïtiennes qui se sont retrouvées en position de faiblesse en raison de leur incapacité à trouver des solutions aux problèmes de leur pays. Après le départ des forces américaines, une relation bilatérale a été nouée entre les États-Unis et Haïti et reposa sur l'aide américaine en Haïti qui a connu plusieurs phases et dont la première a consisté en une assistance à caractère technique dans le but de financer des projets dans le secteur éducatif, agricole et sanitaire. Sur le plan éducatif, les États-Unis ont offert aux étudiants haïtiens les plus brillants des bourses d'études dans la période 1943-1963 (Levasseur, 2019). Le chapitre-cadre d'analyse relatif à la problématique du développement en Haïti et faisant état de la dépendance haïtienne se chargera d'expliquer les différentes aides américaines déployées en Haïti.

Outre cela, d'un point de vue culturel, la religion vaudou, les pratiques culturelles paysannes et le mode de vie paysan se sont imposés comme un pilier de la culture populaire faisant partie intégrante de la culture d'Haïti aujourd'hui.

En dehors de cette période d'occupation américaine, les événements politiques subséquents ont dessiné l'histoire politique du pays. Par exemple, de l'année 1946 à 1956, des coups d'État militaires successifs ont lieu, menant ainsi à l'arrivée au pouvoir de François Duvalier. Les tensions sociales et crises économiques couplées avec une constitution dégradée depuis la création de l'État haïtien ont sans doute favorisé l'avènement d'un régime dictatorial.

3.2 LA PERIODE DUVALIER

En septembre 1957, François Duvalier accède au pouvoir avec le soutien de l'armée. Ce fut le début d'une dictature familiale puisqu'après sa mort, son fils a pris le relais. Le père et le fils ont dirigé un régime politique pendant 29 ans que l'on nommait régime Duvalier. Ainsi, au cours de l'année 1957, une dictature s'installe en Haïti. François Duvalier se proclame par la suite, président à vie de la république à la faveur d'élections influencées par la haute hiérarchie de l'armée (Paulcéna, 2007). En effet, élu pour une période de six ans qui devait prendre fin en 1963, François Duvalier réussit à se nommer à vie en ayant le droit de choisir son successeur, qui fut son fils par la suite.

Son arrivée au pouvoir eut lieu dans des contextes particulièrement difficiles pendant lesquelles la production agricole avait connu une baisse considérable dont la cause est liée à la sous-traitance de l'économie. Parallèlement, l'accroissement du nombre de chômeurs et des bas salaires, l'énorme dette publique accompagnée d'un trésor public vide et une administration publique désorganisée caractérisait la situation du pays. Dans ces contextes sociopolitiques défavorables à l'instauration de son régime et pour échapper au contrôle de la hiérarchie militaire qui lui a confié le pouvoir, François Duvalier mît en avant une approche machiavélique⁴³ et utilisa à cet effet, la violence, la ruse, l'intimidation et la corruption afin de sortir progressivement de cette impasse et jeter les bases de son régime qui a duré quatorze ans (Étienne, 2007). À son époque, les violences civiles se manifestaient par des scènes comme des fusillades dans les rues de Port-au-Prince. Son régime est, à cet effet, qualifié de totalitaire.

⁴³ Le principe du machiavélisme repose sur une conception de la politique prônant la conquête et la conservation du pouvoir par tous les moyens.

Après sa mort en 1971, son fils Jean Claude Duvalier⁴⁴ âgé alors de dix-neuf ans dirige le pays jusqu'en 1986. Jeune et inexpérimenté en politique, il sera confronté plus tard à des manifestations anti-gouvernementales traduites par un soulèvement populaire qui l'écarte du pouvoir. Il s'exila en France pendant 25 ans avant de rentrer au pays un an après le séisme de 2010 avec comme motif « je suis venu pour aider ». Lors de ces dernières années au pouvoir, Haïti connut une vive agitation sociale. Les plus grandes villes du pays ont été le théâtre de manifestations contre la vie chère en tout ce qui a trait aux produits alimentaires. Les manifestants protestaient contre la hausse des prix des produits alimentaires de première nécessité. Le pays fut secoué par une période d'inflation dont deux jours pendant lesquels (27 et 28 novembre 1985), Gonaïves a vécu des émeutes de la faim. Les conditions socio-économiques du pays étaient catastrophiques et la famine s'installa de fait, dans le quotidien de plusieurs Haïtiens.

Le régime Duvalier (père et fils) est globalement caractérisé par une longue période de dictature sanglante où le nombre de morts est relativement important. L'autoritarisme que sous-tend ce régime a eu des conséquences sur le développement d'Haïti. À l'époque Duvalier, l'instabilité du pays conduisait régulièrement à des crises politiques, économiques et sociales. Celles-ci ont encouragé l'émigration massive de la population. Il est à noter que la naissance de la première période d'émigration intellectuelle haïtienne vers les États-Unis avait lieu durant le régime Duvalier. Entre 1960 et 1970, près de 100 000 Haïtiens ont immigré. La première vague se dirigea à Miami et contribua au développement de l'économie floridienne. En 1980, ils sont au nombre de 70 000 en Floride et près de 500 000 sur l'ensemble du territoire américain (Labelle et al., 1983). Considérant l'émigration massive de la population haïtienne, il convient de souligner que celle-ci est la conséquence d'un

⁴⁴ L'humanité (2016). *Le 07 février 1986, les haïtiens se libèrent de la dictature, pas encore de la dépendance*. [En ligne] <https://www.humanite.fr/le-7-fevrier-1986-les-haitiens-se-liberent-de-la-dictature-pas-encore-de-la-dependance-597827> (Page consultée le 10 Avril 2020).

régime politique autoritaire, qui met en avant ses propres intérêts sans se soucier de l'avenir du peuple. Ce fléau influence notamment la fuite des cerveaux. Celle-ci demeure toujours un fléau en Haïti dans la mesure où beaucoup d'Haïtiens qualifiés ou qui ont connu l'école sont à l'étranger pour y travailler ou poursuivre leurs études afin de bénéficier de meilleures conditions de vie, fuyant ainsi les crises sociopolitiques. D'ailleurs, la diaspora haïtienne assure la survie de nombreuses familles locales et cela s'est confirmé dans un rapport officiel publié par la Banque mondiale (2017) relayée par le Journal⁴⁵ *Le Nouvelliste* en (2018) où il a été estimé que les transferts d'argent de la diaspora sont évalués à près de 2.4 milliards de dollars américains et cela signifie que la diaspora haïtienne est l'une des principales sources économiques du pays et représentent un quart du PIB haïtien. D'après une étude (Nazaire, 2018) portant sur la participation de la diaspora haïtienne au développement économique local en Haïti « Plus de 30 % des familles haïtiennes reçoivent mensuellement de la diaspora des transferts financiers. Ces transferts représentent depuis l'an 2000, trois fois la valeur des exportations du pays, et en 2012 ils ont atteint près de deux milliards de dollars américains ». Généralement, les Haïtiens les plus instruits migrent à cause des instabilités politiques et sociales du pays, ce qui fait que la main-d'œuvre nationale se compose quasiment que des gens peu ou pas instruits.

3.3 LA PERIODE POST-DUVALIER

Tout juste après la chute de Jean Claude Duvalier rendue possible grâce à la pression des mouvements populaires et avec l'appui des États-Unis et de la France, la démocratie commence à s'installer dans les dialogues engagés sur la scène politique. Le pays connaît depuis lors des régimes politiques démocratiques sans être capable de mettre en place un régime démocratique digne de ce nom. L'année 1987 fut marquée par le renversement du régime dictatorial Duvalier à la suite de la pression d'un large mouvement social. Cette

⁴⁵ Le Nouvelliste est un journal quotidien de langue française publié à Port-au-Prince, Haïti.

période marque un tournant important de l'histoire politique du pays. Ce fut le passage de la dictature à la démocratie. Une nouvelle constitution⁴⁶ est en effet, élaborée, celle de 1987, fondée sur un régime démocratique. Celle-ci est établie dans une perspective de rupture avec le régime présidentiel autoritaire que les Haïtiens ont connu sous le régime Duvalier. Partant de là, le peuple entre désormais sur la scène politique. L'article premier de la constitution stipule que « Haïti est une république, indivisible, souveraine, indépendante, coopératiste, libre, démocratique et sociale ». Mieux encore, l'article 59.1 révèle que « les trois pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire) constituent le fondement essentiel de l'organisation de l'État qui est civil ». Toutefois, beaucoup de manquements ont été constatés dans la vie politique haïtienne. Rappelons que le but des élections est de mettre en place un état de droit pour que chaque citoyen puisse avoir sa place dans la société dans laquelle il évolue. Cet État se doit d'améliorer de façon continue les conditions de vie des populations en garantissant l'accès à tous à l'éducation, la santé et aux services de base... Quand on se réfère aux assignations de l'article 32.1 de la constitution qui affirme que « l'éducation est une charge de l'État et des collectivités territoriales. Ils doivent mettre l'école gratuitement à la portée de tous, veuillez au niveau de formation des enseignants des secteurs publics et privés », il convient de retenir que l'école s'impose comme une priorité essentielle d'un État qui se veut aller de l'avant. Sauf qu'en Haïti, la réalité est toute autre. L'école se porte mal dans la mesure où l'État a failli à sa mission dans le domaine de l'éducation. Depuis des décennies, c'est l'aide publique au développement comme les programmes de l'Agence française de développement (AFD) et la Banque Interaméricaine de Développement (BID) qui soutiennent majoritairement le secteur de l'éducation. À titre d'illustration, 110 projets⁴⁷ ont été financés par le premier organisme pendant 40 ans de partenariat avec Haïti, dont des projets liés à l'éducation de base. La BID pour sa part, soutient de multiples projets relatifs à l'éducation primaire, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. À titre d'exemple, en novembre

⁴⁶ Récupéré de <https://www.ifrc.org/docs/IDRL/Haiti/Constitution%201987.pdf>

⁴⁷ 13

2011, un projet⁴⁸ *Appui à la mise en œuvre du plan et de la réforme de l'éducation en Haïti*, est approuvé par la BID pour un financement total de US \$ 5 000 000. Les objectifs poursuivis par celui-ci sont d'appuyer les objectifs du plan d'éducation en Haïti que sont : améliorer l'accès et la qualité de l'éducation, améliorer l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) et puis renforcer les capacités institutionnelles et la gouvernance du ministère de l'Éducation nationale et la formation professionnelle (ENFP).

En définitive, les gouvernements mis en place n'ont pas pu relever le gros défié lié à l'éducation. Les années passent, les situations se ressemblent et tendent à se détériorer de plus en plus. En réalité, la majorité de la population haïtienne assiste de plus en plus à une dégradation de leurs conditions de vie. Il y a un gros décalage entre les objectifs assignés dans la constitution de 1987 et ce qui se passe dans la réalité. La démocratie demeure de fait, très instable. Elle a connu de nombreux ratés. La période post-Duvalier et les conséquences des catastrophes naturelles ont fortement ralenti l'économie haïtienne notamment le secteur agricole affaibli davantage et le secteur du tourisme qui était considéré comme un secteur économique vital. Les prochaines sections ont pour objectif d'analyser l'évolution politico-économique depuis l'avènement de la démocratie d'où la période post-Duvalier à nos jours.

3.4 L'ÉVOLUTION POLITIQUE

3.4.1 La démocratie à l'épreuve de la gouvernance en Haïti

Après la fin du régime Duvalier, Haïti a connu pour la première fois de son histoire des élections libres et démocratiques qui ont permis l'accession au pouvoir de Jean Bertrand Aristide⁴⁹ en 1990 qui fut démocratiquement élu président. Néanmoins depuis lors, la santé démocratique n'a cessé de se dégrader au fil des années. Soutenu par les Américains, Aristide

⁴⁸ HAL1060 _Support to the Implementation of the Education Plan and Reform in Haiti. [En ligne]. <https://www.iadb.org/fr/project/HA-L1060>. (Page consultée le 02 Mai 2020).

⁴⁹ Jean Bertrand Aristide : Récupéré de https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Bertrand_Aristide (Page consultée le 10 Avril 2020).

a obtenu quatre mandats (en 1991, de 1993 à 1994, puis de 1994 à 1996 et enfin de 2001 à 2004) animés par des coups d'État et des périodes d'exil. Après sept mois d'exercice, il fut renversé aussitôt par un coup d'État militaire qui le contraignit à quitter le pays. Durant les trois années consécutives, le pays bascule dans la terreur et la répression jusqu'en 1994 à cause du caractère dictatorial qui définissait son régime à travers lequel la corruption, le populisme et la violence étaient devenus les nouvelles bases de son régime.

Ensuite, l'arrivée au pouvoir en 1996 du président René Préval⁵⁰, témoigna du deuxième chef d'État démocratiquement élu en Haïti et le premier qui eût à compléter un mandat. Il fut ministre sous la présidence de Jean Bernard Aristide, son prédécesseur, et reçoit lors des périodes électorales, un énorme soutien de la population défavorisée précisément des quartiers les plus pauvres de Port-au-Prince où il a obtenu la majorité des voix. Ce qui lui a permis d'avoir un total de 88% des suffrages exprimés lors de son premier mandat. Durant celui-ci, il apporta des réformes économiques relatives aux privatisations des entreprises publiques. Des emplois furent créés occasionnant ainsi une diminution du taux de chômage. Il a également mis en place un programme de réforme agraire dans les campagnes afin de stimuler l'économie. Sa présidence fut marquée par de violents affrontements politiques avec un parlement dominé par des membres des partis d'opposition dont Fanmi Lavalas (parti politique représenté par Jean Bertrand Aristide) qui s'opposait au programme d'ajustement structurel et de privatisation des entreprises prôné par Préval.

Outre cela, en 2000, Jean Bertrand Aristide revint⁵¹ au pouvoir avec un taux d'abstention relativement élevé et estimé à 93% des voix pour seulement 6% des Haïtiens ayant participé au scrutin d'après l'ONU. Son second mandat se déroule dans la plus grande confusion, des gangs se reconstituent dans les quartiers. Les manifestations organisées par la

⁵⁰ Homme politique haïtien, il a exercé les fonctions de la présidence de la république à deux reprises, de 1996 à 2001 et de 2006 à 2011.

⁵¹ Perspectives monde (2009). *Le 15 octobre 1994 : le retour controversé de Jean Bertrand Aristide en Haïti*. [En ligne]. <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAnalyse?codeAnalyse=941> (Page consultée le 12 Avril 2020).

société civile, dont les étudiants contre le pouvoir, s'amplifient (Corbet, Duquesne, & Plaisir, 2014). Son retour fut totalement controversé. Le régime militaire qu'il soutenait a aggravé les clivages politiques au sein de la population haïtienne. Son impopularité a été la base d'un conflit social qui l'a obligé à quitter le pays.

3.4.2 La Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti

Notons qu'au début de l'année 2004, Haïti a connu une crise politique ayant fait l'objet d'un soulèvement populaire provoquant des troubles et de la violence, menant ainsi au départ de Jean Bertrand Aristide. Pendant ce temps, les organisations étatiques étaient en décrépitude. C'était un organisme de l'ONU, la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Haïti (MINUSTAH) qui gérait pratiquement le pays (Gagnon-Tessier, 2017). Cet organisme a été établi en juin 2004 après le départ en exil de Jean Bertrand Aristide au lendemain d'un conflit armé qui s'est étendu à plusieurs villes du pays. Son but principal vise à « restaurer un climat sûr et stable, appuyer les processus politiques en cours, renforcer les institutions gouvernementales et les structures d'un état de droit et à promouvoir et à protéger les droits de l'homme en Haïti ». Avec cette mission, il s'agissait non seulement de rétablir la paix, mais aussi d'initier un processus constitutionnel et politique, grâce à l'organisation d'élections locales et nationales, à la mise en place d'un cadre de dialogue et de réconciliation nationale, entre autres. Toutefois, la mission n'a pas réussi à stopper l'insécurité dans le pays. Ceci est la raison pour laquelle (Pierre, 2007) « le février 2007, le Conseil de sécurité (CS) des Nations Unies décide, aux termes de sa Résolution 1743 (2007), de proroger jusqu'au 15 octobre 2007 le mandat de la mission de stabilisation des Nations Unies en Haïti».

L'année 2006 est marquée par la reconduction à la présidence de René Préval à la suite d'un second tour présidentiel pour un mandat de quatre ans après deux ans de maintien de la paix internationale par la MINUSTAH. En effet, un fait marquant de son époque, fut la réclamation du retour de Jean Bertrand Aristide par de nombreux pauvres. Ces circonstances

ont entraîné le prolongement de tensions croissantes dans les bidonvilles de Port-au-Prince. Cela a poussé le président Préval à tenir des promesses relatives à la construction d'un réseau routier massif pour stimuler le commerce et les transports à travers le pays dans le but d'apaiser les tensions qui gagnaient du terrain dans la capitale. Ce moment témoignait des périodes de difficultés économiques, de crises politiques assorties de nombreuses manifestations au cours desquelles ses adversaires l'accusaient d'être à l'origine de fraudes. Par la suite, en 2010, un séisme meurtrier a vu le jour le 12 janvier et cela a accentué les difficultés économiques du pays. Cependant, le retour de Préval en 2006 a pu d'une certaine manière mis fin à vingt ans (1986 à 2006) d'instabilité politique marquée par plusieurs tentatives de coups d'État. Les premières semaines qui suivent son arrivée au pouvoir sont caractérisées par une baisse des tensions sociales. Préval voyage beaucoup et multiplie les contacts diplomatiques avec les États-Unis, l'Europe, l'Amérique Latine, et le Cuba. Les choses semblent s'arranger au mieux pour Haïti qui « retrouve sa place au sein du marché⁵² commun caraïbéen (CARICOM) et qui obtient des engagements fermes pour la construction de nouvelles routes dans le cadre de la coopération entre Haïti et la France, et entre Haïti et la Banque Interaméricaine de Développement. ». Un autre engagement qui fait suite à la signature du 14 mai 2006 du contrat Pétrocaribe⁵³ a été contracté avec le vice-président du Venezuela, José Vincente Rangel ». Toutefois, les mois consécutifs ont vu la recrudescence du banditisme dans la capitale, ce qui conduit le président à se pencher sur deux dossiers relatifs à l'insécurité et à la justice pour travailler sur l'avenir de la sécurité du pays (Roc, 2007). À son époque, les gros défis du pays étaient principalement liés aux questions d'insécurité et de justice. Il est à noter que la MINUSTAH a fini sa mission en 2017 et a été remplacée par la mission⁵⁴ des Nations unies pour l'appui à la justice en Haïti (MINIJUSTH)

⁵² Organisation supranationale qui regroupe plusieurs états anglophones des caraïbes et Haïti. Ce dernier représente à lui seul la moitié de la population.

⁵³ Pétrocaribe est une alliance entre les pays des caraïbes et le Venezuela. En Haïti, il a fait l'objet de manifestations d'une grande ampleur dans ce que l'on appelle l'affaire pétrocaribe.

⁵⁴ A propos du [MINIJUSTH | Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti \(unmissions.org\)](http://unmissions.org)

qui a terminé, elle aussi, son mandat le 15 octobre 2019. Il s'agissait d'un prolongement de la première mission.

3.4.3 Une démocratie de plus en plus stable

Rappelons que le développement d'Haïti repose quasiment que sur l'action des ONG. Haïti est surnommée la république des ONG. Ceci n'est pas sans conséquence puisqu'on assiste à une déresponsabilisation de l'État. « Les politiques menées pendant les quatre dernières décennies ont remplacé l'État par des ONG omniprésentes et un « nouvel humanitarisme ». Plus de 10 000 ONG ont travaillé au « développement » d'Haïti depuis trente ans (Fatton Jr, 2014). Aussi, la présence importante des ONG humanitaires remonte à plus d'un siècle dont les plus importants sont historiquement, la Croix-Rouge, MSF (Médecins sans Frontières), Solidarité internationale, OXFAM, Action contre la faim, Care Canada, Vision mondiale...la liste est longue sans compter les ONG locales qui s'imposent de plus en plus. Haïti a fait l'objet de nombreuses interventions urgentes de la part des ONG depuis des années. D'après l'article (Julien, 2012), « Selon la Banque mondiale, bien avant le séisme de 2011, certaines ONG étaient déjà sur place et prenaient en charge 92% des écoles et 70% des soins de santé ». Cela signifie que les ONG contribuent de manière importante à l'amélioration des conditions de vie des populations les plus pauvres puisqu'elles interviennent de façon permanente en Haïti et orientent essentiellement leurs actions notamment dans les secteurs de la santé et de l'éducation où l'État n'a pas réussi à relever les défis, en tout cas pour ce qui est des actions financées par la banque mondiale. Cette forte implication des ONG a mené à l'affaiblissement de l'État haïtien qui ne dépend que de l'aide internationale, ce qui semble enfoncer davantage le pays dans le sous-développement (Julien, 2012). Ce qui supporte aussi la nécessité de se poser la question de la pérennité des actifs organisationnels pour faire durer les interventions. Ce sous-développement crée de plus en plus une mauvaise gouvernance relevant d'une instabilité démocratique.

L'instabilité démocratique en Haïti se situe à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la République d'Haïti a assisté dès l'avènement de la démocratie à des crises politiques caractérisées par des coups d'État et des périodes d'exil traduites par des violences civiles et des soulèvements populaires dans les quartiers les plus difficiles du pays. De plus, depuis le retour du président René Préal, les élections ne se tiennent pas à temps. Par ailleurs, l'État n'est pas indépendant ni souverain puisqu'une bonne partie des financements des élections émanent des pays comme les États-Unis qui s'ingèrent dans la vie politique. En outre, les périodes électorales sont habituellement caractérisées par une augmentation de la violence criminelle occasionnant ainsi une faible participation de la population si l'on se base aux élections de 2000 avec le retour de Jean Bertrand Aristide. Or, dans un régime démocratique (A. M. Diallo, 2011) la participation de la majorité des citoyens au vote est nécessaire pour élire un chef d'État représentatif de cette majorité, car le citoyen à travers sa participation s'exprime librement et cela garantit la légitimité des élections. Cette participation suppose également une manière d'impliquer le citoyen au processus de prise de décision du pays. La question de la gouvernance reste donc fondamentale, car il appelle à la responsabilisation de tous. Gouvernants et gouvernés doivent, en effet, être les principaux acteurs de développement d'un État. La participation citoyenne revêt dès lors une importance capitale et se révèle comme le fondement de la démocratie. Elle doit contribuer à affaiblir la légitimité des autres régimes politiques comme l'autoritarisme et le totalitarisme sauf qu'en Haïti ce n'est pas toujours le cas. En réalité, le problème de la gouvernance en Haïti soulève d'énormes interrogations. En effet, un des problèmes majeurs du pays est l'absence considérable d'infrastructures et de services dans certaines villes et notamment en zones rurales où il subsiste un manque d'infrastructures de toutes sortes. Les gouvernements post-Duvalier mis en place n'ont pas réussi à régler cette problématique car, demeurant toujours dépendant du soutien de la Banque Interaméricaine de Développement ou la Banque Mondiale qui finance majoritairement l'ensemble des projets relatifs au développement des infrastructures dans le pays. Par exemple, un projet d'une importance capitale *Appui du secteur des transports en Haïti* comprenant cinq axes de réalisation et ayant pour but d'améliorer l'efficacité du secteur des transports d'Haïti tout en favorisant une meilleure

accessibilité aux régions du pays, a été approuvé par la BID⁵⁵ dont les périodes d'approbations et de financement respectifs sont décembre 2011 pour 55 000 000 USD, octobre 2012 pour 53 000 000 USD, novembre 2013 pour 50 000 000 USD, juin 2014 pour 50 000 000 USD et enfin octobre 2015 pour 65 000 000 USD. La première phase a été fermée et les quatre autres sont dans une phase de mise en œuvre. Partant de là, le développement des infrastructures demeure en ce sens, être un gros défi en Haïti, car ce qui explique la migration vers les villes, c'est le manque d'infrastructures et de services en milieu rural. Les infrastructures contribuent énormément au développement économique d'une nation dans la mesure où elles permettent les déplacements des biens et des services en créant de l'emploi. La République d'Haïti assiste de plus en plus à un dépeuplement des zones rurales au profit des villes à cause du manque d'infrastructures et de services. Les conditions de vie en milieu rural sont d'une telle précarité au point que la population qui y habite, trouve souvent refuge à Port-au-Prince, ou dans des villes secondaires comme Gonaïves, les cayes, Saint Marc puisque ces milieux sont mieux équipés et l'on y trouve des possibilités d'emplois que l'on n'aurait pas en milieu rural (Eddy Lucien, 2012). Cette condition favorise les inégalités sociales dans le pays. C'est la raison pour laquelle Haïti s'impose comme le pays qui présente les plus grandes inégalités sociales au monde. Outre cela, l'instabilité politique du pays empêche souvent la continuité des activités humanitaires. La population victime d'insécurité alimentaire ne peut prétendre parfois bénéficier correctement des prestations d'urgence à cause des mouvements de protestation occasionnés par les manifestations qui peuvent freiner l'activité des ONG (Dandoy–Criminologue, 2013) .

Au regard des nombreuses crises politiques qu'a connues le pays ces dernières années, Il convient d'appréhender que les instabilités politiques qui demeurent depuis des années soient dues aux problèmes de gouvernance qui dégénèrent constamment. Cela commence par des élections qui ne se tiennent pas à temps régulier. Il y a un report successif des élections dû soit aux instabilités soit aux catastrophes naturelles, c'est ce qui explique souvent le report

⁵⁵ HA-L1054-Support for Transport Sector in Haiti. [En ligne]. <https://www.iadb.org/fr/project/HA-L1054> (Page consultée le 12 Avril 2020).

des élections ou la mise en place d'un gouvernement provisoire pendant les périodes d'instabilité. Cela amène certains penseurs à considérer que la situation politique du pays peut s'expliquer à travers son poids politique historique notamment à travers le régime Duvalier. Selon l'auteur de l'ouvrage (Charles, 1994), « *le pouvoir politique en Haïti de 1957 à nos jours* », dans la phase introductive correspondant à la page 5 « la situation dramatique qu'a connue le pays ces dernières années n'est qu'un moment particulier d'une continuité historique marqué par près de trente ans de pouvoir duvaliériste » Il va plus loin dans ses propos en affirmant que « les divers problèmes qui bouleversent la réalité actuelle ne sont point indépendants de ce pouvoir apparu en 1957 ». D'après ces affirmations, il convient de noter qu'Haïti a été victime de son histoire politique qui remonte à l'époque du duvaliérisme.

Parallèlement, depuis la catastrophe de 2010, les crises politiques et économiques persistent en Haïti. L'élection de Michel Martelly⁵⁶ en mai 2011 s'est faite selon une approche démocratique, mais ne s'est toutefois pas tenue à temps à cause du séisme de 2010 qui fut à l'origine de son report. Deux mois plus tard, le président fit l'objet d'une tentative d'attentat. Puis en novembre 2013, des manifestations anti-gouvernementales ont lieu dénonçant la cherté de la vie et la corruption dont il est soupçonné. Son mandat prit fin en février 2016 et il fut remplacé provisoirement par Jocelyne Privert⁵⁷ jusqu'en février 2017. Sa présidence fut très décevante, car les droits des femmes ont reculé et les violences ont augmenté. Au-delà, il est notamment mis en cause dans le scandale Petrocaribe, dans lequel des centaines de millions de dollars d'aide vénézuélienne ont été détournées par des responsables politiques et chefs d'entreprise haïtiens.

⁵⁶ Michel Martelly. Récupéré de : https://fr.wikipedia.org/wiki/Michel_Martelly (Page consultée le 12 Avril 2020).

⁵⁷ Jocelyne Privert. Récupéré de : https://fr.wikipedia.org/wiki/Jocelyne_Privert (Page consultée le 12 Avril 2020).

Pour finir, depuis février 2019, le pays assiste à une série de violences (manifestation, émeutes, pillage, incendie volontaire) demandant ainsi le départ⁵⁸ du président actuel Jovenel Moïse assassiné en Juillet 2021. Les Haïtiens réclament un gouvernement de transition qui va leur fournir des programmes sociaux. Ils manifestent contre la vie chère dans la capitale. Des voitures sont incendiées et des magasins pillés. Ces mouvements de protestation déstabilisent tout le pays. Le président était soupçonné de corruption comme des affaires de détournement d'aide au développement. Cela avait renforcé la colère de la population haïtienne contre ledit président. Depuis l'accession au pouvoir de ce dernier, l'économie haïtienne reste fragilisée par une forte inflation et une dévaluation de la monnaie. Le prix des produits de première nécessité majoritairement importés augmente. Au-delà, la guerre des gangs paralyse l'économie en occasionnant les fermetures des écoles (Théodat, 2020). La situation est désastreuse et l'État demeure impuissant face à cette situation qui perdure. Le président et son régime ne font que compter sur l'appui des États-Unis à chaque fois que le pays connaît des périodes de tensions manifestes.

En définitive, nous constatons que malgré le régime démocratique mis en place vers les années 1990, les crises politiques perdurent et débouchent sur des crises institutionnelles qui favorisent les violences sous toutes ses formes. En somme, la vie politique haïtienne est caractérisée par des instabilités politiques qui engendrent des crises institutionnelles animées par l'autoritarisme et la corruption. Ces différents éléments abordés dans notre analyse sur l'évolution politique du pays nous amènent à estimer que le sous-développement persiste à cause de l'instabilité politique, la pauvreté, la corruption, la vulnérabilité aux catastrophes naturelles... La forte dépendance à l'étranger constitue, elle aussi, une forme de subordination qui explique le ralentissement du processus de développement en Haïti et qui contribue à la non-pérennisation des actifs développementaux, certainement à leur

⁵⁸ Crise haïtienne de 2019 à 2021. Récupéré de : https://fr.wikipedia.org/wiki/Manifestations_de_2019-2020_en_Ha%C3%Afti (Page consultée le 12 Avril 2020).

fragilisation. Partant de là, se pose la question de raisonner à la manière de les protéger et de les faire durer.

3.5 L'EVOLUTION ECONOMIQUE

Dans cette section, il convient de rappeler qu'Haïti est un pays historiquement fragilisé par la violence, la pauvreté et les énormes catastrophes telles que les ouragans, cyclones, inondations, érosions... et cela n'est pas favorable à son développement économique. L'économie d'Haïti est en conséquence dépendante et régressive.

3.5.1 Le secteur agricole

D'un point de vue économique, l'économie haïtienne reposait historiquement et principalement sur le secteur primaire. Rappelons que dans les années 1800, elle était essentiellement basée sur celui-ci en l'occurrence l'agriculture qui représentait près de 95% du PIB (Paul, Dameus, & Garrabe, 2011). Ce phénomène s'explique par le fait qu'Haïti est un pays essentiellement agricole. Dans les années 1960 et au début des années 1970, le pays a connu un climat favorable aux exportations de produits agricoles avec des exportations⁵⁹ qui ont atteint des niveaux records pour des produits tels que le café, le cacao et le riz. L'agriculture représentait la principale source d'exportation et son poids dans les exportations totales avoisinait les 60% jusqu'en 1980. Haïti qui fut autosuffisant⁶⁰ dans les années 1980 est devenu l'un des tout premiers clients du riz américain. Cela s'explique par les importations de riz américain subventionné qui envahissent le marché haïtien entrant ainsi

⁵⁹ Économie et Gestion (2019). *Les croissances de l'économie Haïtienne*. [En ligne]. <https://wikimemoires.net/2019/12/la-croissance-et-les-secteurs-de-leconomie-haitienne/> (Page consultée le 12 Avril 2020). Page consultée pour la première fois.

⁶⁰ Jérôme Duval (2017). *Haïti : De la colonisation à l'esclavage économique*, [En ligne]. <https://www.cadtm.org/Haiti-de-la-colonisation-a-l> (Page consultée le 12 Avril 2020).

en concurrence directe avec la production locale. Ceci est la raison pour laquelle, en 1970, sa part dans le PIB est passée de 42,2% à 23,9% en 2011 et la part de l'agriculture dans les exportations avait fortement diminué pour atteindre 9% en 2006 laissant ainsi la place au secteur manufacturier qui a pris le dessus sur l'agriculture dans les exportations totales représentant 60% pour la période 1985 à 2011.

En somme, depuis ces dernières décennies, l'agriculture se dégrade d'année à année. Sa part dans le PIB haïtien est passée de 30 à 22% et cela signifie qu'Haïti exporte de moins en moins de produits agricoles et le recours aux importations alimentaires augmente chaque année (Benoit-Cattin, 2016). Quant au secteur tertiaire, en 2009, il est passé de moins de 5% à 60 % du PIB (Paul et al., 2011). L'économie a, en effet, connu un processus de tertiarisation pour diverses raisons. Tout d'abord, l'ascension fulgurante du tertiaire s'explique d'une part, par le développement rapide du petit commerce urbain et périurbain causé par le phénomène de l'exode rural qui s'est développé depuis les années 1950. Ce tableau-ci -dessous illustre l'accroissement rapide de la population haïtienne urbaine et rurale depuis les années 1950 et pourrait expliquer en conséquence, le déclin de l'agriculture.

Tableau 2 Accroissement de la population rurale et urbaine d'Haïti de 1950 à 2009. ©

Bénédict Paul, Alix Dameus et Michel Garrabe. Août 2010

Année	1950*	1971*	1982*	1989	2003*	2009**
Population						
Population rurale	2.797.593	3.528.881	3.752.584	4.142.912.	4.957.260	5.179.932
Population urbaine	299.627	801.110	1.301.208	1.600.217	3.416.490	4.743.311
Population totale	3.097.220	4.329.991	5.053.792	5.743.129	8.373.750	9.923.243
Taux moyen annuel d'accroissement		1,6%	1,4%	1,4%	1,9%	3,1%

Source : <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/4757>

En Haïti, on assiste à une croissance rapide de la population urbaine depuis les années 1950. Compte tenu du phénomène d'émigration rurale vers le monde urbain, le secteur agricole a vu sa production fortement baissée dans le temps. Les activités agricoles sont de plus en plus négligées par la majorité de la population. Quasiment toute la population se concentre vers le commerce. Ce qui permet de constater rapidement la transition agricole vers la tertiarisation de l'économie haïtienne. D'autre part, il demeure la présence d'un secteur agricole fortement exposé aux différentes catastrophes notamment aux ouragans et aux tempêtes tropicales. La dégradation de l'environnement a, elle aussi, beaucoup contribué à l'augmentation des risques naturels comme les inondations et la sécheresse. À cela s'ajoute, l'importante domination du marché agricole par les étrangers. En fait, les Haïtiens dépendent beaucoup du riz importé des États-Unis ou de la République dominicaine. L'investissement du marché agricole du riz par les étrangers ralentit considérablement l'activité nationale agricole. Ce qui nous amène à penser que les accords commerciaux signés avec ces États témoignent une subordination économique dans l'industrie alimentaire.

Outre cela, au cours des années 1990 marqué par l'embargo⁶¹ en 1994, faisant état des sanctions économiques et internationales mises en place par les Nations unies suite au coup d'État militaire contre Jean Bertrand Aristide en 1991, l'économie haïtienne a fait face à de nombreux problèmes dont le plus important résidait dans la baisse de la production agricole accompagnée d'une croissance économique qui se ralentit.

3.5.2 Le secteur du tourisme

À l'instar de l'agriculture, le tourisme a lui aussi connu un déclin à un moment donné de l'histoire. Notons que durant les années 1950-1960, Haïti a été une des destinations touristiques les plus attractives de la Caraïbe (Dupont, 2009). C'est un pays qui fait rêver en

⁶¹ 59

raison de ses atouts touristiques : beauté naturelle, histoire remarquable, beau soleil tropical, architecture, art, culture fascinante, monuments et traditions spirituelles... De fait, l'industrie touristique demeurait florissante. En effet, le nombre de visiteurs est passé de 10 788 en 1951 à 67 500 en 1956, le nombre de touristes ayant visité le pays a été multiplié par 6 en 5 ans. Le secteur agricole et le tourisme étaient en conséquence, les moteurs de la croissance économique. Cependant, aujourd'hui, elle est l'une des destinations les moins visitées au monde à cause de son instabilité politique, l'insécurité qui règne et la faiblesse des infrastructures socio-économiques. À partir de 1980, le pays a connu une forte crise économique qui perdure et le secteur du tourisme fut fortement impacté, ce qui causera une diminution importante du nombre de touristes passant ainsi de 239 000 en 1987 à 108 868 en 2004 et en 2009, la part du tourisme dans le PIB haïtien était inférieure à 5% (Dupont, 2009). Néanmoins, depuis 2011, les arrivées de touristes de séjour sont en hausse selon un rapport publié par le ministère⁶² du Tourisme. Le tourisme se porte mieux si l'on se base sur les données publiées dans ce rapport. Ce dernier a fait état du nombre de touristes de séjour en 2011, 2012, 2013, 2014 et de janvier à septembre 2015 dont les chiffres correspondent respectivement à 348 755 ; 349 237 ; 419 736 ; 465 174 et 151 050. Au regard de ces données, il est à retenir que l'année 2014 a été plus significative (419 174) en matière de retombées économiques touristiques. Cela est encourageant et tend à favoriser la création d'emplois dans l'industrie du tourisme, ce qui est bénéfique pour l'économie du pays. Toutefois, il importe de souligner que malgré les défis liés aux instabilités politiques, à la faiblesse institutionnelle et aux conditions climatiques, Haïti représente un vivier en matière de potentialités⁶³ touristiques même si le pays connaît un retard de développement considérable, il reste une destination très courtisée notamment dans la région caribéenne.

⁶² Récupéré de http://tourisme.gouv.ht/media/documents/MTIC_Bilan_2011-2015_web.pdf

⁶³ Récupéré de <https://haitieconomie.com/wp-content/uploads/2018/09/TOURISME-ET-DEV.-ECO-EN-HAITI.pdf>

3.5.3 L'ascension du tertiaire

Le secteur tertiaire a connu une certaine ascension durant ces dernières années en Haïti et cette figure décrit la situation de 2000 à 2013.

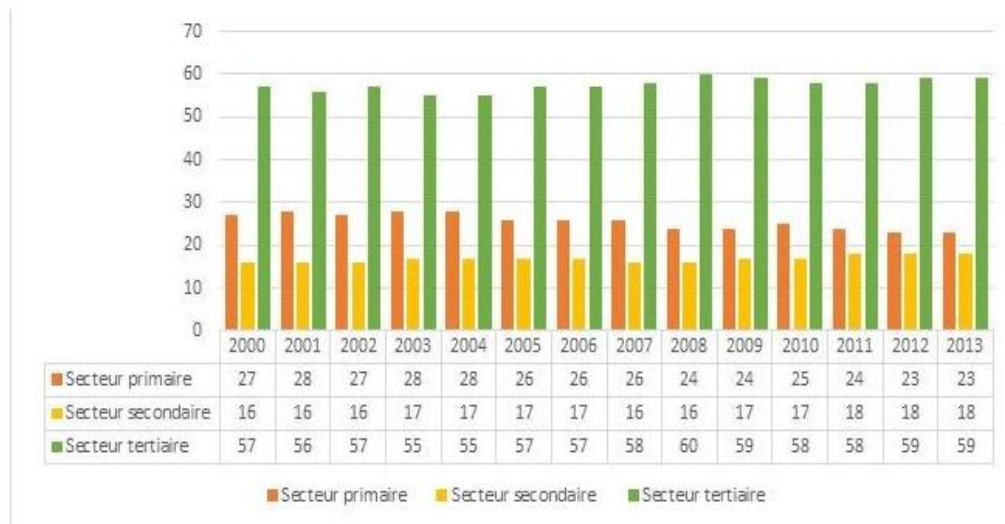


Figure 3. Évolution des secteurs économiques en % du PIB de 2000 à 2013

Source : <https://wikimemoires.net/2019/12/la-croissance-et-les-secteurs-de-leconomie-haitienne/>

Dans ce graphique, nous constatons la montée en puissance du secteur tertiaire depuis 2000 pendant que le secteur primaire subit une régression. Le secteur tertiaire s'impose en conséquence de nos jours comme le moteur de l'économie haïtienne avec une contribution de 59% du PIB en 2012 et 2013 contre 23% pour le secteur primaire dans la même période. Cette situation est la conséquence des crises sociales du pays de ces dernières années dont les causes reposent sur le développement des inégalités de revenus et une pauvreté extrême notamment dans les campagnes. Ce qui pousse la population à migrer vers les villes pour se lancer dans l'économie informelle. En Haïti, en 2007, moins de 50% de la population a accès à l'eau potable et les conditions de vie sont très difficiles avec une espérance de vie qui atteint

difficilement 51 ans. Selon toujours des estimations de 2007, 76% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté avec moins de 2\$ par jour et 56% vivent en dessous du seuil de pauvreté extrême avec moins de 1\$ par jour (Eddy Lucien, 2012).

Haïti a historiquement connu des crises politico-économiques suivant les types de gouvernements fragiles en place après le régime Duvalier. Les régimes politiques ont fortement influencé l'avènement des crises économiques répétitives au sein du pays qui perdure à nos jours. Par ailleurs, il est important de rappeler que l'économie⁶⁴ d'Haïti est une économie de marché avec un faible coût de travail et un partenariat commercial majeur avec les États-Unis. Elle demeure la plus pauvre de l'Amérique. Ses principaux clients dans le commerce extérieur sont les États-Unis (86,2%), le Canada (5%) et la France avec (2,5%) et comme fournisseur principal, les États-Unis s'imposent en première ligne (51%), ensuite s'en suit la République dominicaine (19%) et enfin la Chine (11%) (Données de 2010).

Haïti a un accès facile au marché américain grâce au partenariat⁶⁵ Hemispheric Opportunity through Partnership (HOPE) et la loi d'incitation Haïti Economic Life Program (HELP) qui permet une exonération des droits de douane pour l'acheminement des produits textiles vers les États-Unis. Le pays est de plus en plus dépendant du secteur textile et de l'habillement. Les exportations de vêtements⁶⁶ vers les États-Unis représentaient 85% en 2016 et vont sans doute augmenter dans les années à venir avec les accords commerciaux à faibles coûts relatifs à la loi HOPE.

Outre cela, de nombreuses défaillances liées à la gestion de la vie politique du pays ont grandement nui à l'économie haïtienne y compris la gestion de l'aide internationale, qui n'est pas efficace selon des experts. Par conséquent, la croissance économique du pays est relativement faible et cela s'explique par la mise en place d'un système qui repose

⁶⁴ Economie d'Haïti : https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_d%27Ha%C3%AFti

⁶⁵ Loi qui permet l'exportation aux Etats-Unis de produits textiles et de pièces automobiles fabriquées en Haïti.

⁶⁶ Le Nouvelliste (2020). *L'économie d'Haïti de plus en plus dépendante du secteur textile*, [En ligne]. <https://lenouvelliste.com/article/212772/leconomie-haitienne-de-plus-en-plus-dependante-du-secteur-textile> (Page consultée le 13 Avril 2020).

essentiellement sur le commerce, l'économie rurale avec une gestion non durable des ressources (Paul et al., 2011).

Avec une population totale estimée à 11 123 176 d'habitants, un PIB à 9,659 milliards et un revenu national brut (RNB) de 734,586 (dollars US) en 2018 d'après la Banque mondiale⁶⁷, Haïti détient l'économie la plus pauvre de l'Amérique. En effet, selon cette dernière, le PIB haïtien par habitant est de 1 149,50 \$ US avec un indice de développement humain (IDH) le classant 170 sur 189 pays en 2020 et « Les estimations actuelles indiquant un taux de pauvreté de près de 60% en 2020 par rapport à la dernière estimation nationale officielle de 58,5% en 2012 ». Haïti prend ainsi la 19^e place du classement des pays les plus pauvres du monde.

Aujourd'hui, le secteur tertiaire se positionne comme le secteur clé de l'économie et celui-ci concoure au maintien de la pauvreté dans le pays. L'évolution économique du pays est fortement subordonnée à l'aide extérieure et la domination du marché agricole par les étrangers. On assiste aussi de plus en plus à la mise en place de politiques économiques erronées qui misent quasiment que sur le secteur tertiaire, ce qui tend à décourager la production nationale agricole (Montas, 2005). Cela a des conséquences sur l'emploi, car favorisant ainsi une augmentation du chômage, ce qui peut provoquer des tensions sociales. L'augmentation du chômage en Haïti amène souvent une crise alimentaire puisque quand la population ne travaille pas, elle ne peut pas subvenir à ses besoins primaires comme s'alimenter ou se loger.

3.5.3.1 Le secteur informel

L'économie est à plus de 90% informelle (Thomas, 2018). Cela s'explique notamment par l'absence d'infrastructures et de services essentiels en milieu rural qui déserte les campagnes et le développement du petit commerce en ville qui attire la population rurale. Le secteur du commerce informel en Haïti s'est beaucoup développé ces dernières années. C'est

⁶⁷ 3

le cas des activités grandissantes des petits commerçants de rue à Port-au-Prince. Le chômage incite la majorité de la population à se lancer notamment dans le petit commerce de rue pour assurer leur survie. Dans cet ordre d'idée, il est nécessaire de signaler que le commerce de rue est influencé par les transferts monétaires de la diaspora qui financent les familles locales. À cet, égard, il importe de noter que l'émigration haïtienne, certes, nécessaire pour améliorer les conditions de vie des familles pauvres, entraîne toutefois le développement du petit commerce, car celui-ci est financé majoritairement par l'argent qu'envoie la diaspora haïtienne. C'est dans cette mouvance que l'article (Paul et al., 2011) soutient l'idée selon laquelle « les migrants effectuent des transferts de fonds qui financent la survie des proches restés au pays. Les sommes transférées financent tant la consommation des ménages que l'économie informelle locale ». Les activités informelles prennent ainsi une grande ampleur dans la société haïtienne, car les jeunes manquent de formation et n'ont donc pas de compétences qui leur permettent de s'occuper autrement. L'importante croissance de l'informel en Haïti s'explique par sa part dans le PIB passant de 57,1% en 2007 à 70,1% du PIB en 2010 (Aspilaire, 2014). Ce phénomène constitue un véritable problème en Haïti, car il crée une société qui favorise le développement de la pauvreté. Il subsiste une absence notable de politiques économiques qui appuient l'emploi ou la formation professionnelle des jeunes à cause des instabilités politiques qui perdure depuis des années.

Le développement économique s'est vu fortement ralenti à cause des multiples catastrophes naturelles qu'a connues le pays en dehors des politiques économiques erronées mises en place par les gouvernements, aggravant ainsi la pauvreté.

En définitive, nous pouvons considérer que les raisons du retard économique sont à tout fait motivées puisqu'une économie qui repose essentiellement sur le tertiaire n'entraîne pas conséquemment une croissance économique, mais a tendance à augmenter la précarité et a fragilisé davantage les conditions de vie de la classe pauvre. La tertiarisation de l'économie s'est désormais produite à travers un déplacement sectoriel de l'économie nationale passant ainsi de l'agriculture aux services notamment via l'accélération des activités de services de type entrepreneurial informels. En conséquence, la tertiarisation de l'économie ces dernières années en Haïti, a renforcé le phénomène d'exode rural vers les villes, ce qui favorisa dans

le temps la création des bidonvilles par une grande partie de la population arrivante et l'exclusion sociale, économique, financière voire même culturelle (Paul et al., 2011).

Au regard de la situation économique actuelle du pays, l'État haïtien a intérêt à entreprendre des efforts considérables pour appuyer la croissance économique notamment pour favoriser l'emploi des jeunes (ils sont l'avenir), rétablir le secteur agricole fragilisé depuis des années, soutenir le tourisme, créer des infrastructures et acquérir des équipements nécessaires. Ceci permettrait de stimuler la croissance économique et faciliter la circulation des biens et des services au sein du pays.

3.6 LES EPISODES CYCLONIQUES DE 2008 ET LEURS CONSEQUENCES

Une préoccupation majeure du pays demeure la fréquence des catastrophes environnementales. Haïti est exposée aux menaces naturelles d'origine cyclonique et autres. La vulnérabilité du pays s'explique par sa position géographique particulièrement précaire. L'île se trouve en plein sur la trajectoire des cyclones. En 2008, le pays traversait des périodes difficiles avec les épisodes cycloniques qui ont occasionné de nombreux dommages. Pertes économiques et financières, destructions des biens matériels (routes, écoles, ponts...) sont les principaux faits marquants de cet épisode. En effet, les cataclysmes survenus au cours des mois de septembre 2008 ont aggravé les difficultés économiques et environnementales du pays. En fait, quatre cyclones s'abattaient sur le pays. Ces catastrophes ont entraîné la mort de plusieurs centaines d'Haïtiens et la destruction de nombreuses infrastructures sanitaires, éducatives, agricoles. Ces désagréments ont causé de nombreux dommages en laissant des conséquences lourdes sur la société haïtienne (Eddy Lucien, 2012) . Ces cataclysmes entravent terriblement le développement du pays sur tous les plans en accentuant la vulnérabilité et la dépendance à l'aide internationale.

Ainsi, les cyclones de 2008 ont frappé profondément le pays. La première conséquence fut la dégradation de l'environnement, ce qui accroît la vulnérabilité au climat. Haïti est le pays le plus vulnérable aux changements climatiques. Selon cet article (Eddy Lucien, 2012)

« des dommages causés aux infrastructures en eau d'assainissement tels que les latrines, le drainage et la gestion des déchets solides dont les coûts s'estiment respectivement à 9 000 000 dollars américains, 4 160 000 dollars américains et 5 618 000 dollars américains selon l'ONU». Les infrastructures de transport routier ont aussi été sévèrement touchées et « les dommages s'élèvent à 66 500 000 dollars américains et les pertes à 62 000 000 dollars américains, soit environ soixante-dix kilomètres de routes principales, cent kilomètres de routes secondaires et quarante kilomètres de routes tertiaires affectés. Aussi, vingt ponts ont été détruits dont cinq totalement. Les pertes sont nombreuses et des inondations consécutives aux cyclones ont détruit 1500 véhicules ». Les infrastructures énergétiques de certaines villes comme aux Gonaïves, à Jacmel et aux Cayes ont été également touchées. Le domaine éducatif a été, lui aussi, touché en raison de 964 écoles endommagées ou complètement détruites (Eddy Lucien, 2012). C'est cela qui explique le renforcement des actions de la Banque Interaméricaine de Développement (BID) relatives à la mise en place de projets liés à l'infrastructure. De nombreux projets⁶⁸ soit quatorze relatifs à la gestion de l'environnement et des catastrophes naturelles ont été approuvés par cette institution depuis ce cataclysme sans compter ceux associés aux traitements de l'eau et à l'assainissement afin d'appuyer le processus de redressement économique du pays.

3.7 LA CATASTROPHE DE 2010, UN TREMBLEMENT DE TERRE «MEURTRIER»

Le tremblement de terre qu'ont connu les Haïtiens en janvier 2010 a été le plus dévastateur depuis des siècles. Il a rendu le pays plus vulnérable en accentuant les difficultés économiques et sociales. D'après les données publiées sur le site⁶⁹ de l'organisme « Solidarités internationales », 26% des personnes seulement ont accès à des infrastructures d'eau, 1,5 million de personnes vivent dans des abris de fortune, 37 500 personnes vivent encore dans des camps depuis le séisme. Outre cela, la catastrophe a provoqué des pertes

⁶⁸ Récupéré de <https://www.iadb.org/en/projects>

⁶⁹ Pour un relèvement durable dans un contexte de crise profonde et généralisée : <https://www.solidarites.org/fr/missions/haiti/>.

économiques majeures et développé la misère dans le pays. Haïti est fragile face au climat et à la géologie et cela explique la présence des catastrophes. Des pertes humaines considérables soit près de 300 000 morts et quelque 300 000 blessés ont été signalées. Des pertes économiques et matérielles ont été retenues notamment pour les pertes d'emplois puisque de nombreux endroits ont été détruits. Ce drame de 2010, qui a ému le monde entier, a provoqué une vague de solidarité internationale. Le séisme fut à l'origine de 1,5 million de réfugiés (Jabouin, 2012). De nombreux Haïtiens ont émigré⁷⁰ à la recherche de meilleures opportunités à l'étranger notamment aux États-Unis, en République dominicaine, au Canada et en France et ses territoires outre-mer. En raison de son niveau de pauvreté extrêmement significatif, Haïti peine toujours à se relever des conséquences de ce tremblement de terre malgré l'aide internationale. Ainsi, pour compenser les dégâts associés à cette catastrophe, le pays se fait davantage assisté par les acteurs non gouvernementaux comme les ONG et les bailleurs de fonds tels que la Banque mondiale et la Banque Interaméricaine de Développement au moyen de l'aide internationale. Leur intervention s'est vue renforcée depuis lors. En effet, les ONG internationales ont répondu à d'immenses besoins dans leur domaine respectif notamment pour des besoins en soin médical de tout genre par des centaines de milliers de personnes, de services d'hygiène, de logements, des besoins alimentaires pour les sinistrés, les travaux de réfection d'infrastructures essentielles... Par exemple durant la catastrophe, l'implication des ONG humanitaires a contribué à réduire les difficultés de centaines de milliers de familles logées dans des camps conçus rapidement sans aucune planification et souvent dépourvus des services de base (Julien, 2012) . Certaines de ces organisations ont pris en charge le secteur de la santé et ont soigné beaucoup de blessés et sauvé beaucoup de vies. D'autres ont soutenu les dirigeants du pays dans la construction d'abris d'urgence comme l'organisme Solidarités internationales⁷¹ qui intervient de manière

⁷⁰ Gabriel Bidegain (2013). *Les haïtiens qui sont partis : Combien-sont-ils ? Ou sont-ils ?* Dans « les classiques des sciences sociales (Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) ». [En ligne]. http://classiques.uqac.ca/contemporains/Bidegain_Gabriel/Haitiens_qui_sont_partis/Haitiens_qui_sont_partis_texte.html (Page consultée le 15 Juin 2020).

⁷¹ Solidarités internationales en Haïti : <https://www.solidarites.org/fr/missions/haiti/>

continue en Haïti sur la gestion des risques de catastrophes et la préparation aux situations d'urgence. Un certain nombre fournissaient de l'aide alimentaire comme la croix rouge, le PAM... Qu'elles soient humanitaires ou de plaidoyer, les ONG internationales d'urgence ont permis d'améliorer les conditions de vie des populations sinistrées victimes du séisme de 2010. Leurs interventions ont été bénéfiques et ont eu un impact plutôt positif dans les milieux desservis (Julien, 2012).

En outre, depuis cet événement dramatique de 2010, on note une augmentation du niveau de pauvreté. La catastrophe a laissé de nombreuses séquelles à la population. Les conditions socio-économiques des familles se sont considérablement détériorées. Plus de trois millions de personnes sont affectées et plus de deux millions d'entre eux nécessitent l'aide humanitaire, estiment certains organismes tels que les Nations unies et la fédération internationale de la Croix-Rouge et du croissant rouge qui ont été sur le terrain pour constater les faits (Jabouin, 2012).

Cela dit aussi, au regard de la forte dégradation des conditions sociales à la suite de cette catastrophe, il est indispensable que le gouvernement haïtien mette en place des politiques économiques propices à l'amélioration des conditions de vie de la population sinon le niveau d'aide ne fera qu'augmenter. De plus, sur le plan économique, les pertes sont considérables, le secteur du commerce fut fortement touché dans la mesure où de nombreux magasins ont été détruits. Dans cet ordre d'idée, le petit commerce ne semble être épargné des difficultés. Il n'arrive plus à satisfaire les consommateurs amenés à s'approvisionner comme il se doit puisque la plupart des marchés de la capitale sont ravagés (Jabouin, 2012). Outre cela, le séisme a détruit de très nombreuses habitations et plusieurs édifices, dont le palais présidentiel, furent totalement endommagés. L'aéroport de Port-au-Prince a été aussi abîmé. À cela s'ajoute, la destruction partielle du pénitencier de Port-au-Prince qui renfermait plusieurs délinquants et caïds dangereux. On estime qu'il y aurait 4 000 détenus qui se sont échappés dont très peu ont été repris. Ce qui a instauré un climat d'insécurité et quelques scènes de pillage qui amplifieront la crise (Gagnon-Tessier, 2017).

La catastrophe a par conséquent creusé les difficultés. Les choses vont de mal en pire. En effet, la situation est alarmante. Selon un article (Thomas, 2018) publié par le CETRI⁷² « près de 59% de la population vivent sous le seuil de pauvreté, l'insécurité alimentaire est chronique, seul un Haïtien sur deux soit 58% a accès à l'eau potable et aux services d'assainissement, et seulement un sur quatre dispose d'installations sanitaires adéquates ». Des familles haïtiennes doivent encore vivre dans des abris temporaires sans aucun soutien de leur gouvernement qui s'avère impuissant face aux nombreuses crises que traverse actuellement le pays. Néanmoins deux ans après la catastrophe, le pays a connu une reprise⁷³ de la croissance économique (4,2% en 2013, ramenée à 2.7% en 2014). Par ailleurs, notons que la catastrophe de 2010 avait été aggravée neuf mois plus tard soit à la mi-octobre par l'épidémie du choléra.

3.8 LES CRISES SANITAIRES EN HAÏTI

3.8.1 De l'épidémie du choléra à la pandémie du coronavirus

Haïti fut secouée de 2010 à 2019 par l'épidémie du choléra qui a débuté à la mi-octobre 2010. En l'espace d'un mois, 900 personnes sont décédées et un état d'urgence sanitaire est déclaré le 22 octobre et en moins d'un mois, l'épidémie s'était rapidement propagée dans les dix départements du pays. En 2011, 439 604 personnes ont été touchées et 6266 sont décédées (Guimier, 2011).

D'octobre 2010 à septembre 2012 : 594 198 cas et 7585 décès ont été enregistrés. Depuis 2010, le choléra a fait plus de 820 000 cas et 9 792 morts en Haïti⁷⁴. Afin de combattre cette épidémie qui a fait des ravages, des programmes d'accompagnement et d'assistance

⁷² Il s'agit d'un centre d'étude, de publication et d'éducation sur le développement, les rapports Nord-Sud et les enjeux de la mondialisation en Afrique, en Asie et en Amérique latine.

⁷³ Données récupérées de <https://www.larousse.fr/encyclopedie/pays/Ha%C3%Afti/122971>

⁷⁴ Nations-Unies-ONU Info (2020). Haïti : Aucun cas confirmé de choléra depuis un an, se félicite l'OMS. [En ligne]. <https://news.un.org/fr/story/2020/01/1060521> (Page consultée le 15 Avril 2020).

internationaux (institutions et ONU) ont été déployés en Haïti comme ceux de l'UNICEF et de ses partenaires (ONG) qui ont soutenu le gouvernement haïtien dans sa lutte contre le choléra. Les stratégies mises en œuvre ont été intensifiées en 2016, 2017 et 2018 à travers un Plan⁷⁵ national pour l'Élimination du Choléra. Les moyens déployés, convenus avec les autorités nationales, comprennent deux volets. Le premier consiste à combattre le choléra à court et à long terme. Le court terme inclut des mesures telles que « la vaccination, la surveillance, le soutien pour garantir l'accès à l'eau et l'assainissement aux communautés affectées ». Quant au long terme, il inclut une « réponse pour s'attaquer aux causes profondes de l'épidémie en améliorant l'accès à l'eau potable, les mesures d'hygiène et des soins de santé ». En ce qui concerne le volet 2, il fournit un ensemble de mesures en vue de soutenir les communautés les plus affectées par la maladie. En 2018, l'ONU a soutenu la réponse d'Haïti avec 11 700 interventions. Pour ce qui est des financements relatifs à cette épidémie, d'octobre 2010 à décembre 2018, les Nations Unies et la communauté internationale ont mobilisé plus de 704 millions de dollars américains en soutien au *Plan national pour l'Élimination du Choléra* via différents instruments de financements. Cette épidémie⁷⁶ qui a secoué le pays de 2010 à 2019 connaît des moments de repli et des poussées liées aux conditions climatiques comme la saison des pluies, le passage de tempêtes tropicales. Ces crises sanitaires concourent davantage à la fragilisation des conditions de vie des Haïtiens.

À l'instar du tremblement de terre de 2010, l'année 2016 a vu le passage de *l'ouragan Matthew* sur l'île. Cette tempête dévastatrice a touché plus de 2 millions de personnes causant ainsi des pertes en vie et des dommages. Des pertes⁷⁷ de 32% du PIB notamment dans les

⁷⁵ Nations Unies Haïti (2019)-Lutter contre le choléra. [En ligne]. <https://haiti.un.org/fr/681-lutter-contre-le-cholera> (Page consultée le 29 Avril 2020).

⁷⁶ Sylviane Tarbalie (2012). *Choléra : Géographie d'une pandémie Étude de cas Haïti : 2010-2012*. Dans Éduscol. [En ligne]. <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/transv/sante/SanteDoc3.htm> (page consultée le 13 Avril 2020).

⁷⁷ Retrieved from <http://documents1.worldbank.org/curated/en/167021530329615895/pdf/Haiti-PLR-06062018.pdf>

secteurs de l'agriculture et des transports ont été signalées. Un million d'Haïtiens sont affectés et sont toujours dans le besoin d'une assistance alimentaire et l'État n'a pas les capacités nécessaires pour répondre de manière efficace à une catastrophe, car dépourvu de moyens matériels et financiers (Thomas, 2018). Ce qui accentue la dépendance à l'assistance des ONG humanitaires. Cette période a coïncidé avec le début de l'adoption du Plan national pour l'Élimination du Choléra et est marquée aussi par la réponse d'urgence à l'Ouragan Matthew, exigeant de ce fait « une adaptation nécessaire aux circonstances et une mobilisation de ressources à l'endroit des Nations unies pour contrôler les flambées dans les zones les plus touchées par l'épidémie ».

Présentement, le monde assiste à une crise sanitaire sans précédent et Haïti n'est pas épargnée. Il s'agit de la Covid-19⁷⁸ connue sous le nom de la pandémie du coronavirus. Celle-ci a été constatée pour la première fois le 19 mars 2020 dans le pays en raison de deux cas positifs recensés. Depuis lors, le président a décrété un état d'urgence sanitaire accompagné d'une série de mesures pour éviter une propagation du virus.

Afin de combattre ce virus, de nombreux pays ont mis en œuvre des barrières telles que le confinement et la distanciation sociale pour limiter la propagation de la pandémie. Toutefois, il est très difficile, voire même impossible, de mettre en place de telles mesures en Haïti en raison de la grande pauvreté qui secoue la population dépendant fortement de l'économie informelle pour survivre. Déjà, en avril 2020, les commerçants des marchés informels dans la banlieue de Port-au-Prince se sont indignés contre les mesures de restrictions de leurs activités en scandant le slogan « Mourir de faim ou mourir du coronavirus, on a fait notre choix ». Ceci témoigne une fois de plus la grande précarité de la majorité de la population qui même dans des contextes de crise sanitaires où la distanciation sociale est recommandée pour se protéger, n'a pas d'autres choix que de lutter pour leur survie. Pour l'heure, le nombre de cas testés positifs ainsi que le nombre de morts ne sont pas significatifs même si des experts craignent plus de 20 000 morts. Cela dit aussi, qu'Haïti reste très exposée à cette pandémie en raison de ses villes dépourvues de services sanitaires

⁷⁸ Récupéré de https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9mie_de_Covid-19_en_Ha%C3%Afti

adéquats et la non-application des mesures restrictives liées à l'exercice de certaines activités pour limiter la propagation du virus compte tenu des enjeux liés à la survie de la population (la nécessité du travail) pour avoir de quoi manger. Pour sauver des vies et empêcher la propagation de la maladie, la Banque mondiale⁷⁹ a approuvé en début du mois d'avril un don de 20 millions de dollars US pour le projet lié à la pandémie *Haïti, réponse au projet Covid-19* et travaille en partenariat avec le gouvernement haïtien pour mettre sur pied un système médical permettant le diagnostic et le traitement de cette maladie infectieuse.

3.9 BILAN DE L'AIDE INTERNATIONALE EN HAÏTI

3.9.1 La Banque mondiale en Haïti

Premier bailleur bilatéral en Haïti œuvrant notamment dans le secteur de la santé et de l'éducation, la Banque mondiale est une organisation internationale qui comprend le Bureau international pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) mis en place après de séisme de 2010 et l'AID (Association Internationale de Développement). D'après le site de la Banque mondiale⁸⁰, en date d'avril 2020, le portefeuille de la Banque mondiale en Haïti comptait 24 projets actifs pour un engagement total de plus de 919 millions de dollars. À cela s'ajoute un supplément de 129 millions de fonds judiciaires pour appuyer la mise en œuvre de ces projets. Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le cadre de la lutte contre la Covid-19, un don de \$20 millions est octroyé pour aider les autorités haïtiennes à faire face à l'urgence sanitaire de l'épidémie du coronavirus.

Par ailleurs, depuis le séisme, elle a renforcé ses engagements envers Haïti à travers le programme Country Partnership Framework (CPF) approuvé en septembre 2015. Celui-ci comprend quatre axes prioritaires. La première repose sur la promotion d'une croissance

⁷⁹ Récupéré "<https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/04/01/world-bank-approves-us20-million-grant-to-support-covid-19-response-in-haiti>".

⁸⁰ 3

inclusive⁸¹ favorisant des opportunités économiques notamment en dehors de la capitale en renforçant l'accès à l'énergie et en favorisant la promotion de la compétitivité et productivité du secteur privé. Ensuite, le second axe vise à permettre le renforcement du capital humain et un meilleur accès aux services (améliorer l'éducation primaire et les soins de santé, étendre l'accès à l'eau, mettre en œuvre des soins de santé préventifs et des traitements pour les personnes touchées par le choléra). Le troisième axe consiste à améliorer la capacité d'adaptation aux chocs climatiques à travers la mise en place de mesures préventives pour répondre aux désastres naturels. Enfin, le dernier axe vise au renforcement de la gouvernance pour garantir la transparence et la reddition des comptes.

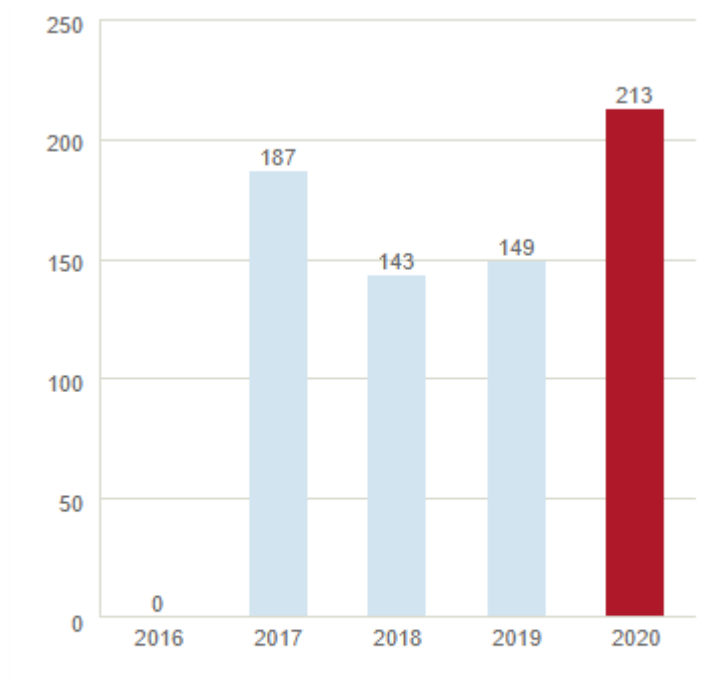
Dans le but d'atténuer les risques liés à la mise en œuvre de ce programme pays, la BM a produit un rapport intitulé *Examen du rendement et de l'apprentissage de la stratégie du partenariat pays* publié en 2018 dans lequel, des recommandations ont été formulées pour aider à atténuer les risques institutionnels et environnementaux et cela s'aligne avec les objectifs des axes 3 et 4 du ledit programme en Haïti. S'agissant des risques institutionnels, la banque entend continuer à promouvoir la bonne gouvernance à travers la gestion des finances publiques et la transparence. Ici, il s'agira d'associer de nouveaux intervenants y compris des fonctionnaires locaux nouvellement élus et d'autres acteurs étatiques par le biais du financement et de l'assistance technique dans la définition des programmes. Une conception simplifiée du projet grâce à la rationalisation des modalités de mise en œuvre et l'intégration du renforcement des capacités dans la conception du projet sera de mise. Dans ce cadre, il convient de renforcer les capacités institutionnelles et de soutenir la mise en œuvre, la gestion des opérations dans le pays et de soutenir une formation intensive et ciblée sur la gestion des projets, la gestion des marchés publics et financiers, le suivi et l'évaluation

⁸¹ Il s'agit d'une notion tendancielle. L'idée est de considérer que la croissance économique seule ne permet pas de réduire la pauvreté, d'améliorer l'égalité ou de créer des emplois si elle n'est pas durable et ne profite pas à tous. Il faut aller plus loin en considérant que le développement ne peut être inclusif que si toutes les catégories de population quel que soit leur sexe, leur origine ethnique, leur âge ou leur statut social contribuent à créer des opportunités, partagent les défis du développement et participent à la prise de décision. C'est la définition proposée par le PNUD à la lecture des documents dont nous avons accès.

des programmes et aussi d'améliorer la communication et la sensibilisation au plus haut niveau de supervision et de contrôle.

S'agissant des risques environnementaux, l'idée est d'atténuer les risques liés aux catastrophes naturelles. Dans cet ordre d'idée, le programme de World Bank Group (WBG) entend atténuer ces risques à travers l'assistance technique et le financement pour renforcer la résilience notamment dans le domaine de l'agriculture, limiter l'impact fiscal des catastrophes et explorer les instruments de couverture des risques. Elle entend s'attaquer aux situations d'urgence pour répondre aux désastres naturels au moyen de composantes de financements d'urgence.

La figure ci-dessous présente les financements de la Banque mondiale/engagements par exercice de 2016 à 2020 en Haïti.



*Les montants comprennent les engagements de la BIRD et de l'IDA

Figure 4. Financements de la Banque mondiale/Engagement par exercice

Source: <https://www.banquemonddiale.org/fr/country/haiti/overview#2>

À travers cette figure, il convient de mentionner que les décaissements de 2020 ont été beaucoup plus conséquents par rapport à l'année 2018 et 2019.

3.9.2 L'agence des États-Unis pour le développement international (USAID)

Agence du gouvernement des États-Unis chargée du développement économique et de l'assistance humanitaire dans le monde, créée en 1961, l'United State Agency For International Développement (USAID) a pour mission⁸² d'aider à réduire la pauvreté, promouvoir la démocratie et la croissance économique, accompagner les victimes des catastrophes naturelles et prévenir les conflits. L'aide des États-Unis en Haïti se concentre ainsi sur la reconstruction et le développement à long terme, la promotion de la croissance économique, la création d'emplois et le développement agricole, la fourniture de soins de santé de base et de services éducatifs ainsi que la bonne gouvernance axée sur un état de droit. L'agence finance aussi le programme alimentaire mondial (PAM) pour soutenir les opérations humanitaires et appuyer l'agriculture locale dans l'objectif d'aider le gouvernement à revitaliser le secteur agricole afin de lutter contre l'insécurité alimentaire. Depuis l'exercice 2015, le bureau de l'USAID responsable de l'aide alimentaire USAID Office of Food for Peace (USAID/FFP) a dépensé environ 77 millions de dollars pour soutenir les programmes d'aide alimentaire au développement par l'intermédiaire d'organisations non gouvernementales en Haïti, dont 7,8 millions de dollars au cours de l'exercice 2019. Depuis l'exercice 2015, le bureau a fourni environ 102 millions de dollars d'aide alimentaire d'urgence à Haïti. Au cours de l'exercice 2019, ce dernier a fourni 20 milliards de dollars pour soutenir l'aide alimentaire d'urgence et les activités de renforcement de la résilience afin d'atténuer et de se remettre des chocs liés aux désastres naturels. Outre cela, les stratégies de développement à long terme de l'agence s'articulent autour de la santé à travers l'accès à des soins de santé primaires et les activités soutenues comprennent la

⁸² *Usaid-Haïti Strategic Framework 2018-2020*. Retrieved from <https://www.usaid.gov/haiti>

participation au groupe de travail sur les vaccins contre le choléra par exemple. L'agence soutient un réseau de 164 cliniques de santé de base afin d'améliorer l'accès aux services de santé de base, réduire les taux de mortalité maternelle et augmenter les taux de survie de l'enfant. Pour ce qui du volet Eau, Assainissement et Hygiène, depuis 2018, elle a facilité l'accès durable aux services à environ 44 000 personnes, des points d'eau réhabilités et les réseaux de canalisation de 20 210 personnes supplémentaires ont eu accès aux services d'assainissement de base. En ce qui concerne la gouvernance et l'État de droit, elle a mis en œuvre un programme de renforcement du secteur de la justice. D'octobre 2016 à septembre 2019, environ 8 800 personnes ont bénéficié de l'indépendance dans l'assistance juridique. Pour améliorer l'accès et la qualité de l'éducation des Haïtiens, elle a distribué plus de 468 000 livres et cahiers, 23 800 enseignants guides et plus de 1 400 affiches à la première et deuxième année dans plus de 1 000 écoles primaires depuis 2011.

Afin d'assurer la sécurité économique, elle a mis en place un programme Haïti INVEST dont l'approche est axée sur le marché pour améliorer l'investissement en établissant des liens entre les entreprises et les institutions financières. Le programme concentre ses soutiens sur les petites et moyennes entreprises qui cherchent des capitaux pour se développer et l'investissement vise des secteurs comme l'agriculture et le logement. De 2010 à 2019, 800 prêts hypothécaires ont été enregistrés et l'USAID a mobilisé à cet effet 29 millions de dollars en fonds du secteur privé pour un total de 52 millions de dollars engagé par le secteur privé dans le but d'accroître les revenus des agriculteurs, augmenter les rendements, appuyer les micros, petites et moyennes entreprises, bénéficier des garanties pour des logements abordables, réduire les lacunes en matière d'alphabétisation et améliorer l'accès aux services de santé.

Dans l'objectif de favoriser la sécurité alimentaire, les interventions de l'USAID ont permis d'améliorer le secteur agricole. 70 000 agriculteurs ont doublé et quadruplé les rendements des cultures y compris le riz, les haricots, le maïs et le plantain grâce aux nouvelles technologies et à l'accès direct aux marchés.

Pour finir, en soutien aux énergies et aux infrastructures en 2018, l'USAID a achevé une nouvelle route et un pont à Canaan au Nord de Port-au-Prince où à peu près 250 000

personnes se sont installées depuis le tremblement de terre. Elle a également mis sur pied des centres communautaires où les résidents peuvent facilement accéder à des services bancaires, communications et administrations locales.

Conscient du chômage élevé, de l'insécurité alimentaire et du manque d'opportunités économiques en Haïti, les nouveaux objectifs de développement d'USAID Haïti pour l'exercice 2018-2020 visent principalement à renforcer la gouvernance en améliorant l'état de droit afin de permettre au gouvernement haïtien de fournir des services sociaux de base à la population. Ceci dans le but de faire progresser les réformes institutionnelles en améliorant la résilience des ménages et des communautés et en augmentant les possibilités d'éducation et d'économie.

3.9.3 La BID en Haïti

Institution financière internationale créée en 1959, la BID est le principal bailleur multilatéral d'Haïti. Sa mission vise à appuyer les efforts de réduction de la pauvreté et des inégalités des pays de l'Amérique latine et des Caraïbes pour un développement durable respectueux de l'environnement. Pour ce qui est de ses engagements en Haïti, son action est définie par une stratégie d'intervention pour une durée de quatre à six ans dans le cadre de la stratégie-pays nouée entre la BID et chaque pays bénéficiaire. Rappelons que cette institution dans le cadre de ses opérations en Haïti intervient notamment dans le secteur de l'éducation, le développement du secteur privé, l'eau et l'assainissement, l'énergie, l'agriculture et le transport. Avant le séisme de 2010, d'après le site internet de la BID, environ 60% du portefeuille de projets cherchaient à renforcer les bases de la croissance économique notamment dans les secteurs de l'infrastructure et de l'agriculture. Ensuite, près de 20% cherchaient à améliorer l'accessibilité des services de base tels que l'eau, l'assainissement, l'éducation et la santé. Enfin, 20% visaient à promouvoir la gouvernance économique et renforcer les capacités des institutions. En 2010 d'où 50 ans de collaboration avec Haïti, elle a accordé des prêts concessionnels, des dons et des garanties estimés à près de \$1.5milliards.

De plus, selon le bureau⁸³ de l'évaluation et de la supervision de la BID, les conséquences du séisme de 2010 ont donné lieu à une réponse financière sans précédent de la BID avec une subvention non remboursable de 200 millions de dollars par an pour les dix années qui ont suivi la catastrophe. Au-delà, les décaissements ont considérablement augmenté durant la même année :

“In 2010, disbursements rose nearly 30% over the previous year with the transportation sector and budget support operations again account for more than 60% of the total.”

À l'heure actuelle, la stratégie pays de la BID relève de la période 2017-2021 et vise à favoriser une croissance inclusive et durable avec trois axes stratégiques qui s'articulent autour du renforcement de la productivité, de l'amélioration du développement humain en rendant plus accessible les services publics et enfin le renforcement de la capacité gouvernementale à accroître la durabilité fiscale.

Conscient des énormes défis auxquels fait face Haïti depuis la catastrophe de 2010, le bureau de l'évaluation et de la supervision de la BID à savoir Office of Evaluation and Oversight (OVE) a produit un rapport en septembre 2011 visant à évaluer le programme de stratégie pays afin de rendre l'aide au développement plus efficace. Il en ressort de ce dernier un certain nombre de recommandations parmi lesquelles la prise en compte du risque dans l'ensemble des opérations. Il s'agit pour la BID de reconnaître les situations d'urgence récurrentes découlant des vulnérabilités institutionnelles politiques et environnementales. L'idée est de renforcer l'analyse des risques et son impact sur chaque opération dans la phase de conceptions techniques et institutionnelles en incluant les mesures d'atténuation ou de restructurations appropriées.

⁸³ Retrieved from <https://publications.iadb.org/en/country-program-evaluation-haiti-2007-2011>

3.9.4 L'aide canadienne en Haïti

Haïti est le premier bénéficiaire de l'aide canadienne dans les Amériques. La coopération canadienne a pris un élan⁸⁴ en 2006 à travers la mise sur pied d'un centre de coopération en Haïti piloté par l'ambassade du Canada en Haïti où un engagement de 555 millions de dollars sur cinq ans du Canada ciblait des priorités liées à la bonne gouvernance. Cette aide s'est notamment manifestée depuis le séisme de 2010 pour soutenir les efforts de reconstruction. En réponse à celui-ci, le gouvernement du Canada a versé plus de 1,4 milliard CAD en aide humanitaire et en reconstruction, dont environ 205 millions CAD en aide humanitaire et 1,15 milliard CAD en appui au développement. Au-delà, le Canada a versé plus de 50 millions CAD en réponse à l'épidémie du choléra. Ce qui fait que le Canada devient le deuxième donateur bilatéral après les États-Unis. En outre, dans le cadre du programme de plan stratégique de développement d'Haïti-Vision 2030 lancé en 2012 par le gouvernement haïtien, le Canada s'est engagé à appuyer des actions de coordination locale en accord avec les priorités haïtiennes de développement notamment à travers un appui à la gouvernance, à l'état de droit et aussi à l'amélioration de la qualité de vie des plus pauvres. Toutefois, l'aide internationale du Québec par le biais de l'action des organisations québécoises en Haïti est faible de moyens et investit généralement dans de petits projets orientés quasiment que dans le développement social. Elle accuse un retard étant donné que ses moyens ne sont pas à la hauteur de ses ambitions en comparaison aux organisations européennes. Néanmoins aujourd'hui, elle mise sur des économies de proximité et une finance sociale fondée sur une épargne solidaire comme les projets développés par la Société de coopérative et de Développement (SOCODEVI) ou Développement international Desjardins (DID) ou encore OXFAM Québec qui soutient des initiatives de développement

⁸⁴ Gouvernement du Canada (2018). Aide internationale canadienne en Haïti. [En ligne]. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_developpement-enjeux_developpement/priorities-priorites/where-ou/haiti.aspx?lang=fra (Page consultée le 10 Août 2021).

socio-économique durable notamment en zones rurales en vue de développer l'agriculture pour favoriser la sécurité alimentaire et la création d'emplois durables.

Pour ce qui a trait à la gestion des programmes d'aides internationales du Canada, l'AMC a opté pour la gestion axée sur les résultats (GAR), une méthode qu'elle a adoptée depuis plus d'une trentaine d'années pour gérer l'aide internationale du Canada. Elle concerne tout le cycle de vie du projet ou du programme depuis la planification et la mise en œuvre des projets jusqu'à leur évaluation, la préparation des rapports et l'utilisation des leçons retenues pour établir les programmes futurs. Un système de gestion efficace, car mettant l'accent, sur l'atteinte des résultats, l'apprentissage, l'adaptation et la production de rapports sur le rendement et les résultats obtenus... Dans le même ordre d'idée, dans la dynamique de la gestion des risques liés à la mise en œuvre de ses programmes en Haïti, l'AMC favorise la gestion intégrée des risques qui comporte cinq étapes à savoir identifier et définir les risques, évaluer l'impact du risque sur les résultats, déterminer les mesures à prendre pour répondre aux risques, évaluer le niveau de risque via le critère de probabilité et d'impact et enfin suivre, mettre à jour et signaler les risques dans un rapport de projet.

3.9.5 L'aide française en Haïti

L'aide française en Haïti se traduit pour la plupart à travers les actions de l'agence française de développement (AFD), une institution financière publique qui soutient Haïti depuis plus de 40 ans. Le soutien apporté se matérialise sous forme de dons, de projets conçus et mis en œuvre par l'État et les institutions publiques du pays. Ses engagements ciblent quatre axes prioritaires à savoir l'éducation et la formation professionnelle, la santé, l'aménagement urbain, le développement rural et l'environnement. Depuis 1976, l'AFD⁸⁵ a soutenu 110 projets en Haïti, dont 40 projets portés par des organisations de la société civile. Cette institution mise beaucoup sur la jeunesse (34% de la population haïtienne a moins de

⁸⁵ 13

15 ans) qu'elle considère comme une richesse autant qu'un défi pour Haïti. C'est pour cela, ses investissements touchent majoritairement l'éducation de base.

Suite au séisme de 2010, l'État français à l'instar du gouvernement canadien, américain... a versé 326 millions d'euros à Haïti pour participer à l'effort de reconstruction du pays. Dans cette perspective, l'AFD a engagé des opérations pour un montant de 160 millions d'euros. Le secteur le plus soutenu par cette dernière demeure l'éducation. À titre d'illustration en 2015, à travers le projet *Le plan Éducation 2015-2020* lancé par l'AFD, l'organisme soutenait deux principaux axes à savoir la formation professionnelle et l'accompagnement des réformes. Pour le premier volet, l'appui vise la création d'une filière de formation aux métiers de l'eau et la mise à niveau de trois filières telles que la construction, l'électrotechnique et la mécanique automobile. Le financement apporté est de 5 millions d'euros et est au bénéfice du centre de formation professionnelle de Port-au-Prince et permet en même temps la réhabilitation des bâtiments endommagés lors du tremblement de terre de 2010. Quant au deuxième volet, l'idée était de financer un programme pluriannuel qui mobilise 12 à 15 millions d'euros d'ici à 2020. Cet appui vise à aider à l'amélioration de la qualité de l'éducation par la refonte des programmes, la conception et la diffusion d'outils pédagogiques et permet aussi d'assister le ministère dans le pilotage des réformes sectorielles.

En résumé, au regard de notre analyse relative à la problématique du développement en Haïti, il est important de mentionner que la situation politique et économique actuelle est plutôt dommageable pour le développement du pays dans la mesure où l'économie se porte très mal et son ascension est tributaire de l'étranger étant donné que le pays dépend beaucoup des accords commerciaux et de l'aide internationale qui assurent majoritairement son développement à court et long terme. Cette dépendance est la conséquence des catastrophes naturelles et des crises qui perdurent et qui enfoncent davantage le pays dans le sous-développement. À titre comparatif, si l'on se réfère aux données avancées précédemment, on se rend compte rapidement que le nombre de personnes qui se retrouvent régulièrement en situation d'urgence alimentaire augmente après chaque catastrophe. La fréquence des

catastrophes naturelles nuit grandement au développement du pays. D'un autre côté, compte tenu de la problématique grandissante de l'affaiblissement de l'économie, il incombe à l'État, s'il veut réduire la dépendance liée à l'aide internationale, de mettre sur pied un système économique favorisant avant tout chose la souveraineté alimentaire. Cela est nécessaire au regard du nombre de personnes qui se retrouvent régulièrement dans une situation d'insécurité alimentaire après que chaque crise se produit. Le secteur agricole doit être privilégié, car il est un levier de développement économique en raison de l'emploi qu'il crée notamment en zones rurales. Le développement économique du pays doit nécessairement passer par l'agriculture, car celle-ci doit permettre aux Haïtiens de s'autoalimenter au lieu de dépendre toujours de l'aide étrangère pour répondre aux besoins de la population. Dans cette optique, l'agriculture peut favoriser le développement de l'économie locale. L'aide alimentaire représente à elle seule, près d'un tiers de l'ensemble des importations (Paul et al., 2011). La dépendance n'est qu'une conséquence du sous-développement et pour sortir de cette situation, il faut miser sur l'agriculture et le tourisme qui s'imposent comme le moteur du développement économique d'Haïti. Rappelons qu'Haïti est un pays essentiellement agricole et c'est une raison de plus, pour que l'État soit en droit de profiter de cette richesse agricole pour élever le niveau de vie de la population pauvre et par la même occasion développer l'économie locale. Cela permettra de réduire la dépendance notamment à l'aide d'urgence qui, certes nécessaire, mais lorsqu'elle devient structurelle en se substituant à l'État dans toutes ses missions, on aboutit à une déresponsabilisation collective » (Robert & Seitenfus, 2010). Ceci n'est point favorable au développement d'Haïti sur le long terme.

Malgré l'ampleur de l'aide internationale au travers des actions des ONG de développement financées par les agences de développement international comme la Banque mondiale, la BID, Affaires Mondiales Canada et les agences d'aide nationale comme USAID et AFD par des dons octroyés par ces dernières pour appuyer le processus de développement d'Haïti, les défis demeurent toujours nombreux.

Considérant les énormes instabilités qui occasionnent souvent le ralentissement ou l'arrêt voire même l'abandon des projets, un des défis pour ces acteurs demeure celui de la continuité des opérations s'il y a arrêt de projet en contexte de crises profondes (catastrophes, crises politiques, épidémies...). En général, les ressources des projets ne sont pas bien prises en charge localement. Dans cette perspective, notre approche vise à interroger les responsables d'ONG ou d'agence de financement afin de s'imprégner de leurs stratégies d'actions visant à faire durer les opérations de terrain et donc à pérenniser les ressources des projets.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre méthodologie de recherche a pour objectif de décliner la méthode utilisée pour récolter nos données de terrain. Il vise aussi à aborder le positionnement épistémologique relativement à notre questionnement de recherche. L'idée, est d'appréhender à travers notre processus méthodologique, comment la question du maintien et la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise est abordée par les acteurs de développement international tel que les ONG et bailleurs de fonds. Dans la section analyse de données, nous effectuerons une analyse comparative des données récoltées et du cadre théorique relatif à l'objet de l'étude. Dans ce chapitre, nous présenterons notamment les processus de collecte et d'analyse de données nécessaires à la production des résultats attendus.

4.1 APPROCHE QUALITATIVE

La méthodologie de recherche qualitative employée ici repose sur la formulation des questions de recherche, la définition des objectifs, le choix d'approche de méthode et d'échantillonnage, la collecte et l'analyse des données (Hudelson, 2004) . Les sections suivantes expliquent la démarche que nous empruntons pour conduire cette recherche.

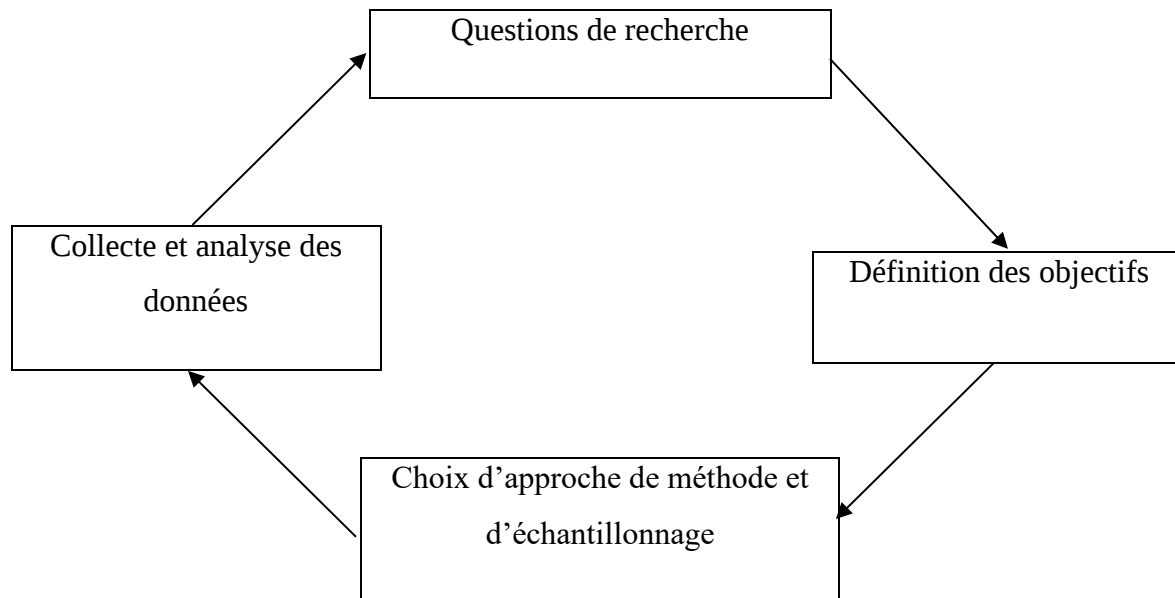


Figure 5. Processus de recherche qualitative, produit à partir des éléments définissant l'approche qualitative selon Hudelson (2004).

4.1.1 Positionnement épistémologique

Le questionnement de recherche au cœur de ce travail de mémoire vise à appréhender comment les acteurs de développement international s'organisent en contexte de crise associé notamment à une situation d'insécurité pour maintenir leurs activités tout en protégeant les ressources locales des projets. Ainsi, pour ce qui est de la posture épistémologique, compte tenu de la nature de la problématique, l'approche constructiviste semble convenir le mieux puisqu'il s'agit de construire une représentation du problème par les acteurs (Avenier, 2011). Rappelons que dans cette approche, les individus construisent leur propre représentation de la réalité (Lemieux, 2012). Il s'agit donc de réalités subjectives. Nous adoptons en ce sens, une étude descriptive et interprétative, au travers de la vision des parties prenantes du projet,

des ONG, du constructionnisme⁸⁶ et de l'État (Churchill, Deschênes, & Thiboutot, 2016). Nous nous sommes intéressés à cette approche, car elle relève du constructivisme c'est-à-dire la construction de la réalité par le sujet. Cette réalité est construite par l'esprit humain et est strictement focalisée sur l'interaction avec l'environnement physique et sur le niveau individuel des fonctionnements cognitifs (Dumora & Boy, 2008). Toutefois, le constructionnisme se fonde par ailleurs sur la possibilité de faire un constat matériel de l'objet d'étude.

4.1.2 Étude de cas

L'approche qualitative privilégiée ici est strictement liée à une étude de cas. Celle-ci est basée sur une approche de recherche permettant l'étude d'un phénomène d'intérêt particulier (le cas) dans son contexte naturel et a une finalité descriptive, exploratoire et explicative (Dahl, Larivière, & Corbière, 2020). Dans ce contexte d'étude, elle s'intéresse à des organisations œuvrant dans le domaine du développement international et permet une compréhension riche et détaillée du phénomène étudié.

Après avoir introduit la problématique et élaboré notre cadre de recherche, la prochaine étape consiste à définir un terrain de recherche pour explorer le sujet (Hudelson, 2004). C'est une étape importante permettant de saisir l'environnement ou le milieu de recherche. Dans le cadre de notre étude, le terrain se définit comme un milieu qui mobilise des acteurs qui coopèrent avec les pays en développement ou pays du Sud notamment victime de crise politique, de catastrophe naturelle ou parfois d'épidémie d'où l'intérêt de l'implication des ONG au sein de ces environnements pour mettre en œuvre des projets et programmes. Ainsi,

⁸⁶ Le constructionnisme a été développé à travers les idées du constructivisme (fondé par Jean Piaget). Il est engagé dans la métaphore de la construction et regroupe donc « différents projets sociologiques, historiques et philosophiques ayant pour but de montrer ou d'analyser des interactions sociales ou des chaînes de causalité réelles, historiquement situées, ayant conduit à, ou ayant été impliquées dans la mise en évidence ou l'établissement de quelque entité ou fait présent » (Hacking, 2001, p. 74).

les ONG, de par leur mission, qui consiste à aider les populations en situation d'extrême pauvreté, se veulent améliorer des conditions de vie. Elles sont actives dans le domaine du développement international notamment pour des missions d'assistance à court et long terme avant et après crise. Elles interviennent dans un milieu dominé par des réalités complexes et souvent difficiles à appréhender. Les ONG locales et internationales (personnel local et expatrié) impliquées dans des projets de développement en Haïti se sont positionnées comme nos premiers cibles dans le sens où l'étude vise exclusivement à décrire les stratégies déployées par ces acteurs pour maintenir et protéger les ressources des projets avec comme objectif de favoriser l'insertion et l'intégration des plus fragiles dans la société au moyen d'actions concrètes de lutte contre la pauvreté et de réduction des inégalités sociales (Fontanel & Echinard, 2008).

Pour ce qui concerne les ONG, elles sont en action au moins depuis les épisodes cycloniques des années 2008-2010 donc au moins une quinzaine d'années. Elles sont subventionnées par une agence de développement reconnu (Affaires Mondiales Canada, Banque Interaméricaine de Développement). Plus particulièrement, au Québec, nous avons sollicité trois (3) organismes qui travaillent depuis plus d'une trentaine d'années avec les populations d'Haïti en vue de promouvoir des politiques et des mesures inclusives en sécurité alimentaire tout en réduisant les inégalités entre femmes et hommes vivant en zones rurales. Il s'agit d'organismes travaillant souvent avec certains acteurs locaux (organisations de la société civile, gouvernements) pour aider les pays en développement à améliorer les conditions de vie économiques et sociales des familles. Ils s'imposent comme des acteurs importants du développement économique local de ces pays car appuyant ainsi des initiatives favorisant le renforcement des capacités entrepreneuriales (renforcement du pouvoir des femmes et jeunes notamment). Afin d'atteindre leurs objectifs, elles coopèrent avec des bailleurs de fonds pour obtenir des financements nécessaires à la concrétisation de leurs objectifs. Ces bailleurs peuvent être des donateurs particuliers ou issus d'organisation de la sphère marchande ou publique. Ils ont une influence plus qu'importante au sein de ces organisations dans la mesure où ils permettent la réalisation de leurs objectifs d'un point de vue financier. Ce sont des organisations privées offrant une aide financière pour le

développement. Elles comprennent les institutions multilatérales et bilatérales, les organismes d'aides privées et les associations, les fonds publics en provenance des gouvernements ou des instances internationales, les fonds du secteur privé en provenance des entreprises, les fonds en provenance de fondations (Aubertin, 2013). En ce sens, l'agence de développement impliquée à cette recherche collabore depuis de nombreuses années avec Haïti. Dans cet ordre d'idée, il est important de souligner que le Canada entretient également des relations bilatérales avec Haïti depuis plusieurs décennies et cette collaboration a pris une importance particulière depuis le début de la fondation de l'ACDI (Deschambault, 2009). L'AMC, fusionnée depuis 2013 avec l'ACDI, développe des projets liés à l'aide humanitaire et aux efforts de reconstruction en raison de son implication importante en Haïti. Cette dernière déploie des moyens humains et financiers en réponse aux crises humanitaires pour les besoins les plus urgents comme l'accès à l'eau potable, aux soins de santé d'urgence, services d'assainissement, nourriture et aux abris temporaires. Ses actions se traduisent également par un soutien financier aux ONG canadiennes depuis plusieurs années pour réduire la pauvreté en Haïti. C'est une agence qui favorise la formation des ressources humaines et le renforcement des capacités de gouvernance. Malheureusement, l'étude n'a pas pu bénéficier de sa participation pour des raisons que nous ignorons et qui peut-être sont dues à la pandémie actuelle ou une autre raison quelconque. Ce qu'il convient de retenir est que nous n'avons pas obtenu de suite après la demande de sollicitation effectuée auprès de cette agence. Concrètement, une agence de financement dénommée aussi banque de développement a participé à la recherche et il s'agit d'une organisation dont la vision est axée sur l'amélioration des vies. Elle est présente en Haïti depuis 62 ans et y appuie des initiatives dans les secteurs du transport, eau et assainissement, énergie, santé, éducation, agriculture et développement rural... Il s'agit du principal bailleur multilatéral d'Haïti.

Par ailleurs, certains des projets des ONG participantes sont appuyés par le gouvernement du Québec qui soutient des projets de développement durable dont un fera l'objet d'une brève description dans la section présentation des données (voir chapitre 5).

Ces bailleurs appuient le développement des pays pauvres compte tenu des nombreux projets d'infrastructures ou des programmes d'aides pour lesquelles elles œuvrent. Bref, notre terrain de recherche abrite ces catégories d'acteurs.

Force est de constater que ces bailleurs de fonds exigent les ONG à porter des projets qui cadrent avec leur mission afin d'obtenir les financements nécessaires. À titre d'exemple, dans le cadre d'une étude portant sur le « rôle des ONG dans les pays en développement, le cas d'Haïti », l'auteur a mis en évidence l'importance du rôle des bailleurs de fonds en Haïti (Pélissier, 2013). Dans ses travaux, il en ressort des recherches effectuées qu'une part considérable des financements des ONG d'Haïti est assumée par ces bailleurs de fonds. En conséquence, nous nous sommes tournés vers ces deux catégories d'acteurs (ONG et financeurs de projets) pour mener notre enquête puisque ce sont eux qui définissent et financent majoritairement l'aide au développement.

Ces différents acteurs cités œuvrent pour des actions relatives au développement dans les secteurs de l'éducation, la santé et l'infrastructure dans la majorité des pays en développement précisément en Haïti en raison de ses nombreuses crises (politique, catastrophes naturelles ou épidémie) et c'est la raison pour laquelle nous avons soutenu fortement leur participation à la recherche.

4.1.3 Méthode de collecte de données

Nous optons pour cette étude de cas pour une méthodologie qualitative pour explorer le phénomène à l'étude et ainsi mieux cerner la vision des acteurs quant aux opérations de développement qu'ils soutiennent dans les pays en développement notamment en Haïti au moins depuis les épisodes cycloniques de 2008. L'objectif est d'appréhender principalement les stratégies mises en œuvre par ces derniers pour contrer l'arrêt des opérations dans des contextes d'instabilités en vue de soutenir la durabilité des interventions. Notre population à l'étude se présente comme des acteurs de développement. Il s'agit d'ONG de développement

international précisément d'ONG québécoises, et bailleurs de fonds internationaux (financeurs de projets).

Afin de créer un climat de confiance vis-à-vis des participants, nous avons déclaré la participation auprès de chaque acteur pour garantir la transparence de l'enquête et ainsi nous adapter conformément aux exigences de l'éthique de la recherche (Doucet, 2002). Ainsi, nous avons interrogé à partir de l'échantillon prélevé, des acteurs (gestionnaires et parties prenantes des projets) qui dirigent des actions strictement propres à l'aide au développement. Ainsi, cette méthode adoptée repose sur un processus inductif c'est-à-dire des faits vers la théorie. Elle relève de la catégorie de recherche non expérimentale et résulte sur un ensemble de connaissances propres au phénomène étudié. Pour recueillir nos données, nous avons procédé via un instrument de collecte relatif à la méthodologie qualitative de recherche et en harmonie avec le phénomène étudié. Le recueil de données s'est fait au moyen d'entretiens individuels semi-dirigés à travers les plateformes numériques telles que ZOOM et TEAMS compte tenu de la situation actuelle liée à la pandémie du coronavirus (COV-19)⁸⁷, il convient de recourir à une technique d'entretien à distance pour l'ensemble de nos entrevues.

Nous utilisons l'entretien semi-dirigé, car il est souvent privilégié en recherche qualitative dans la mesure où c'est une technique d'approche qui permet de rassembler des faits, opinions et interprétations auprès des personnes sur un sujet donné. Les thèmes étant définis préalablement et consignés dans un guide d'entrevue, cette démarche permet aux répondants de développer et d'orienter leur propos selon le sujet. L'un des avantages qu'elle offre tient dans le fait que le chercheur a la possibilité d'enregistrer l'entretien sous accord explicite de la personne interrogée. Ce qui permet une retranscription fidèle des propos du répondant à travers des verbatims. Les entretiens sont le principal instrument que nous favorisons. L'entretien plus que tout autre dispositif permet de saisir au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur position (Gros-Coissy, 2016). Tous nos entretiens sont des

⁸⁷ Il s'agit de la première crise sanitaire connue depuis la seconde guerre mondiale.

entretiens semi-dirigés. Ces derniers s'avèrent incontournables dans la réalisation des projets de recherche. Ils sont nécessaires pour discuter des éléments d'un sujet donné. Ils permettent d'avoir une information de bonne qualité orientée vers le but poursuivi (Imbert, 2010). Au-delà, ils donnent la possibilité à la personne interrogée de s'exprimer librement sur le sujet en abordant tous les aspects qu'il recouvre. Les questions sont ouvertes et permettent aussi à la personne qui dirige l'entretien d'intervenir pour soutenir le discours ou le recentrer. Pour mener à bien les entrevues, nous avons sélectionné les personnes avec la plus grande diversité possible c'est-à-dire, notre échantillon réunit divers organismes impliqués dans des projets en Haïti. Cela permet d'avoir des situations et des points de vue différents. Ces entretiens sont pour la majorité, effectués auprès de personnes attitrées coordonnateurs, chargés et chefs de projets/programmes, analystes des opérations, consultants. Ce choix d'échantillonnage a permis de bien comprendre les différentes approches privilégiées par ces acteurs quant à la question du maintien et la protection des ressources des projets, mais surtout d'en analyser leur pertinence face à notre questionnement de recherche.

Notre méthode de collecte a privilégié le recueil de données primaires ou données brutes relatives aux informations recueillies sur le terrain. Puis, nous nous sommes basés sur des données secondaires pour compléter notre enquête de terrain. Nos données de référence étant axées sur les données primaires dans un premier temps, car il s'agit pour notre étude de cas, d'une représentation du problème par le sujet. Dans un second temps, nous nous sommes dirigés vers des données secondaires découlant des études occasionnées sur le phénomène étudié. De fait, pour celles-ci, nous nous sommes référés à des sites fiables comme ceux des gouvernements canadiens reliés au développement international comme Affaires Mondiales Canada et aux principales agences de développement international comme la Banque Interaméricaine de Développement, la Banque Mondiale, l'USAID (agence des États-Unis pour le développement international...).

Tout d'abord, nous avons conçu une grille d'entrevue dans l'objectif de référencer les principales thématiques à aborder et les questions adressées aux acteurs. Pour finir, on développe ses outils, on les valide, on les utilise et on analyse les données.

Enfin, les noms et répondants des entreprises sont codés afin de garder l'anonymat compte tenu des exigences éthiques de la recherche. L'information a été traitée au moyen d'une analyse interprétative.

4.1.4 Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage est axé sur la méthode exploratoire qualitative dont l'objectif est d'explorer un phénomène en vue d'obtenir des données qualitatives. La population ciblée par cette étude, implique deux catégories d'acteurs à savoir les bailleurs de fonds et ONG canadiennes (gestionnaires de projets) intervenant en Haïti. L'échantillon est donc représentatif du phénomène étudié. Nous avons procédé au moyen de la méthode d'échantillonnage non probabiliste précisément par le biais de l'échantillonnage intentionnel⁸⁸ (par choix raisonné) donc un choix discrétionnaire, puis en boule de neige avec les suggestions des premières personnes interrogées. Dans cette perspective, il a été question dans un premier temps de choisir volontairement les éléments qui composent notre échantillon, car nous estimons qu'ils doivent être représentatifs de la population de référence. Puis, dans un second temps, nous avons établi des contacts avec certains sujets (premiers participants) pour obtenir de nouveaux participants pour l'échantillon (le processus d'approche des répondants a été joint en annexe). Il s'agissait à cet effet de cibler avant tout les ONG québécoises œuvrant dans les pays en développement notamment en Haïti depuis de très nombreuses années. La sélection de ces organismes s'est faite de manière cohérente dans la mesure où elle requerrait une recherche sur des organisations ayant mises sur pied des programmes et projets relatifs à la santé, la sécurité alimentaire, l'éducation, le développement économique, les infrastructures.

L'étude a favorisé des profils d'organisations variés, car nous avons voulu comprendre des points de vue, des positions d'acteurs face au problème évoqué. Avec cette approche, nous sommes arrivés à recueillir des éléments de réponses différents et par conséquent des

⁸⁸ L'objectif est de choisir volontairement les participants pouvant être représentatif du phénomène étudié.

données nécessaires à la réalisation de notre projet de recherche. Pour ce faire, premièrement il importait de présenter notre projet ainsi qu'une grille d'entrevue aux différents acteurs identifiés afin qu'ils comprennent l'objet et le but de la recherche avant tout chose. Notre méthode qualitative repose d'une part, sur l'accessibilité et la disponibilité des sujets (participants) notamment par une approche d'entretien à distance en raison de la Covid-19. L'accent est mis sur les rapports entre l'échantillon et l'objet (Pires, 2007). L'échantillon est axé sur des personnes diverses pouvant représenter les catégories d'acteurs cités et auprès desquels notre enquête est menée. En somme, les gestionnaires de projet et les bailleurs de fonds constituent l'échantillon. De ce fait, ce dernier a mobilisé globalement les ONG québécoises et bailleurs de fonds cités précédemment dans la section terrain de recherche. Trois (3) ONG et une (1) de financement en raison de deux (2) répondants par organisme ont contribué à cette étude. Le nombre total de participants demeure huit (8) répondants.

4.1.5 Définition d'une grille d'entrevue et questionnaire

Notre grille d'entretien et questionnaire sont spécialement conçus pour identifier les thèmes ainsi que les questions associées pour faciliter le bon déroulement du travail de terrain et la compréhension de notre projet envers les répondants. Tout d'abord, la grille d'entrevue contient des informations relatives à l'objet, à la durée et la finalité de l'étude et expose clairement le sujet et son contexte d'application. Elle est accompagnée d'un questionnaire (joint en annexe). En effet, les questions abordées sont ouvertes étant donné que l'objectif était de donner aux acteurs la possibilité de répondre longuement aux différentes thématiques étant donné qu'ils possèdent à priori des connaissances importantes dans le domaine étudié. Les questions sont définies à partir de la question de recherche et des cadres conceptuels du sujet à l'étude. Toutes les questions sont reliées à la problématique du développement des pays pauvres avant et après les situations de crise notamment sur le problème d'arrêt (temporaire ou définitif) des projets en période de fortes instabilités et donc globalement sur la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles pour favoriser

la pérennité des projets. Tous les thèmes ont été adaptés compte des objectifs de développement des organismes approchés. Neuf(9) thèmes ont été définis incluant les questions sociodémographiques. Ceux-ci s'articulent autour de la préoccupation relative à la pérennité des interventions avant et après une situation de crise et surtout après le départ des intervenants étrangers.

4.1.6 Analyse de données

Le processus de présentation et d'analyse de données a suivi une approche descriptive et interprétative d'autant plus que le positionnement épistémologique a été l'approche constructiviste associée aux études descriptives et interprétatives.

La première phase a consisté en une description du profil des répondants et une retranscription des entretiens sous forme de textes (verbatim). Cela a permis de définir chaque répondant en se basant sur des indicateurs sociodémographiques tels que la nationalité, le niveau d'étude, domaine d'expertise, ancienneté, nombre d'années d'expérience en développement international, statut d'employé (permanent ou ponctuel) ... Ensuite pour caractériser les entrevues, il a été nécessaire d'indiquer le nombre de pages des verbatims propre à chaque entrevue. En somme, la première phase a consisté à présenter les données et à les analyser selon une approche valorisant l'exploration inductive. Dans cette dynamique, l'analyse de données est guidée par les objectifs de recherche et est faite en prenant soin de lire à plusieurs reprises les données brutes (appelées aussi données primaires) avant de les interpréter et elle cible spécifiquement les objets devant être étudiés par le chercheur (Blais & Martineau, 2006). De fait, nos données sont analysées compte tenu des résultats d'enquêtes à l'endroit des acteurs cités précédemment et des sources secondaires de données. Dans cette perspective, la production de connaissances est inductive, car la connaissance sera produite à partir des données (Anadón & Guillemette, 2006). Nous avons été amenés à analyser le rapport entre les différents éléments conceptuels de notre sujet d'étude et la réalité constatée pour établir des liens entre le sujet et l'objet. Nous avons

ressorti les ressemblances et les différences, puis procédé à une comparaison de points de vue d'acteurs interrogés dans la section présentation des données en guise de déterminer les points de vue soutenus par chaque acteur relatif aux différents thèmes abordés. L'idée étant ici, de regrouper les données dans leurs similitudes et leurs différences et de pouvoir créer une relation entre elles à travers des associations de thèmes. L'analyse a permis de savoir si les mesures prises par ces acteurs contribuent à soutenir l'objectif de pérennité des opérations ou non. Finalement, l'analyse a mis en lumière les défis majeurs auxquels doivent faire face ces acteurs dans la mesure où l'objectif de pérennité n'est pas atteint d'après les résultats obtenus. Il y a encore du travail à faire notamment au niveau des agences de financements donc des bailleurs de fonds pour mettre sur pied une méthodologie de gestion participative et du gouvernement local qui, à son tour, se doit de s'approprier les projets de développement pour favoriser la durabilité des interventions.

Nos données sont codées et catégorisées pour un meilleur traitement. Pour la catégorisation, nous avons recouru à une grille d'analyse comportant de thèmes nouveaux découlant de l'étude, d'objectifs reliés à ceux-ci ainsi que des niveaux d'appréciation différents. Pour ce faire, l'étude a privilégié une approche de codage ouvert relative à l'exploratoire inductive (Aubin-Auger et al., 2008). Dans ce cas, la grille d'analyse est définie après le recueil des données. À l'aide des thèmes et questions présentés dans la grille d'entrevue, nous pouvons repérer des sous-ensembles et des sous-catégories. Notre approche privilégie en ce sens, l'analyse thématique. Celle-ci recouvre le traitement manuel au moyen de l'analyse du discours à travers l'identification des thèmes et rôle des segments, la structuration, et la segmentation thématique (Hernandez & Grau, 2002). Ce faisant, nous allons en amont, favoriser l'analyse empirique des idées, des mots ainsi de que leur signification pour pouvoir structurer les différents éléments du discours.

La figure ci-dessous constitue un schéma qui décrit les phases de l'analyse thématique. La première correspond à la segmentation thématique (ici, il s'agit à partir du texte de regrouper les mots qui se ressemblent, c'est-à-dire ceux ayant les mêmes significations en vue de constituer des thèmes nouveaux découlant de l'étude). Ensuite, la seconde fait référence à la

structuration (il convient de construire un discours structuré par l'agencement des thèmes). Enfin, la dernière phase renvoie à l'identification des thèmes et rôles des segments (les thématiques sont identifiées en fonction des mots clés qui reviennent fréquemment dans le discours) matérialisant ainsi leur grande importance.

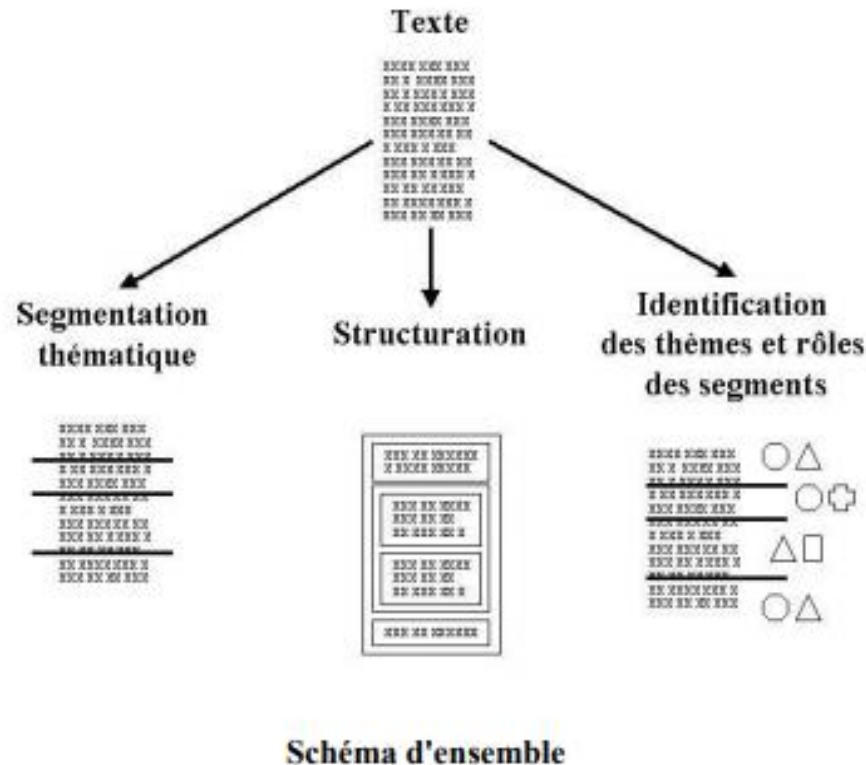


Figure 6. Les phases de l'analyse thématique. © Nicolas Hernandez, Brigitte Grau, 2002

4.1.7 Éthique de la recherche

En tant que chercheuse, nous avons bien conscience que la recherche engendre des responsabilités (Doucet, 2002). Il convient donc de s'assurer que l'on est en mesure d'assumer celles-ci avant d'engager un projet de recherche avec les êtres humains. Tout d'abord, dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, nous avons soumis un rapport

décrivant notre projet de recherche auprès du comité d'éthique de recherche de l'unité de recherche reliée à notre établissement d'enseignement pour approbation qui après avoir évalué la pertinence de notre projet nous a délivré un certificat d'éthique permettant de mener la recherche dans des conditions conformes aux exigences éthiques de la recherche. Ensuite, nous avons soumis un document de consentement aux participants pouvant expliquer le contexte d'application du projet et solliciter ainsi la participation des personnes concernées requises pour l'étude afin d'obtenir leur consentement à contribuer à ladite recherche. Ces documents seront présentés en annexe. Afin de nous conformer aux exigences relatives aux normes d'éthique, nous sommes conscients que garder l'anonymat des participants est essentiel. Cela veut dire que la vie privée de ces derniers devra être protégée et la transparence devra être garantie dans la conduite éthique de recherche. Cela revient à garder l'anonymat lors de la rédaction du rapport de recherche et donc assurer la confidentialité des données recueillies. Afin de présenter les données recueillies, la retranscription des écrits doit être conforme aux témoignages des différents répondants avant toute publication potentielle, car le chercheur devrait éviter que sa recherche ait des conséquences négatives tant pour les personnes étudiées que pour d'autres (Collignon, 2010).

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce présent chapitre a pour objectif de présenter les données récoltées auprès des organismes participants à l'étude. Pour ce faire, il convient dans un premier temps de décrire les caractéristiques de l'échantillon. Les données recueillies ont été transcrites (sur des verbatims), puis validées pour faciliter leur traitement. L'ensemble des questions abordées sont adressées aux différents répondants à l'étude.

5.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Cette étude de cas portant sur l'identification des enjeux humains et techniques de maintien et de protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise requiert un échantillon axé sur deux catégories d'acteurs de développement international à savoir les ONG canadiennes précisément Québécoises et bailleurs de fonds œuvrant dans les pays pauvres parfois victimes de crises politiques répétitives, catastrophes naturelles ou épidémies. Ces organismes viennent en appui à des pays qui n'arrivent pas à s'autodévelopper d'où la dénomination de « pays en développement ». Ils interviennent pour des missions à court, moyen et long terme, et ce dans une logique de développement socio-économique durable. Concernant les ONG, certaines d'entre elles travaillent avec les organisations locales pour un meilleur ancrage de leurs actions.

Les ONG ciblées par cette étude, de par leur mission qui tend à aider les populations se trouvant dans le besoin, se veulent améliorer des conditions de vie. Elles sont actives dans le domaine du développement international. Afin d'atteindre leurs objectifs, elles collaborent de manière étroite avec les bailleurs de fonds. Ces derniers financent les opérations de développement.

Ainsi, l'échantillon est constitué de trois (03) ONG et une (1) Agence de financement dénommée banque de développement à raison de deux (2) répondants par organisme. Ce qui porte le nombre de répondants à huit (8). Plusieurs de ces répondants ont été approchés grâce

à la suggestion des premiers participants à la recherche (échantillon boule de neige). Ainsi, une représentation schématique décrivant le processus de prise de contact est dessinée (voir annexe 5) afin de permettre au lecteur de comprendre la procédure d'approche des différents répondants. Il est important de signaler que les noms et répondants des entreprises ont été codés afin de garder l'anonymat des participants. L'étude est axée autour de huit (8) thèmes :

1. La problématique de développement en Haïti ;
2. Le maintien et la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise dans la définition des projets ;
3. Le phénomène d'arrêt des projets en contexte de crise (catastrophes naturelles, crises politiques et épidémie...) ;
4. Les considérations sur la question du maintien ou la protection des ressources organisationnelles des projets dans la définition des projets et dans une perspective historique : avant et après les épisodes d'instabilités ;
5. La présence de plans de contingence face à ces situations et surtout leur évolution au cours de la dernière décennie ;
6. Les perspectives de partenariats avec les acteurs locaux sur les enjeux de pérennité des interventions ;
7. Les adaptations que la question du maintien ou de la protection des ressources organisationnelles a suscitées ou suscitera dans la définition des projets, les approches d'intervention et les stratégies de transferts des actifs organisationnels ;
8. La vision en général des agences de développement impliquées dans le financement de ces projets par rapport à cette situation ;
9. Les questions sociodémographiques (ce thème fait référence au point 5 relatif au profil des répondants qui renvoie à la prochaine section).

5.1.1 Profil des participants

Afin de présenter les participants à l'étude, il convient dans un premier temps de dresser trois tableaux complémentaires décrivant leur profil. En effet, les lettres A, B, C, D font

référence aux noms des entreprises et les chiffres 1, 2 au numéro du répondant. Par exemple, A désigne le nom de l'organisation et 1 désigne le numéro du répondant. A1 va donner l'entreprise A/Répondant 1.

Ci-dessous, un premier tableau (tableau 1) dressant le profil des répondants indiquant ainsi leur poste, les années dans l'entreprise et en développement est dessiné.

Tableau 3 Profil des répondants (première partie)

Organismes participants	Répondants	Poste occupé	Années dans l'entreprise	Années en développement
Entreprise A	A1	Coordinatrice de programme Afrique du Nord/Moyen Orient	16	17
	A2	Cheffe de projet Haïti	15	35
Entreprise B	B1	Chargé de projets Haïti/Afrique	36	39
	B2	Cheffe de projet VLF Haïti	2	21
Entreprise C	C1	Chargée de programme	12	24
	C2	Coordonnateur de terrain en Haïti depuis janvier 2020	10	16
Entreprise D	D1	Consultant retraité et contractuel	11	15
	D2	Analyste des opérations/Seniors Operations Associate	15	31

Un deuxième tableau qui complète le premier, définit les caractéristiques des répondants notamment en termes de domaine d'étude, niveau de diplomation et domaine d'expertise.

Tableau 4 Profil des répondants (deuxième partie)

Noms	Nationalité	Domaine d'étude	Niveau de diplomation	Domaine d'expertise
A1	Canadienne	Études internationales (licence) ; Gestion du développement des collectivités et des coopératives (maîtrise).	Maîtrise	Gestion de projet (projet de développement et Aide humanitaire).
A2	Canadienne	Infirmière	Bac collégial/ Cycle court en gestion à distance	Gestionnaire de projet/Santé
B1	Canadienne	Histoire	Baccalauréat	Filière agroalimentaire/Droit de la personne
B2	Haïtienne	Études en gestion affaires (Formation de base) ; Communication et marketing (Maîtrise)	Maîtrise	Droit des femmes
C1	Canadienne	Agroéconomie (Baccalauréat) ; Économie du développement (Maîtrise)	Maîtrise	Économie du développement
C2	Canadienne	Finance	Baccalauréat	La professionnalisation du crédit
D1	Canadienne	Génie civil	B. Sc., B.A., et M.Sc.	Infrastructures routières
D2	Haïtienne	Études en gestion des affaires (Licence) ; Gestion de projet (Maîtrise)	Maîtrise	Gestion de projet

Finalement, le tableau suivant présente le profil des répondants avec des informations complémentaires relatives au lieu de travail et au statut du répondant.

Tableau 5 Profil des répondants (troisième partie)

Répondants	Lieu de travail	Statut d'employé
A1	Siège social	Permanent
A2	Projet terrain	Ponctuel
B1	Siège social	Permanent/Retraité
B2	Projet terrain	Ponctuel
C1	Siège social	Permanent
C2	Projet terrain	Ponctuel
D1	Projet terrain	Ponctuel/Retraité
D2	Projet terrain/Siège social	Permanent

Les répondants à l'étude sont issus de nationalités différentes (canadienne ou haïtienne) avec des parcours académiques et professionnels variés et des années d'ancienneté relativement différentes soit environ en moyenne 14,5 ans en entreprise et 24,75 ans en développement. Leur niveau d'étude demeure la maîtrise ou le baccalauréat dans divers domaines. Ayant bénéficié des études en infirmier en passant par des filières en études internationales, la gestion de projet, l'agroéconomie/économie du développement, gestion du développement, histoire, communication/marketing..., ils possèdent chacun d'eux un

minimum de dix(10) années d'expérience en développement international avec un statut d'employé permanent ou ponctuel et sont basés soit sur le terrain (55%) soit au siège social (45%) de l'organisation ou combinent les deux en alternance (cas du répondant D2). Leur champ d'expertise est relatif aux domaines suivants : gestionnaire de projet/santé, gestion de projet (projet de développement/volet humanitaire), droit des femmes, professionnalisation du crédit, infrastructures routières, filière agroalimentaire/droit de la personne... Ayant quasiment tous une bonne connaissance de la société haïtienne de par leur présence sur le terrain, ils occupent des postes de chargé ou coordonnateur de programme, analyste des opérations, chargé de projets, coordonnateur de terrain, chef de projet, consultant.

5.2 L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

5.2.1 Des ONG de développement international : une vision axée sur un monde sans pauvreté, égalitaire et inclusif

Les ONG participantes à cette étude définissent leur vision sur un monde sans pauvreté, égalitaire et inclusif. Elles interviennent dans des pays d'Afrique (Bénin, Sénégal, Burkina Faso, Niger, Mali...), des Caraïbes (Haïti) et d'Amérique Latine (Honduras, Bolivie, Colombie...) et ce depuis plus d'une trentaine d'années soit en moyenne (42 ans). Elles ont pour mission de combattre la pauvreté, l'exclusion et les inégalités ; d'accroître l'autonomie des populations défavorisées en facilitant l'accès à des services financiers en vue de renforcer le secteur de la finance inclusive et rendre accessibles aux populations des pays en développement et en émergence des services financiers diversifiés, sécuritaires et répondant à leurs besoins autour de deux leviers que sont l'assistance technique et l'investissement. Elles soutiennent des initiatives dans le secteur de l'agriculture en promouvant la sécurité alimentaire, le secteur de la finance solidaire (l'assurance et le Crédit Agricole), appuient le développement de l'entrepreneuriat, le financement de l'habitat, la protection de l'environnement, le droit des femmes, l'autonomisation des femmes et des jeunes... En ce sens, elles renforcent les capacités de développement économique des communautés

défavorisées, appuient des initiatives d'égalité entre les femmes et les hommes, de lutte contre les violences, de sécurité alimentaire, de résilience et d'adaptation aux changements climatiques. Il s'agit d'organisations résolument tournées vers l'avenir. Ainsi, elles s'emploient à renforcer leurs partenaires et alliés des pays en développement dans la conception et la mise en œuvre de solutions durables à la pauvreté et à l'injustice. Pour atteindre leurs objectifs, ces organisations mobilisent des ressources et favorisent l'échange de savoir-faire. Dans un objectif de recherche d'innovation et d'efficacité, elles travaillent à des solutions de développement durable par la mise en œuvre de programmes et projets avec des partenaires stratégiques. En ce sens, elles mobilisent la population du Québec dans l'expression de sa solidarité en mettant en place des projets à volet humanitaire et de développement à long terme. Il s'agit, d'une part, de projets de coopération volontaire pour accompagner les organisations locales, les former selon leur demande en s'appuyant sur des actions de renforcement de la société civile en particulier d'ONG nationales professionnelles et d'organisations paysannes de type syndical ou économique et, d'autre part, de projets de développement socio-économique durable. La conviction de ces organisations est fondée sur le fait que la vie de tous les êtres humains a la même valeur et tous ont des droits égaux.

En ce qui concerne leurs réalisations, l'une des organisations appuie présentement un projet dans le secteur du café et de l'agriculture portant exclusivement sur la filière agricole et tenant compte des changements climatiques. Celui-ci a démarré en 2019 et prendra fin en 2024. Ce dernier bénéficie d'un financement de 13 000 000 \$ du gouvernement du Canada par l'entremise d'Affaires Mondiales Canada (AMC). Un des répondants est le chef de projet de cette initiative. À l'heure où l'on écrit ces mots, le projet est en phase de planification avec l'État haïtien.

Cette organisation a appuyé un autre programme de coopération volontaire (projet multi-pays) d'une durée de 60 mois sur la période 2015 à 2020 avec un budget de 55 millions. L'objectif de celui-ci est d'accroître les capacités pour une croissance économique et sociale par l'innovation afin de contribuer à l'amélioration du bien-être économique et social des communautés pauvres et marginalisées en particulier des femmes et des jeunes dans 11 pays

(Bénin, Bolivie, Burkina Faso, Colombie, Cisjordanie et bande de Gaza, Haïti, Honduras, Jordanie, Mali, Pérou et la République démocratique du Congo (RDC)). Les actions dirigées par l'organisation ont consisté entre autres à contribuer au renforcement des capacités entrepreneuriales des femmes et jeunes, à l'appui à la réalisation d'une cartographie (mapping) des associations de jeunes et organisations qui interviennent auprès des jeunes et à des activités de supervision, d'encadrement, suivi, formation des bénéficiaires.

En matière d'actions, l'une des organisations quant à elle travaille présentement sur un projet de reboisement visant à lutter contre la déforestation. Celui-ci démarre en novembre 2017 et actuellement en phase de clôture, bénéficie d'une aide financière de 1 000 000 \$ du gouvernement du Québec. L'initiative consiste à mener un projet de lutte contre les changements climatiques dans la région Nord-Ouest d'Haïti. L'idée de base est d'implanter et de développer des forêts énergétiques productives. Le projet vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre par la mise en place d'un système de compostage et par l'implantation de forêts énergétiques durable.

De plus, en collaboration avec l'unité de santé internationale d'une université québécoise, l'organisation a mis en place un projet de Santé maternelle Infantile dans le Nord d'Haïti, démarré en 2017 pour finir vers fin 2022. Ce dernier a subi une prolongation d'un an et demi avec un financement supplémentaire. La population bénéficiaire du projet est estimée à 449 675 habitants avec un financement initial du gouvernement du Canada de 11 052 087 \$ et une contribution du public canadien donateur de 115 000 \$. Le projet appuie 20 institutions de santé pour le renforcement de la disponibilité et la qualité des soins de santé pour les femmes, les hommes et les enfants des zones ciblées. L'un des répondants est impliqué dans ce projet et représente les intérêts de l'organisation B à l'intérieur du consortium puis des appuis sectoriels (appui et suivi technique).

Une des organisations vient de terminer deux projets. Le premier est une initiative axée sur le système de financement et d'assurance agricole en Haïti avec une durée de huit (8) ans (de 2011 à 2019). Un des répondants de l'organisation a travaillé sur cette initiative. Le

succès de celle-ci a été reconnu et l'entreprise a redémarré avec un financement d'initiative actuel portant sur le financement agricole piloté par un répondant avec un financement additionnel de 4 ans avec la coopération suisse. Celui-ci vise à renforcer le cadre national sur le financement agricole. La nouvelle initiative a débuté en mai 2020 et s'étale jusqu'en novembre 2024. Il s'agit de renforcer le cadre national sur le financement agricole donc à faire vivre un système de financement agricole en lien avec l'accompagnement et des programmes de mitigation des risques soit la garantie de prêt ou l'assurance agricole.

5.2.2 Des agences de financement, une vision axée sur l'amélioration des vies

L'agence de financement impliquée dans cette étude est fondée vers les années 1960 et est la principale source de financement pour le développement de l'Amérique latine et des Caraïbes. Il s'agit du principal bailleur multilatéral d'Haïti en 60 ans de collaboration. Elle soutient des initiatives relatives à l'éducation, au développement du secteur privé, l'eau et l'assainissement, l'énergie, l'agriculture et le transport. C'est un organisme de financement qui intervient en amont pour faciliter la mise en place d'un cadre favorable au développement des partenariats publics et privés et, en aval pour financer des projets d'infrastructures. Elle offre des prêts et des dons et intervient aussi en subvention pour financer de l'assistance technique, de la préparation de projet, des études de faisabilité et intervient également en prêt pour financer en particulier les investissements.

Actuellement, l'institution appuie un programme visant à soutenir la productivité de l'agriculture, de la pêche et d'amélioration des infrastructures rurales d'accès aux marchés afin d'accroître la productivité de l'agriculture et de la pêche et faciliter la mise en marchés des produits dans des départements touchés par l'insécurité alimentaire. En tant que consultant sénior, un des répondants est en support à l'équipe de préparation du projet.

L'institution appuie un autre projet de construction pour le parc industriel de Caracol⁸⁹ (PIC) dans lequel est impliqué un des répondants qui donne un support actuellement pour le secteur privé. Le financement de ce dernier est estimé à 70 000 000\$. Globalement, le parc industriel de Caracol vise à contribuer au développement économique du Nord d'Haïti. La composante principale du projet de construction vise à fournir de l'infrastructure au PIC à travers la construction de bâtiment à usage industriel et des structures connexes pour répondre aux besoins des locataires qui s'y établissent, mais aussi de l'infrastructure et équipement dans le PIC notamment l'expansion des routes et des réseaux de services publics et également la supervision des travaux.

Ce tableau ci-dessous décrit la durée moyenne des entrevues et le nombre de verbatims validé grâce à la confirmation des données recueillies (ayant fait l'objet d'une transcription mot à mot sous forme de verbatims) par les différents répondants.

5.3 PRESENTATION DES RESULTATS

Après avoir dressé le profil des participants, il convient de présenter les données recueillies auprès des répondants à l'étude dénommées données brutes. Pour ce faire, il importe dans un premier temps de présenter les données de façon synthétisée. Afin d'exposer les résultats obtenus, il convient de regrouper ceux qui se rencontrent dans leurs similitudes et leurs différences. Il est à signaler que les données récoltées pour les thèmes **5, 6, 7** sont présentées de manière groupée c'est-à-dire par organisme participant, car les questions abordées reposent sur des stratégies déployées en matière de gestion de crise, de perspective de partenariat et d'adaptations liées à ces approches d'intervention. Nos données brutes sont

⁸⁹ Le parc industriel de Caracol est un projet phare de développement économique avec des enjeux de créations d'emplois visant à relancer l'économie haïtienne fortement affaiblie depuis la catastrophe de 2010. A ce jour, plusieurs emplois ont été créés grâce à cette initiative

ainsi triées, classées et vont être analysées par la suite en fonction de leurs similitudes et leurs différences, car nous voulons créer des relations entre elles.

5.3.1 Thèmes d'étude

Thème 1 : Problématique de développement en Haïti

Selon vous , qu'est-ce qui pourrait expliquer le retard du développement d'Haïti ?

Au premier thème lié à la problématique de développement en Haïti notamment sur la question de son retard de développement, les répondants A1, B1 estiment que la mauvaise gouvernance, la corruption, les années de dictature...peuvent justifier le sous-développement d'Haïti.

Répondants A1

Mauvaise gouvernance, corruption, années de dictature...

Répondants B1

Fondamentalement, l'échec d'Haïti, ce sont les Haïtiens qui en sont responsables, car il y a une mauvaise gouvernance. Il y a aussi l'échec de la coopération internationale et la responsabilité est partagée entre les étrangers (organismes de coopération) et les Haïtiens.

Le répondant B1 va plus loin en considérant que le gouvernement devrait coordonner l'aide. Il estime qu'il n'y a pas de coordination possible parce que les agences comme les Nations unies sont en compétition avec les ONG. Ils tous en compétition soutient-il. Au-delà, Il y a un manque de compétence au sein de certaines ONG, c'est la raison pour laquelle

parfois ces structures font mal leur travail. Il y a un autre facteur qui est l'inadaptabilité des montants aux capacités du milieu. Ces effets combinés à la fois peuvent expliquer le retard du processus de développement d'Haïti.

Répondant B2

N'importe qui peut être leader en Haïti. L'État est incompetent et certaines organisations ne viennent pas en appui aux actions de l'État. Il y a aussi la récurrence des catastrophes naturelles...

Pour le répondant B2, le problème c'est « N'importe qui peut être leader en Haïti » et au-delà du manque de concertation des ONG, certaines de ces organisations ne viennent pas en appui aux actions de l'État. Cela combiné à la répétition des catastrophes naturelles peuvent expliquer le retard de développement.

Répondant C1

La gouvernance est détériorée, les gens ne croient plus du tout en leur gouvernement, instabilité politique, les problèmes politiques. Les catastrophes naturelles à répétition n'aident pas aussi.

Aussi, le répondant C2 considère que l'interférence internationale n'est pas toujours appropriée et cela vient perturber ce que l'État devrait faire par lui-même. Les intervenants étrangers ne connaissent pas tous profondément les réalités socio-économiques locales, ce qui explique souvent le fait que les besoins soient mal identifiés. Plusieurs projets sont élaborés à distance dans des bureaux à l'étranger par manque de temps sans que l'État soit parfois au courant de ces initiatives et cela vient affecter ses plans d'action. Ici, l'approche des organisations internationales n'est pas nécessairement en phase avec les actions de l'État.

Répondant C2

Des coups d'État et une interférence internationale qui n'est pas toujours appropriée.

Cependant, la réponse du répondant D1 se démarque des autres répondants. Pour ce dernier, le problème de développement en Haïti réside dans sa situation sanitaire et économique puis l'analphabétisme et la faim.

Répondant D1

Sa situation sanitaire et économique qui est très mauvaise plus l'analphabétisme et la faim.

Le système sanitaire et économique haïtien a du mal à se développer à cause des épisodes à répétition de crises politiques qui fragilisent l'organisation de l'offre de services publics dans le pays. L'année 2019 a été par conséquent une année de toutes les douleurs autant pour le système sanitaire qu'économique en raison du premier épisode de pays lock⁹⁰ (quand Haïti fonctionnait au ralenti dans des conditions très critiques, où l'école et les activités économiques, les commerces formels et informels étaient quasiment paralysés dans certaines zones voire même certaines régions et parfois totalement paralysées dans d'autres zones ou d'autres régions constituant les points chauds). Il s'agit de périodes de troubles assorties de manifestations paralysant presque tout le pays. Premièrement, en matière de santé, le pays est classé dans le top des 30 pays des pires⁹¹ nations les plus saines au monde

⁹⁰ Il s'agit d'une épisode de crise politique assez intense quand Haïti fonctionnait au ralenti où plusieurs manifestations ont lieu occasionnant ainsi une paralysie de certaines activités nécessaires au fonctionnement du pays.

⁹¹ Lenational.org (2019). Index de Bloomberg : *Haïti, un pays avec la pire santé au monde*, [En ligne] ([Index 2019 de Bloomberg : Haïti, pays avec la pire santé de l'Amérique \(lenational.org\)](#)). (Page consultée le 18 Juin 2021)

d'après un rapport réalisé par l'agence de presse⁹² *Bloomberg* sur les nations les plus saines au monde en 2019 et quand on se base sur les variables relatives à l'espérance de vie (64 ans en 2019 selon la Banque mondiale), les facteurs environnementaux, l'accès à l'eau potable et l'assainissement. En effet, d'après la Banque⁹³ mondiale « L'inventaire national des infrastructures d'eau potable réalisé en 2017 montre qu'il existe des disparités importantes entre et au sein même des départements. Par exemple, l'accès à l'eau dans la Grande-Anse se situe autour de 28% alors qu'il est autour de 52% dans les départements du Sud et Centre. Dans l'Artibonite les taux d'accès varient entre 7% et 74%, et dans la Grande Anse entre 0% et 55% ». Cette difficulté sanitaire a été constatée quelques mois après le tremblement de terre avec l'avènement du choléra dans la mesure où la crise sanitaire avait révélé les maux que souffre le système sanitaire haïtien étant donné qu'il y a eu un appui considérable de certaines organisations internationales comme Unicef, Solidarités internationales venues pour fournir des plans d'action visant à combattre l'épidémie. Comme mentionné précédemment dans le chapitre (3) relatif à l'analyse de l'évolution de la situation politico-économique d'Haïti, neuf mois après le séisme de 2010, des cas de choléra ont été recensés dans la capitale et la maladie s'est vite propagée dans presque tous les départements. Ce qui a rendu plus complexe l'offre de service de santé de base. L'accès aux soins demeure très difficile, car absence d'infrastructures et de ressources humaines (spécialistes et professionnels de santé) répondant aux besoins de la classe la plus pauvre. En effet, le gouvernement a failli dans divers domaines étant donné que l'analphabétisme demeure également un fléau majeur malgré les programmes d'aide visant à renforcer le secteur de l'éducation ou encore les programmes de lutte contre l'analphabétisme, des défis subsistent dans ce domaine précis. À cela s'ajoute, le phénomène d'insécurité alimentaire grandissante occasionnant la faim et résultant de la pauvreté extrême de la classe pauvre n'ayant pas les moyens de s'alimenter convenablement, car manque de politique économique efficace pouvant avoir des impacts sur la population permettant ainsi à cette classe de vivre

⁹² Bloomberg est une agence de presse américaine fondée en 1990 spécialisée dans l'économie et la finance.

⁹³ Récupéré de [Haïti face au défi de l'accès à l'eau potable \(banquemonde.org\)](http://banquemonde.org).

décemment. Ces nombreuses difficultés évoquées expliquent en grande partie pourquoi le pays en est là aujourd'hui avec des problèmes constants émanant essentiellement de sa politique économique.

De plus, le répondant D2 pour sa part, avance l'idée selon laquelle les besoins ne sont pas bien identifiés et le gouvernement est très faible avec beaucoup de rotations au niveau de ses équipes techniques. Ce qui cause un manque de leadership technique au niveau de l'État et un manque d'appropriation des projets de développement du fait que l'État n'est pas très impliqué dans les projets élaborés par les ONG et bailleurs de fonds. Globalement, les données recueillies sur cette question sont quasiment unanimes dans la mesure où il s'agit surtout pour ces acteurs de développement de mauvaise gouvernance qui s'explique très souvent par un manque de compétences de l'État et des institutions, de corruption généralisée...

Répondant D2

Faiblesse du gouvernement (manque de leadership technique), manque d'appropriation des projets de développement

La faiblesse du gouvernement explique en grande partie le retard du développement d'Haïti. Elle occasionne l'absence de leadership notamment technique pouvant apporter une certaine compétence dans la gestion de la gouvernance du pays avec comme objectif d'instaurer un état de droit où la population locale peut avoir accès à des programmes et services sociaux de base. C'est la base du développement et il s'agit de satisfaire avant tout les besoins primaires de cette population (manger, se loger, s'instruire, se soigner, se déplacer...). Ce qui n'est pas le cas en Haïti où plusieurs manifestants réclamaient depuis février 2019 le départ du président assassiné récemment, pour demander ainsi un gouvernement de transition afin de pouvoir bénéficier des services sociaux de base. Des affrontements violents opposent souvent policiers et manifestants. Ceci n'est pas sans conséquence, car la crise politique impacte souvent sur les élections locales et électorales. Ces désagréments font que l'État s'affaiblit de plus en plus et ne travaille pas comme il

devrait le faire, car il y a un manque d'implication de sa part dans les projets de développement conduits par les organisations internationales. Toutes ses difficultés expliquent en grande partie l'échec d'Haïti.

En synthèse, les facteurs déterminants sont :

- Besoins mal identifiés
- Mauvaise gouvernance
- Manque d'appropriation des projets
- Absence de coordination entre les ONG et l'État et entre les ONG elles-mêmes.
- Manque de compétences des ONG

Thème 2 : Maintien et protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise dans la définition des projets

La question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise est-elle considérée dans la définition de vos projets ?

Considérant le thème 2, tous les répondants avancent l'idée selon laquelle la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise est considérée dans la définition des projets. Toutes les données relatives à cette question s'accordent notamment quand il s'agit du maintien des ressources matérielles et financières. Ces dernières sont surtout transmises. En effet, les actions de l'entreprise A par rapport à cette problématique se matérialisent par un processus de dotation de biens pour le gouvernement, c'est-à-dire à la fin de chaque projet, il y a un plan de disposition des biens qui est établi afin que ces derniers soient transférés à des organisations partenaires et cela est défini dans le projet. Cela fait l'objet d'une entente avec le bailleur.

Répondants A1

Dans plusieurs des projets financés par notre bailleur de fonds, à la fin du projet, on fait un plan de disposition des biens. Ces biens sont transférés à des partenaires ou à des organisations locales avec lesquelles on travaille.

« Les ressources matérielles et financières sont surtout transmises et on en garde aussi de projet en projet » avance le répondant A1. Tout comme l'entreprise A, l'entreprise B considère que les ressources opérationnelles (matérielles) sont protégées et cela fait partie de son plan de sécurité.

Répondant B1

Oui, elle est considérée, c'est beaucoup d'effort et beaucoup d'adaptabilité, car il faut comprendre le milieu, la culture. Notre organisation n'a jamais été obligée d'arrêter ses opérations. Ce que certaines ONG ne peuvent pas faire, car manquent de compétences ou de stratégies de gestion des opérations. Ça prend une souplesse extrême au niveau des financements pour travailler en Haïti. Puis, on dispose nos biens au gouvernement.

Plus loin, le répondant B1 soutient que cela demande une souplesse extrême au niveau des financements pour intervenir dans des pays comme Haïti. L'entreprise est dotée d'un plan de sécurité, ça prend un coût. À travers celui-ci, ses ressources locales sont protégées comme les véhicules gardés dans des endroits sécurisés. Tout cela fait partie de son plan de sécurité.

Répondant C1

C'est toujours avec une vision de pérennité. Une fois le projet terminé, on se pose la question à savoir qu'est-ce qui va assurer la suite, donc c'est inclus dedans.

L'entreprise C traite la question de la pérennité des opérations en termes de gestion de risques. La gestion de la continuité est prise en compte au moyen d'initiatives de renforcement des capacités locales qui est une de ses vocations premières. Le transfert d'employés en cours de projets à des organisations et institutions partenaires et la quête d'expertises locales font partie des approches lui permettant de sensibiliser et former le personnel local pour qu'ils puissent assurer la suite des interventions après la fermeture des projets.

Répondant D1

Les ressources organisationnelles qui incluent les ressources humaines, matérielles, financières, techniques, technologiques et les connaissances de l'organisation sont habituellement traitées en termes de gestion des risques et mesures d'atténuation. La banque possède un ensemble de politiques qu'elle met en œuvre en contexte de crise ou non, car elle travaille de concert avec le gouvernement local et tant que celui-ci a une légitimité, la banque lui prêterait assistance.

L'entreprise D procède de la même manière que l'entreprise C étant donné qu'elle traite cette question en termes de gestion de risques et mesures d'atténuation par la mise en œuvre d'un ensemble de politiques visant à travailler avec le gouvernement local. Pour renforcer cette dynamique, l'organisation entend créer des entités parallèles aux institutions publiques ou d'avoir les coordinations des projets à l'intérieur de ces institutions. Pour les ressources technologiques, l'organisation D essaie de mettre une structure pour gérer le projet. Puis, concernant le maintien des ressources, seules les ressources humaines sont gardées au sein de la banque. Les ressources techniques (matérielles) comme les véhicules, voitures, ordinateur sont remis au gouvernement.

Répondant D2

Tout n'est pas fait pour garder les ressources au niveau de la banque. Les seules ressources gardées sont les ressources humaines.

En synthèse les facteurs déterminants sont :

- Disposition de biens
- Souplesse extrême au niveau des financements
- Renforcement de capacités locales

Thème 3 : Arrêt des projets lors des périodes d'instabilité

Quelle est votre vision sur le phénomène d'arrêt des projets lors des périodes d'instabilité liée à la survenance des catastrophes naturelles ou pandémie et suite à des crises politiques sociales et économiques ?

Ce thème 4 a permis avant tout de déterminer les organismes participants ayant subi un arrêt temporaire ou un ralentissement d'opérations. Ainsi, la majorité des organisations participantes n'a pas connu d'arrêt de projets. Elles ont été confrontées à quelques ralentissements d'opérations. Elles continuent à œuvrer en cas de crise sauf pour certaines organisations qui, pour des raisons d'insécurité, préfèrent arrêter pour protéger ses ressources humaines (personnel) comme le cas de l'organisation A ayant connu un arrêt temporaire pendant la crise politique d'où l'expression « pays lock » (il s'agissait de moment de troubles sociaux quand Haïti fonctionnait au ralenti dans des conditions très critiques occasionnées par une période de crise politique intense entraînant une paralysie presque totale du pays). Dans ces circonstances, les individus ne peuvent plus procéder à leurs activités respectives puisque des manifestations d'une certaine ampleur, barricades de toute sorte sont utilisées pour servir de barrières aux différentes avenues importantes du réseau routier du pays par les

protestataires pendant une très longue durée. Il devient alors difficile pour certaines organisations d'opérer. Ce qui fait que la seule solution qui s'offre à ces dernières, c'est la relocalisation des gens, car il est difficile de s'alimenter en nourriture et en énergie, parce que parfois il n'y a pas d'électricité ou d'essence pour se déplacer. Quand la situation est extrême, le personnel est évacué pour sa sécurité. Néanmoins, il y a toujours la volonté de ces organisations de continuer à œuvrer malgré les crises notamment politiques et les catastrophes naturelles.

Répondant A1

Parfois, on est obligé de suspendre nos activités pour des raisons d'insécurité. Mais apporter toujours une certaine continuité avec des ressources plus limitées comme redéfinir nos priorités, aller dans l'urgence, répondre aux besoins immédiats des gens et quand le contexte le permet on revient à nos programmes de développement. . Malheureusement avec le tremblement de terre, il y a eu perte de vie humaine de certains de nos staffs. Quand le pays fonctionne au ralenti d'où l'expression « pays lock » c'est difficile de pouvoir continuer. Quand la situation est extrême, on fait sortir les gens du pays.

L'insécurité est grandissante en Haïti où le pays est parfois très paralysé en raison des crises politiques d'une grande ampleur occasionnant du vol allant jusqu'au vol d'argent ou de matériel des ONG internationales qui devaient servir aux organisations partenaires. Par exemple, l'organisation A en raison de ces crises politiques entraînant souvent la fermeture des banques où il devient impossible d'effectuer des transactions bancaires, se rabat sur le paiement en liquidité pour rémunérer son personnel pour les missions effectuées sur le terrain.

L'entreprise B n'a vraiment pas connu d'arrêt des opérations. Les répondants estiment que les catastrophes représentent une opportunité. Mieux, le répondant B1 considère que la

compréhension du pays dans sa manière de fonctionner permet de s'adapter rapidement au contexte et d'adopter les bonnes stratégies nécessaires pour le maintien des activités. L'entreprise est dotée d'un plan de sécurité qui lui permet de protéger ses ressources locales et ses biens matériels comme les véhicules (gardés dans des endroits sécurisés).

Répondant B1

Quand les projets arrêtent, cela relève de l'incompétence de la part de l'organisation intervenante. Nous disposons d'un plan de sécurité pour protéger les ressources locales (personnel local) pour assurer un certain maintien et biens matériels (les véhicules sont gardés dans des endroits sécurisés).

Répondant B2

Les catastrophes naturelles sont une opportunité, car les organisations en profitent pour lever des fonds même si ces catastrophes représentent un frein pour la viabilité et la durabilité des projets de développement et entravent la bonne marche et le plan d'action du projet.

Faut comprendre le milieu d'intervention, la culture pour bien s'adapter à la situation de crise qui se présente. La connaissance de la société est donc un préalable. Quand on est une ONG ou un intervenant étranger, il est nécessaire de comprendre comment fonctionne la société où les projets se mettent en place, c'est quoi les vrais problèmes, comment ça marche, la compréhension des cultures... Si l'ONG arrive à bien saisir cela et à suivre, elle pourra établir des stratégies, des méthodologies pour intervenir en fonction de ces enjeux. Beaucoup d'intervenants étrangers ne cherchent pas à comprendre la réalité par exemple, pour le cas haïtien, ils arrivent avec leur concept qui ne colle pas avec la réalité haïtienne, parfois avec

des concepts complètement aberrants. Ils ne cherchent pas à comprendre comment ça fonctionne la société haïtienne.

Par ailleurs, l'entreprise C n'a jamais arrêté ses opérations malgré les catastrophes naturelles et les crises politiques. Elle a pu continuer, car disposant d'un plan de sécurité incluant le plan de continuité et/ ou de reprise des activités. Avec le contexte de la Covid-19, elle a beaucoup privilégié le travail à distance pour assurer un certain maintien des opérations même si celui-ci est parfois compliqué en raison de la difficile coordination avec le personnel local qui se trouve en Haïti où il y a des parfois des coupures d'internet en raison de problème d'électricité ou d'internet.

Répondant C1

Nous n'avons jamais arrêté nos opérations malgré les catastrophes et les crises politiques. Par contre, on a subi un ralentissement des activités, l'année passée on a dû sortir nos collaborateurs du pays, on n'a pas arrêté nos activités, on a revu tous nos plans, on a un plan de continuité des activités, on a identifié un certain nombre de risques.

La position de l'entreprise C se rapporte à la définition d'une matrice des risques identifiés et gradués par ordre d'importance ou de dangerosité déterminant ainsi la manière dont ces risques vont être gérés. Aussi, elle dispose d'un plan de continuité ou de reprise des activités, d'un plan de gestion de crise incorporé dans son plan de sécurité. En effet l'entreprise est dotée d'une matrice des risques dans laquelle la nature et le niveau de risques sont déterminés. Étant une organisation évoluant dans le secteur de la finance inclusive, la nature des risques de l'organisation C s'apparente premièrement à des risques opérationnels par exemple dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme, les entrepreneurs désireux de se formaliser peuvent se heurter à des délais et à des exigences difficiles à respecter ou la suite d'un appel à participation, les institutions financières peuvent se montrer peu intéressées

à bénéficier de l'appui technique du programme. Il y a également les risques financiers relatifs au risque de crédit élevé souvent en raison des conditions économiques et climatiques imprévisibles, manque de fonds pour financer certaines activités d'un programme ou projets). Ensuite, il y a des risques sur le plan du développement comme lors des changements politiques ou de gouvernance qui entraînent des changements de vision et d'approche ou retardent l'implantation de certaines activités, le manque d'intérêt des entrepreneurs envers la formalisation de leur entreprise, le processus électoral pourrait entraîner des changements aux politiques gouvernementales en matière de développement des petites et moyennes entreprises par exemple. Pour chaque risque identifié, des niveaux d'appréciation différents (très probable, peu probable, probable...) ainsi que le résultat attendu et les mesures d'atténuation correspondantes et enfin les instances responsables de la gestion de ces risques sont définies.

En termes de gestion de risques, dans le contexte de la Covid-19, l'entreprise C a dû sortir ses collaborateurs du pays, revu tous ses plans, identifié un certain nombre de risques. Son plan de contingence qui documente l'ensemble des stratégies et solutions permettant au projet de maintenir ou reprendre ses opérations en cas de catastrophe est en cours d'élaboration. En effet, les stratégies qu'elle emploie l'aident beaucoup à maintenir ses opérations en cas de crise. Tout comme l'entreprise C, l'entreprise D procède à l'évacuation de son personnel international qui travaille à distance. Depuis 15 ans, elle se sert de l'infrastructure technologique pour assurer un maintien de ses opérations à distance. De plus, pour chaque projet, elle emploie une approche différente en essayant d'adapter ses stratégies au contexte comme le cas de la Covid-19 où elle privilégie le travail à distance. Pour ce qui est des catastrophes naturelles, elle réévalue et attribue plus de ressources. L'entreprise déplore le manque d'implication du gouvernement en cas de crise.

Répondant D1

En plus du soutien financier, ce sont les connaissances et les conseils techniques fournis pour aider à concevoir et à mettre en œuvre des politiques publiques efficaces. Développement de réponses adaptées dans de différents domaines comme les populations vulnérables, l'emploi et la productivité, les politiques fiscales pour améliorer des impacts économiques : fiduciaire (ex. passation marchés), corporatif, support aux pays, aux secteurs privés, aux entreprises, partenaire stratégique, innovation et connaissance.

Répondant D2

Le gouvernement ne vient pas avec ses solutions s'il y a arrêt, il y a un manque d'appropriation des projets.

En synthèse les principaux facteurs sont :

- Manque de compétences de certaines ONG
- Manque d'appropriation des projets par le gouvernement
- Disponibilité d'un plan de sécurité
- Disponibilité d'un plan de continuité des activités
- Disponibilité de l'infrastructure technologique

Thème 4 : Maintien et protection des ressources organisationnelles au regard de la pérennité des actions de soutien au développement dans une perspective historique avant et après les épisodes d'instabilité

Comment considérez-vous la question du maintien ou de la protection des ressources organisationnelles au regard de la pérennité de vos actions de soutien au développement dans une perspective historique avant et après les épisodes d'instabilité ?

La majorité des répondants déplore le manque de concertation des organisations avec le gouvernement et la population locale. Le répondant A2 évoque la situation en soutenant:

Répondant A2

Si depuis le début, on travaillait avec la population, les élus et les bureaux déconcentrés, il y a plus de chance de pérennité. Ce n'est pas toutes les organisations qui travaillent avec les acteurs locaux et c'est un problème.

Un autre problème évoqué par l'entreprise A1 est celui-là :

Répondant A1

On a été capable de maintenir nos actifs matériels. À la fin de nos projets, on les dispose aux partenaires sans avoir de retour sur la gestion de ces biens ou s'ils appliquent les approches comme le renforcement des capacités. On ne fait pas beaucoup d'évaluation pour voir c'est quoi le maintien et la pérennité des ressources organisationnelles malheureusement.

Ici, un problème crucial s'énonce et est lié à l'absence de suivi après le transfert des biens aux organisations partenaires. Bien que les biens matériels soient transférés aux organisations partenaires, la continuité en termes de gestion et de suivi n'y est pas. En effet, les biens matériels s'ils sont disposés ne font pas l'objet de suivi de la part des organisations locales. Cela fait que les intervenants étrangers ne peuvent pas évaluer la pérennité à la fin des opérations. Ce problème en cache un autre qui est souvent celui d'une coordination légère entre les ONG internationales et partenaires locaux. La collaboration entre ces acteurs est à

renforcer dans la mesure où elle requiert un suivi au niveau des biens disposés pour que les interventions perdurent et que les acquis restent. Cela doit faire l'objet d'une entente définie dans le document du projet entre ces différents acteurs. Visiblement tous les projets prévoient le transfert des actifs, mais les moyens de suivre leur pérennité manquent si l'on tient compte des propos recueillis.

Par ailleurs, l'entreprise B n'a vraiment pas connu d'arrêt d'opérations. Que ce soit en période de calme ou d'instabilités, elle opère. Elle dispose d'un plan de sécurité qui l'aide énormément à avoir une intervention convenable lors des périodes d'instabilités en particulier les crises politiques où l'insécurité règne et le phénomène du kidnapping, le vol à main armée, les agressions sexuelles gagnent du terrain et les catastrophes naturelles qui affectent régulièrement Haïti et qui causent des pertes en vie humaine et des dégâts matériels considérables. L'objectif dudit plan est que le personnel sur le terrain soit bien informé en matière de sécurité, adopte les comportements qui conviennent en cas de danger et respectent les consignes de sécurité.

Répondant B1

Nous disposons d'un plan de sécurité qui a beaucoup évolué dans le temps et notre équipe a une bonne compréhension de la société haïtienne.

Répondant B2

Nous n'arrêtons pas vraiment les projets en contexte de crise, car les agents de développement (expatriés) connaissent bien le pays.

La vision avancée par l'entreprise C, est tout à fait différente. Elle repose sur la « quête d'expertises locales ». Le répondant C2 le mentionne dans son discours en stipulant « Il devient plus difficile d'engager une expertise internationale à cause de l'instabilité politique et le phénomène de criminalité ». À cet effet, la solution pour cette organisation est de recourir aux ressources locales. Néanmoins, il s'agit de ressources difficiles à trouver dû à un manque d'expertise, car cela demande de vivre l'expérience du secteur, du milieu pendant des années pour pouvoir développer cette expertise dans le domaine de la finance. À ce propos, il convient de noter que pour certains secteurs comme la finance, engager une ressource locale peut être difficile en raison du manque d'expérience des organisations locales dans ce domaine spécifique. Toutefois, le répondant C1 salue l'effort engagé par son équipe et affirme « On a réussi à contourner, on a quand même des équipes de projets, il y a toujours un risque de se faire attaquer, kidnapper » ... Elle poursuit en disant :

Répondant C1

On réussit toujours à produire des choses à distance malgré tout ce qui se passe. On trouve des moyens pour les plans B, maintenant on est capable de poursuivre ces valeurs avec les organisations locales.

L'entreprise C continue à œuvrer, car sa stratégie repose sur la valorisation d'expertises locales visant avant tout en identifiant des partenaires privés, car travaillant avec des coopératives de femmes en zones rurales plutôt que d'ONG ou de structures étatiques et ceci dans l'objectif de promouvoir le renforcement des organisations.

Cependant, l'entreprise appelle aux organisations locales à faire « preuve d'originalité, de débrouillardise, d'initiative et d'innovation », car ça prend des gens expérimentés qui connaissent bien le milieu. Les deux points de vue des répondants de l'organisation C convergent dans la mesure où l'entreprise C travaille beaucoup sur la valorisation des

expertises au niveau local. Dans cette optique, le renforcement des capacités locales est une de ses vocations premières.

Répondant D1

Notre organisation maintient en tout temps son soutien financier et les connaissances, les conseils techniques fournis pour aider à concevoir et à mettre en œuvre des politiques publiques efficaces. Le développement des réponses est adapté aux épisodes d'instabilité dans de différents les différents domaines : emploi, productivité, politiques fiscales pour améliorer des impacts économiques...

Pour finir par rapport au thème 5, l'entreprise D, en tant que banque de développement, au-delà du soutien financier qu'elle accorde aux bénéficiaires des projets, s'appuie beaucoup sur les connaissances et les conseils techniques dont elle dispose pour mettre en œuvre des politiques publiques efficaces adaptées à toute situation de crise. À cet égard, ses stratégies s'articulent autour du développement des réponses adaptées dans les domaines suivants : populations vulnérables, l'emploi, la productivité, les politiques fiscales (passation de marché, support aux pays, aux secteurs privés, aux entreprises, partenaires stratégiques, innovation et connaissance) ... Sur le terrain, quand elle a la possibilité de poursuivre, elle opère sinon elle arrête avec des extensions de projet qui sont coûteux étant donné que les firmes et les ressources humaines sont toutes mobilisées.

En synthèse les facteurs déterminants sont :

- Manque de concertation avec le gouvernement et la population locale
- Absence de suivi par les instances locales au départ du personnel expatrié
- Peu d'évaluation sur la pérennité des ressources par les intervenants étrangers
- Disponibilité de plan de sécurité.
- Renforcement de capacités locales

Thème 5 : Approches à mettre en œuvre en réponse aux crises

Dans des contextes de crises, quelles sont les différentes approches que mettez-vous en œuvre en réponse aux crises ? Il peut s'agir d'un plan de gestion de crise, plan de mitigation ou des mécanismes de suivi à distance ou d'un plan de continuité des interventions...et leur évolution au cours de la dernière décennie.

Pour cette thématique, les réponses sont regroupées par entreprise. Cela permet d'exposer les stratégies adoptées par chacune d'elle pour faire face aux situations de crise (crises politiques, catastrophes naturelles et épidémies...). Tous les organismes participants disposent de mesures de mitigation pour répondre aux crises. Cela va de la dotation d'un plan de contingence à la définition d'une matrice des risques, du cadre logique, du cadre de mesure du rendement. Ces mesures varient selon les types de situations. Pour ce qui est des crises politiques, l'entreprise A et B déploie un plan de contingence pour le personnel qui consiste à assurer avant toute chose la sécurité du personnel employé. Cela passe par l'identification des zones à risque où les manifestations d'une certaine ampleur peuvent avoir lieu en vue d'indiquer aux agents de terrain, les endroits à ne pas franchir et les modes de transport à emprunter pour leur sécurité. Haïti est un pays relativement instable d'un point de vue politique. Cela fait d'elle un pays à risque élevé compte tenu du phénomène d'insécurité grandissante.

Entreprise A : Dispose de plans de mitigation et de contingence pour le personnel pour chaque type de crise ; travaille avec le personnel, les communautés, la protection civile ; travaille à distance. Ces plans de mitigation ont beaucoup évolué et le travail à distance également (la connectivité est un enjeu dans nos opérations). Plan d'adaptation dans le contexte de la Covid-19 et plan de travail annuel.
--

Les formats de plans de contingence de l'entreprise sont assez similaires, il y a dix (10) ans. Les mêmes mesures de protection demeurent et à chaque nouvelle crise des plans

d'adaptations sont définis pour compléter les plans de base comme par exemple dans le cadre de la Covid-19. L'organisation A se sert également de son plan de travail annuel décrivant son approche globale ou son plan d'action global (c'est-à-dire ce qu'elle voudrait réaliser dans les années à venir). L'objectif de ce plan est d'aider à définir un ensemble cohérent d'activités. Il s'agit d'un plan reflétant la stratégie de l'organisation A.

Néanmoins, il y a une plus grande emphase sur le développement des partenariats humanitaires (avec les objectifs de localisation de l'aide) et plus d'emphase aussi sur les éléments reliés à la sécurité (dans son plan de sécurité).

Quant à l'entreprise B, elle se base sur son plan de sécurité et de travail annuel en plus des plans de mitigation pour chaque projet.

Entreprise B : Dispose de plan de sécurité et un plan de travail annuel et des plans de mitigation au niveau de chaque projet.

L'entreprise estime qu'intervenir en Haïti présente des défis importants en termes de sécurité des personnes. Des événements climatiques et naturels ayant des impacts sur la population haïtienne combinés à des crises politiques, économiques et sociales se traduisent par un accroissement de l'insécurité dans le pays. Dans cette optique, elle a jugé nécessaire de se doter d'un plan de sécurité mis à jour régulièrement.

Entreprise C : Dispose de mesures de mitigation des risques travaillées avec les outils de la Gestion axée sur les résultats (GAR) formés du cadre logique, du cadre du mesure du rendement, de la matrice des risques et de la théorie du changement; travail à distance...

Manuel de sécurité : équipe localisée d'une manière régionale pour éviter les déplacements. Ce document est mis à jour annuellement.

L'entreprise C utilise la matrice des risques, c'est une façon de faire, c'est transversal, tous les projets ont cela. Pour chaque résultat du cadre logique, elle identifie les risques de ne pas atteindre ce résultat-là. Avant de commencer un projet, elle évalue la probabilité d'occurrence du risque puis de l'impact que cela pourrait avoir en déterminant si c'est un risque très fort, faible ou modéré. C'est un outil de tous les bailleurs de fonds. La façon que son bailleur de fonds le fait est bien (les risques sont généralement bien identifiés et l'ONG essaye de répondre à ces derniers lorsqu'ils se matérialisent). Elle dispose des mesures de mitigation des risques. Le risque subit une révision ponctuelle (semestriellement ou annuellement). C'est très complémentaire au cadre logique formé du cadre logique, du cadre de la mesure du rendement, de la matrice des risques et de la théorie du changement. Tous ces projets sont travaillés avec ces outils-là.

Par ailleurs, l'insécurité est un fait en Haïti en raison des instabilités politiques qui ne cessent de perdurer depuis des décennies. Cela amène le répondant D1 à considérer les crises politiques comme une normalité en Haïti dans le sens où il estime que le pays n'a cessé d'assister à des instabilités politiques et ce bien avant son indépendance.

Entreprise D : Matrice de risques (chaque équipe identifie les risques propres à ses projets) ; exercices opérationnels de suivi des opérations terrain; évacuation du staff.

Concernant l'organisation D, chacun de ses projets subit un filtre et doit répondre à une série de risques identifiés, mais aussi doit satisfaire les politiques internes : pauvreté, genre, environnement, etc.

La banque possède des politiques opérationnelles générales communes à tous les types d'activités de financement, et les politiques sectorielles et les documents-cadres sectoriels, qui fournissent des orientations dans des domaines d'activité spécifiques. Sa politique de passation des marchés de l'agence régit les règles et procédures qui s'appliquent à l'achat de biens et services pour les projets financés par la Banque. Cette dernière dispose également

d'une politique d'accès à l'information qui régit l'accès à l'information sur ses activités opérationnelles. Les politiques font l'objet de mise à jour périodique.

De plus, chaque projet de l'institution comporte une série d'activités de planification qui comportent un lot de tâche permettant une gestion saine et efficace de projets. Un document intitulé la proposition de développement des opérations (POD) c'est-à-dire un document visant à préparer et à contrôler le projet en identifiant les activités, ressources et un calendrier nécessaire pour préparer et superviser le projet. Celui-ci comprend également une matrice d'efficacité du développement, le plan de suivi et d'évaluation et le taux de rentabilité économique. L'examen de la qualité et des risques (EQR) examine la qualité du projet et les risques associés y compris les risques environnementaux et sociaux visant à renforcer la conception du projet. Il s'agit d'un processus ciblé pour recueillir des commentaires sur les propositions de projet et pour examiner toutes les interrogations potentielles. L'évaluation et l'audit en continu des projets sont en plus précisés par un exercice de clôture (Rapport de fermeture de projet).

En synthèse, les facteurs déterminants sont :

- Plan de sécurité
- Plan de contingence pour le personnel
- Matrice des risques
- Travail à distance

Thème 6 : Perspectives de partenariat avec les acteurs locaux en Haïti

Quelle perspective de partenariat avec les acteurs locaux d'Haïti sur ces enjeux de pérennité des interventions avec le gouvernement local et les organisations et professionnels haïtiens ?

Les données récoltées pour le thème 6 sont présentes des similitudes les unes les autres. Tout comme le thème 5, les données sont regroupées par organisation étant donné que chacune d'elle adopte ses propres stratégies en matière de perspective de partenariat. Ce thème ne requiert pas spécialement de points de vue personnel. Étant donné que les réponses recueillies auprès de chaque répondant d'une même entreprise sont quasiment identiques, les données ont été présentées pour chaque entreprise.

Afin de promouvoir la durabilité des interventions, l'implication des autorités locales dans les projets est indispensable pour qu'il ait pérennité des opérations. À cette question, tous nos répondants se sont montrés unanimes dans la nécessité de collaborer avec les acteurs locaux avec des approches parfois similaires comme la consultation, communication, l'organisation de réunions semestrielles ou annuelles, mise en place d'actions de renforcement de capacités locales... Il est à rappeler que le répondant A2 a insisté dès le début de l'entrevue (voir réponse à la question 1) sur les enjeux à travailler avec les acteurs locaux. L'entreprise A travaille avec les organisations locales autant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre des projets. Elle promeut la consultation, la communication. Par ailleurs, dans le contexte de la Covid-19 et bien d'autres crises sanitaires comme celle du choléra en Haïti, ces organisations travaillent beaucoup avec le personnel, les communautés et la protection civile au moyen d'actions de sensibilisation, de formation et d'éducation aux situations d'urgence sanitaires. Cela contribue à soutenir l'effort de maintien des opérations en déployant des mesures d'adaptations appropriées pour éviter l'arrêt des opérations même si des ralentissements sont parfois inévitables. En conséquence, l'enjeu réside dans la collaboration avec les acteurs locaux qui peuvent prendre le relais pour la continuité au départ des intervenants étrangers.

Entreprise A

Collaboration avec les organisations au moyen d'un renforcement des capacités locales, les services déconcentrés (mairies), les communautés de base et le gouvernement avec une approche transparente, redevable envers eux et de façon étroite. On fait toujours de la

consultation, communication auprès des partenaires. En cours de projet, on essaye toujours de répondre aux besoins identifiés par les organisations avec lesquelles on travaille « Nothing about us, without us ». On ne fait rien sans eux.
<u>Entreprise B</u> Collaboration continue avec le gouvernement local. Entente de collaboration, de partage de budget. Coopération avec les partenaires (renforcement de capacités), formation des organisations de la société civile (groupement d'agriculteurs, coopératives agricoles, renforcement économique des femmes avec la société civile, faire du coaching...).
<u>Entreprise C</u> Processus de consultation, validation préalable à l'écriture et à la mise en place des projets.
<u>Entreprise D</u> Réunions annuelles avec la société civile des pays bénéficiaires du programme du groupe sur l'échange d'informations et d'expertise, promouvoir des partenariats dans les opérations de projet avec le groupe, le secteur privé, les donateurs de fonds et entre les OSC elles-mêmes... Les thèmes sont convenus par les organisations des pays participants (250 organisations de 26 pays).

En synthèse le facteur prépondérant est :

- La nécessité de travailler avec les organisations locales (toutes les organisations l'ont identifié).

Thème 7 : Adaptations que la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles a suscitées ou suscitera dans la définition des projets et les nouvelles approches d'intervention à court terme

Plus généralement, les expériences du passé ont-elles permis le développement de nouvelles façons d'intervenir en Haïti ou encore la situation actuelle permet-elle le développement de nouvelles approches dans la définition de vos projets ? Quelles nouvelles approches d'intervention à court terme ? Quelles stratégies de transferts des actifs opérationnels en cas d'arrêt de projet ?

Entreprise A

- Pas de financement post-projet qui pourrait rester à la mairie ou à la communauté. Travailler avec la mairie, la communauté de base pour voir dans quelle mesure ils sont capables de continuer les projets ;
- La méthode du cadre logique, le suivi de mesure du rendement pour la planification, le suivi des activités, le rapportage. On fait toujours des adaptations.
- Les actifs opérationnels sont transférés à l'État et cela est défini dans le projet

Entreprise B

Plan de sécurité et plan annuel de travail pour faire face aux différentes crises; mesure de mitigation définie pour chaque projet.

Les actifs opérationnels disposés à l'État.

Entreprise C

Travailler toujours avec les entreprises locales pour la sous-traitance (intégration et transfert d'expertise locale); transfert d'employés en cours de projets dans les institutions partenaires ;

Travailler à distance, les programmes de formation en ligne; résilience des populations, connexion au marché, innovation... Les actifs opérationnels (biens matériels et argent) sont transférés aux organisations partenaires après évaluation et cela est défini au moment de l'élaboration du projet.
Entreprise D Plus de ressources pour combler les déficiences : provisions financières pour acheter des terrains pour pallier au problème d'expropriation; faire plus de promotion/communication auprès des partenaires pour chaque projet... La gestion des actifs opérationnels se base essentiellement sur l'atténuation des risques, la provision de montants adéquats pour l'entretien des actifs et la réalisation d'activités de façon sécuritaire et fiable en respectant les normes en combinant les connaissances organisationnelles de l'information des leçons apprises des projets similaires. Le matériel (véhicule, ordinateurs...) est disposé au gouvernement.

La question du financement post-projet est plus qu'importante dans certains pays comme Haïti où l'état n'a pas les capacités de continuer les projets après fermeture par les intervenants étrangers (ONG). À cette préoccupation, le répondant A2 a soulevé ce besoin de continuité dans la mesure où elle estime qu'il n'y a pas de financement post-projet qui pourrait rester à la mairie ou aux communautés de base pour la continuité des opérations au niveau local. Comme à ce stade, il n'y a pas cette possibilité de financement, elle préconise que les ONG travaillent de manière étroite avec les instances (communauté de base, mairie.) afin de voir dans quelle mesure ils sont capables de continuer les projets. Cela nécessite une coordination forte entre les autorités locales et ces intervenants pour renforcer les dynamiques d'interventions existantes. Dans cet ordre d'idée, l'entreprise C appréhende cette question à travers l'intégration et le transfert d'expertises locales et le transfert d'employés

en cours de projets dans les institutions partenaires au travers des actions de renforcement des capacités locales. L'organisation cède les actifs opérationnels après les projets comme les véhicules ou actifs financiers après évaluation pour s'assurer que les organisations auxquelles elles transfèrent les biens seront capables de poursuivre à la fin du projet. Ça fait partie de la responsabilité de ladite organisation d'évaluer avant de donner un actif ». Soumettant une approche plus prospective, l'entreprise D quant à elle, entend promouvoir plus de ressources pour combler les déficiences comme les provisions financières pour l'achat de terrains en vue de pallier au problème d'expropriation et être beaucoup plus dans la promotion/communication auprès des partenaires pour chaque projet... sa gestion d'actifs organisationnels se traduit par la provision de montants adéquats pour l'entretien de ces actifs. En ce qui a trait aux stratégies de transfert des actifs organisationnels tels que le matériel et actifs financiers, toutes les organisations participantes disposent d'un plan de disposition de biens à soumettre l'État et cela est défini dans le projet. Quant à l'entreprise B, elle se base beaucoup sur son plan de sécurité et annuel de travail au-delà des plans de mitigation qu'elle met en œuvre pour chaque projet pour promouvoir le maintien de ses interventions.

En synthèse, les facteurs déterminants sont :

- Implication des instances locales
- Nécessité de financement post-projet
- Disposition des actifs opérationnels à l'État
- Disponibilité d'un plan de sécurité et plan de travail annuel; plan de mitigation pour chaque projet.

Thème 8 : Vision générale des agences de développement impliquées

Comment votre principal bailleur de fonds se positionne sur la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles des projets ?

Les actions des organisations participantes à cette recherche sont financées par des agences de développement. Deux agences appuient les initiatives de ces organisations dans le cadre de leur activité. Les ONG québécoises interrogées se sont donc prononcées sur la position de leur bailleur de fonds relativement à la question de la pérennité des interventions. L'organisation A par le biais du répondant A2 nous parle d'une obligation de soumission de plan de fermeture ou de passation au bailleur. Ces plans permettent au bailleur de mesurer la durabilité des interventions. La question de la pérennité est donc une préoccupation de leur bailleur selon les répondants de l'organisation A. Toutefois et malheureusement, l'organisation en tant que telle ne fait pas beaucoup d'évaluation pour savoir c'est quoi le maintien et la pérennité des ressources organisationnelles..

Répondants A2

Ils nous demandent notre plan de fermeture ou passation. Ça en prend un des deux. Il faut l'autorisation du bailleur de fonds. Ils suivent cela.

Contrairement aux répondants de l'entreprise A, le répondant B1 estime qu'il y a une non-continuité du bailleur si l'intervention est courte par exemple et considère également que l'aide proposée par le bailleur ne concorde pas avec la pérennité. Au-delà, il y a un manque de compétences au niveau de la gestion des budgets. À cet égard, il préconise que les bailleurs adoptent une méthodologie de gestion participative dans la mesure où il y a souvent des budgets conséquents.

Répondant B1

L'aide canadienne est politique (appuyer son positionnement politique, le président actuel haïtien). Elle est commerciale (développer des marchés pour les produits canadiens ou des contrats pour les compagnies canadiennes). Elle favorise la visibilité du Canada au niveau du système des Nations unies donc un positionnement

international. Il y a aussi la non-continuité parce qu'à chaque fois qu'un gouvernement ou qu'un ministre change, il n'y a pas de continuité étant donné les objectifs poursuivis. Ça peut prendre 10 à 15 ans d'intervention avant d'avoir des résultats intéressants. Le développement ne fait pas partie des objectifs de l'aide canadienne. Les objectifs poursuivis par l'aide ne concordent pas avec la pérennité. La non-continuité si l'intervention est très courte, le manque de compétences dans la gestion des budgets. Il y a quand même des budgets conséquents, ils adoptent des méthodologies de gestion participative.

Néanmoins, le répondant B2 soutient que la pérennité fait partie des préoccupations de leur bailleur, car il y a un tout un processus de soumission de rapport mi-parcours au milieu de l'année fiscale et rapport final pour permettre au bailleur de monitorer l'évolution du projet. Dans cette optique, le bailleur entend réaliser un suivi pour pouvoir définir des recommandations et pistes d'améliorations de gestion. En principe, la pérennité doit être une priorité pour un bailleur dans la mesure où ce dernier investit des fonds pour appuyer des projets/programmes de développement. Ces derniers sont à suivre et évaluer pour pouvoir mesurer l'atteinte des résultats autant sur la population bénéficiaire que sur les méthodes de gestion tout en émettant des recommandations en matière d'amélioration continue sur la gestion des projets des ONG de développement, car jusque-là tout n'est pas fait pour pouvoir mesurer les objectifs liés à la question de la pérennité des actions de ces organisations.

Répondant B2

N'importe quel bailleur a le souci de pérennité, car ils ne vont pas investir dans des actions qui ne vont pas avoir de l'impact sur le long terme. Tout le processus de soumission, de rapport mi-parcours au milieu de l'année fiscale et soumission de rapport final pour avoir des commentaires c'est pour qu'il puisse monitorer l'évolution du projet et faire son suivi de l'évolution du projet et faire des recommandations de l'amélioration

de la gestion pour pouvoir justement atteindre cette pérennité. Actuellement, notre bailleur est en train de mettre en œuvre une évaluation formative de tous les VLF à travers le monde, car c'est un programme mis en œuvre dans 30 pays pour savoir comment nous avançons quelles sont les forces les faiblesses. Comment corriger, pour pouvoir atteindre cet objectif de pérennité.

Autant l'organisation A que l'organisation C estime que la pérennité fait partie des préoccupations de leur bailleur et cela s'est confirmé à travers un sondage effectué récemment auprès de ce dernier où il était question de l'interroger sur ce qu'il valorisait le plus s'il était en mode de choisir une organisation et la pérennité des opérations faisait partie de ce qui le préoccupait le plus nous dit le répondant C1, chargé de programme de l'organisation C.

Répondant C1

On vient de faire un sondage auprès de notre bailleur, pour voir ce qu'il valoriser le plus lorsqu'il était en mode de choisir une organisation et la pérennité des interventions fait partie de ce qui les préoccupe beaucoup.

L'organisation D encore appelée banque de développement traite la question relative à la pérennité des interventions à travers des outils comme la matrice d'efficacité du développement (DEF) afin de maximiser l'efficacité de tous les produits de la Banque tels que les normes et mesures pour l'évaluation de toutes les interventions de développement en établissant un cadre des résultats dans les principaux indicateurs d'efficacité du développement et enfin avoir un plan d'action pour la mise en œuvre de la matrice. Toutefois, la Banque renouvelle régulièrement son staff et ses consultants et est en constante adaptation et réadaptation. Elle n'est pas dans une logique de pérennisation des interventions dans la

mesure où celle-ci ne capitalise pas sur ses acquis et à chaque projet, elle s'oblige à évaluer les ressources requises à même pour le même secteur révèle le répondant D2.

Répondant D1

La vision exprimée par une organisation telle que la nôtre se trouve dans des outils comme, entre autres, la Matrice d'efficacité du développement (DEF). Par l'intermédiaire de cette dernière, on cherche à maximiser l'efficacité de tous les produits de la banque tel que : (i) des normes et mesures pour l'évaluation de toutes les interventions de développement (opérations financières, stratégies, produits de renforcement des connaissances et des capacités); (ii) des conseils clairs au personnel au sujet des exigences analytiques pour le respect des normes; iii) l'alignement des structures de gouvernance pour se conformer aux bonnes pratiques; iv) l'établissement de cadre de résultats obtenus dans les principaux indicateurs d'efficacité du développement; et v) avoir un plan d'action pour la mise en œuvre réussie de cette matrice.

La banque fait des résultats et en rend compte chaque année dans son bilan annuel d'efficacité du développement. Ce qui témoigne de sa détermination à améliorer son efficacité en matière d'aide au développement dans divers points.

Répondant D2

Même à l'interne, la banque n'arrive pas à garder ses ressources. Chaque 3 ans on doit renouveler le personnel, les consultants. On est en constante adaptation et réadaptation. Du moment que les projets sont exécutés. Pour moi, la pérennité n'est pas une priorité. Pour les cadres techniques, c'est différent, la banque est un peu plus pointue, car pour les ressources techniques, c'est rare. Ce n'est pas une priorité pour la banque de garder son staff, d'avoir une approche pour aider le gouvernement à garder ses ressources

opérationnelles. Pour chaque projet approuvé par la banque, c'est comme si l'on commençait à zéro, et ne capitaliser pas sur les acquis, sur ce qu'il y a déjà. Pour la même institution, pour le même secteur, il faut faire cette évaluation pour savoir quels types de ressources on a besoin.

En synthèse les facteurs déterminants sont :

- Disposition de plan de fermeture ou de passation au bailleur
- Nécessité d'adopter une méthodologie de gestion participative

Au terme de ce chapitre, voici la liste des facteurs mentionnés par les répondants pour chacun des 9 thèmes identifiés sous forme de tableau à deux colonnes avec à gauche les thèmes et à droite les facteurs identifiés, latents ou explicites. Ce tableau présente ainsi les facteurs déterminants identifiés pour chaque thème. Il s'agit d'une liste exhaustive tenant compte des éléments clés de chaque thématique abordée.

Tableau 6 Facteurs déterminants découlant des thèmes d'étude

Thèmes d'étude	Facteurs déterminants
<u>Thème 1</u> : Problématique de développement en Haïti	Besoins mal identifiés ; mauvaise gouvernance ; manque d'appropriation des projets ; absence de coordination entre les ONG et l'État et entre les ONG elles-mêmes.
<u>Thème 2</u> : Maintien et protection des ressources organisationnelles en contexte de crise dans la définition des projets	Disposition de biens ; souplesse extrême au niveau des financements ; gestion de risques ; renforcement de capacités locales.
<u>Thème 3</u> : Arrêt des projets en période d'instabilité	Manque de compétences de certaines ONG ; manque d'appropriation des projets par le gouvernement ; disponibilité d'un plan de sécurité ; disponibilité d'un plan de continuité des activités.
<u>Thème 4</u> : Maintien et de la protection des ressources organisationnelles au regard de la pérennité des actions de soutien au développement dans une perspective historique avant et après les épisodes d'instabilité	Manque de concertation des organisations avec le gouvernement et la population locale ; absence de suivi des instances locales au départ du personnel expatrié ; Peu d'évaluation sur la pérennité des ressources par les intervenants étrangers ; disponibilité de plan de sécurité ; renforcement de capacités locales.
<u>Thème 5</u> : Approche à mettre en œuvre en réponse aux crises	Plan de sécurité ; plan de contingence pour le personnel ; matrice des risques ; travail à distance.
<u>Thème 6</u> : Perspectives de partenariat avec les acteurs locaux sur les enjeux de pérennité	Nécessité de travailler avec les organisations locales (toutes les organisations l'ont identifié).
<u>Thème 7</u> : Adaptations que la question du maintien a suscitées et suscitera dans la définition des projets	- Implication des instances locales ; nécessité de financement post-projet (si indispensable) ; disposition des actifs opérationnels à l'État. - Dotation de plan de sécurité et plan de travail annuel; plan de mitigation pour chaque projet ; disponibilité de l'infrastructure technologique.
<u>Thème 8</u> : Vision générale des agences de financements impliquées	Disposition de plan de fermeture ou de passation au bailleur ; adoption d'une méthodologie de gestion participative...

CHAPITRE 6

ANALYSE ET DISCUSSIONS

Après avoir présenté les données, il convient de souligner que les résultats obtenus sont liés à l'objet de recherche. Il importe maintenant d'effectuer une analyse au moyen d'une méthode d'analyse thématique pour le traitement de ces données. Cette méthode se fait par le biais d'un traitement manuel en analysant de façon empirique les idées, les mots et leur signification. Nous avons été amenés à analyser les discours en suivant les étapes de l'analyse thématique à savoir l'identification des thèmes et rôle des segments, la structuration et enfin la segmentation thématique (Hernandez & Grau, 2002). Ensuite, une analyse formelle est privilégiée avec l'analyse des relations. Ce qui nous a amenés à nous intéresser à ce type d'analyse, c'est le fait qu'elle examine les associations de thèmes dans les séquences de la communication et en même temps, elle informe le chercheur sur des préoccupations latentes. Le traitement manuel est ainsi axé autour de l'analyse thématique et il s'agit à l'aide des thèmes identifiés de répondre petit à petit à la question générique type, découlant de notre étude de cas, en cherchant à savoir qu'y a-t-il de fondamental dans le discours (texte), de quoi traite-t-on ? (Paillé & Mucchielli, 2012).

En définitive, la présentation des données recueillies a globalement mis en évidence des préoccupations parfois latentes au sein des projets de développement. Ces dernières ont été identifiées en guise d'apporter des éléments de réponses à la question de la durabilité des interventions, mais également de faire émerger de nouvelles perspectives de recherches futures relevant du domaine du développement international. Afin de présenter ces thématiques, une grille d'analyse qui fait état des principaux thèmes ressortis de cette étude de cas a été définie, des thèmes bien différents de ceux émis dans notre questionnaire de recherche initiale, mais complémentaire. Ainsi, sept (7) thèmes fondamentaux ont émergé de cette étude. Ces derniers ont permis de constater que pour garantir avec assurance le maintien et la protection des ressources organisationnelles des projets, ces préoccupations doivent être bien prises en compte par les intervenants étrangers pour favoriser la pérennité de leurs interventions même s'il est vrai qu'en l'absence de développement, le maintien semble

difficile. Les ONG de développement et les agences de financements impliquées dans le développement des pays pauvres doivent répondre aux préoccupations soulevées par les facteurs suivants :

- Financement post-projet
- Compétence du Personnel/renforcement de capacités locales
- Méthodologie de gestion participative au sein des organismes subventionnaires
- Implication des différentes parties prenantes
- Élaboration d'un plan de continuité des interventions
- Gestion de risques et mesures d'atténuation reliées
- Continuité des projets/programme
- Appropriation des projets par le gouvernement

6.1 GRILLE D'ANALYSE

Dans cette section, une grille d'analyse est définie pour évaluer le niveau de pertinence des thématiques ressorties de l'étude de cas sous forme de tableau à trois (3) colonnes. La première colonne expose les thèmes relativement aux préoccupations identifiées, la seconde met en exergue les objectifs associés à ces thèmes et la troisième évalue leur degré d'importance à travers deux niveaux d'appréciation (nécessaire ou indispensable). L'appréciation a pour objectif de mettre en évidence le niveau d'importance de chaque préoccupation listée dans ledit tableau dans un objectif de promouvoir la bonne conduite des projets de développement avec un objectif ultime de promouvoir la pérennité des opérations. Les facteurs déterminants des thématiques abordées et la récurrence de certains propos reliés ont permis d'identifier les solutions incontournables pour pouvoir atteindre l'objectif de pérennité des interventions. Au regard des résultats présentés, il convenait d'apprécier la pertinence ou non des thématiques découlant de l'étude de cas. Ce travail d'appréciation est nécessaire pour juger de la pertinence des thèmes nouveaux en mettant en évidence leur place par rapport à la pérennité des opérations. Ainsi, il importe de noter qu'il s'agit d'une appréciation subjective résultant des préoccupations principales soulignées par les différents

répondants tenant compte de la fréquence des mots clés signalés dans les différents discours. En ce sens, seules les préoccupations les plus abordées par les répondants ont été présentées dans la grille d'analyse (voir tableau 7 sur les facteurs déterminants découlant des thèmes d'étude). Les thèmes ne sont pas présentés par ordre d'importance.

Un tableau sous forme de grille d'analyse mettant en lumière les nouveaux thèmes découlant de l'étude de cas avec des niveaux d'appréciation différents reliés à chaque thématique est présenté ci-dessous. Cette grille permet d'identifier les éléments de solution relativement à l'effort de pérennité des opérations de développement dans un pays dit instable. De plus, les thématiques sont appréciées selon deux niveaux d'importance :

- Indispensable: Tenant compte de l'importance de l'atteinte des objectifs d'un projet de développement pour améliorer des situations désastreuses, le niveau d'appréciation relatif à cet objectif est « Indispensable » : ici, il s'agit de solutions qui aident à atteindre les objectifs initiaux du projet. Ainsi, quatre facteurs sont identifiés à savoir les compétences du personnel/renforcement des capacités locales; l'implication des différentes parties prenantes; l'élaboration d'un plan de continuité des activités; la gestion des risques et mesures d'atténuation reliées.
- Nécessaire : Tenant compte du fait que la continuité des projets par le gouvernement local au départ des intervenants étrangers est un idéal à atteindre en raison du manque de moyens humains et financiers des gouvernements des pays en développement, le niveau d'appréciation relié à cet objectif est « Nécessaire » : ici, il s'agit de solutions qui aident à atteindre les objectifs de pérennité des projets. Ainsi quatre facteurs sont identifiés à savoir le financement post-projet ; la méthodologie de gestion participative; la continuité des projets et l'appropriation des projets par le gouvernement.

Tableau 7 Principaux thèmes ressortis de l'étude de cas

Principaux Thèmes	Objectifs	Niveau d'appréciation
Financement post-projet	Favoriser la pérennisation des acquis.	Nécessaire
Compétences du personnel/renforcement de capacités locales	Faciliter la mise en œuvre de stratégies efficaces et l'adaptation en cas de crise ; permettre aux organisations locales de poursuivre après le départ des intervenants étrangers.	Indispensable
Méthodologie de gestion participative au sein des organismes subventionnaires	Mettre en œuvre des méthodologies de gestion participative servant pour la gestion de la continuité des projets.	Nécessaire
Implication des différentes parties prenantes	Favoriser l'atteinte des objectifs du projet	Indispensable
Élaboration d'un plan de continuité des activités	Opérer stratégiquement en contexte de crise	Indispensable
Gestion de risques et mesures d'atténuation reliées	Occasionner une gestion saine et efficace des projets de développement	Indispensable
Continuité des projets/Programmes	Suivre et évaluer les opérations pendant et après les projets/programmes	Nécessaire
Appropriation des projets par le gouvernement	Atteindre l'objectif de développement	Nécessaire

Le facteur « gestion de risques » est étroitement lié au financement post-projet, à l'élaboration d'un plan de continuité des activités et aux compétences des ressources humaines/renforcement des capacités locales. Tandis que le facteur « méthodologie de gestion participative » est lié à l'implication des différentes prenantes, la continuité des projets/ programmes et enfin à l'appropriation des projets dans la mesure où plus les différentes parties prenantes sont impliquées, plus cela a tendance à favoriser l'appropriation des projets par le gouvernement local.

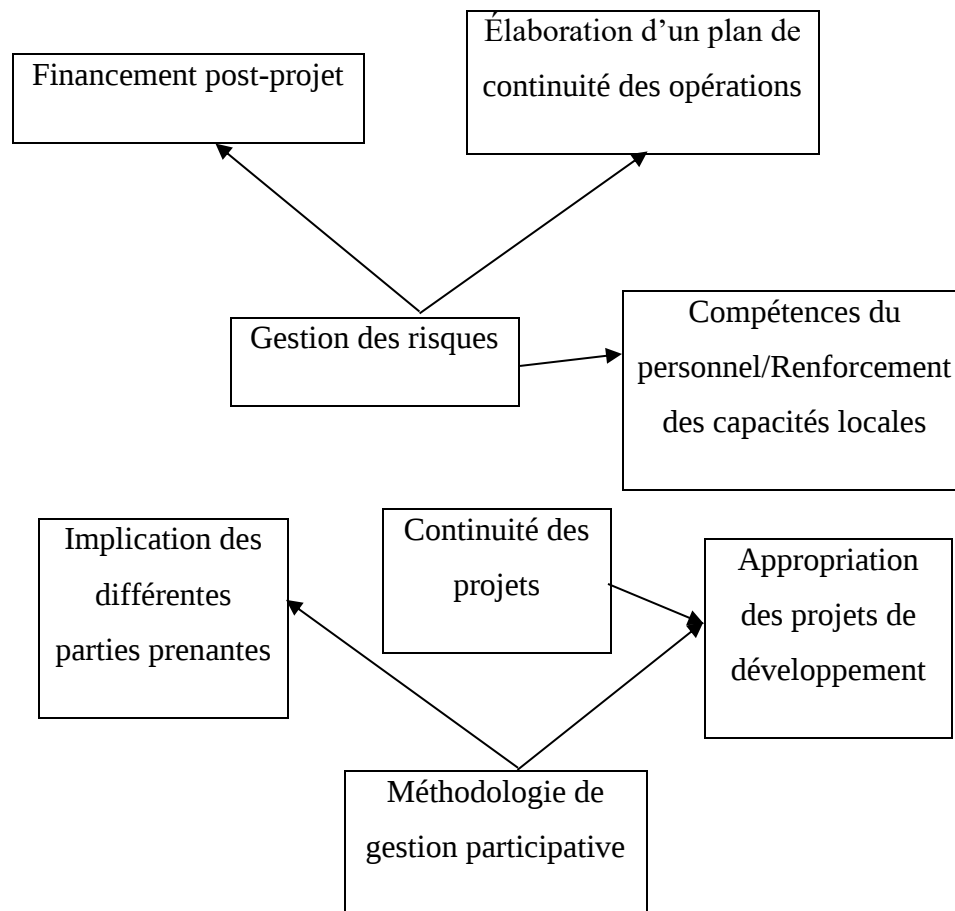


Figure 7. Relations possibles entre les facteurs identifiés

6.2 ANALYSE DES RÉSULTATS

Nos différentes entrevues ont permis de récolter des données brutes intimement liées à l'objet de recherche. L'analyse qu'il convient d'effectuer ici, repose sur les préoccupations découlant de cette recherche. Un certain nombre de résultats ont été obtenus en guise de solution à la durabilité des projets de développement dans des pays comme Haïti. Ainsi, nos résultats nous amènent à constater que, toutefois à la lumière des réponses obtenues, plusieurs éléments nous semblent incomplets. Il subsiste par conséquent des défis importants à relever pour pouvoir atteindre l'objectif de pérennité des interventions.

a. Le financement post-projet

La première entrevue avec le répondant A2 relativement au thème 8 a permis de constater que les projets conduits dans des pays comme Haïti nécessitent un financement post-projet à leur fermeture. En ce sens, il convient d'y recourir dans la mesure du possible. Quand on se réfère au point de vue du répondant B1 (voir thème 2), il est à noter que ça prend une souplesse extrême au niveau des financements pour intervenir en Haïti. De ce fait, c'est beaucoup d'effort et beaucoup d'adaptabilité pour atteindre l'objectif lié au succès des projets mis en œuvre. Cela demande de s'adapter financièrement quand la situation le demande.

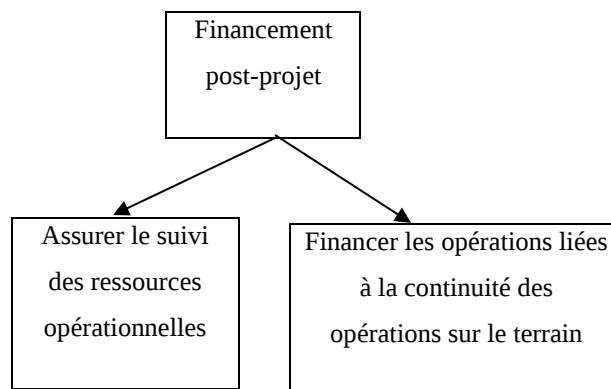


Figure 8. Le financement post projet

À cet égard, au regard des résultats de l'étude, il convient de constater qu'aucun moyen humain et financier n'est alloué à la continuité des opérations sur le terrain au départ des intervenants étrangers. Dès lors, un certain nombre d'interrogations découlent de ce constat :

Quels sont les moyens humains et financiers alloués à la pérennité des opérations ? Les résultats de l'étude indiquent qu'il n'y a pas de moyens concrets alloués à la pérennité des opérations. La seule stratégie déployée par ces organisations est de disposer les actifs opérationnels (biens matériels et actifs financiers par exemple) aux organisations partenaires, après c'est à ces dernières de savoir ce qu'ils vont en faire. Toutefois, certaines organisations comme l'entreprise C sont toujours à la quête d'expertises locales et en ce sens le renforcement des capacités est une de ses vocations premières. L'objectif étant de former les organisations à la tâche afin qu'elles puissent poursuivre les projets au départ du personnel expatrié. Dans cet ordre d'idée, l'entreprise C après les projets recommande de transférer les véhicules aux organisations capables de les gérer et assurer la maintenance. A cet égard, elle a dû céder certains actifs financiers donc de l'argent après évaluation (pour s'assurer que les organisations locales ont la capacité de continuer).

Par ailleurs, ce type de financement est un enjeu en raison de la faiblesse du gouvernement, car dépourvu de moyens nécessaires pouvant assurer le maintien ou la protection des ressources organisationnelles notamment matérielles (biens matériels), humaines (personnel local) et techniques (outils de gestion) à la fin des projets lorsqu'il s'agit pour l'ONG de transférer les ressources organisationnelles comme les biens matériels et de déléguer le suivi des opérations à des organisations partenaires pour la continuité des interventions. En effet, dans le cas où l'ONG internationale trouverait une ONG nationale qui travaille bien, et qui a des financements assurés par d'autres sources ou d'autres bailleurs de fonds, elle peut lui transférer ces ressources. Ce type d'ONG existe, mais demeure rare à trouver parce que certaines ONG notamment basées dans les zones reculées manquent de compétences et de financement nécessaires. Or l'ONG censée bénéficier de ces ressources doit en principe venir des zones où les projets sont menés. En conséquence, les insuffisances des moyens techniques, financiers et matériels de l'État ne favorisent pas le suivi régulier des

activités, la coordination avec les autorités locales voire même le maintien des employés temporaires et autres cadres permanents des ONG locales. Cela constitue des problèmes récurrents qui empêchent le plus souvent la pérennisation des acquis. Il incombe donc à l'État de trouver un compromis dans la mesure du possible avec les intervenants étrangers notamment avec les bailleurs de fonds sous forme de financement léger pouvant rester aux organisations locales pour la suite des interventions. Ce financement va couvrir les frais liés à l'entretien des biens matériels, au maintien du personnel local qui pourrait prendre le relais (il va généralement s'agir d'une ONG locale ayant bénéficié d'activités de renforcement de capacités dirigées par l'ONG internationale initiant le projet) et au déploiement d'outils de gestion pour la continuité. L'incapacité de certains gouvernements des pays pauvres à assurer la continuité des projets à leur fermeture entraîne un arrêt des opérations lorsque le projet est clôturé. Ce qui ne peut garantir une pérennité des interventions des ONG. Il est vrai que l'octroi de ce financement considéré comme des fonds subsidiaires va accroître la dépendance des États, mais il s'agit d'un objectif à atteindre, car ce financement s'avère indispensable et va assurément permettre de :

- **Financer les opérations liées à la continuité des interventions sur le terrain**

Pour cette action, il faut des moyens financiers à l'État par exemple pour protéger les acquis des projets tels que les ressources matérielles comme les infrastructures, camions, entrepôts, d'une part, et le maintien du personnel local de l'ONG nationale pouvant assurer la gestion de la continuité ainsi que les outils techniques reliés pour la gestion de la suite, d'autre part. Autrement, ces biens pouvant servir pour la continuité peuvent être abandonnés et cela représente non seulement une perte d'actifs en termes d'argent investi par le bailleur de fonds pour l'acquisition de ces biens, mais cela occasionne aussi un arrêt des opérations, ce qui peut nuire à la pérennité des projets de développement international.

- **Assurer le suivi des ressources opérationnelles**

Une fois le financement rendu possible, l'État peut suivre les ressources opérationnelles qui lui sont transférées en vue d'en assurer une gestion saine et durable de

ces dernières. L'ONG ou le bailleur peut exiger au gouvernement local ou aux partenaires locaux ayant bénéficié de ces ressources de rendre des comptes en matière de gestion et suivi de ces dernières. Ce qui pourra occasionner par la suite l'évaluation sur le maintien et la pérennité des actions autant par l'intervenant étranger que le bailleur.

b. Compétence des ressources humaines

En gestion de projet, le personnel doit être compétent pour une bonne prise en charge des opérations. Cela implique en développement international la compréhension de la société où l'intervention devra être opérée, l'emploi d'un personnel qualifié, la formation du personnel si nécessaire pour le poste occupé. La compétence est primordiale dans toute organisation, elle facilite la mise en œuvre de stratégies ou méthodologies efficaces pour la bonne gestion des opérations. Elle se révèle indispensable en période d'instabilité comme l'avènement d'une crise politique ou de catastrophes environnementales pour s'adapter aux situations d'urgences. La compétence étant individuelle, concerne cependant chacune des catégories de ressources nécessaires. Les différentes compétences évoquées sont parfois des sous-ensembles spécifiques de connaissances plus générales, de savoir, de savoir-faire ou d'expériences et sont détenues par des individus qui les exercent pour et au profit de l'organisation qui les emploie d'où l'importance du personnel des organisations internationales d'être compétent pour bien faire en tout temps. Ici, la compétence devra être axée autour du renforcement des capacités locales, qui est un levier de durabilité des projets dans la mesure où si les compétences locales sont là, les organisations nationales pourront prendre le relais comme reprendre un projet ou assurer une continuité au départ du personnel expatrié soit suite à la fermeture d'un projet ou d'un rapatriement pour des questions de sécurité du personnel.

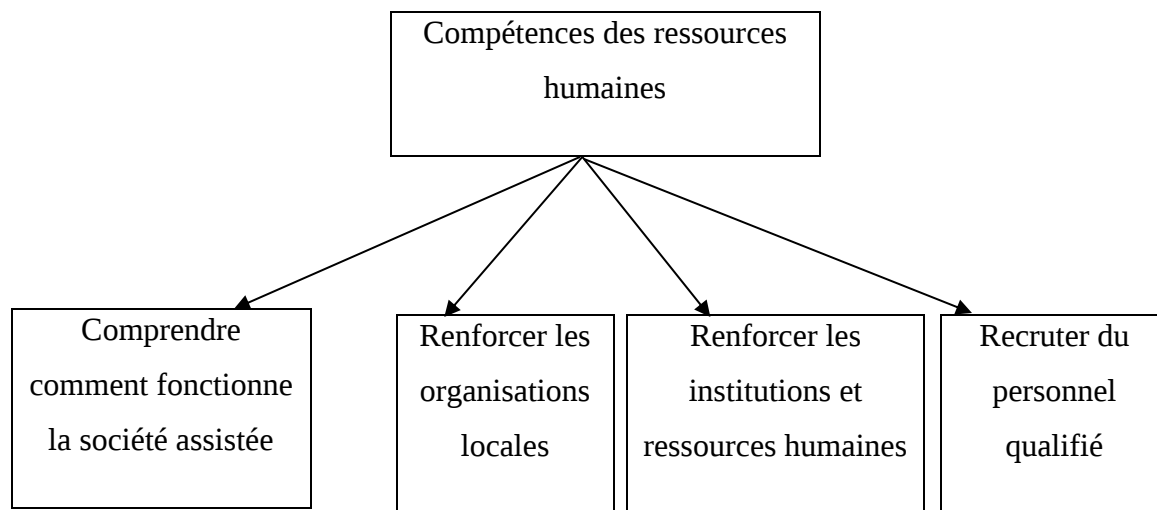


Figure 9. Compétences des ressources humaines

- **Comprendre comment fonctionne la société assistée**

L'incompétence peut être un facteur d'échec d'un projet si les bonnes personnes ou les bonnes stratégies ne sont pas employées dans le cadre d'une opération. Cela peut conduire à un échec d'opérations quand il s'agit d'opérer en période de calme et à un ralentissement voire même un arrêt temporaire des projets en contexte de crise (politique ou sanitaire par exemple) où des mesures stratégiques et optimales devraient être déployées pour faire face aux situations confrontées. Dans le premier cas, en l'absence de facteurs externes limitatifs comme les catastrophes naturelles ou crise politique intense, la compétence des agents d'exécution (personnel local ou expatrié) est indispensable pour mettre en place des actions de développement. Elle contribue à l'amélioration de situations désastreuses d'une population cible. Elle est par conséquent fondamentale pour répondre à des besoins essentiels comme développer des projets vitaux ou mettre en œuvre des programmes. Certaines ONG manquent de compétences et ce problème a été souligné par certains répondants qui estiment que certaines structures font parfois mal leur travail, car n'ayant pas les bonnes méthodes. Le répondant B1 a néanmoins indiqué que l'entreprise A, B, C font partie des rares ONG qui livrent leurs projets à temps. Dès lors, l'incompétence peut s'expliquer par une connaissance

insuffisante de la société assistée, son fonctionnement, ses réalités et vrais problèmes ainsi que sa culture. Elle peut également justifier une mauvaise ou un manque de coordination entre les ONG et l'État, car souvent les besoins sont mal identifiés. Dans une certaine mesure, l'incompétence explique la difficile coordination des ONG nationales avec les intervenants étrangers et parfois avec l'État. Cette question relative à la compétence est soulevée par le répondant B1 qui estime que « Quand un projet s'arrête⁹⁴, cela relève de l'incompétence de la part de l'organisation ». À cet égard, la connaissance du milieu, la compréhension de la société sont des prérequis pour engager des projets de développement en tout temps. Dès lors, il devient essentiel pour les organisations de bien connaître la société dans laquelle elles opèrent. Ainsi, elles pourront continuer dans la mesure du possible à œuvrer en développant les stratégies adéquates comme lors d'une crise politique où il faut avant tout protéger le personnel. Cependant, la compétence présente des limites dans la mesure où même si les catastrophes naturelles comme les tremblements de terre et Ouragans sont une opportunité d'après le répondant B2 (voir réponse du répondant B2/thème 3), car les organisations en profitent pour lever des fonds, elles représentent néanmoins un frein pour la viabilité et la durabilité des projets de développement et entravent la bonne marche et le plan d'action du projet. Ce faisant, en période d'instabilités, des limites s'imposent compte tenu de la présence de facteurs externes comme les catastrophes naturelles ou même lors d'une crise politique très profonde comme l'épisode de pays lock qu'avait connu Haïti en 2019. Ici l'arrêt des opérations est souvent de mise pour protéger le personnel. Rappelons que la sécurité du personnel (ressources humaines) est primordiale, c'est la raison pour laquelle si l'intensité d'une crise exige un arrêt, la décision d'arrêter doit bel et bien s'imposer même si la continuité demeure un enjeu.

- **Renforcer les organisations locales**

⁹⁴ Point de vue relatif au thème 3

Le renforcement des capacités⁹⁵ est défini comme un « processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps ». Il aborde notamment les aspects politiques et sociaux, en plus des aspects techniques, et devra prendre en compte les trois dimensions suivantes : individuelle, organisationnelle, systémique (Environnement favorable). Les ONG ayant contribué à cette recherche font toutes du renforcement des capacités en travaillant avec les organisations locales. Certaines comme l'organisation B et C sont plus dans cette action de renforcement par rapport à l'organisation A. Néanmoins, les agences de financement comme celle approchée ne fait pas vraiment du renforcement de capacités locales même si elle travaille avec certaines organisations qui sont plutôt des partenaires stratégiques de financement, elles sont moins dans du renforcement organisationnel. Ce problème a été souligné par la répondante D2 de la banque de développement. Autant les ONG, les agences de financement implantées dans le pays assisté devraient-elles aussi, promouvoir le renforcement des capacités des organisations locales pour atteindre un objectif de durabilité des interventions.

- **Renforcer les institutions et ressources humaines**

Plusieurs des répondants à cette étude ont souligné la faiblesse des institutions locales en Haïti (État, mairies...). Ces dernières sont des acteurs majeurs de développement en ce sens où ils ont vocation à assurer la gestion d'un pays. Leur faiblesse s'explique par un manque de moyens financiers et compétences des ressources humaines leur permettant d'assurer le développement de la société haïtienne. Les problèmes institutionnels les plus courants auxquels un organisme est confronté sont le manque de personnel qualifié et des insuffisances dans la gestion du personnel. Ces problèmes s'expliquent, bien souvent, par la faiblesse de la capacité de gestion combinée à de faibles salaires, à un manque de reconnaissance professionnelle, à un manque de direction ou de structures d'état possible et à une insuffisance de ressources nécessaires aux programmes de sensibilisation et de

⁹⁵ Stratégie et plan d'action pour le renforcement des capacités en appui à la mise en œuvre de l'initiative de la grande muraille verte pour le Sahara et le Sahel (2013). [En ligne]. [az432f.pdf \(fao.org\)](#).

formation. Ce faisant, le renforcement des capacités va permettre d'atteindre les objectifs nationaux et internationaux et est axé sur les citoyens pour accomplir une meilleure prestation de service et remplir en même temps les objectifs du développement durable. Autant pour le renforcement des organisations locales, celui des institutions (ministères, direction technique...) relève, elle aussi d'une importance capitale dans la mesure où il va soutenir la durabilité des projets de développement.

Toute ONG de développement international se doit de sensibiliser et former les organisations et institutions locales pour un meilleur ancrage de ses opérations. Cette action liée au renforcement organisationnel va assurément permettre une continuité des opérations sur le terrain notamment si l'ONG part à la fin des projets, elle peut laisser aux partenaires locaux le soin de poursuivre les opérations. Cela est le meilleur moyen de pérenniser les projets de développement. Pour cela, il convient de sensibiliser et former ses instances à la tâche afin qu'elle soit capable de poursuivre une fois le projet fermé. Pour atteindre l'objectif de renforcement des capacités autant des organisations et institutions, il faut financer toutes les activités qui vont permettre le renforcement comme l'accompagnement, la formation, la promotion des valeurs relatives au leadership, la confiance en soi et la persévérance par exemple.

- **Recruter du personnel qualifié**

Les intervenants étrangers en tant qu'agents d'exécution et de financement des projets doivent s'assurer que les compétences du personnel local employé dans le cadre des opérations définies concordent avec le poste occupé ou la mission demandée d'où l'importance de recruter du personnel qualifié. Le répondant B1 a souligné ce point estimant que certains agents locaux sont recrutés pour une mission dont ils n'ont pas forcément les compétences requises. Ceci dit que l'emploi du personnel local dont les compétences sont inadéquates à la mission entraîne un ralentissement ou un échec des opérations notamment en situation de crise où le personnel doit être d'une intelligence stratégique pour pouvoir opérer dans la mesure du possible.

Par ailleurs, il est essentiel pour le personnel du projet d'être formé aux tâches qui l'attendent. Le personnel nécessitant une formation supplémentaire pour acquérir de nouvelles compétences ou consolider des acquis doit faire l'objet d'une activité de formation ou de renforcement de capacités notamment techniques afin que ses compétences soient en phase avec les attentes du projet.

c. Méthodologie de gestion participative

Le répondant B1 estime que les agences de financement doivent adopter une méthodologie de gestion participative étant donné qu'ils gèrent souvent des budgets conséquents. À cet égard, tous les collaborateurs doivent être impliqués au projet. Ceci dit que c'est une méthode plutôt axée sur la mobilisation des ressources et plus particulièrement des ressources humaines. Il s'agit pour l'organisme subventionnaire de favoriser le dialogue, renforcer les relations interpersonnelles et instaurer une relation de confiance entre tous les acteurs concernés par le projet. L'objectif des méthodes participatives est de créer une adhésion par l'implication des personnes concernées par un objectif bien défini. On parle aussi de management participatif dans la mesure où l'ensemble des collaborateurs sont appelés à participer à l'atteinte des objectifs avec comme but de favoriser la coopération. Cela les associe dans les prises de décision dont l'ultime objectif est d'améliorer la performance et l'efficacité individuelle, collective ainsi que la productivité de l'organisation. Ce qui rend cette méthode intéressante, c'est le fait qu'elle soit axée autour de deux (2) piliers majeurs à savoir : mobiliser et déléguer.

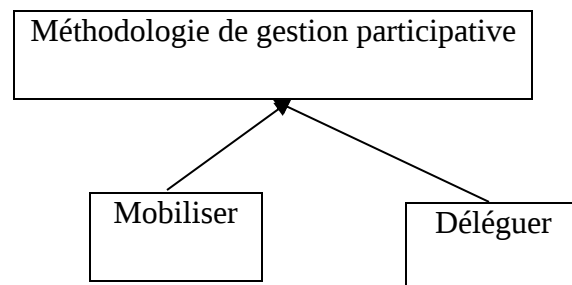


Figure 10. Les fondements de la méthodologie de gestion participative

-Mobiliser : ici, il s'agira de fédérer les collaborateurs autour d'un objectif commun qui est celui d'assumer la gestion d'un projet.

- Déléguer : ici, il faut les responsabiliser en les rendant autonomes. De cette manière, on encourage l'intelligence collective, la cohésion et le travail d'équipe. La gestion participative est à financer pour faciliter la mise en place d'une méthodologie efficace de gestion de l'aide au développement. Le financement permet d'adopter des méthodes de gestion et outils de travail afférents pouvant rendre possible la participation de tous au projet. La méthodologie de gestion participative permet ainsi de favoriser la continuité des projets au départ du personnel expatrié lorsque le gouvernement local est impliqué dans toutes les phases du projet.

d. Implication des différentes parties prenantes

Tout projet de développement ayant des enjeux de durabilité et donc d'ancrage local doit faire l'objet d'une collaboration et donc d'une implication directe des personnes concernées de près ou de loin à l'action. La collaboration est nécessaire et cela dit que le gouvernement local, les bureaux déconcentrés comme les mairies et la population locale sont des acteurs clés à considérer pleinement par les ONG et agence de financement dans l'élaboration des projets. Par conséquent, les études menées sur le succès des projets de développement convergent sur la nécessaire implication de toutes les parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets.

L'implication des différentes parties prenantes est nécessaire dans la réussite de la mise en œuvre d'un projet de développement dans les pays pauvres. Il s'agit pour le bailleur de fonds de travailler étroitement avec les ONG, le gouvernement local (ministères, directions techniques, mairies...) et les ONG nationales. En conséquence, la participation de tous les acteurs de développement est requise pour plus de résultats conséquents. Cela peut permettre une meilleure gestion de l'aide internationale et favorise par la même occasion la réussite des projets de développement international puisqu'il s'agira de coconstruire les projets avec les

différents acteurs impliqués. Le processus d'implication tourne autour de l'information, la consultation, la collaboration et enfin la délégation. Pour l'information, l'objectif est de permettre à ces différentes parties prenantes de comprendre la situation, les différentes possibilités et leurs implications. Chaque partie prenante a besoin d'être informée convenablement pour comprendre son rôle ainsi que les objectifs du projet. Pour les ONG nationales qui ne sont pas impliquées dans le processus décisionnel, leur implication sera limitée à recevoir de l'information à travers des campagnes de communication ou des réunions d'information et notamment des visites de terrain comme elles sont sur place en vue de mieux cibler les besoins locaux.

Quant à la consultation, il s'agira d'obtenir de ces parties prenantes telles que le gouvernement local et les ONG locales une réaction sur des décisions. Celle-ci permet de prendre en compte les intérêts, les priorités et les besoins du projet. Pour ce qui concerne la collaboration, elle consiste pour le bailleur de travailler en partenariat avec ces acteurs sur toutes les composantes du projet. Enfin, la délégation va permettre de responsabiliser chaque acteur et cela contribue à renforcer les capacités des parties prenantes pour qu'elles soient en mesure de prendre des décisions et d'assumer leur rôle et responsabilité. Cette délégation a vocation de construire une relation de confiance étroite entre les différents collaborateurs du projet.

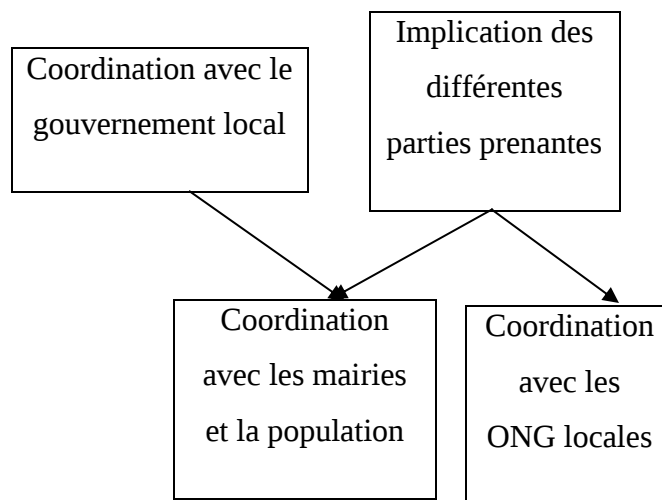


Figure 11. Processus d'implication des différentes parties prenantes

- **Coordination avec le gouvernement local**

Le répondant D2 employé d'une banque de développement a évoqué la nécessaire collaboration entre les institutions de financement (bailleurs de fonds) et le gouvernement. Elle estime que l'État a un rôle à jouer et ce dernier ne doit pas être écarté au moment de la définition des projets. Elle déplore que dans la plupart de leurs projets, l'État ne soit impliqué qu'au moment de l'exécution des opérations. En réalité, elle souligne un manque d'appropriation des projets par les instances étatiques, car étant faible tout en mentionnant que l'État doit apporter des solutions au projet autant en période de calme qu'en période de crise. Ici, cela pose le problème de compétences des institutions locales qui semble fondamental pour s'approprier des projets. Toutefois, certains intervenants étrangers comme l'entreprise C travaillent beaucoup sur la valorisation des expertises locales. Elle privilégie l'intégration et le transfert d'expertises locales ainsi que le transfert d'employés en cours de projets dans les institutions partenaires. L'objectif étant de permettre aux organisations locales de reprendre un projet ou d'assurer la continuité au départ du personnel expatrié. Finalement, il revient à l'État et aux organisations locales et internationales de déployer des

stratégies et moyens les permettant de travailler ensemble durant tout le cycle de vie du projet. Cela va soutenir l'objectif de pérennité des projets.

- **Coordination avec les mairies et la population**

Parallèlement, la coordination avec les mairies et la population locale est une valeur ajoutée au projet de développement étant donné que ce sont ces instances locales qui appréhendent beaucoup plus la réalité du terrain. Ils comprennent mieux les problématiques, urgences, préoccupations, enjeux de développement et sont mieux placés pour identifier les besoins réels, car souvent les besoins ne sont pas bien identifiés d'après le répondant D2. Au-delà, si on se réfère au point de vue du répondant A2, ce dernier souligne que « Si depuis le début⁹⁶, on travaillait avec la population, les élus, et les bureaux déconcentrés, il y a plus de chance de pérennité. Ce n'est pas toutes les organisations qui travaillent avec ces acteurs locaux et c'est un problème ». Dans cette perspective, le répondant D2 avance l'idée selon laquelle « On voulait des partenariats avec les mairies⁹⁷, il y a dix ans, pour voir comment on pourrait les impliquer dans la gestion ou dans le suivi des projets sur le terrain, mais cela n'a pas marché, car ils sont faibles ». La faiblesse des instances locales comme les mairies ou ministères n'encouragent pas la coordination avec les ONG et agences de financement et cela limite ces organismes dans leurs objectifs d'ancrage local des projets. Là, il faudrait trouver une solution à cela d'où renforcer les capacités de ces institutions étatiques. Par ailleurs, et toutefois, le constat qu'il convient de faire au regard des résultats obtenus, est que, ce n'est pas toutes les organisations qui cherchent à créer ou identifier des partenaires privés ou de coopératives. La majorité ne collabore qu'avec les ministères, organisations locales ou quelques directions techniques autonomes. Ceci réduit les chances de pérennité des projets dans la mesure où l'objectif de renforcement de capacité locale devrait intensément intégrer cette catégorie d'acteurs privés par exemple, pour une meilleure appropriation locale.

⁹⁶ Point de vue relatif au thème 4

⁹⁷ Point de vue relatif au thème 7

- **Coordination avec les ONG locales**

Dans le même ordre d'idée, l'étude a fait ressortir que les organismes de financement ou en tout cas celle qui a participé à ladite recherche dans le cadre de ses opérations ne font du renforcement des capacités qu'avec les ministères et avec quelques directions techniques autonomes. « Ce n'est pas vraiment du renforcement des organisations locales puisque cela se fait avec des partenaires stratégiques⁹⁸ plutôt financiers pour demander des fonds, en conséquence, il n'y a pas de partenariats pour renforcer des structures » souligne le répondant D2 . Toutefois cela ne relève pas de la mauvaise foi de la banque a souligné l'analyste des opérations, employé d'une banque de développement. À ce sujet, les agences de financement tout comme les ONG internationales devraient penser à collaborer avec les organisations locales pour promouvoir le renforcement de ces organisations en vue de faire durer les interventions, mais toujours est-il que l'état doit s'impliquer fortement dans les différentes opérations en s'assignant une certaine responsabilité au sein des projets.

- e. Élaboration d'un plan de continuité des interventions**

Rappelons que les crises ou épisodes d'instabilité perturbent fortement le fonctionnement d'une organisation qu'elle soit publique ou privée. Les conséquences de ces désagréments peuvent aller parfois jusqu'à la cessation définitive d'une activité. Pour pallier à cette difficulté relative à l'arrêt des opérations, toute organisation, quelle que soit sa taille doit élaborer un plan de continuité des interventions communément appelé par les entreprises « plan de continuité des activités (PCA) ». Ce dernier est indispensable en contexte de crise dans la mesure où il garantit le maintien ou la continuité des activités. D'après le guide⁹⁹ pour réaliser un plan de continuité des activités conçu par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale de France, il a été constaté que les entreprises ayant entreprises une démarche préalable visant à garantir la continuité de leur activité sont les plus résilientes face à des événements désastreux. Il s'agit pour les organisations de concevoir et de mettre en

⁹⁸ 97

⁹⁹ Récupéré de [hfds-guide-pca-plan-continuite-activite- sgdsn.pdf \(economie.gouv.fr\)](#)

œuvre des stratégies de protection visant avant tout la protection des ressources locales (ressources humaines). Parmi toutes les organisations ayant participé à cette étude, aucune d'elle n'est dotée d'un tel plan. Toutefois, les résultats de l'étude révèlent que c'est juste l'organisation C qui bénéficie d'un plan de reprise des activités incorporé dans son plan de sécurité. Ce n'est pas un plan de reprise à part entière et à proprement parlé comme on peut le voir dans un plan de continuité des interventions élaboré spécifiquement dans un objectif définitif de continuité avec les dispositifs reliés et coûts afférents. Ainsi l'intérêt d'adopter un PCA réside dans le fait qu'il s'agit d'un document bien rédigé avec des objectifs de continuité clairement énoncés et mis en œuvre en cas de crise.

- **Disponibilité d'un plan de continuité des interventions**

Se doter d'un plan de continuité des interventions doit être un préalable¹⁰⁰ pour toutes les organisations internationales œuvrant dans des pays en développement relativement instables. La gestion de continuité des activités est définie comme un « processus de management holistique¹⁰¹ qui identifie les menaces potentielles pour une organisation, ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un cadre pour construire la résilience de l'organisation, avec une capacité de réponse efficace préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs». Ce plan a par conséquent pour objectif de décliner la stratégie et l'ensemble des dispositions qui sont prévues pour garantir à une organisation la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal.

¹⁰⁰ 99

¹⁰¹ Il s'agit d'une gestion axée sur les énergies humaines où chaque collaborateur donne du sens à son travail en se fondant dans l'action collective.

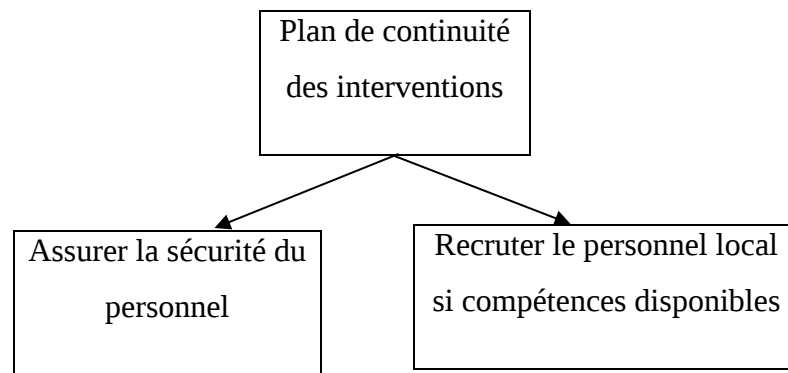


Figure 12. Les fondements du plan de continuité des interventions

- **Assurer la sécurité du personnel**

Parmi toutes les ressources du projet, la protection des ressources humaines est primordiale dans des contextes de crises. Elle passe avant toute autre mesure. Elle se traduit pour certaines organisations comme l'organisation B ou C par la mise en place d'un plan de sécurité ou encore d'un plan d'adaptation pour l'organisation A. Le personnel mérite une attention particulière, car quand, il est question d'intervenir dans des pays à risque abritant des points chauds en raison de la situation d'insécurité, c'est la vie de tout le monde qui est menacée et donc le personnel n'est pas épargné d'où l'intérêt de développer des mesures de protection adaptées aux réalités du terrain.

- **Recruter du personnel local si compétences disponibles**

L'emploi du personnel local est incontournable pour pallier au problème de rapatriement du personnel expatrié nous disait le répondant C2. Rappelons que les ONG intervenant dans des pays relativement instables comme Haïti font souvent face à un problème de rapatriement du personnel à cause des politiques s'appliquant aux frontières par exemple comme le contexte de la Covid-19 où les frontières sont fermées par moment pour limiter la propagation du virus et l'arrivée de nouveaux variants. De ce fait, l'emploi du personnel local dans la mesure où les compétences sont disponibles est une solution précieuse

pouvant remédier à l'arrêt ou au ralentissement des opérations. Toutefois lorsque le personnel local n'a pas les compétences requises, il est préférable de rapatrier et favoriser le travail à distance surtout avec la montée en puissance des infrastructures technologiques. Le personnel expatrié est souvent tenté de rester lorsqu'il s'agit d'employés ayant une situation familiale sur place.

f. Gestion de risques et mesures d'atténuation

Intervenir dans des pays instables comporte un certain nombre de risques que les acteurs doivent assumer. La gestion des risques s'impose dès lors comme une réponse au phénomène d'arrêt des projets. Toutes les organisations approchées disposent de mesures de mitigation des risques. Cela est axé sur des plans de sécurité (1), plan de contingence pour le personnel (2) ; la matrice des risques (3) et le travail à distance (4).

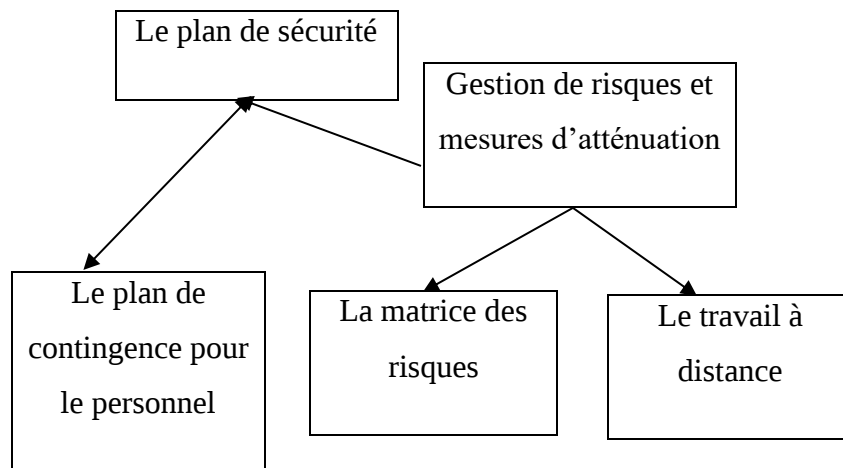


Figure 13. Gestion des risques et mesures d'atténuation

- **Le plan de sécurité**

Outil incontournable à la continuité des opérations sur le terrain, le plan de sécurité est apprécié positivement par les répondants à l'étude. L'entreprise B et C sont dotés dudit plan

et considèrent que celui-ci permet l'adaptation en période d'instabilités dans la mesure où il aide à localiser le personnel. Celui-ci comporte les recommandations sur les contacts en cas d'urgence, rôles et responsabilités du personnel (chargée de programme, coordonnateur terrain, Directeur principal, Direction des ressources humaines, employés et autres visiteurs...), règles et lignes directrices, responsabilités individuelles-mesures de sécurité, mécanismes et ressources disponibles, principaux risques de sécurité, sécurité et risque au quotidien, signalement des incidents et gestion des situations d'urgence... Nombreuses des activités de ces organisations ont été concrétisées grâce à ce plan. Toutefois, ces plans semblent parfois incomplets, car certains aspects comme le plan de continuité des activités doivent être nécessairement incorporés dans le document à défaut de se doter d'un plan de continuité des activités proprement parlées incluant les dispositifs et coûts reliés. Pour l'entreprise C, par exemple, qui souhaite se doter concrètement d'un plan de continuité des activités qui devrait permettre au projet de se maintenir, ledit plan est en cours d'élaboration et devrait être incorporé dans le plan de sécurité de l'organisation nous a fait remarquer le répondant C1. Généralement, les plans de sécurité comporte un plan de contingence pour le personnel.

- **Plan de contingence pour le personnel**

L'outil indispensable permettant d'assurer une adaptation du personnel aux situations d'urgence en cas de crises politiques, catastrophes naturelles ou d'épidémie demeure le plan de contingence. Ce dernier protège le personnel et ses proches.

- Contingence pour les crises politiques : Par exemple, pour certaines organisations tout le monde a un réseau et emploie des techniques comme s'écrire sur SMS ou sur Quoi-de-neuf («WhatsApp») s'il y a des barricades de pneus par exemple ;
- Pour les catastrophes naturelles : Disposer du véhicule, matériel de base de premiers soins aux équipes de terrain.
- Par exemple pour la Covid-19 : beaucoup d'organisations ont travaillé avec le personnel, en les sensibilisant, les formant, les donnant du matériel de protection pour eux et leur famille. Il a été question également avec ces acteurs de travailler avec les

communautés : apporter du matériel de protection pour les communautés, sensibiliser les communautés même si à ce jour très peu de cas et de décès ont été recensés en Haïti d'après les chiffres de l'OMS.

- Par exemple pour le choléra : il a été question de sensibiliser le personnel et de fournir à l'État haïtien du chlore pour chlorer les camions d'eau. Il s'agissait surtout de sensibilisation pour la population, les équipes...
- Pour une crise humanitaire : travailler avec la protection civile (analyse de besoins pour mettre sur pied un programme d'urgence surtout avec l'État).

- **La matrice des risques**

La banque de développement impliquée à cette recherche et l'entreprise C utilisent la matrice des risques comme moyen de favoriser les chances de succès de leurs opérations. La matrice des risques est une façon de faire transversale, quasiment tous les projets comportent des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs globaux et dont il convient de réduire ou d'atténuer. Pour certaines organisations, la matrice des risques est complémentaire au cadre logique travaillé avec les outils de la gestion axée sur les résultats (GAR) formés du cadre logique, du cadre de la mesure du rendement, de la matrice des risques et de la théorie du changement. Tous les projets sont travaillés avec ces outils. Pour chaque résultat du cadre logique, il est nécessaire d'identifier les risques de ne pas atteindre ce résultat-là. Avant de commencer un projet, l'organisation est censée évaluer la probabilité d'occurrence du risque puis de l'impact que cela pourrait avoir en déterminant si c'est un risque très fort, faible ou modéré. C'est un outil de tous les bailleurs de fonds. Par exemple Affaires mondiales Canada travaille avec le cadre logique. Les risques sont généralement bien identifiés et les organisations se disent si ces risques se matérialisent comment elles doivent s'y prendre. Il s'agit ici de mesures d'atténuation à mettre en œuvre pour y répondre. Chaque projet comporte généralement des mesures de mitigation des risques. Pour une meilleure prise en charge du risque, celui-ci doit être révisé ponctuellement (semestriellement ou annuellement).

- **Travail à distance**

Plusieurs répondants approchés (A1, A2 et D1 notamment) ont souligné l'importance de l'infrastructure technologique (peut rendre le travail plus fluide) en occasionnant un certain maintien des opérations à distance. Ce faisant, la connectivité reste alors un enjeu surtout avec la Covid-19 qui a démontré toute la pertinence des outils technologiques. À travers ces outils, une continuité à distance peut être assurée. Par exemple, pour les crises politiques, pour l'organisation A à travers son plan de contingence, tout le personnel est membre d'au moins d'un réseau via SMS ou WhatsApp qui permet de guider où aller et/ou ne pas aller afin d'éviter barricades de pneus enflammés ou les tirs croisés. Toutefois, le problème d'accès à internet se pose dans certains pays comme Haïti où durant nos entrevues nous avons fait l'expérience dans la mesure où la communication avec les Haïtiens demeurant sur place était compliquée à cause de quelques coupures dues soit à un problème d'électricité ou de qualité d'internet. Ceci pose le problème de correspondance entre le personnel expatrié et local (lorsque le personnel expatrié est rapatrié) en cas d'évacuation du personnel pour assurer sa sécurité. Dès lors, la solution qui s'impose pour les organisations internationales serait inévitablement de promouvoir intensément le renforcement des capacités des organisations locales pour que ces dernières puissent continuer si le personnel international est rapatrié par exemple et en même temps favoriser le travail à distance compte tenu de la disponibilité des infrastructures technologiques de nos jours pour rendre possible le travail à distance. Celui-ci demeure un défi aujourd'hui dans des pays comme Haïti. L'organisation C par exemple, a appris un peu ces dernières années à mieux gérer à distance tout en essayant d'avoir des méthodes de travail comme le télétravail pour les ressources locales.

g. Continuité des projets / programmes

Au regard des résultats de l'étude compte tenu de notre questionnement de recherche, le constat majeur qui ressort est que, les organisations approchées ne font pas beaucoup de suivi et d'évaluation pour savoir c'est quoi le maintien et la pérennité des ressources. En conséquence, aucune stratégie de continuité pour la suite des interventions n'est amorcée par les ONG participantes à la recherche.

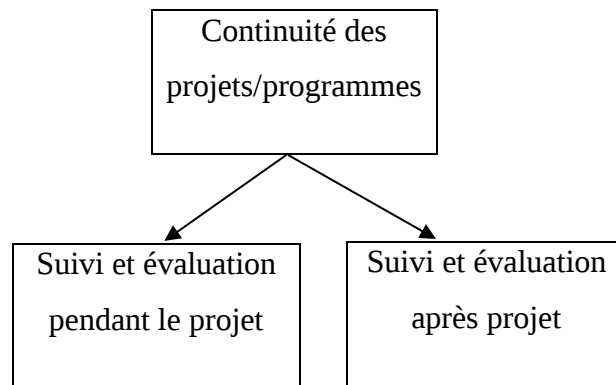


Figure 14. Les phases de la continuité des projets/programmes

- **Suivi pendant le projet**

Pleins de mesure sont établies pendant le projet, mais en quoi cela démontre qu'il y a pérennité ? : La question de la pérennité des opérations est considérée au moment de l'élaboration des projets d'après tous les répondants. Chaque organisation a une façon de faire différente pour traiter cette question. Toutefois, aucune donnée probante n'atteste qu'il y a pérennité étant entendu que cette question est traitée en termes de gestion de risques dans les projets pour la plupart des organisations. Aucune initiative d'évaluation conséquente n'est réalisée par ces organisations pour savoir c'est quoi la pérennité des actions sauf pour l'organisation C qui essaye de suivre et d'évaluer les besoins des organisations locales avant

la fin des projets pour voir dans quelle mesure elles seront capables de poursuivre. Le répondant C1 affirme¹⁰² que « Après les projets, on recommande de transférer le véhicule aux organisations capables de le gérer et assurer la maintenance, et quand c'est des montants, on a rétrocédé certains actifs financiers donc de l'argent on doit dire, après évaluation (pour s'assurer qu'elles ont la capacité à faire la maintenance, à l'opérer), si ce n'est pas le cas on ne va pas rétrocéder le bien à la structure. Ça fait partie de la responsabilité de notre organisation d'évaluer avant de donner un actif ». Dans cette optique, il est important de constater que même si des stratégies de suivi et/ou d'évaluation sont quelque fois déployées, elles demeurent non conséquentes étant donné qu'au départ du personnel expatrié, celui-ci n'a pas de retour dans la manière dont les ressources transmises sont gérées. Toutefois, il y a des organisations qui arrivent à bien gérer les actifs et cela aide la structure à poursuivre soulignait le répondant C1. Le problème qu'il convient de signaler tient dans le fait que quand l'organisation dispose les actifs d'un projet, elle réalise en amont une évaluation en demandant un engagement du partenaire, mais après l'organisation n'a plus le contrôle, elle est comme désengagée.

- **Suivi et évaluation après projet**

- Compte tenu de la réponse obtenue par l'organisation A relativement au thème 8, après soumission du plan de dotation des biens au bailleur, y-a-t-il une stratégie de suivi des interventions déployée par le bailleur même si théoriquement les répondants ont avancé l'idée selon laquelle leur bailleur suit la question de la pérennité des ressources ? L'étude manque de données pouvant matérialiser les stratégies de suivi des interventions déployées par le bailleur pour évaluer la pérennité des interventions sauf pour le programme VLF (Voix et Leadership des Femmes) où il a été question de mettre en œuvre une évaluation formative pour mesurer l'atteinte des objectifs du programme. Néanmoins, il s'agit d'une approche qui a tardé à se mettre en place. Cela aurait pu être fait bien avant pour bien d'autres projets.

¹⁰² Point de vue lié à au thème 7 relativement à la question concernant le transfert des actifs opérationnels.

Y-a-t-il pas un décalage de contrôle entre exécution et pérennité des ressources mises en place ? À la fin des différentes entrevues, il convient de constater d'après les données recueillies qu'il existe un décalage de contrôle entre exécution et pérennité des ressources mises en place dans la mesure où pendant la phase de mise en œuvre des projets, les activités sont suivies, contrôlées et évaluées pour pouvoir mesurer l'atteinte des objectifs en termes de réalisation au moment où après les projets il n'y a quasiment pas de suivi autant par les ONG internationales, les bailleurs de fonds ainsi que le gouvernement local.

À cet égard, il nous a semblé fondamental dans un souci de mesurer l'atteinte des objectifs d'un projet/programme, que les ONG suivent et évaluent pendant et après les projets afin de savoir si les choses évoluent dans la bonne direction et si les résultats obtenus sont en phase avec les résultats prédéfinis au moment où les projets sont élaborés si elles adoptent l'approche du cadre logique par exemple pour formuler leur projet. Le suivi et l'évaluation sont une partie clé du processus de la gestion axée sur les résultats. Ces dernières années, ils se sont révélés comme des fondamentaux dans la discipline gestion de projet, car toute activité doit être suivie et évaluée pour pouvoir en mesurer l'impact. L'approche de la méthodologie de gestion participative est en principe axée sur le suivi et l'évaluation des acquis des projets en guise de savoir c'est quoi les acquis, le maintien et la pérennité des interventions.

h. Appropriation des projets par le gouvernement

Le répondante D2 estime qu'en Haïti il y a un manque d'appropriation des projets par le gouvernement. Ceci dit que le gouvernement n'est impliqué que pendant la phase d'exécution du projet en tout cas c'est la remarque qu'a fait ledit répondant estimant aussi que l'État n'apporte pas de solutions au projet notamment en contexte de crise. L'État doit avoir des responsabilités en prenant des initiatives allant de l'identification des besoins à la mise en œuvre des projets d'autant plus souvent les besoins ne sont pas bien identifiés, ce qui peut occasionner l'échec des projets. Dans la mise en œuvre d'un projet d'intérêt collectif,

la participation des bénéficiaires est une condition sine qua non de l'appropriation du projet par eux.

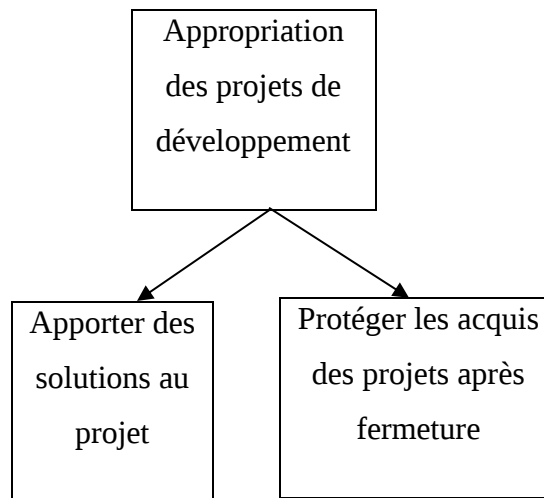


Figure 15. Les principes de l'appropriation des projets

- **Apporter des solutions au projet**

Un projet de développement doit être coconstruit avec les parties prenantes concernées. Cela signifie que pendant la phase de définition des projets, l'État doit être impliqué et apporter ses solutions surtout s'il y a des problèmes étant donné qu'ils appréhendent mieux les réalités socio-économiques locales. Le problème du manque d'implication de l'État dans l'élaboration des projets est soulevé par la répondante D2. De ce fait, l'État ne doit pas être un spectateur, mais plutôt un producteur d'idées, car il est mieux placé pour identifier les besoins réels de la population et s'impose ainsi comme le principal acteur de développement. L'état est une partie prenante essentielle au projet. En ce sens, il devrait avoir un rôle central à jouer au sein des projets de développement. Dans cette perspective, sa mission serait de définir des plans d'action en guise de solutions aux nombreuses préoccupations et fournir des orientations pour la suite du projet en termes de gestion et de continuité des opérations.

- **Protéger les acquis des projets après fermeture**

Bien avant la fin des projets, l'État, les autorités et organisations locales doivent se concerter pour tenter de mettre sur pied une stratégie de continuité des opérations de développement, car c'est eux qui sont les bénéficiaires des projets et en ce sens ils doivent en assumer la continuité pour qu'il y ait durabilité des opérations. Ce n'est pas aux intervenants étrangers de poursuivre, mais l'État doit le faire d'après le répondant A2 qui soutient l'idée selon laquelle « Bien avant la fermeture du projet, il faudrait travailler avec la mairie, la communauté de base dans quelle mesure ils sont capables de continuer¹⁰³ les projets ». En poursuivant les opérations, l'état protège en même temps les acquis des projets notamment si l'on se base sur la question liée à la gestion des actifs opérationnels à la fin des projets relative au thème 7. Ici, il revient à l'État d'assurer la gestion et le suivi notamment des biens matériels et financiers afin que ces derniers ne soient pas perdus ou abandonnés au risque de représenter une perte d'actifs en matière d'investissement pour le bailleur de fonds. Toutefois comme mentionné sur la question du financement post-projet, il incombe à l'État dans la mesure du possible de trouver un consensus avec les intervenants étrangers notamment les bailleurs pour négocier ce type de financement considéré comme des fonds secondaires.

En définitive, l'étude a fait apparaître un certain nombre de défis au sein des projets de développement compte tenu des résultats obtenus. Ces défis ont tendance à responsabiliser de plus en plus les intervenants étrangers notamment les bailleurs de fonds mais également l'État assisté face aux nombreuses préoccupations identifiées. Ces dernières requièrent avant toute chose une coordination forte avec l'État dans la gestion des opérations étant donné que ce dernier est considéré comme le principal acteur de développement. Une fois le défi de coordination relevé, le reste des actions sera facile à accomplir. En conséquence, la forte collaboration des organisations internationales avec l'État est un impératif en développement international.

¹⁰³ Point de vue relatif au thème 8

6.3 QUELQUES PISTES A EXPLORER

La présentation, l'analyse et discussion des données recueillies ont fait ressortir des préoccupations parfois latentes (identifiées à travers la grille d'analyse présentée précédemment) au sein des projets de développement. Il s'agit principalement de promouvoir le financement post-projet, le renforcement des capacités locales, l'adoption d'un plan de continuité des activités ainsi que la nécessaire appropriation des projets par les instances locales. Ces préoccupations constituent des pistes d'améliorations, mais surtout la possibilité pour les chercheurs de se pencher sur de nouvelles pistes de recherches relevant du domaine du développement international. Les pistes suggérées ou autres expressions concernent ainsi des questions relatives au financement post-projet, au plan de continuité des interventions et à l'appropriation des projets. Il s'agit de préoccupations dont les enjeux nous semblent importants.

La nécessité d'un financement post-projet

La question du financement post-projet est relativement importante dans des pays où le gouvernement demeure faible en raison du manque de moyens financiers pouvant permettre la gestion des ressources opérationnelles à la fin des projets. Le répondant A2 a souligné que le problème des projets réside dans sa durée dans le temps c'est-à-dire que chaque projet a un début et une fin. Le fait que les projets aient une fin, fait qu'après leur fermeture, en l'absence de financement possible pour la gestion de la continuité comme la préservation des biens matériels, le maintien du personnel des organisations locales et l'adoption d'outils de gestion, une continuité ne peut être possible. Cette absence de continuité constatée dans les opérations de développement nous amène à considérer que les projets doivent être poursuivis à leur fermeture par le gouvernement local ou les organisations locales, car c'est de cette manière que les interventions peuvent perdurer. À cet égard, l'État s'il le souhaite peut trouver un consensus qui prend la forme d'une entente avec les bailleurs de fonds afin qu'il puisse bénéficier d'un financement après les projets pour la gestion de la

continuité. Certains répondants à l'étude ont révélé avoir vécu de mauvaises expériences suite au transfert des ressources matérielles à des organisations partenaires, car ces ressources sont souvent abandonnées par les bénéficiaires (abandon des véhicules ou camions sous la pluie, dégradation des meubles de bureau, vols d'ordinateurs, perte de documents essentiels et éventuellement d'argent liquide) sans aucun entretien possible.

Le financement post-projet s'impose dès lors comme une solution non seulement pour que les acquis des projets restent, mais aussi que les interventions se poursuivent. Il s'agit d'un financement léger (fonds subsidiaire) pouvant assurer la gestion des ressources qu'elles soient matérielles (camions, entrepôts, infrastructure), humaines (personnel local) ou techniques (outils de gestion) d'où l'intérêt pour ces organisations de promouvoir le financement post-projet afin de permettre un suivi adéquat et une bonne évaluation des projets.

En résumé, prévoir du financement post-projet est autant une solution qu'une alternative de continuité à la fin des projets après fermeture. Elle amène à réfléchir sur un nouveau mode de financement subsidiaire. Une fois ce financement rendu possible, les dynamiques d'interventions existantes se verront renforcer dans le sens où l'octroi de fonds secondaires va constituer une valeur ajoutée aux projets initiés par les ONG canadiennes en particulier les ONG québécoises.

La mise en œuvre d'un plan de continuité des interventions ou des activités

Un deuxième point à explorer comme solution à la reprise ou à la continuité des interventions est l'élaboration d'un plan de continuité des opérations connu sous le nom de plan de continuité des activités (PCA) en cas de crise.

Le plan de continuité des interventions constitue un document stratégique élaboré par une organisation pour pallier à la difficulté relative à l'arrêt des opérations. Quasiment aucun organisme participant n'est doté du ledit plan. Le plan de continuité des activités (PCA) est exclusivement basé sur des efforts et stratégies de continuité pouvant servir au maintien des

opérations en tout temps. Une ONG tout comme une entreprise fait face à des interruptions ou ralentissement d'activités notamment quand elle intervient dans des pays relativement instables où les crises sont presque devenues une normalité compte tenu de leur récurrence. À cet égard, disposer d'un plan de continuité ou de reprise des interventions demeure nécessaire pour ne pas dire indispensable, car ce dernier a un coût et quand on est une petite organisation, il n'est pas évident de s'en munir en raison de manque de moyens financiers ou de stratégies et/ou méthodologie de gestion de la continuité... Néanmoins, ce plan demeure indispensable pour le maintien des interventions. Pour aborder ce point, il a été question de se référer au guide portant sur la continuité des activités élaboré par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale de France (2013). Il s'agit d'une ou de notre référence pour aider aux organisations à élaborer un PCA.

L'élaboration d'un PCA impose avant tout chose une action spécifique de communication qui consiste à sensibiliser l'organisation à la gestion du risque et à la continuité d'activité, mais aussi à se préparer à la conduite du changement. C'est une initiative qui doit être menée par la direction à qui il incombe de désigner le chef de projet et son équipe, d'établir un mandat et de piloter des points d'avancement réguliers permettant la validation des principaux jalons, puis d'approuver le plan et son suivi. Ladite direction doit s'assurer en outre que l'équipe de projet pourra animer une bonne gestion de la continuité et de la reprise d'activité, à travers l'analyse et l'appréciation du risque, la formulation de propositions de stratégie de continuité et de reprise, la capacité à vérifier la bonne prise en compte par des responsables désignés du besoin de disponibilité des ressources prescrites par le plan et approuvées par la direction, et l'intégration des procédures de continuité et de reprise dans les processus de l'organisation. Le PCA requiert en conséquence, des moyens et des procédures qui doivent être mises en place avant la survenue d'une catastrophe. Après celle-ci, la cellule de crise pourra activer certaines dispositions du PCA afin de permettre une reprise partielle puis totale de l'activité. La stratégie de continuité d'activité permet de formaliser les mécanismes de fonctionnement et de reprise technique, d'identifier au préalable les priorités, de définir le niveau de service à restaurer et les délais associés. Elle permet également l'identification préalable de l'ordre de priorité de reprise et de basculement

progressif vers les systèmes normaux. L'élaboration du PCA requiert quatre principales étapes¹⁰⁴ :

Étape 1 : La connaissance du contexte, des objectifs et contrainte de l'organisation, des activités essentielles et processus clés. L'analyse du contexte est un préalable, car elle permet de préciser le périmètre de l'intervention pris en compte par le dispositif PCA et d'identifier les activités indispensables à l'accomplissement des missions ou objectifs de l'organisation.

Étape 2 : La connaissance des besoins de continuité des activités essentielles et processus associés, ainsi que des coûts de l'interruption d'activité : Ici, les besoins, processus critiques et coûts essentiels pour le maintien des activités sont à saisir.

Étape 3 : L'identification des risques, probabilité d'occurrence et impacts, et des priorités de traitement ; établissement des scénarios à prendre en compte dans le PCA. Cette phase est cruciale étant donné qu'il consiste à identifier les risques à différents niveaux de l'organisation (groupe, division, département...) puis en fonction des objectifs qui peuvent être affectés par le risque (stratégique, opérationnel, gouvernance...). Les risques doivent être hiérarchisés et appréciés par rapport au contexte de l'organisation pour définir ceux qui sont acceptables et ceux qui nécessitent un traitement. Ensuite, les risques identifiés devront être traités, transférés, évités ou acceptés.

Étape 4 : L'identification des mesures et valorisation des coûts du PCA et arbitrage entre coût du PCA et coût de l'interruption d'activité : Après avoir identifié les mesures appropriées pour la reprise, il importe de faire le bilan coût/avantages par un arbitrage. L'interruption d'une activité a un coût qui est celui des conséquences occasionnées par la crise et la mise en œuvre d'un PCA a également un coût étant entendu qu'il s'agit de l'adoption d'une nouvelle stratégie de gestion de l'organisation pendant un temps déterminé qu'il convient de satisfaire. À noter souvent l'occurrence, du risque ne peut pas être maîtrisé (catastrophe naturelle, épidémie, etc.) et dans ce cas précis les conséquences de l'interruption

¹⁰⁴ 99

de l'activité deviennent importantes. Cette phase permet de définir la stratégie de continuité des opérations.

Après avoir pris connaissance de ces quatre étapes préalables à la mise en œuvre, il convient de penser à la mise en œuvre de moyens nécessaires au PCA. À présent, le PCA peut être validé et l'équipe projet doit piloter sa mise en œuvre à l'aide de moyens et procédures nécessaires pour activer les dispositifs du plan.

Force est de constater, une fois le PCA réalisé et sa capacité à être mis en œuvre garantie, il est nécessaire d'en vérifier l'efficacité. À cet effet, différentes approches complémentaires sont recommandées. Il s'agit d'abord de faire vérifier les documents, idéalement par un tiers (partenaires stratégiques autant financiers que le gouvernement local par exemple) puis de tester la mise en œuvre des dispositifs et de vérifier enfin, par des exercices que les dispositifs et procédures de continuité sont connus, compris et peuvent être mis en œuvre dans les délais prescrits.

En outre, un troisième et dernier point indispensable à la durabilité des interventions est l'appropriation des projets.

L'appropriation des projets

Bien que la question de l'appropriation des projets ne soit pas nouvelle comme problème, il demeure néanmoins ces dernières années un sujet d'actualité, car fortement pensé et recommandé par certains répondants à l'étude notamment le répondant B2, analyste des opérations de la banque de développement qui considère « qu'il subsiste un manque d'appropriation des projets » par le gouvernement local et les besoins ne sont pas souvent bien identifiés, ce qui peut expliquer l'échec de certaines opérations de développement. De plus, souvent il apparaît des interventions rigides conçues à partir de l'extérieur et inadaptées aux conditions socio-économiques locales, au rythme de progression et aux besoins réels des populations (Ouédraogo, 1992). Au-delà de l'inadéquation des besoins, il y a aussi l'absence d'un dialogue productif entre les partenaires, l'Administration, les services décentralisés, les ministères et les populations. Les intervenants étrangers notamment les bailleurs de fonds

n'associent pas suffisamment souvent ces derniers à la réflexion qu'ils mènent et aux décisions qu'ils prennent concernant la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets (Ouédraogo, 1992). C'est ce que déplore le répondant D2 qui souligne que l'État n'est impliqué qu'au moment de l'exécution des projets et parfois, il n'est pas au courant des projets élaborés par leur institution. Un autre exemple de ce type est lié à certains projets et programmes mis en place après le séisme de 2010. En effet, après la catastrophe, beaucoup d'organisations sont venues mettre en place des projets sans que l'État en soit parfois informé. Ce problème a été souligné par le répondant A2 qui déplore un manque de coordination de ces organisations avec l'État. Dans cette optique, le répondant A2 considère que « les projets ne doivent pas être élaborés dans des bureaux à distance¹⁰⁵ en étant au Canada ou en France, ils doivent être co-définis avec les acteurs locaux sur le terrain étant donné que c'est là-bas que les choses se passent ». Ces différents points de vue d'acteurs concourant au même objectif qui est celui du développement soutiennent que l'État ou les organisations locales sont les premiers acteurs de développement. Dans cette perspective, le même répondant a également souligné que « les ONG ne développeront jamais Haïti, c'est aux Haïtiens de développer leur pays » et c'est logique comme affirmation étant donné que ces organisations sont en appui, elles viennent appuyer, renforcer ou combler des déficits, des carences dans différents secteurs (agriculture, transport, développement économique, environnement...).

Il revient à l'État de rédiger, concevoir sa stratégie d'actions en matière de développement et les ONG vont apporter les améliorations possibles dans les secteurs nécessitant des renforcements structurels. Rappelons que les ONG étaient initialement dédiées à apporter une aide ponctuelle d'urgence, c'est au fil des années et des générations et compte tenu du retard de développement considérable des pays pauvres qu'elles ont déplacés leurs actions vers le développement, la prévention... Ce qui font d'elles aujourd'hui des acteurs de développement à part entière, car elles appuient des projets à long terme dans

¹⁰⁵ 103

des zones généralement reculées où il subsiste des besoins urgents en matière d'infrastructures, emploi...

En résumé, pour favoriser l'appropriation des projets, il faut promouvoir des valeurs comme le leadership, la persévérance, la confiance en soi... Il est fondamental pour un état d'avoir une vision d'ensemble, responsabiliser les subordonnés, communiquer les objectifs visés en déterminant des stratégies. Celui-ci doit également être visionnaire lorsqu'une direction claire est requise ou lorsque des changements requièrent une nouvelle vision.

Un état même s'il est faible, doit assumer les défis qui l'incombent. Ce dernier doit faire preuve de débrouillardise, d'initiative, d'audace, de dévouement à la tâche, c'est de cette manière que les comportements des acteurs impliqués que ce soit organisations nationales, internationales et bailleurs de fonds pourront être mobilisés, car l'appropriation est avant tout un comportement, mais aussi un état d'esprit.

En définitive, notre étude de cas a permis d'émettre un certain nombre de recommandations pouvant constituer des pistes d'améliorations à l'avenir pour une meilleure prise en charge des enjeux de durabilité des interventions. Celles-ci concernent surtout des enjeux liés à une proposition de solutions durables et constituent en même temps une perspective de recherches futures dans le domaine du développement international notamment dans le cadre des opérations des ONG de développement québécoises œuvrant à l'international dans des pays très instable susceptible de subir des ralentissements ou arrêt de projet. Aujourd'hui, la question du financement post-projet, l'élaboration d'un plan de continuité des interventions, l'adoption d'une méthodologie de gestion participative au sein des agences de financements et l'appropriation des projets par le gouvernement sont les principaux défis auxquels devraient faire face ces organisations et institutions financières. En renforçant la collaboration des partenaires nationaux et internationaux et en créant les conditions efficaces et optimales d'une appropriation des projets, les bailleurs et l'État pourront mieux répondre aux besoins réels de la population locale tout en promouvant les bonnes stratégies de gestion et de suivi des projets en vue de faire durer les interventions.

6.4 LIMITES DE L'ETUDE

Notre étude axée sur la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles en contexte de crise dans le cadre des opérations des organisations internationales au sein des pays en développement s'est déroulée dans un contexte très particulier relatif à l'avènement de la pandémie de la Covid-19. Celle-ci a un peu ralenti les activités des entreprises/organisations en changeant leur méthode de travail étant donné que le travail à distance est toujours privilégié par de nombreuses organisations en raison de l'interdiction des rassemblements pour freiner la propagation du virus. C'est la raison pour laquelle toutes les entrevues effectuées dans le cadre de cette étude ont été réalisées à distance à travers les plateformes vidéo telles que Zoom et Teams. Dans l'ensemble, nous avons identifié trois principales limites à savoir :

Première limite : En l'absence de ladite pandémie, certains organismes participants notamment demeurant au Québec auraient pu être approchés différemment au moyen d'entrevues face à face donc en personne dans les locaux des organisations cibles . Ce qui aurait pu éviter certains problèmes de connexions et/ou coupures d'internet constatées au cours de certaines entrevues. Néanmoins, les entretiens à distance ont permis de s'adapter convenablement au contexte actuel où les infrastructures technologiques ont démontré leur pertinence en ce temps de crise sanitaire.

Deuxième limite : La seconde limite est relative au faible nombre de participants des organismes subventionnaires. À la base, au total deux (2) agences de financement étaient ciblées par l'étude, mais nous nous sommes retrouvés avec une agence. Il manque une agence de financement pour laquelle nous n'avons pas obtenu de suite après sollicitation autant par ma personne que par l'un des répondants à l'étude. Sa participation était très souhaitable. Ce qui a pu restreindre l'étude à quatre (4) organismes (ONG + organismes subventionnaires). Ce qui porte à huit (8) le nombre de répondants en raison de deux (2) par organisme. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'une étude de cas, l'échantillon n'a pas besoin d'être représentatif.

Troisième limite : À travers les différentes thématiques abordées, l'étude a permis de mettre en lumière les principales préoccupations auxquelles les participants sont confrontés à ce jour relativement à l'objectif spécifique de pérennisation des interventions et parmi celles-ci, la question du financement post-projet, l'adoption de méthodologie de gestion participative au niveau des agences de financements et l'appropriation des projets qui a toujours été un enjeu important dans la conduite des projets de développement. En effet, la question de la pérennité bien qu'elle soit considérée par ces organisations pendant l'élaboration des projets, son traitement manque de réflexion, de rigueur et de stratégie notamment en termes de suivi des opérations au départ des intervenants étrangers précisément des ONG. Les répondants approchés n'ont pas indiqué comment la gestion des ressources transférées se traduit après leur départ et qui va voir ce qui est resté. La principale réponse obtenue est que « les actifs opérationnels tels que les ressources humaines et financières sont transmises à l'État ou aux organisations partenaires et cela s'inscrit dans le cadre d'un processus de dotation des biens pour le gouvernement et les bailleurs suivent cela » souligne la plupart des répondants. Un des répondants de l'organisation C poursuit¹⁰⁶ en disant : « On essaye de dédier les actifs qui vont aider les organisations locales à poursuivre leurs activités. On leur demande de s'engager. Les véhicules sont très brisés généralement, on va les dédier aux structures qui en ont besoin pour continuer ». Il y en a certaines organisations qui arrivent à bien gérer les actifs et ça aide la structure à bien poursuivre. D'autres organisations ne savent pas gérer cela, car on a du mobilier qui est resté dehors pendant la pluie, il y a des choses pas jolies qui se voient. On a plus le contrôle, quand on dispose les actifs d'un projet, on fait néanmoins une évaluation avant et on demande un engagement du partenaire, on espère qu'il va y aller de bonne foi et puis ça va aller dans la poursuite des objectifs, mais ce n'est pas toujours très bien réalisé » souligne le répondant C1. Tenant compte des réponses obtenues, il convient de préciser qu'il n'y a quasiment aucun moyen concret alloué à la pérennité des opérations au-delà du transfert des actifs

¹⁰⁶ 102

opérationnels à la fin des projets. Cela réduit la portée de l'étude et génère de nouvelles questions pour le futur.

Quatrième limite : Dans le cadre des opérations de développement soutenues par les organisations participantes à l'étude, nombreuses de ces organisations cherchent à travailler qu'avec les organisations locales ou institutions étatiques comme les ministères avec quelques directions techniques. Toutefois, le constat qu'il convient de faire ici, est que ces organisations n'ont pas évoqué la création ou l'identification de partenaires privés ou de coopératives plutôt que d'ONG ou de structures étatiques, bien vrai que certaines travaillent vraisemblablement avec certaines coopératives. En effet, la majorité ne cherche qu'à collaborer avec les ministères, organisations locales ou quelques directions techniques autonomes. À cet égard, ceci constitue une limite dans le sens où nous estimons que collaborer avec des coopératives concourt à renforcer les capacités des coopératives productives, notamment pour aider ces dernières par exemple, à recruter des prestataires de services. Cette approche permet aux organisations de s'assurer que les connaissances du projet parviennent aux bénéficiaires pour créer une meilleure appropriation et une durabilité des actions sur le terrain.

6.5 AVENUE DE LA RECHERCHE

En définitive, l'étude a suscité des questionnements suite aux constats découlant des résultats de la recherche :

Concrètement, aucun moyen n'est alloué à la pérennité des projets au départ du personnel expatrié. En d'autres termes, la question qu'il convient de se poser et de répondre est la suivante : quels sont les moyens humains et financiers alloués à la pérennité des opérations ? Les résultats de l'étude indiquent qu'il n'y a pas de moyens concrets alloués à la pérennité des opérations. La seule stratégie employée par ces organisations est de disposer les actifs opérationnels aux organisations partenaires après c'est à ces dernières de savoir ce

qu'ils vont en faire. La seule stratégie en vigueur mentionnée par ces organisations est le transfert des actifs opérationnels aux organisations partenaires ou à l'État. Les répondants de l'organisation A ont souligné par exemple qu'à la fin de ses projets, elle dispose leurs biens aux partenaires, mais après elles n'ont pas de retour sur ces biens et ne cherchent pas à savoir si ces organisations appliquent encore les différentes approches comme le renforcement des capacités. En réalité, l'organisation ne fait pas beaucoup d'évaluation pour savoir c'est quoi le maintien et la pérennité des ressources. Après les projets, elle est comme désengagée.

Autre réflexion, quand on se rapporte à la réponse du répondant B2 lié au thème 9 sur la position de leur bailleur relatif à la question de la pérennité, ce dernier a avancé la réponse selon laquelle « Actuellement notre bailleur est en train de mettre en œuvre une évaluation formative du programme VLF (Voix et Leadership des Femmes) à travers le monde, car c'est un programme mis en œuvre dans 30 pays. Cette évaluation permet de savoir comment nous avançons quelles sont les forces les faiblesses et comment corriger les incohérences pour pouvoir atteindre cet objectif de pérennité » : Techniquement, les mécanismes qui devraient servir à la pérennité sont mesurés. Néanmoins, quelles sont ces mesures et à qui incombent-elles, qui fait les suivis post-projet ? Nous sommes censées comprendre que c'est le bailleur qui va effectuer le suivi d'après le répondant B2, mais comme il n'y a pas jusque-là pas de stratégies clairement annoncées dans les réponses dans la façon dont ces mécanismes sont mesurés et/ou les personnes-ressources requises pour effectuer le travail de suivi, nous sommes en droit de nous interroger sur la gestion de la suite des opérations d'où la possibilité de recherches futures portant sur la gestion de la continuité grâce à la thématique « financement post-projet » recouvrant des thèmes comme les méthodes de suivi post projet devra être envisagée. Cela permettra également de réfléchir sur l'adoption d'approches stratégiques d'où des méthodologies et outils de gestion servant pour la continuité avec comme objectif final de pérenniser les interventions.

Finalement comme mentionné dans la section précédente, ces constats cités réduisent la portée de l'étude et suscite de nouvelles questions pour le futur portant sur la nécessité d'adopter une stratégie de gestion de continuité post-projet axée sur la mise sur pied de

méthodes de suivi des ressources au départ du personnel expatrié. Néanmoins, il convient de nuancer également : étant donné qu'il y a absence de développement dans les pays instables comme le cas d'Haïti, le maintien des ressources au départ des intervenants étrangers semble difficile. Toutefois, les facteurs identifiés dans l'analyse peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs liés à la pérennité des projets.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de cette étude de cas, il convient de noter que la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise même si elle est considérée dans la définition des projets d'après les répondants à l'étude, son traitement manque de rigueur. Notons qu'il y a encore beaucoup de défis à relever pour atteindre l'objectif de pérennisation des interventions. De l'adoption d'un plan de continuité des opérations à l'appropriation des projets par les instances locales impliquant le renforcement des capacités sans oublier la question du financement post-projet, des considérations majeures relevant de la continuité des opérations après le départ des organisations s'imposent. Ainsi, nous pouvons évidemment convenir que le transfert des ressources organisationnelles est un facteur pouvant contribuer au succès d'un projet de développement international. Dans cette perspective, l'utilisation du cadre logique, la gestion intégrée des risques et l'adoption d'un plan de continuité des activités dans un contexte de crise peuvent assurer une certaine pérennité des interventions dans le cadre d'un projet de développement international.

En définitive, à travers l'analyse des données recueillies, la préoccupation majeure demeure celle de la continuité des opérations au départ des organisations internationales à la fin des projets. Ici, l'appropriation des projets par les bénéficiaires notamment le gouvernement local semble s'imposer, car il revient à l'État assisté de développer le pays si l'on s'en tient au point de vue du répondant A2 qui insiste sur la nécessaire implication des instances locales et au rôle des intervenants étrangers qui est strictement d'appuyer ou de renforcer le développement. Il importe aussi de souligner que le maintien ou la continuité n'est en réalité possible que s'il y a développement du côté de l'État, car au départ des intervenants étrangers si l'État n'a pas les moyens, les opérations vont s'arrêter. Toutefois, certaines organisations comme l'entreprise C déploient des efforts pour occasionner un suivi

des opérations post-projet. Pour ce faire, elle évalue les besoins des organisations locales tout en s'assurant que lorsqu'elle transfère les biens, le bénéficiaire sera capable de poursuivre à la fin des projets. Il s'agit d'un effort, mais un problème subsiste et réside dans le fait que les organisations n'ont plus le contrôle quand elle dispose les ressources d'un projet, elles sont comme désengagées.

Ce faisant, à la base, l'état doit initier et conduire ce développement. Il ne doit pas avoir un rôle inactif, mais doit ouvrir la voie à de nouvelles idées en ce sens il est censé être un précurseur dudit développement, car devant poser les bases du développement et par la suite les intervenants étrangers apporteront les renforcements nécessaires dans les secteurs requis.

Cette recherche est strictement liée à la gestion des projets de développement international notamment dans un contexte de gestion des risques. En effet, les risques adressent la question de la pérennité des opérations. Celle-ci tient compte de deux phases pendant et après les projets. Tout d'abord, pendant les projets, disposer de plans de continuité des activités est un préalable et s'avère être la condition sine qua non pour le maintien des opérations en période d'instabilité. De nombreux projets conduits en Haïti subissent des ralentissements ou des arrêts temporaires dus à des épisodes de crises politiques, de catastrophes naturelles ou crise sanitaire ou à des risques dus à des changements de leadership. Pendant ces moments, les organisations tentent de définir des plans de mitigation ou mesures d'atténuation pour pouvoir assurer une certaine continuité des opérations.

En outre, dans le cadre de la Covid-19 combinée à une instabilité politique par exemple, des événements sociopolitiques et des contraintes de sécurité ont pu instaurer une instabilité défavorable à la bonne mise en œuvre des projets suite à la déclaration de l'état d'urgence sanitaire en mars 2020 par le gouvernement haïtien ce qui a entraîné des effets négatifs sur la mise en œuvre de certains projets ainsi que la remontée de l'insécurité qui a empêché certains déplacements en région. Compte tenu de cette crise sanitaire, les mesures d'atténuation correspondantes demeurent intrinsèquement liées à l'utilisation dans la mesure du possible du télétravail et l'adoption de stratégie de déplacement en fonction des périodes

d'insécurité (par exemple, déplacement sur le terrain en week-end). Actuellement à cause de la Covid-19, la crise sanitaire a entraîné de nouveaux risques au sein des organisations et/ou entreprises comme des restrictions de mobilité interne (confinement, interdiction de rassemblement) et l'émergence de nouveaux enjeux pour le personnel, les partenaires et les populations bénéficiaires des projets. En effet, la pandémie de Covid-19, et plus spécifiquement les restrictions mises en place afin d'éviter la propagation, a eu des impacts à différents niveaux : les déplacements étant limités, les staffs ont travaillé à distance et par roulement au bureau.

Après les projets, le gouvernement local est l'instance qui est censé prendre le relais au départ des intervenants étrangers. Il est appelé à assurer la suite des opérations en collaboration avec les ONG nationales et internationales, mais également avec les bailleurs de fonds. Il s'agit pour ce dernier de mobiliser les acteurs impliqués, de les exhorter à travailler ensemble à travers une approche participative pour tenter de mettre sur pied une méthode de suivi des opérations post-projet. De plus, la posture des bailleurs pourrait se traduire par l'octroi de fonds subsidiaire dénommée ici financement post-projet si indispensable pour le projet en vue d'encourager le gouvernement local à suivre les ressources opérationnelles qui lui sont transférées pour permettre aux projets de continuer. Le bailleur s'il le souhaite, peut exiger au gouvernement local de rendre des comptes en matière de gestion et de suivi de ces actifs. Cela peut encourager la mise sur pied d'une méthode de suivi et d'évaluation des interventions post-projets. De cette manière les intervenants étrangers pourront savoir à quel point les opérations menées sont durables. Sans doute, cette façon de procéder concourt à soutenir l'objectif de pérennité des interventions et donc à encourager le développement dans les pays pauvres.

Par ailleurs, notons que les principaux outils déployés par les organisations participantes à l'étude pour favoriser le succès des projets dans un pays dit instable demeurent l'approche du cadre logique (ACL) et deux autres outils reliés à la gestion intégrée des risques à savoir la matrice des risques et le plan de sécurité (permettant au projet de se maintenir en l'absence de facteurs externes limitatifs occasionnant l'insécurité). L'étude ne révèle aucun

nouvel outil qui pourrait être apporté à la gestion des projets de manière générale en faveur de la pérennité des activités sauf peut-être le plan de continuité des activités (incorporé dans le plan de sécurité de l'organisation C) en phase d'élaboration. Ainsi, se pose la question de savoir s'il s'agit de l'absence d'outils ou encore d'une absence d'équation dans la structuration des projets et les différentes parties prenantes impliquées dans ce type de projet à savoir les bailleurs de fonds, ONG et exécutants.

ANNEXES

Annexe 1 Certificat d'Éthique et de Recherche

Annexe 2 Grille d'entrevue

Annexe 3 Questionnaire

Annexe 4 Constitution de l'échantillon boule de neige

Annexe 1 Certificat d'Éthique



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Aïssatou Baïlo Bah
Unité de recherche :	Maîtrise en Gestion de projet
Direction de recherche :	Louis Babineau
Titre du projet :	L'identification des enjeux humains et techniques de protection et de maintien des actifs de projet en contexte post catastrophe : Le cas d'Haïti

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR* (C2-D32).

Réservé au CÉR

No de certificat :	CÉR-114-879
Période de validité du certificat :	Du 15 décembre 2020 au 14 décembre 2021


Sylvie Morin, présidente CÉR-UQAR

16 décembre 2020
Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.

Annexe 2 Grille d'entrevue

Sujet de recherche : L'identification des enjeux humains et techniques de maintien et de protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise (catastrophes naturelles ou épidémies et crises politiques...)

Mise en contexte : Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre de la problématique du développement en Haïti notamment sur le phénomène d'arrêt des projets lors de très fortes instabilités (crises). Ici par instabilité, nous entendons la survenance de catastrophes naturelles telles que les tremblements de terre, ouragans et inondations... ou épidémiques d'une part comme celle de la Covid-19 ou encore du choléra, et les crises politiques répétitives associées à une situation d'insécurité qui empêchent le fonctionnement normal du pays, d'autre part. Afin de justifier de la pertinence de notre étude, nous tenons à rappeler que le maintien ou la protection des ressources des projets est indispensable pour assurer la continuité des opérations en tout temps. Nous définissons ces dernières comme étant comme l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit dans ce cas, des ressources humaines, matérielles, financières, techniques, technologiques et les connaissances que détient l'organisation réalisatrice du projet.

Objectifs : Cette grille a comme but principal d'appréhender la façon dont les acteurs de développement international s'organisent en situation de crise en vue de maintenir leurs activités. Dans ce contexte, les plans, processus et les connaissances sont ciblées. Toutes les questions abordées dans ce présent document sont ouvertes. Elles sont étroitement liées à l'objet d'étude et appellent principalement aux réponses des acteurs de développement international qui œuvrent en Haïti. L'objectif de l'entrevue consiste à recueillir des éléments d'informations relatives à ces préoccupations. Par ailleurs, il convient notamment de signaler que les données obtenues serviront seulement dans le cadre d'une recherche de deuxième cycle universitaire pour l'obtention d'une maîtrise en Gestion de projet cheminement recherche. L'entrevue va durer environ 1h30 minutes.

Remarque : Les données recueillies seront codées lors de l'analyse des données pour garder l'anonymat du répondant. Aucune donnée ne sera soumise à une quelconque publication sans votre accord. Nous vous assurons de garder confidentielles les informations que vous nous livrez. Pour vous garantir de la bonne tenue de l'entrevue, nous joignons à ce document un certificat d'éthique nous permettant de mener notre enquête dans des conditions qui soient conformes aux exigences éthiques de la recherche. Si vous le souhaitez, nous vous ferons parvenir les résultats de cette recherche, une fois que les résultats seront disponibles.

Merci de votre collaboration,

Aïssatou Baïlo BAH, chercheuse

Louis Babineau, Directeur de recherche

Annexe 3 Questionnaire

Remarque : Le thème ne vise que les ONG, il ne cible pas les agences de financements.

Thème 1 Haïti, une république des ONG

1. « Haïti est surnommé la république des ONG. Quelle lecture faites-vous de cette situation ?

Thème 2 La problématique du développement d'Haïti

1. Selon vous, qu'est qui pourrait expliquer le retard du développement d'Haïti ?

Thème 3 : Le maintien et la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise dans la définition des projets

1. La question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles des projets en contexte de crise est-elle considérée dans la définition de vos projets ?

Thème 4 : Le phénomène d'arrêt des projets lors des périodes d'instabilités

1. Quelle est votre vision sur le phénomène d'arrêt des projets lors des périodes d'instabilité :

-Liée à la survenance d'une catastrophe naturelle ou pandémie

-Suite à des crises politiques sociales et économiques

Thème 5 : Les considérations relatives à la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles au regard de la pérennité des actions de soutien au

développement dans une perspective historique avant et après les épisodes d'instabilités

1. Comment considérerez-vous la question du maintien et de la protection des ressources organisationnelles au regard de la pérennité de vos actions de soutien au développement dans une perspective historique :
 - Avant les épisodes d'instabilités
 - Suite à des épisodes d'instabilités

Thème 6 : La présence de plans de contingence face à ces situations et surtout leur évolution au cours de la dernière décennie

1. Dans des contextes de crises, quelles sont les différentes approches que mettez-vous en œuvre en réponse aux crises ? Laquelle ou lesquelles privilégiez-vous ? Il peut s'agir d'un plan de gestion de crise, plan de mitigation ou des mécanismes de suivi à distance...
2. En cas d'arrêt de projet, y a-t-il des stratégies de maintien des actifs ? Si oui, s'agit-il des plans de gestion de crise ? Quelles sont les stratégies de maintien ou de protection des actifs pendant cette période ? Font-ils partie du processus de gestion des risques du projet dès le départ ?
3. Avez-vous à votre disposition des plans de mitigation ou des plans de continuité des activités (PCA) ou des interventions ?
4. Comment ces plans ou processus ont évolué au cours de la dernière décennie ?
5. Le cas échéant, par quelle méthode appréhender ces situations ? Il peut s'agir d'une approche de cadre logique ou toute autre méthode susceptible de permettre une gestion saine et efficace de vos projets.

Thème 7 : La perspective des partenaires locaux sur ces enjeux

1. Quelle perspective de partenariat avec les acteurs locaux d'Haïti sur les différents enjeux évoqués :

-Le gouvernement local

-Les organisations et professionnels haïtiens

Thème 8 : Les adaptations que la question du maintien des actifs a suscitées ou suscitera dans la définition de vos projets, les approches d'intervention et sur les stratégies de transferts des actifs organisationnels.

1. Plus généralement, les expériences du passé ont-elles permis le développement de nouvelles façons d'intervenir en Haïti ? Ou encore la situation actuelle permet-elle le développement de nouvelles approches dans la définition de vos projets ? Quelles nouvelles approches d'intervention à court terme ?
2. Quelles stratégies de transferts des actifs opérationnels en cas d'arrêt de projet ?

Thème 9 : La vision en général des agences de développement impliquées dans le financement de ces projets par rapport à cette situation.

Section Affaires Mondiales Canada

1. Comment AMC se positionne sur cette question ?
2. Est-ce dans vos préoccupations ?
3. Est-ce que ou comment prenez-vous en compte cette position dans la définition de vos projets ?
4. Est-ce que cela a évolué historiquement ?
5. Est-ce que vous cela va s'accélérer compte tenu de la situation actuelle liée à la Covid-19 ?

Section Banque interaméricaine de Développement

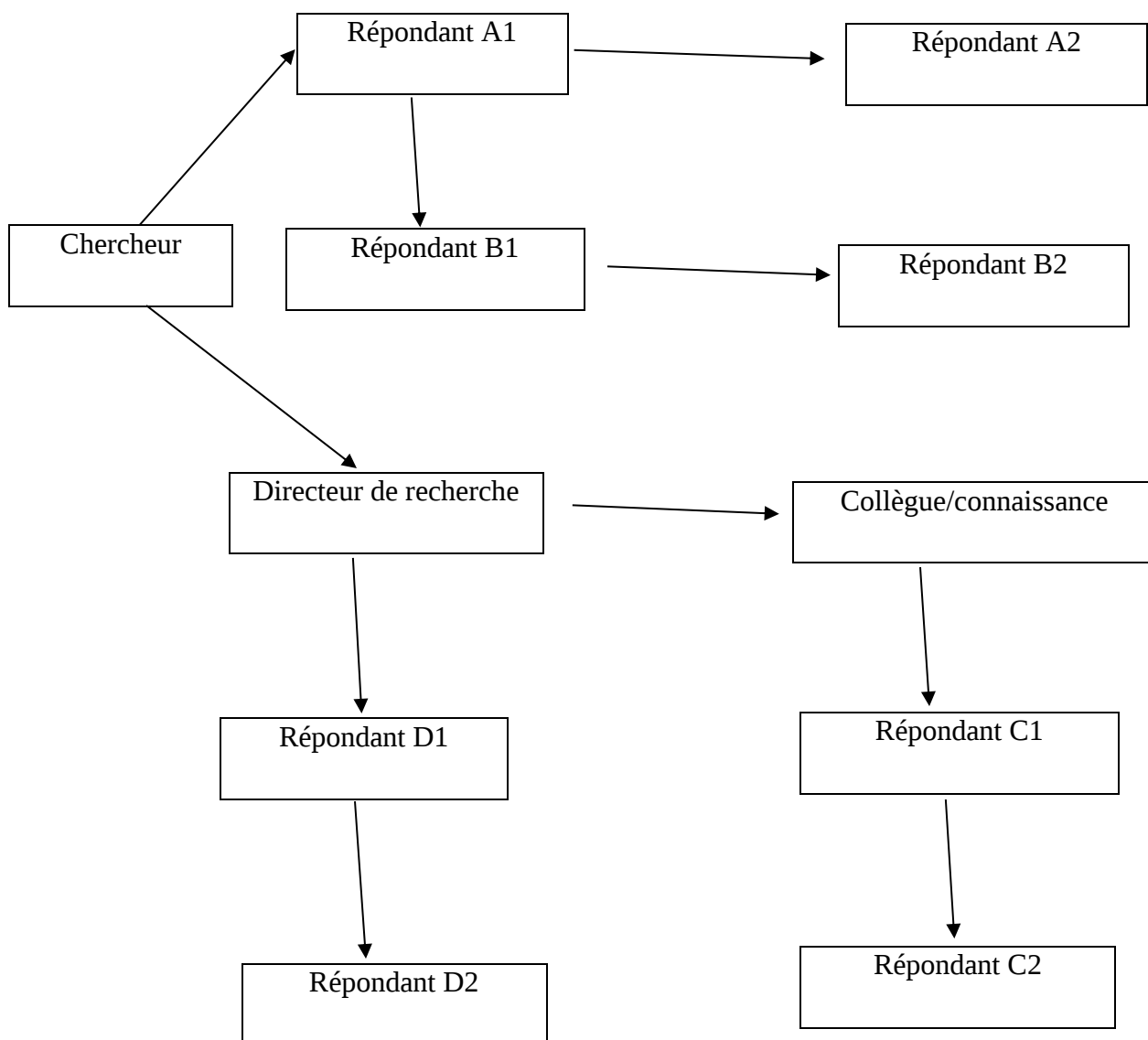
1. La Banque Interaméricaine de Développement (BID) en tant que plus grand bailleur de fonds multilatéral en Haïti, comment elle se positionne sur cette question en raison des nombreux projets d'infrastructures que vous avez financés ?
2. Comment se traduisent les actions de la BID sur cette question ?
3. Avez-vous à votre disposition un plan d'actions spécifiques pour pallier à ce problème ?
4. Quelles nouvelles approches d'interventions pour l'avenir compte tenu de la situation actuelle relative à la Covid-19 ?

Thème 10 : Question sociodémographique

1. Quelle est votre nationalité ?
2. Quel est votre domaine d'étude ?
3. Quel est votre niveau de diplomation ?
4. Quel est votre domaine d'expertise ?
5. Dans quelle ONG ou organisation évoluez-vous ?
6. Combien d'années avez-vous fait dans l'ONG/entreprise/organisations ?
7. Combien d'années d'expérience avez-vous en développement ?
8. Votre lieu de travail : siège social ou projet terrain ?
9. Quel est votre statut : employé permanent ou ponctuel ?

Annexe 5 Constitution d'un échantillon

Pour rappel, l'étude de cas a pu être totalement effective grâce à la suggestion des premiers participants à la recherche qui ont permis d'approcher le reste des répondants. Il s'agit donc d'un échantillon qui s'est constitué au fur et mesure de la progression des travaux grâce à la suggestion des participants. Le processus de prise de contact avec ces répondants s'est constitué de la manière suivante :



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amin, S. (1973). À propos des «7 thèses erronées sur l'Amérique latine». *L'Homme et la Société*, 27(1), 177-191.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.
- Aspilaire, R. (2014). L'économie informelle en Haïti: un impact contracyclique sur le PIB? *Mondes en développement*, (2), 101-112.
- Aubertin, C. (2013). *Représenter la nature? ONG et biodiversité*. IRD éditions.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management Avenir*, (3), 372-391.
- Beaudoin, V. (1982). *Fernando Henrique Cardoso et la "Théorie de la dépendance" essai d'évaluation critique*. University of Ottawa (Canada).
- Benoît-Cattin, M. (2016). Chapitre 1. L'agriculture dans l'économie globale haïtienne: une vue d'ensemble.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). Amérique latine: De l'interprétation nationaliste à l'interprétation par la dépendance. *Revue Tiers Monde*, (3), 533-546.

- Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(1), 171-191. doi: 10.3917/risa.791.0171
- Cardoso, F. H., & Trêves, E. (1973). Impérialisme et dépendance en Amérique latine. *L'Homme et la Société*, 27(1), 63-80.
- Charles, E. (1994). *Le pouvoir politique en Haïti de 1957 à nos jours*. KARTHALA Editions.
- Churchill, S. D., Deschênes, A.-C., & Thiboutot, C. (2016). Les dimensions descriptives et interprétatives de la recherche phénoménologique. Complémentaires ou mutuellement exclusives. *Recherches qualitatives*, 35(2), 45-63.
- Cohen, M. J., & Singh, B. (2014). *Climate change resilience: The case of Haiti*. Oxfam International.
- Collignon, B. (2010). L'éthique et le terrain. *L'information géographique*, 74(1), 63-83.
- Corbet, A., Duquesne, P., & Plaisir, J. (2014). Quel développement sans État ? Le cas d'Haïti. *Revue Projet*, 339(2), 70-78. doi: 10.3917/pro.339.0070
- Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, 159(3), 59-72. doi: 10.3917/med.159.0059
- Dahl, K., Larivière, N., & Corbière, M. (2020). L'étude de cas. *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*.
- Dandoy–Criminologue, A. (2013). Insécurité et aide humanitaire en Haïti: l'impossible dialogue?
- Deschambault, J. (2009). *Sécurité et développement dans la politique de coopération internationale : une approche biopolitique, le cas du Canada en Haïti (1994-2008)*. Dans M. Nazaire (Éd.) : Service des bibliothèques de l'UQAM.

- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). Une analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique. *Région et Développement*, (22), 195-218.
- Diallo, A. M. (2011). Penser la démocratie au-delà des élections. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 13(2).
- Doucet, H. (2002). *L'éthique de la recherche: guide pour le chercheur en sciences de la santé*. PUM.
- Dumora, B., & Boy, T. (2008). Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1ère partie). Constructivisme et constructionnisme: fondements théoriques. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, (37/3), 347-363.
- Dupont, L. (2009). Cointégration et causalité entre développement touristique, croissance économique et réduction de la pauvreté: cas de Haïti. *Études caribéennes*, (13-14).
- Eddy Lucien, G. (2012). Considérations sur la saison cyclonique dévastatrice de septembre 2008 en Haïti: De l'importance des actions majeures dans une perspective de durabilité. *Études caribéennes*, (17).
- Étienne, S. P. (2007). *L'énigme haïtienne Échec de l'État moderne en Haïti*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Fatton Jr, R. (2014). Haïti: la politique d'industrialisation par invitation. *Cahiers des Amériques latines*, 2014(75), 41-58.
- Fontanel, J., & Echinard, Y. (2008). La puissance économique-politique des organisations non gouvernementales dans le monde d'aujourd'hui. *Annuaire Français des Relations Internationales*.
- Gagnon-Tessier, L.-C. (2017). *La gestion de crise: analyse du cas du tremblement de terre de 2010 en Haïti*. GERFI, Groupe d'étude, de recherche et de formation internationales.

- Gaillard-Pourchet, G.-K. (2019). Haïti-France. Permanences, évolutions et incidences d'une pratique de relations inégales au xixe siècle. *La Révolution française. Cahiers de l'Institut d'histoire de la Révolution française*, (16).
- Gros-Coissy, S. (2016). L'implication des sages-femmes libérales dans la valorisation de leurs compétences: analyse qualitative à partir d'entretiens réalisés en Isère et Savoie.
- Guimier, L. (2011). L'épidémie de choléra en Haïti: lecture géopolitique d'un enjeu de santé publique. *Hérodote*, (4), 184-206.
- Hernandez, N., & Grau, B. (2002). *Analyse thématique du discours: segmentation, structuration, description et représentation*. Communication présentée au Conférence CIDE'05
- Hudelson, P. (2004). La recherche qualitative en médecine de premier recours. *Médecine et hygiène*, 1818-1826.
- Hugon, P. (2016). Du bilan mitigé des Objectifs du Millénaire pour le développement aux difficultés de mise en œuvre des Objectifs de développement durable. *Mondes en développement*, (2), 15-32.
- Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 1(2), 128-153.
- Ika, L. A. (2011). Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 23-34.
- Jabouin, E. (2012). Haïti, en situation post-séisme: quelques effets de la catastrophe du 12 janvier 2010 sur la population locale. *Études caribéennes*, (17).
- Julien, M. (2012). Impacts des interventions des ONG en Haïti: nécessité d'un nouveau cadre de partenariat.

- Kim, P. S. (2009). Introduction: l'énigme aide-bonne gouvernance: à la recherche d'un discours plus réaliste. *Revue internationale des sciences administratives*, 75(4), 611-620.
- Labelle, M., Larose, S., & Piché, V. (1983). Émigration et immigration: les Haïtiens au Québec. *Sociologie et sociétés*, 15(2), 73-88.
- Lemieux, C. (2012). Peut-on ne pas être constructiviste? *Politix*, (4), 169-187.
- Levasseur, J. (2019). Une analyse de la coopération américaine et européenne en matière d'aide publique au développement à Haïti: 2000-2015.
- Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Edipro.
- Montas, R. (2005). La pauvreté en Haïti: Situation, causes et politiques de sortie.
- Nazaire, M. (2018). *La participation de la diaspora haïtienne du Québec au développement local en Haïti*. Université du Québec à Rimouski.
- Ouédraogo, H. B. (1992). L'appropriation des projets de développement: le cas des Micro-réalisations au Burkina Faso.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin. doi: 10.3917/arco.paill.2012.01.0231. Repéré à <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045-page-231.htm>
- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=ARCO_PAILL_2012_01_0231
- Paul, B. (2012). Comment sortir Haïti de la dépendance vis-à-vis de l'aide internationale?— Une proposition de stratégie basée sur l'entrepreneuriat innovant. *Haïti Perspectives*, 1(1), 37-43.

- Paul, B., Dameus, A., & Garrabe, M. (2011). Le processus de tertiarisation de l'économie haïtienne. *Études caribéennes*, (16).
- Paulcéna, F. (2007). *Le" mouvement populaire haitien" des années 1980-1990: pratiques et perspectives analytiques.* : Service des bibliothèques de l'UQAM.
- Peixoto, A. C. (1977). La théorie de la dépendance: bilan critique. *Revue française de science politique*, 601-629.
- Pélissier, P. E. (2013). Le rôle des ONG dans les pays en développement, le cas d'Haïti.
- Pierre, L.-N. (2007). Le renouvellement du mandat de la MINUSTAH en Haïti: enjeux et limites. *Chroniques des Amériques*, 7(12).
- Pires, A. P. (2007). *Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique.* J.-M. Tremblay.
- Pochette, F. (2015). *Facteurs critiques des projets d'aide au développement en Haïti.* Université du Québec à Rimouski.
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), 249-264.
- Quéinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution. *Revue française de gestion*, 177(8), 83-94. doi: 10.3166/rfg.177.83-94
- Ramachandran, V., & Walz, J. (2012). HAÏTI: OÙ EST ALLÉ TOUT L'ARGENT? *Center for Global Development*.
- Reno, F. (1998). Haïti: l'oraison démocratique. *Pouvoirs dans la Caraïbe. Revue du CRPLC*, (10), 7-24.

- Robert, A., & Seitenfus, R. (2010). Haïti est la preuve de l'échec de l'aide internationale. *Le Temps*.
- Roc, N. (2007). Haïti: un an après les élections, quel espoir? *Chroniques des Amériques*, 7(13).
- Rollinat, R. (2005). Analyses du Développement et Théories de la Dependance en Amérique Latine. L'actualité d'un débat. *Brazilian Journal of Latin American Studies*, 4(6), 97-118.
- Saint-Fort, H. (2015). L'Impact de l'occupation américaine d'Haïti (1915-1934) sur le créole haïtien (kreyòl): Enrichissement lexical et nouveaux besoins matériels. *Journal of Haitian Studies*, 21(2), 290-306.
- Théodat, J.-M. (2020). Haïti: la fin du citoyen et l'avènement de l'individu 2.0. *EchoGéo*.
- Thomas, F. (2018). Haïti: Le cercle vicieux de la vulnérabilité. *Cetri–Centre Tricontinental*, 1-3.
- Thomas, F. (2020). Haïti. Le Parc industriel de Caracol: chronique d'un échec annoncé–CETRI-Centre tricontinental.
- Thomas, F. (2021). Haïti. Le Parc industriel de Caracol: chronique d'un échec annoncé–Centre tricontinental.

