



**LA COLLABORATION ENTRE LE GOUVERNEMENT ET  
LES BAILLEURS DE FONDS FAVORISE-T-ELLE LE  
SUCCÈS DES PROJETS INTERNATIONAUX  
HUMANITAIRES ? ÉTUDE DE CAS DES PROJETS DES  
ONG DE LA SANTÉ EN CONTEXTE HAÏTIEN**

*UNE AUTOPRAXÉOGRAPHIE*

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

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

PAR

© WILLOURDENER BRUTUS

[Décembre 2024]





**Composition du jury :**

**Tian Zang, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Hadrien Moreno, examinateur externe, eXalt**

Dépôt initial le 07 novembre 2024

Dépôt final le 09 décembre 2024



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.



À ma mère Marie Lourdes Norvin, elle, qui m'a transmis les valeurs morales, m'a inculqué dès mon enfance l'importance de l'éducation et qui a perfectionné ma personnalité.

À mon tendre amour, ma femme Rose Marcelle ARIUS qui a tout sacrifié pour m'accompagner dans cette aventure. Son support, sa patience, ses conseils et son affection sont sans égal.

À Luis Ramòn Ruiz-Diaz, mon mentor qui a éveillé ma curiosité et m'a guidé vers cette maîtrise.

À Nicolas Demers-Labrousse que nous avons eu l'opportunité de travailler ensemble et que je considère comme un modèle à suivre en qualité de



gestionnaire de projet. Que ce mémoire  
soit la lanterne qui me guidera sur la  
bonne voie.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier d'une manière spéciale ma directrice de recherche, Mme Hervé-Albert Marie Noëlle, PhD, pour son accompagnement et son soutien inébranlable tout au long de la rédaction de ce mémoire de recherche.

J'adresse mes remerciements à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), qui m'a octroyé l'opportunité de poursuivre mes études supérieures de maîtrise en gestion de projet, à travers son programme de bourse d'exemption des droits de scolarités majorés imposés aux étudiants internationaux. Un merci exceptionnel pour le corps professoral, les chargés de cours, le staff technique qui nous a su formés dans un environnement sain, propice à l'apprentissage.

Mes remerciements à mes collègues de l'UQAR, les membres de différente équipe pluriculturelle avec laquelle j'ai eu la chance de travailler avec. On a su nous montrer à la hauteur et surpasser nos différends pour atteindre l'excellence.

Je remercie du fond du cœur ma famille, en particulier ma mère Marie Lourdes Norvin qui a toujours foi en mes capacités et mes choix professionnels. À travers cette chanson "*Sans toi, ma vie serait gâchée sans paix, sans joie, sans aucun but*", je tiens à remercier ma femme Rose Marcelle Arius qui a abandonné sa carrière de docteure en médecine au pays pour m'accompagner dans cette aventure. Tu es et tu resteras toujours ma boussole.

Comment oublier mon défunt père Wilner Brutus, j'espère que dans l'au-delà tu remarqueras que j'ai toujours appliqué ton conseil "*Tout homme qui se dit homme doit en toutes circonstances, dans toutes situations, agir avec **la tête froide, le cœur chaud et les mains toujours propres***". Sache que ces mots constituent les trois piliers principaux de ma vie, je t'en remercie.



## **AVANT-PROPOS**

À travers ce mémoire de recherche basé sur la méthode d'autopraxérogaphie, je tiens à partager mes différentes expériences professionnelles, dans l'exécution des projets internationaux humanitaires liés au secteur de la santé en Haïti. En effet, de mai 2019 — décembre 2022, j'ai travaillé au sein de trois organisations internationales œuvrant dans le secteur de la santé et de l'urgence. Pour la première organisation, j'ai été recruté en cours d'exécution de projet en tant que comptable puis j'ai été promu chef comptable et assistant du directeur administratif et financier. Ma mission était de redresser la comptabilité en termes de délai de décaissement, d'accumuler des pièces justificatives probantes, de les rendre compréhensibles et accessibles en tout temps à l'appui des encaissements et des décaissements, de soumettre au bailleur les rapports selon le calendrier établi. À l'intérieur de ce grand projet qui couvrait le Grand Sud du pays, il y avait cinq sous-projets attachés au projet principal qui englobait des régions et des secteurs spécifiques du Grand Sud.

Les grandes lignes de ce projet consistaient à améliorer le système de santé dans les zones cibles éloignées, en collaboration avec les directions sanitaires départementales : faire la réhabilitation de plusieurs hôpitaux, dispensaires et centres de santé ; appuyer et renforcer le personnel de santé de ces zones, améliorer la qualité de soins de santé des personnes vivant avec le VIH (virus de l'immunodéficience humaine). En faisant l'analyse de plusieurs cas de figure sur le terrain, on constate préalablement la cause de ces différents retards, on a l'impression qu'il y a un problème de coordination, de communication et de suivi qui rend très difficile la collaboration entre les représentants du gouvernement haïtien et l'organisation non gouvernementale (ONG) qui exécute le projet. La population (les bénéficiaires du projet) est dans le besoin cependant le projet stagne.

Après le tremblement de terre du 14 août 2021 qui avait touché particulièrement le sud du pays, j'ai été embauché par une autre organisation en tant que comptable de projet et responsable d'une partie de la logistique. Ces interventions se concentraient sur trois grands aspects : porter des soins médicaux urgents aux blessés, faire le déblayage des bâtiments issus du secteur de la santé, des écoles et construire des abris provisoires pour les personnes les plus vulnérables en collaboration avec les représentants étatiques de ces zones. Arrivé sur le terrain, on ressent une certaine friction, l'organisation en question est limitée dans ces axes d'actions. Elle ne peut pas intervenir dans certaines zones à cause d'un projet qu'elle a exécuté il y a quatre ans qui avait été un échec absolu. Les membres de la population s'y opposent, et cela malgré qu'ils soient dans le besoin.

Peu de temps après, j'ai été embauché comme administrateur-comptable et superviseur de la logistique par une organisation de renom international ayant plusieurs projets réussis à son palmarès. Les projets qu'elle exécutait après le tremblement de terre du 14 août 2021 étaient axés sur la santé mentale, la réhabilitation des hôpitaux, les centres de santé, de dispensaires, le renforcement et l'accompagnement du personnel de santé, l'amélioration de la qualité des soins de santé des personnes vulnérables. Ces projets étaient vitaux pour le département des Nippes, touché de plein fouet par cette catastrophe, et devaient être réalisés en collaboration avec la direction sanitaire ainsi que d'autres autorités étatiques locales. Quelques mois après, les mêmes cas de figure se répètent, les retards s'accumulent, la collaboration semble s'estomper, la vision des représentants du gouvernement diffère de celle de l'organisation exécutrice.

Ces trois organisations différentes dont j'ai travaillé, dans le secteur de la santé avec des personnels différents, dans des zones différentes, pour lesquelles nous avons eu les mêmes résultats, nous poussent grandement à nous questionner sur la nature des collaborations entre les ONG exécutrice et les représentants du gouvernement haïtien. Nous ne généralisons pas le cas pour dire, que tous les projets exécutés par les ONG dans le secteur de la santé accusent automatiquement un problème de collaboration, cependant nous voulons analyser la nature de cette collaboration. Dans le cadre de ce travail de recherche, accentué

sur la méthodologie d'autopraxéographie, nous allons essayer de comprendre le lien existant entre les ONG exécutrices et les représentants du gouvernement. Pour le succès des projets, il faut une bonne collaboration et cela doit être établi sur de bonnes bases pour qu'elle soit durable et bénéfique pour les deux parties.

Ce mémoire de recherche, ne donnera pas une formule exacte pouvant s'adapter à toutes les situations de collaboration entre le gouvernement et les ONG, mais elle procurera une base solide sur les fondements de cette collaboration. Dans cette perspective, ces acteurs devront toujours s'accorder pour favoriser le succès des projets internationaux humanitaires. Ce travail de recherche, basé sur une approche autopraxéographie sera axé sur l'étude de cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien.



## RÉSUMÉ

Ce mémoire de recherche a pour but de savoir, si la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise le succès des projets internationaux humanitaires. L'étude de cas est portée sur les projets des ONG de la santé en contexte haïtien. Haïti, fait partie des pays en voie de développement (PED) appelé aussi les pays du Sud. À cause des limitations des moyens financiers de ces États, leurs champs d'action pour répondre aux multiples besoins de leurs populations sont extrêmement faibles. Ces gouvernements n'ont pas d'autres alternatives que de se tourner vers l'aide internationale. Vu les caractéristiques des pays du Sud où la corruption, l'environnement sociopolitique est complexe et instable, une multitude de parties prenantes avec des intérêts divergents et constamment dans l'urgence, les bailleurs de fonds n'ont pas d'autres choix que de passer par l'entremise des ONG internationales déjà sur le terrain, pour réaliser les projets humanitaires. Ces ONG doivent collaborer conjointement avec les représentants de ces gouvernements pour réaliser ces projets. Nous avons opté pour la méthode d'autopraxéographie portant sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) pour ce travail de recherche. Cette méthode permet de produire des savoirs génériques par un processus réflexif à partir des expériences du chercheur, car ce dernier et le phénomène sont étroitement liés. Les témoignages issus des trois expériences du chercheur ont révélé que les protocoles d'accords (MoU) sont essentiels afin de conserver la collaboration, même en cas de changements de personnel des deux côtés. Les résultats nous ont démontré que le gestionnaire de projet doit être cohérent, transparent dans ces actions et démarches afin de minimiser les risques de conflit d'intérêts, être un bon diplomate et savoir maîtriser le jeu de pouvoir et d'influence, avoir plusieurs stratégies d'implémentations prêtes à être utilisées afin de minimiser l'accumulation de retards, avoir une bonne connaissance et être conscient de l'environnement où évolue le projet afin de renforcer la confiance des différents acteurs pour que le projet soit un succès.

Mots clés : Projet humanitaire, collaboration, autopraxéographie, protocole d'accord, jeu de pouvoir et d'influence, conflit d'intérêts, stratégie d'implémentation, ONG, environnement de projet, succès.





## ABSTRACT

This research paper aims to find out whether collaboration between the government and donors promotes the success of international humanitarian projects. The case study focuses on health NGO projects in the Haitian context. Haiti is part of the developing countries (DCs) also called the countries of the South. Due to the limitations of the financial means of these states, their fields of action to meet the multiple needs of their populations are extremely weak. These governments have no other alternative than to turn to international aid. Given the characteristics of the countries of the South where corruption, the socio-political environment is complex and unstable, a multitude of stakeholders with divergent interests and constantly in an emergency, donors have no other choice but to go through international NGOs already on the ground, to carry out humanitarian projects. These NGOs must collaborate with the representatives of these governments to carry out these projects. We opted for the autopraxeography method based on the pragmatic constructivist epistemological paradigm (PECP) for this research work. This method allows the production of generic knowledge through a reflexive process based on the researcher's experiences because the latter and the phenomenon are closely linked. The testimonies from the researcher's three experiences revealed that the memorandum of understanding (MoU) is essential to maintain collaboration even in the event of changes in personnel on both sides. The results showed us that the project manager must be consistent, transparent in his actions and approaches to minimize the risks of conflict of interest, be a good diplomat and know how to master the game of power and influence, have several implementation strategies ready to be used to minimize the accumulation of delays, have a good knowledge and be aware of the environment in which the project is evolving to strengthen the confidence of the different actors so that the project is a success.

*Keywords:* The humanitarian project, collaboration, autopraxeography, memorandum of understanding, power and influence play, conflict of interest, implementation strategy, NGO, project environment, success.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	viii
AVANT-PROPOS .....	x
RÉSUMÉ.....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
TABLE DES MATIÈRES .....	xviii
LISTE DES TABLEAUX.....	xx
LISTE DES FIGURES.....	xxii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xxiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE .....	5
1.1 PROJETS HUMANITAIRES .....	5
1.1.1 Historicité des projets humanitaires.....	5
1.1.2 Définition et objectifs des projets humanitaires.....	7
1.1.3 Les différentes parties prenantes et leurs relations .....	9
<b>1.1.3.1 Les types de parties prenantes</b> .....	10
<b>1.1.3.2 Les liens entre les parties prenantes</b> .....	12
1.1.4 La gestion des projets humanitaires.....	13
1.1.5 Critères, pratiques et facteurs de succès des projets humanitaires.....	15
1.2 LA SITUATION EN HAÏTI.....	18
1.2.1 Les ONG en Haïti .....	20
<b>1.2.1.1 Relation entre les ONG et l'État Haïtien</b> .....	22
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	25
2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....	25

2.2	PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE DE L’AUTOPRAXÉOGRAPHIE .....	27
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES .....		29
3.1	TÉMOIGNAGES .....	29
3.1.1	Témoignage 1 .....	29
3.1.2	Témoignage 2 .....	35
3.1.3	Témoignage 3 .....	38
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE .....		45
4.1	FINANCEMENT DES AGENCES BILATÉRALES.....	45
4.2	RÔLE DU GESTIONNAIRE DE PROJET .....	46
4.2.1	Le leadership et le professionnalisme du gestionnaire de projet.....	50
4.3	PROTOCOLE D’ACCORD (MOU) .....	52
4.4	RÔLE DE L’ÉQUIPE DE PROJET.....	54
4.4.1	Culture de l’équipe de projet.....	55
4.5	ENVIRONNEMENT DE PROJET.....	58
4.5.1	Gestion des risques du projet.....	63
4.6	CONFLIT D’INTÉRÊT, JEU DE POUVOIR ET D’INFLUENCE.....	65
4.7	STRATÉGIE D’IMPLÉMENTATION, ADAPTATION AU CHANGEMENT .....	67
4.8	SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE.....	68
CHAPITRE 5 CONCLUSION GÉNÉRALE .....		75
5.1	APPORT DE LA RECHERCHE AUX TRAVAUX EXISTANTS .....	76
5.2	LES LIMITES DE LA RECHERCHE .....	77
5.3	LES PISTES FUTURES DE RECHERCHES.....	77
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		79

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 Rôle du gestionnaire de projet selon le PMI et concordance avec les extraits. ....	46
Tableau 2 Environnement de projet, source : O'Shaughnessy, 2006. Guide méthodologique d'élaboration de la gestion de projet, 2e édition p. 19.....	59
Tableau 3 Illustration des résultats de synthèse des différents points pertinents ainsi que les leçons apprises pouvant aboutir à une bonne collaboration des différentes parties.....	69



**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 Illustration des différentes parties prenantes ..... 12





## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

PED	: Pays en voie de développement
PMI	: Project management institute
ONG	: Organisations non gouvernementales
PECP	: Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique
OXFAM	: Oxford committee for famine relief
CARE	: Cooperative for American remittances everywhere
HCR	: Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
MSF	: Médecins sans frontières
OIH	: Organisations internationales humanitaires
PAM	: Programme alimentaire mondial
OIG	: Organisations Intergouvernementales
BID	: Banque Interaméricaine de développement
USAID	: United States agency for international development
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économique
CRS	: Catholic relief service
SCH	: Service chrétien d'Haïti
COHAN	: Coopération Haïtiano-Néerlandaise

CARITAS	: Confédération internationale d'Organisations catholiques à but caritatif
HAVA	: Association haïtienne des agences volontaires
CNUCED	: Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement
VIH	: Virus de l'immunodéficience humaine
MoU	: Memorandum of understanding
OSBL	: Organisme sans but lucratif
ALARA	: As low as reasonably achievable
GP	: Gestionnaire de projet



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'humanitaire, ce concept apparu depuis l'apparition de l'église il y a fort longtemps où l'humain (les intérêts humains) se retrouve au centre, a su susciter l'écriture de pas mal d'ouvrage. Les auteurs se sont divisés en trois catégories en ce qui a trait à la réalisation des travaux sous le couvert de l'humanitaire. La première catégorie, les voit comme étant des héros qui apportent des changements aux conditions de la vie humaine. La seconde catégorie, plus critique met en doute leurs vraies motivations et voit plutôt une forme de dépendance des États (gouvernements) qui reçoivent ces aides. La troisième catégorie, propose des enquêtes empiriques pour dresser un tableau nuancé, qui ne tombe ni dans la célébration euphorique ni dans une critique routinière (Dauvin et Siméant-Germanos, 2002). Nous nous rangeons du côté de la troisième catégorie d'auteurs qui cherchent à comprendre, à appréhender concrètement leurs contributions dans la vie courante de ces États.

Les actions humanitaires sont réalisées en grande partie, dans des pays touchés par des catastrophes naturelles ou des conflits armés ou des crises complexes, et dans certains cas il y a des pays qui sont touchés par les trois en même temps. Les Pays en voie de développement appelé aussi les pays du Sud, comme le cas d'Haïti semblent être le terrain favori où se multiplient les actions humanitaires (Hours, 2002). L'action humanitaire est indissociable de l'hégémonie capitaliste occidentale depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Comme l'humanitaire touche au sentimentalisme, à la sympathie et à la charité, la médiation joue un rôle clé qui démontre les personnes souffrantes méritant d'être sauvées (Kurasawa, 2012). Grâce à la médiation, les campagnes de sensibilisation pour le financement des actions humanitaires dans la société occidentale sont possibles, car cela permet de toucher un plus large public. Hours (2002) nous explique, que la totalité des pays dits du Sud a été exploités ou colonisés par au moins un pays occidental, il voit leurs actions humanitaires comme un

blanchissement des exactions de l'exploitation économique et sociale ; cela soulage la conscience coupable de l'exploiteur.

Les aides humanitaires sont réalisées à partir de projets, ces derniers se définissent comme une activité temporaire entreprise afin de créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI, 2013, cité par Larson et al., 2014). La gestion de ces projets à caractère humanitaire, financé par des bailleurs de fonds internationaux se fait par les organisations non gouvernementales, une proportion dépassant les 20 % de l'ensemble de l'aide allouée passe par leurs canaux (Proulx et Brière, 2014). Pour que ces projets soient réalisés, les ONG doivent travailler en collaboration avec les gouvernements des pays où elles opèrent. Vu les caractéristiques des pays du sud où la corruption, l'anarchie et l'instabilité politique font rage, les crises humanitaires ne font que se succéder les unes après les autres (Chaléard et Sanjuan, 2017). L'obligation à ce que les véritables personnes touchées par ces crises reçoivent l'aide est plus que nécessaire, c'est peut-être cette raison qui pousse les bailleurs de fonds à se tourner vers les ONG de ces pays-là.

Ces ONG travaillent pour la majorité dans des conditions difficiles, caractérisées par des problèmes liés à des enjeux de pauvreté et d'inégalité, comme celles qui évoluent en Haïti. Elles font face à de multiples parties prenantes et d'acteurs aux besoins et capacités variables, un marché limité et par-dessus tout, les ONG sont jugées sur les résultats qu'elles donnent (Proulx et Brière, 2014). La question qui tourne autour de *la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise-t-elle le succès des projets internationaux humanitaires ?* C'est sur laquelle que notre travail de recherche va se porter, en analysant méthodiquement chaque élément de réponse par une *étude de cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien*.

Le chercheur utilise la méthode d'autopraxéographie, basé sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique qui permet de partir du savoir du praticien-chercheur pour construire du savoir générique. L'autopraxéographie se compose d'allers-retours successifs entre l'expérience et les théories par le processus de la réflexivité (Albert et Cadieux, 2017). La recherche est répartie comme suit :

Le chapitre 1 est dédié au cadre conceptuel de la recherche, où nous avons fait une revue de littérature concernant le sujet de notre étude à savoir : la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise-t-elle le succès des projets internationaux humanitaires ? Étude de cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien.

Le chapitre 2 est consacré à la démarche méthodologique de la recherche.

Le chapitre 3 est réservé aux témoignages qui sont au nombre de trois, où le chercheur nous fait part de ses expériences professionnelles en tant que cadre au sein de trois organisations internationales.

Le chapitre 4 met le cap sur l'analyse et la discussion de la recherche, par rapport aux témoignages du chercheur en adéquation avec les documents scientifiques liés au sujet de la recherche.

Le chapitre 5 est destiné à la conclusion de la recherche incluant, les apports aux travaux existants, les limites de l'étude, les pistes possibles de futures recherches.





# CHAPITRE 1

## CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

### 1.1 PROJETS HUMANITAIRES

#### 1.1.1 Historicité des projets humanitaires

Aussi loin qu'on peut remonter, les premières actions humanitaires découlent de la religion qui, à travers des écrits bibliques, encourage ses adeptes à faire des actes charitables (Ésaïe 58 :7). Le sens du mot humanitaire était synonyme de charité, de preuve d'amour envers ses semblables, de clémence. L'Église, à travers ses ordres religieux, développe, à partir de ce concept, une forte activité qu'on peut assimiler à l'assistanat auprès des personnes démunies et fonde des écoles, des orphelinats et des hôpitaux (Rohrbacher, 1864). Au fil des années, la charité chrétienne se voit évincée peu à peu par de nouveaux concepts, comme le dogme de l'égalité où l'humain se retrouve au cœur même de ce concept. Le genre humain, suivant l'idée de Lessing, passe par toutes les étapes d'une éducation : il n'est donc arrivé à la phase de l'égalité qu'après être passé par les trois sortes d'inégalité possible, le régime des *castes de famille*, le régime des *castes de patrie* et le régime des *castes de propriété*. Mais enfin, il touche aujourd'hui à la limite de cette dernière phase d'inégalité, et le voilà par conséquent au bord de l'égalité (Leroux, 1845).

Lorsque la guerre éclate, elle remet toujours tout en question et fait ressortir en même temps l'atrocité ainsi que la bonté de l'être humain. La bataille de Solferino est la seule qui, au XIX<sup>e</sup> siècle, puisse être mise en parallèle, pour l'étendue des pertes qu'elle entraîna, avec les batailles de Borodino, de Leipsick et de Waterloo. Face aux horreurs de la guerre, en termes de pertes de vies humaines, soulève la question : n'y aurait-il pas moyen de fonder, dans tous les pays de l'Europe, des sociétés de secours qui auraient pour but de donner ou de

faire donner, en temps de guerre des soins aux blessés, au nom de l'humanitaire et du christianisme ? Là fut créée en 1863 la première organisation internationale apolitique à vocation humanitaire connue sur le nom de, Comité international de secours aux blessés, embryon du Comité international de la Croix-Rouge (Dunant, 1865, p. 40-49).

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, les idéaux internationalistes humanistes sont devenus de plus en plus importants. Dans le but de secourir les enfants victimes de la guerre en Allemagne, en Autriche et en Hongrie, Save the children, une organisation britannique à vocation humanitaire voit le jour en 1919 (Baughan, 2013). Au cours de la Deuxième Guerre mondiale, OXFAM (Oxford committee for famine relief), une autre organisation britannique à caractère humanitaire, a été créée pour secourir les victimes de la famine déclenchée en Grèce par l'invasion des nazis et le blocus des alliés (Black, 1992). La fin de la seconde guerre mondiale en 1945 marque la création de CARE (Cooperative for American remittances everywhere), une organisation humanitaire américaine pour venir en aide aux populations européennes (Cazier, 1964). Au cours de cette même année, l'expression « Organisation non gouvernementale » est née à l'article 71 du chapitre 10 de la Charte des Nations unies, donnant un rôle consultatif à des organisations qui ne font pas partie d'un gouvernement (Nations Unies, 2005).

En 1950, la première définition du terme ONG voit le jour dans la résolution 288 (x) du conseil économique et social : « Organisation internationale qui n'est pas fondée par un traité international ». Cela conduit les ONG à ne plus se focaliser uniquement sur les victimes de guerre, mais à participer au développement des sociétés du tiers monde. Un autre chapitre des organisations humanitaires débute ainsi que l'émergence de l'aide au développement (Irakoze, 2023). La première institution internationale humanitaire est entrée en fonction le 1<sup>er</sup> janvier 1951 sous le nom de HCR (Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés), sa mission principale est la protection des vies, des droits, de construire un meilleur avenir pour les réfugiés, les communautés déplacées et les apatrides (Bettati, 2013). L'humanitaire prend une autre tournure lors du conflit du Biafra en 1968, où un groupe de médecins français ont été témoins du massacre des innocents, ils avaient l'interdiction de

témoigner à visage découvert. L'idée de constituer un groupe bénévole capable de fournir immédiatement à un gouvernement ou à une organisation internationale une équipe médicale d'intervention avec le droit de ne plus demeurer muet a pris forme. Médecins sans frontières (MSF) a pris naissance le 22 décembre 1971. L'aide humanitaire devient indépendante et s'appuie sur l'opinion publique comme témoin, d'où l'importance accordée à la médiatisation de ses interventions (Vallaëys, 2004).

Le 8 décembre 1988, la résolution de l'adoption par les Nations unies stipulant que « l'accès aux victimes est indispensable » marque un nouvel ordre humanitaire international, car elle facilite la mise en œuvre de l'assistance parce que la vie de ces personnes est en danger (Bettati, 1989). Le bien-être humain est au centre de l'humanitarisme, les victimes doivent impérativement avoir la possibilité de recevoir de l'aide, qu'elle soit médicale ou alimentaire, même en tant de guerres. L'adoption de la résolution des Nations unies du 14 décembre 1990 impose aux gouvernements touchés et aux organisations intergouvernementales intéressées des couloirs d'urgence pour la distribution d'aide humanitaire (Tavernier, 1990).

### **1.1.2 Définition et objectifs des projets humanitaires**

L'humanitaire touche au sentimentalisme qui fait appel à la sympathie et à la charité. La médiatisation joue un rôle clé, car elle touche à la sensibilité, elle montre les personnes souffrantes qui méritent d'être sauvées. L'image doit évoquer la pitié, la sympathie du public pour justifier le fondement de la démarche. Elle tend à rappeler à tous que nous sommes égaux, que la souffrance de l'un doit affecter l'autre, au-delà de la base raciale ou ethnoculturelle. L'acte charitable posé par chacun permettra d'apaiser ou de porter une amélioration à la souffrance de l'autre (Kurasawa, 2012).

Les crises humanitaires sont générées par trois grandes causes :

- Les causes environnementales qui englobent les facteurs naturels tels que les catastrophes climatiques et les tremblements de terre.
- Les causes humaines qui comprennent les conflits, les coups d'État, les guerres et les activités terroristes.
- Les causes complexes, par définition multifactorielles, constituent la troisième grande cause des crises humanitaires et sont souvent issues de la rencontre des deux premières (guerres, déplacements de populations, catastrophes naturelles).

À cet effet, on peut distinguer trois formes d'organisations humanitaires internationales selon leur type de gouvernance au niveau de leur conseil d'administration. Il y a les organisations internationales humanitaires (OIH) issues majoritairement du système onusien, telles que le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés ou le programme alimentaire mondial (PAM), et qui est constitué d'États membres. Il y a les organisations intergouvernementales (OIG), comme le Mouvement de la Croix-Rouge qui jouit d'un statut hybride, qui possède à la fois une gouvernance étatique à l'échelle internationale et une gouvernance privée à l'échelle nationale. Enfin, il y a les organisations privées non gouvernementales, qui misent sur des individus comme constituants de la gouvernance de ces organisations ainsi que sur des processus décisionnels généralement indépendants de l'influence des États. Ce sont ces ONG qui dominent les opérations humanitaires (Audet, 2014, cité par Arcand et al., 2019).

L'objectif principal des projets humanitaires, dans sa globalité, vise à réduire la pauvreté, à amoindrir les souffrances des populations rendues vulnérables à la suite des catastrophes naturelles ou causées par l'humain. Les objectifs particuliers varient en fonction de la durée de ces projets dans le contexte d'extrême urgence, l'objectif sera de sauver des vies, de diminuer les souffrances et de préserver la dignité humaine. Dans un contexte de moyen terme, comme les actes de violence basés sur le genre, ou la reconstruction après un séisme, l'objectif sera la prévention en amont et, en aval, l'organisme exécuter développera

des outils de partenariat pour stimuler la croissance et prévenir les crises (Arcand et al., 2019).

### **1.1.3 Les différentes parties prenantes et leurs relations**

Depuis la publication de l'ouvrage de Freeman (1984) qu'on attribue le titre du père fondateur de la théorie des parties prenantes, ce terme fait couler pas mal d'encre dans le monde scientifique. Originellement, le terme traduit de la langue anglaise *stakeholder* se définit par certains auteurs comme « parties intéressées » ou « porteuses d'enjeux », voire « ayant-droit » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, cité par Cazal, 2007). Ils sont tous d'accord à l'idée que ces groupes de personnes jouent un rôle sur les résultats souhaités. Dans le cadre du management de projet, Larson et al. (2014) définissent les parties prenantes comme :

« Une personne ou un groupe de personnes, organisation qui contribue activement à un projet ou dont les intérêts peuvent être touchés de façon positive ou négative par l'exécution ou l'achèvement d'un projet ; ils peuvent aussi exercer une influence sur le projet et ses résultats ».

Le gestionnaire de projet doit être en mesure de travailler en synergie avec les différentes parties prenantes. Un comportement responsable crée de la confiance, ce paramètre est à prendre en considération dans le cadre des projets humanitaires qui évoluent généralement dans des environnements urgents et incertains. La relation de confiance est nécessaire entre les partenaires. La satisfaction de l'ensemble des parties prenantes contribue à la performance de l'organisation (Perrin, 2008). Dans l'humanitaire, il est presque impossible de réussir sans les implications des parties prenantes et sans une bonne relation avec eux. La plupart des cas de projet d'urgence, ces parties prenantes sont en beaucoup plus les bénéficiaires directs que les bénéficiaires indirects du projet en question. Le succès du projet dépend de leurs collaborations, de leurs interactions et de leurs engagements (Boivin et al., 2022).

L'approche contemporaine est centralisée sur les parties prenantes, elle tient compte de leurs préoccupations même si elles ont un rôle officiel ou pas dans le projet. Une forme de dialogue participatif est appréciée ainsi que l'établissement et l'entretien des relations solides avec les parties prenantes, qu'elles soient clientes, bénéficiaires, fournisseuses ou bailleuses de fonds. Un engagement inclusif de ces dernières conduira vers un équilibre à la stratégie d'intégration de tous pour la réussite du projet. En ce sens, une organisation doit s'engager à développer un large réseau de relations et investir pour les entretenir, les rendre sans cesse plus efficaces (Perrini et Tencati, 2006, cité par Boivin et al., 2022).

### **1.1.3.1 Les types de parties prenantes**

Andriof et Waddock (2002, cité par Gond et Mercier 2006) expliquent que les parties prenantes par leurs légitimités et leurs pouvoirs justifient leur pertinence. La légitimité se définit stratégiquement et sociologiquement comme une adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle évolue l'organisation et du processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes à l'intérieur du champ organisationnel. Le pouvoir se définit comme l'interdépendance entre l'organisation et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit. Exemple : la dépendance envers les ressources.

Mitchell et al., (1997, cités par Mullenbach 2007) rajoutent une autre catégorie de parties prenantes « l'urgence » fondée sur deux éléments : la sensibilité au temps et l'importance de la demande. La sensibilité au temps pour la partie prenante est la frontière à partir de laquelle elle considère que le délai de réaction du gestionnaire face à la demande est inacceptable. L'urgence détermine l'importance de la demande pour le demandeur. D'après ces arguments, on peut définir l'urgence comme étant la frontière à partir de laquelle les demandes des parties prenantes ont été acheminées et le temps couru pour qu'elles soient exécutées. Ces demandes appellent une attention immédiate.

À partir de ces trois catégories, on peut déterminer sept types de parties prenantes :

- Dormantes : ont le pouvoir et peuvent imposer leur volonté à l'organisation ;
- Discrétionnaires : ont la légitimité, mais pas le pouvoir d'influencer l'organisation ;
- Urgentes : ont pour attribut l'urgence, mais n'ont pas le pouvoir d'influencer ni la légitimité ;
- Dominantes : ont le pouvoir et la légitimité, ce qui leur donne une influence certaine sur l'organisation ;
- Dangereuses : ont le pouvoir et l'urgence, ce qui leur confère un caractère coercitif et violent ;
- Dépendantes : ont la légitimité et l'urgence, ont besoin des autres pour avoir le pouvoir nécessaire capable d'influencer l'organisation ;
- Bailleurs : ont toutes les influences sur l'organisation, car sans leur financement il n'y aurait pas de projet.

Voir la figure 1 ci-bas pour une meilleure illustration.

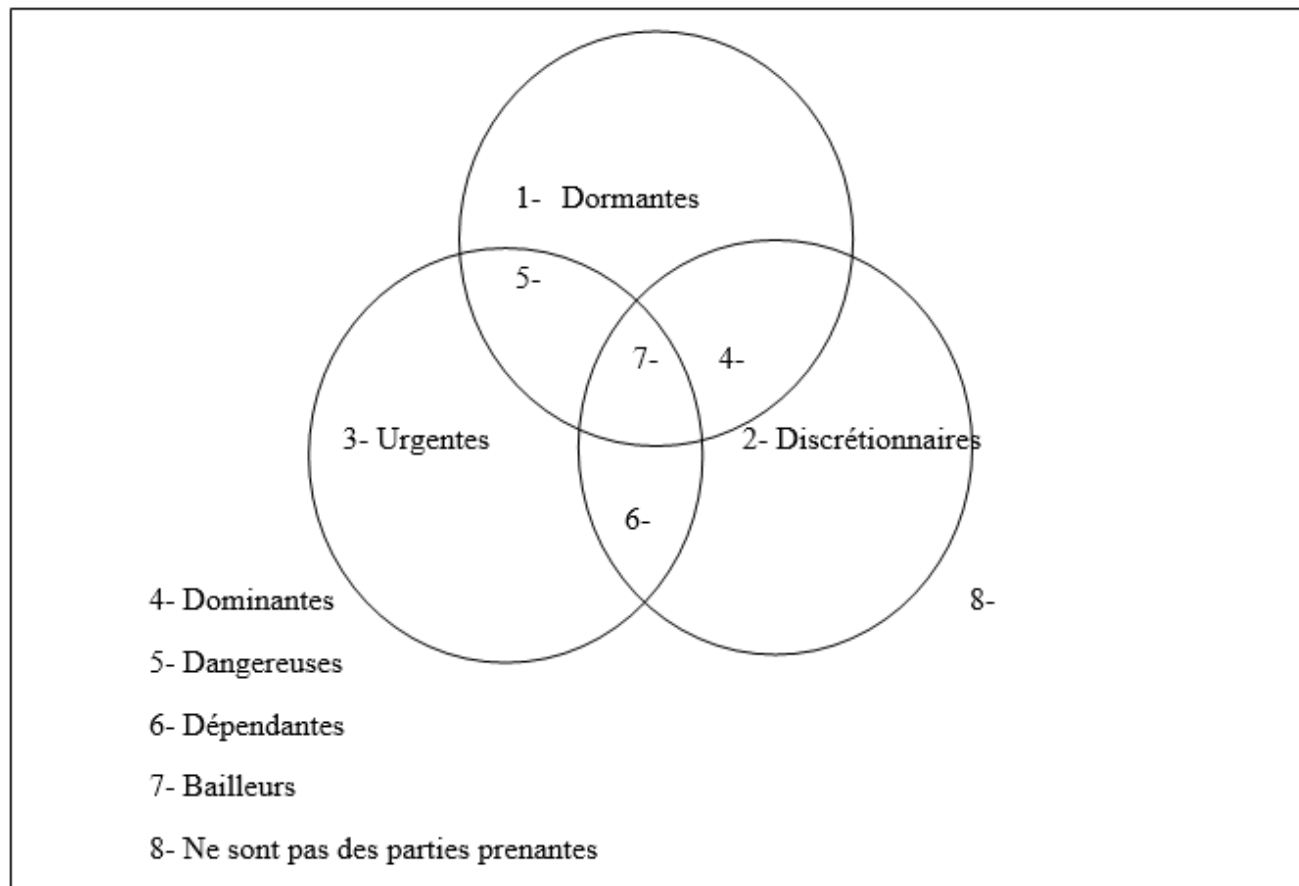


Figure 1 Illustration des différentes parties prenantes

### 1.1.3.2 Les liens entre les parties prenantes

L'organisation doit être en mesure d'identifier, de gérer et de maîtriser l'environnement où elle évolue. Le facteur humain est une ressource dont l'organisation est dépendante. Il faut savoir catégoriser les parties prenantes pour pouvoir analyser leurs degrés d'influence et leurs liens par rapport à l'exécution des projets (Viel et al., 2012). Mitchell et al., (1997, cités par Mullenbach, 2007) proposent trois catégories de parties prenantes :

- La première catégorie est constituée des parties prenantes dites « latentes » auxquelles on reconnaît qu'un seul attribut. Au sein de cette catégorie sont regroupées les parties prenantes « dormantes », « discrétionnaires » et « urgentes ». Il faut être attentif à cette catégorie qui est considérée comme en sommeil, car elle peut devenir influente à tout moment.



- La deuxième catégorie est constituée des parties prenantes dites « en attente » auxquelles on reconnaît deux critères. Cette catégorie regroupe les parties prenantes « dominantes », « dangereuses » et « dépendantes ». Elle exerce une influence importante sur l'organisation, il faut prendre en compte leurs demandes ou suggestions dans la mesure du possible. Les intérêts de cette catégorie doivent être étroitement liés à la mission et la vision du projet qu'exécute l'organisation.
- La troisième catégorie est constituée des parties prenantes « qui font autorité » auxquelles on reconnaît trois attributs. Cette catégorie regroupe les partenaires de l'organisation qui font des demandes urgentes, ont une relation légitime et le pouvoir d'influencer à leurs avantages les décisions. La survie de l'organisation dépend des décisions prises par ces partenaires et de la satisfaction de leurs demandes.

#### **1.1.4 La gestion des projets humanitaires**

La gestion de projet a commencé à faire son entrée vers la fin des années 1980, l'intérêt médiatique, managérial et académique pour cette forme de pilotage des activités dans les industries de production de masse ou encore dans les entreprises publiques se révèle être la clé du succès par rapport aux coûts, aux délais et aux qualités. Certains auteurs vont considérer ce concept comme la nouvelle idéologie du capitalisme moderne. La gestion de projet pose le double problème de la conception d'une réalisation à venir puis du passage à l'acte à travers la réalisation elle-même. Le gestionnaire quant à lui fixe l'ensemble des actions engagées par une ou des organisations afin de déterminer le projet, de le lancer et de le mener à bien (Garel, 2003).

Dans le secteur humanitaire, le mode de fonctionnement est généralement par projet, il est donc plus que nécessaire si l'on veut évoluer au sein de ce secteur, savoir comment le

gérer. Le projet par définition est « une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (Ecosip, 1993, cité par Garel, 2003, p. 18). Cette définition fait référence à une certaine complexité qui est en général de trois catégories : le temps, les ressources et les spécifications techniques ; afin de réaliser un objet, un ouvrage, un produit ou une prestation de service qui n'a jamais été encore exécutée dans ces conditions précises. Il existe plusieurs définitions du management de projet, la plupart d'entre elles proviennent d'organisations professionnelles du management de projet. L'Association for Project Management définit la gestion de projet comme « un processus par lequel les projets sont définis, planifiés, suivis, contrôlés et livrés de telle sorte que les avantages convenus soient réalisés » (Tereso et al., 2019).

Face à une crise humanitaire, les gestionnaires doivent réorienter leur plan pour qu'ils soient en mesure de répondre efficacement à l'urgence soudaine avec le personnel et les ressources existantes. Les organisations évoluant dans les situations urgentes ont comme mission d'entrer dans une crise humanitaire et en sortir dans des délais assez rapides (Conoir et al., 2021). Dans le cas où la crise humanitaire s'intensifie comme le cas d'Haïti, ces organisations s'installent à long terme et s'inscrivent dans la logique d'« humanitaire durable ». La mission ne se réduit pas seulement à l'urgence, mais à travailler dans la durée avec les populations affectées par le désastre. L'inventeur de ce concept, Jean-François Mattei soutient que :

« L'humanitaire ne saurait s'exprimer dans toute sa plénitude s'il reste circonscrit à l'instant court, mais que l'action humanitaire prend sa réelle dimension dans une perspective plus large, qui consiste à donner à chaque vie menacée toutes les chances de se perpétuer » (Mattei, 2005, cité par Conoir et al., 2021, p. 86).

Mattei (2005) explique que pour les acteurs de la solidarité, l'humain se pose comme une fin en soi, chaque personne et chaque visage compte. On ne peut réduire l'humanitaire à la seule mission d'urgence, le plus important, c'est de sauver toutes les vies menacées, c'est l'essence même du développement des organisations humanitaires qui sont historiquement engagées dans ce champ d'action.

### **1.1.5 Critères, pratiques et facteurs de succès des projets humanitaires**

Depuis la fin des années 1960, les chercheurs en gestion de projet se penchent sérieusement sur les facteurs qui conduisent au succès des projets (Cooke-Davies, 2002). Il existe une littérature abondante sur les critères et les facteurs qui occasionnent la réussite des projets traditionnels. Les critères de succès font références aux dimensions ou aux mesures sur lesquelles le succès du projet est jugé alors que les facteurs de succès sont des variables clés qui expliquent le succès du projet. Ce sont des apports au système de gestion qui conduisent positivement ou négativement à la réussite ou à l'échec d'un projet (Diallo et Thuillier, 2005). Malgré toute cette littérature, les parties prenantes continuent à être déçues des résultats des projets. C'est le cas notamment des projets humanitaires et d'aide internationale financés par des agences multilatérales, à savoir la Banque mondiale, la BID, les Nations unies, l'Union européenne ou par le système bilatéral comme l'USAID, la Coopération française exécutés par les organisations non gouvernementales (Diallo et Thuillier, 2004). Une partie importante de l'aide humanitaire passe par le canal des ONG avec la réalisation de nombreux projets dans une proportion dépassant les 20 % de l'ensemble de l'aide allouée (Beaudet et al., 2008 ; OCDE, 2011, cité par Proulx et Brière, 2014).

Le succès du projet ne peut être évalué que lorsque les critères sont correctement définis. Pour le gestionnaire de projet, les critères correspondent aux triples contraintes, à savoir : le délai, le coût et le respect des cahiers des charges ou de qualité du client. Cependant, l'efficacité des projets humanitaires fait toujours l'objet de débats, car la réduction de la pauvreté reste un objectif à long terme. Il faut savoir que les projets humanitaires sont identifiés, préparés et mis en œuvre dans un contexte spécifique (Diallo et Thuillier, 2005). Les ONG réalisent ces projets dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par la présence de problèmes liés à des enjeux de pauvreté et d'inégalité, des conditions locales précaires et en constante mutation, de multiples parties prenantes et d'un réseau d'acteurs aux besoins et aux capacités variables (Proulx et Brière, 2014).

On ne peut pas évaluer le succès d'un projet sans se référer aux objectifs qui ont permis à l'identification, à la préparation et à la conception du projet au-delà des délais et des coûts. La raison d'être d'un projet réside dans ses objectifs énoncés dans le cadre logique (Diallo et Thuillier, 2005). Les critères de succès différeront selon l'évaluateur, qu'il soit chef de projet, client ou l'une des principales parties prenantes. Chaque partie prenante perçoit le succès selon ses critères conformément à son cahier de charge, il n'existe pas de succès absolu, en revanche du succès perçu. Même si tout le monde se met d'accord sur la liste des critères, à savoir délai, coût et qualité, la satisfaction des clients n'est pas mesurable de même pour les connaissances ou expériences ou autres bénéfices immatériels accumulés tout au long du projet (Diallo et Thuillier, 2005).

Selon Cooke-Davies (2002, p. 186-189), 12 pratiques essentielles conduisent au succès en gestion de projet :

- 1- Adéquation de la formation à l'échelle de l'organisation sur les concepts de gestion des risques ;
- 2- Maturité des processus d'une organisation pour l'attribution de la propriété des risques ;
- 3- Entretenir de manière adéquate le registre des risques visibles ;
- 4- Adéquation d'un plan de gestion des risques à jour ;
- 5- Adéquation de la documentation des responsabilités organisationnelles du projet ;
- 6- Maintenir la durée du projet (ou l'étape du projet) en dessous de 3 ans (1 an, c'est mieux) ;
- 7- Autoriser les modifications de portée uniquement par le biais d'un processus mature de contrôle des modifications ;
- 8- Maintenir l'intégrité de la référence de mesure du rendement ;

- 9- Créer un processus efficace de prestation et de gestion des avantages qui implique la coopération mutuelle des fonctions de gestion de projet et de gestion hiérarchique ;
- 10- Faire une bonne gestion de portefeuille et de programme, des pratiques qui permettent à l'organisation de se doter pleinement d'une suite de projets qui correspondent de manière réfléchie et dynamique à la stratégie et aux objectifs de l'organisation ;
- 11- Avoir une suite d'indicateurs de projet, de programme et de portefeuille qui fournit une rétroaction directe sur la performance actuelle du projet et le succès futur prévu, afin que les décisions relatives au projet, au portefeuille et à l'organisation puissent être alignées ;
- 12- Avoir un moyen efficace pour « apprendre des expériences » des projets, qui combine des connaissances explicites avec des connaissances tacites d'une manière qui encourage les gens à apprendre et à intégrer cet apprentissage dans l'amélioration continue des processus et des pratiques de gestion de projet.

Les projets humanitaires sont mis en place et exécutés par un ensemble d'acteurs travaillant conjointement. Chaque acteur apporte sa contribution dans le projet, les objectifs peuvent être les mêmes, mais la manière de faire est différente. Diallo et Thuillier (2004) identifient sept parties prenantes (sous-traitants, experts et consultants exclus) dans un projet international et attribuent à chacun d'entre eux leurs rôles :

- 1- Le coordinateur national ou directeur ou chef de projet est responsable de l'unité de gestion quotidienne du projet, il est chargé des opérations et anime l'équipe de projet ;
- 2- Le chargé de mission ou gestionnaire des projets internationaux, situé au siège de l'agence multilatérale ou bilatérale, supervise la mise en œuvre du projet et s'assure que les directives de l'institution sont respectées par l'unité de gestion du projet ;

- 3- Un superviseur national qui peut être un membre du gouvernement local, et à qui le coordinateur rend des comptes ;
- 4- Une équipe de projet placée directement sous l'autorité du coordinateur, et dont il ne peut pas se priver ;
- 5- Un comité de pilotage qui constitue d'interface avec le système institutionnel local et les membres du gouvernement qui sont impliqués directement ou indirectement dans le projet ;
- 6- Les bénéficiaires qui sont théoriquement le client du projet ;
- 7- La population en général (la société civile).

L'efficacité de ces différents acteurs par la qualité de leurs relations interpersonnelles, professionnelles, de communication et de confiance mutuelle détermine la réussite du projet. Le chef de projet, en plus de sa capacité interpersonnelle, administrative, technique, doit être en mesure de naviguer adéquatement entre le jeu de pouvoir dans l'organisation, les enjeux politiques, l'environnement externe ainsi que le contexte de l'urgence continue dans laquelle les projets humanitaires sont exécutés (Diallo et Thuillier, 2005).

## **1.2 LA SITUATION EN HAÏTI**

Haïti, une ancienne colonie française, née de l'esclavage, a arraché son indépendance de la France et est devenue le premier peuple noir indépendant au monde le 1<sup>er</sup> janvier 1804. Voulant empêcher les autres colonies de l'époque de suivre cet exemple, qui constituait une dérogation aux normes colonialistes et esclavagistes en vigueur depuis plus de trois siècles, les grandes puissances de l'époque, au lieu d'aider le nouvel État libre à s'intégrer comme nation, ont préférées l'isoler. Pour que le pays se fasse reconnu comme peuple indépendant, la jeune nation fut obligée de verser à la France une somme d'argent colossale à l'époque

comme dédommagement aux anciens maîtres (colons). Cette dette tue la jeune nation et l'empêche de se développer (Brière, 2006).

Vers la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, plus précisément vers 1870, les élites haïtiennes (les Libéraux et les Nationaux) se retrouvent en plein débat théorique à savoir s'il fallait opter pour la modernisation ou conserver les anciennes structures. Par peur de changement ou par souci de conserver leurs intérêts économiques au détriment du peuple haïtien. Les Libéraux composés majoritairement de mulâtres, par la force des armes et la complicité de puissants alliés étrangers, ont pu s'imposer et détruire la possibilité de développement d'Haïti, du coup, ils ont préservé l'archaïsme. La dégradation de la situation politique du XX<sup>e</sup> siècle pousse les professionnels, les intellectuels haïtiens à l'exil majoritairement vers la République Dominicaine, Cuba, les États-Unis, le Canada et la France. Les groupes armés instaurés par François Duvalier ainsi que l'extrême violence qu'il déploie pour se maintenir au pouvoir plonge le pays dans une longue période d'obscurantisme. Ce constat d'échec a consacré la faillite du système traditionnel et l'incapacité historique de l'oligarchie haïtienne de concevoir et d'exécuter un quelconque projet de modernisation et même de développement national (Tremblay, 2005).

Entre les multitudes de crises sociopolitiques, les catastrophes naturelles et les épidémies, Haïti est considéré comme le pays le plus malchanceux et le plus pauvre du monde. Lacassin et al., (2013) expliquent que le séisme du 12 janvier 2010 en Haïti, estimé entre 7,0 et 7,2, se solde par un bilan catastrophique : 230 000 morts, 1,5 million de sans-abris, 200 000 bâtiments touchés. Face à ce dur bilan, la communauté internationale, déjà installée dans le pays depuis 1993, n'a cessé de s'accroître. Les organisations américaines ont investi le terrain pour apporter un soutien financier, humain et matériel (Bayet, 2019). Six ans plus tard, au début d'octobre 2016, l'ouragan Matthew frappait de plein fouet le sud du pays nous faisant redécouvrir un paysage dévasté, comme si rien n'avait changé (Thomas, 2018).

Cinq ans après l'ouragan, plus précisément le 14 août 2021, un autre séisme de magnitude 7,2 frappe le sud d'Haïti causant la mort de 2 500 personnes et la destruction de

53 000 maisons (Courboulex et al., 2021). Le pays ne s'est même pas encore relevé du précédent séisme, 11 ans auparavant, qu'il enchaîne simultanément le choléra, un ouragan, un autre séisme sans compter d'autres cas non isolés et des troubles politiques en continu. Les Haïtiens ne vivent pas mieux qu'avant, et Haïti semble toujours aussi vulnérable. Il y aurait près d'un millier d'ONG actives en Haïti depuis 2010, si bien que l'île caribéenne a été surnommée « la République des ONG » (Bayet, 2019).

### 1.2.1 Les ONG en Haïti

L'histoire des ONG en Haïti se basant sur l'aspect humanitaire débute en 1860, en référence au concordat signé entre l'Église catholique romaine et l'État haïtien sur la présidence de Fabre Geffrard. Ce concordat régularise la religion catholique romaine et la reconnaît comme la première religion du peuple haïtien, tous les membres du clergé et les directeurs des écoles catholiques doivent prêter allégeance à la République d'Haïti. Par ce concordat, l'église devient une institution incontournable dans le système éducatif en implantant des écoles (Slawson, 2014). La première vague d'ONG en Haïti remonte aux années 1950 avec l'implantation des organisations comme : Coopération for American relief everywhere, le Catholic relief service (CRS), le Service chrétien d'Haïti (SCH) et la Coopération Haïtiano-Néerlandaise (COHAN). Au cours des années 1960, avec les sectes protestantes, les ONG liées aux églises protestantes nord-américaines se multiplient. Dans les années 1970, dans le but de diminuer l'influence des protestants, l'Église catholique à travers CARITAS (Confédération internationale d'organisations catholiques à but caritatif) a lancé une offensive en établissant un réseau de projets de développement en milieu rural qui couvre l'ensemble du territoire national (Étienne, 1997).

La fin des années 1970 et le début des années 1980 sont marqués par une vague de réfugiés économiques communément appelés « boat-people » qui se dirigent vers la Floride (USA) pour échapper à la misère de la dictature des Duvalier (Roca, 1987). La médiatisation des naufrages des embarcations de fortune (*boat-people*) causant des pertes en vie humaine



qui ont révolté l'opinion publique nationale et internationale. De nombreuses ONG nord-américaines et européennes multiplient leurs activités sur le terrain, l'aide des États-Unis par l'intermédiaire de l'USAID passe par le canal des ONG déjà établies en Haïti du coup, cela ouvre la voie à la création de nouvelles ONG (Étienne, 1997). Le départ de Jean-Claude Duvalier a permis le retour massif des exilés haïtiens qui étaient en grande majorité des universitaires, des professionnels et des cadres de toutes sortes. Pour apporter leurs contributions au pays, ils ont instauré des centres de défense des droits humains, des centres de recherches et de formation intervenant dans le domaine de développement, ils ont parallèlement augmenté le nombre des ONG en Haïti (Étienne, 1997).

Les données statistiques concernant le nombre exact d'ONG opérant en Haïti ne sont pas unanimes, car elles diffèrent d'une source à l'autre. Richard Bergeron cité par Étienne (1997) les dénombre entre 200 et 400 en 1984, la HAVA (Association haïtienne des Agences Volontaires) estime le nombre entre 200 à 300, une étude réalisée par l'Institut Nord-Sud fait mention de plus de 400 au cours de la même année. En 1987, la Banque mondiale relève entre 250 et probablement plus de 300 ONG, le ministère de la Planification, en plus des 149 ONG qu'il a reconnues légalement, a identifié environ 600 ONG opérant illégalement. En 1993, la HAVA publie un document intitulé *Répertoire des Organisations non gouvernementales reconnues par l'État haïtien* dans lequel figurent 146 ONG. Les ONG, ayant le statut de fondation et jouissant d'une reconnaissance légale, ne sont pas mentionnées à travers ce document, le nombre d'ONG, qu'elle soit légale ou pas fonctionnant en Haïti, est estimé à 800 (Étienne, 1997). En 2012, le nombre d'ONG reconnues par l'État haïtien est de 595 alors qu'avant le tremblement de terre de 2010, il était de 459, selon le ministère de la Planification et de la Coopération externe, il en aurait beaucoup plus qui sont impliquées dans tous les secteurs d'activités du pays (Lamartinière, 2019).

### 1.2.1.1 Relation entre les ONG et l'État Haïtien

Les relations entre les ONG et l'État haïtien dans les années 1970 sont caractérisées par la tolérance et l'indifférence. L'État tolère la présence et le fonctionnement des ONG sans chercher à orienter, à contrôler, à vérifier leurs activités. Ne voulant pas se mettre dos au mur à cause de ces manquements, l'État laisse le champ libre aux ONG des secteurs de la santé, de l'éducation et de développement communautaire qui travaillent auprès des populations défavorisées des coins les plus reculés du pays. De leurs côtés, les ONG remplissent leur mission humanitaire sans se préoccuper des causes à l'origine des problèmes que font face les couches défavorisées, de ce fait, cela ne constitue aucune menace pour le régime en place (Étienne, 1997). Vis-à-vis de l'État, les ONG affichent un comportement d'indifférence totale, car elles sont des organisations à but non lucratif et apolitique et elles veulent éviter toutes relations avec l'État qui est une entité politique malgré la création du ministère du Plan qui théoriquement est chargé de coordonner les activités de développement. Les ONG ne soumettent jamais leur programme de travail à cette institution de l'État et celle-ci ignorait l'existence de nombreuses ONG opérant sur le territoire haïtien (Étienne, 1997).

À partir de 1980, les relations entre les ONG et l'État vont être caractérisées par la méfiance, la rivalité et même d'hostilité à cause de plusieurs facteurs. Le premier facteur est la politique néo-libérale de Ronald Reagan qui tend vers la privation de certains secteurs publics pour favoriser le développement et le choix de faire passer l'aide bilatérale et multilatérale par le canal des ONG de préférence que passer par l'État (Étienne, 1997). En 1988, le financement provenant de l'aide internationale est reconfiguré en Haïti, l'aide qui était de 213 millions en 1987 a été amputée pour la première fois de 60 millions de dollars au profit de l'USAID en raison de la répression des élections de 1987. Du coup, le déficit budgétaire augmente, le budget national perd 30 % de ces recettes, dont l'aide internationale fut une contribution majeure par ailleurs, le budget attribué aux ONG reste stable (Verlin, 2018). Cette politique permet aux ONG évoluant dans le pays de disposer de moyens financiers considérables, les transformant en centre de décisions très influent pouvant se

substituer à l'État. En 1989, une étude réalisée par la CNUCED (Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement) atteste que la moitié des services de santé en Haïti est assurée par les ONG et on estime à 70 % la part des ONG dans les services de santé. Cette même étude démontre que les ONG ont une part de 60 % dans l'éducation primaire, leurs quotes-parts dans l'agriculture et le développement communautaire atteignent 66 % du budget national c'est un véritable État dans l'État (Etienne, 1997).

En 1982, par un décret, pour limiter le pouvoir des ONG sur le terrain, l'État haïtien fixe leur statut en tant qu'organisation à but non lucratif et limite leur rôle à soutenir le développement. Il leur a été fait comme exigence de s'enregistrer aux registres de l'État pour avoir un cadre légal pour pouvoir continuer à fonctionner dans le pays (Lamartinière, 2019). Ce décret n'a pas abouti, car de nombreuses ONG, en particulier celles de l'Église catholique ne sont pas inscrites et même celles qui le sont par souci de légalité continue de se démarquer et d'afficher une très grande méfiance par rapport à l'État (Étienne, 1997). Après le départ de Duvalier en 1986 jusqu'en 2011, plusieurs tentatives de toutes sortes ont été élaborées par l'État haïtien pour avoir un contrôle strict sur les activités menées par les ONG. Corbet (2019) à travers le documentaire *Assistance mortelle* de Raoul Peck explique les dysfonctionnements de l'aide humanitaire débordée d'intérêts divergents dans un pays submergé par une catastrophe. La relation entre les ONG et l'État haïtien est surchargée de complexité, Bayet (2019) nous fait savoir qu'Haïti regroupe l'intégralité des critères d'un État failli.

Dès la mise en œuvre des premières actions à caractère humanitaire, les écrits nous ont démontré de manière directe que la collaboration est un élément incontournable, voire clé entre les différents acteurs. Étant donné que l'humanitaire met l'humain au centre (les besoins humains), on ne peut pas aider quelqu'un si au départ il n'accepte pas l'aide, s'il ne collabore pas. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous analysons plusieurs cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien, pour savoir si la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise t'elle le succès des projets internationaux humanitaires.



## CHAPITRE 2

### DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

#### 2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Le chercheur du fait de ses expériences de travail au sein des ONG opte pour la méthode d'autopraxéographie portant sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) pour ce travail de recherche. Ce paradigme reconnaît que le chercheur et le phénomène étudié sont étroitement liés, les connaissances sont légitimées par un processus réflexif (Albert et Cadieux, 2017). Le processus de réflexion se définit comme étant la conscience de soi, la description, l'analyse critique, la synthèse et l'évaluation (Atkins et Murphy, 1993, cité par Albert et Cadieux, 2017). La conscience de soi permet de s'interroger sur nos propres sentiments, l'analyse critique est l'examen des éléments de la situation, l'identification des connaissances existantes, le défi des hypothèses, l'imagination et l'exploration des alternatives (Albert et Cadieux, 2017 p. 165). Le PECP permet de construire des savoirs génériques qui divergent d'une connaissance généralisée via un travail réflexif (Albert et Cadieux, 2017).

Ce travail de recherche met le cap sur une question clé : *la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise-t-elle le succès des projets internationaux humanitaires ? Étude de cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien*. Nous allons explorer à travers la revue de littérature scientifique des écrits de différents auteurs portant sur ce sujet. Savoir quel type de collaboration adéquate au secteur de la santé haïtienne à travers les expériences de terrain du chercheur. La méthode d'autopraxéographie est utilisée lorsque le chercheur a vécu une expérience particulière pouvant être utilisée pour produire des connaissances génériques (Albert et Michaud, 2016). Haïti fait partie des pays en développement (PED) et comme l'ensemble de ces pays, il n'échappe pas à la complexité des interventions. Ces dernières ont de multiples composantes qui évoluent constamment avec la pratique, la politique, le contexte et les effets.

Robert et Ridde (2013 p. 92) disent que la théorie joue un rôle important dans l'évaluation et la revue réaliste. Selon eux, les interventions sociales sont des théories : elles sont fondées sur l'idée (la théorie) qu'une intervention est censée produire un effet pour différentes raisons liées aux activités mises en œuvre. La théorie dont il est question est l'ensemble des suppositions qui soutiennent les activités. Dans cette recherche, nous nous concentrons sur ce type de théorie pour nous orienter vers les concepts clés qui peuvent donner des résultats positifs d'une bonne collaboration entre les différents acteurs impliqués. Sur le plan ontologique, la nature de la réalité et de sa forme, il existe une réalité objective saisissable uniquement à travers nos sens. Sur le plan de l'épistémologie, la nature de la relation entre le chercheur et la connaissance, on reconnaît la nécessité de l'objectivité dans le sens d'un idéal à atteindre (Robert et Ridde, 2013).

Le chercheur à travers ce travail de recherche explore des pistes tirées de ses expériences de terrain sur l'échec des projets ou le retrait des bailleurs de fonds sur des projets qui au départ étaient remplis d'avenir dans le secteur de la santé. Haïti est un pays en forte croissance démographique composé principalement d'une population jeune, le gouvernement haïtien n'a pas la capacité ou la volonté de gérer lui-même le secteur de la santé. La collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds internationaux lui est plus que nécessaire, voire vitale, le travail des ONG ne peut pas passer inaperçu. Ce travail de recherche va chercher les points de convergence entre la théorie et la pratique. Les données issues de la pratique sont tirées des extraits de trois témoignages du chercheur venant de ses expériences de travail. Les données théoriques sont tirées de différents articles et revues scientifiques venant principalement des PED. La parallèle entre les données, l'expérience et la compréhension du chercheur permettent de confirmer ou non les affirmations des résultats de la recherche.

## 2.2 PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

La méthode de l'autopraxéographie consiste en premier lieu à écrire un ou plusieurs témoignages découlant de l'expérience de l'étudiant-chercheur, il est essentiel que ces écrits soient sincères et reflètent rigoureusement l'histoire. Par la suite, l'étudiant-chercheur produit un travail réflexif qui lui donne l'occasion de réinterroger ses témoignages et développe ce qui était d'abord implicite ou inconscient. Grâce aux allers-retours entre des théories multidisciplinaires et les témoignages d'expérience, l'étudiant-chercheur peut développer des connaissances génériques (Albert et Cadieux, 2017). L'autopraxéographie se base sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, l'étudiant et le chercheur ne forment qu'une seule personne. Pour ce faire, l'étudiant-chercheur va utiliser les deux modes de réflexivité : *reflective* et *reflexive*. La première permet au chercheur d'interroger sa pratique de recherche et la deuxième utilise un vaste champ de théories pour prendre du recul sur l'expérience (Albert et Cadieux, 2017).

L'écart entre la théorie et la pratique est une importante préoccupation dans les sciences de la gestion, les chercheurs doivent intégrer le terrain et la théorie pour produire des connaissances. La méthode autopraxéographique permet de partir du savoir de l'étudiant-chercheur pour construire du savoir générique. Ce savoir générique permet d'explorer des questionnements qui ont du sens pour l'étudiant-chercheur et qui n'avaient pas été abordés dans la littérature jusque-là. Le savoir construit peut permettre d'établir des ponts nécessaires en gestion entre la théorie et la pratique. En effet, les connaissances produites ayant du sens pour l'étudiant-chercheur permettent de diminuer l'écart entre la théorie et la pratique si souvent décrié en gestion, permettant ainsi de rendre actionnables les savoirs construits (Albert et Cadieux, 2017, p. 169).





## **CHAPITRE 3**

### **TÉMOIGNAGES**

#### **3.1 TÉMOIGNAGES**

À travers ce chapitre, le chercheur, dans le cadre de son travail, consent à partager avec les lecteurs trois témoignages sous forme d'études de cas. Au cours de sa carrière, il faisait partie des employés-cadres de trois organisations non gouvernementales (ONG) internationales évoluant dans le domaine de la santé et de l'urgence. Il a occupé dans la première ONG le poste d'assistant directeur administratif et financier, ainsi que comptable en chef, dans la deuxième ONG, le poste de comptable de projet et de responsable d'une partie de la logistique, enfin le poste d'administrateur-comptable et de superviseur de la logistique dans la troisième ONG. Ces expériences basées sur l'aspect financier lui donnent le privilège d'être au premier rang lors des exécutions des projets humanitaires.

##### **3.1.1 Témoignage 1**

L'ONG internationale pour laquelle je travaillais faisait partie d'un consortium de deux autres grandes ONG internationales qui exécutaient en partenariat un projet humanitaire sur l'ensemble du territoire haïtien. Ce projet avait une durée de quatre années et a été financé par une agence bilatérale (bailleur de fonds) à hauteur d'une centaine de millions de dollars américains. L'objectif a été de soutenir l'ensemble du système de santé du pays par une approche axée sur le patient et d'étendre les soins de santé essentiels à environ quatre millions de personnes en collaboration avec le gouvernement haïtien. L'une des ONG du consortium avait l'initiative du projet, elle avait délimité le champ d'action des autres ONG de telle sorte que l'un n'empiète pas sur l'autre. La répartition était comme suit : l'une (ONG) travaillait dans le Grand Nord du pays, une travaillait à l'ouest et l'autre au Grand Sud du pays. Les

grandes lignes consistaient à améliorer le système de santé dans les zones cibles éloignées, en collaboration avec les directions sanitaires départementales : faire la réhabilitation de plusieurs hôpitaux, dispensaires et centre de santé ; appuyer et renforcer le personnel de santé de ces zones ; améliorer la qualité de soins de santé des personnes vivant avec le VIH ; prodiguer des soins materno-infantiles intégrés aux familles plus particulièrement la vaccination, la santé reproductive, les services de nutrition et la prévention. Les établissements ciblés faisant partie du projet devraient tirer parti des réalisations et des meilleures pratiques.

J'ai été recruté en cours d'exécution du projet, ma mission a été de redresser la comptabilité en termes de délai de décaissement, d'accumuler des pièces justificatives probantes, de les rendre compréhensibles et accessibles en tout temps à l'appui des encaissements et décaissements grâce à la technologie, de soumettre au bailleur les rapports selon le calendrier établi. On ne peut pas se passer de la finance lors de la définition, de la planification, de l'exécution et de la clôture du projet. Elle est présente tout au long du cycle de vie de ce dernier. C'était dans cette optique que mes services étaient nécessaires pour cette organisation qui faisait face à plusieurs problèmes au sein de sa comptabilité durant l'exécution de ce projet de grande envergure. J'ai été embauché en tant que comptable puis j'ai été promu chef comptable et assistant directeur administratif et financier. Cela m'a permis d'intégrer le cercle décisionnel au sein de cette organisation.

En premier lieu, j'ai travaillé avec le gestionnaire de projet du Grand Sud ainsi que le directeur administratif et financier qui étaient tous les deux des expatriés qui, à tour de rôle, me faisaient la description, m'expliquaient et me présentaient le but, la finalité du projet. L'origine de l'idée, la nature des livrables, les lieux de réalisation ainsi que la liste d'inventaire de tous les intrants et extrants en occurrence meubles, immeubles, matériels roulants, ressources humaines et autres qui étaient affectés audit projet. Je leur ai demandé s'ils avaient le protocole d'accord (MoU : Memorandum of Understanding) régissant le consortium ainsi que celui des représentants du gouvernement haïtien. Par rapport au consortium la réponse était oui, par rapport aux représentants du gouvernement haïtien, la

réponse n'était pas claire. J'ai soupçonné qu'ils n'en avaient pas. Je leur ai dit que c'était un document extrêmement précieux et qu'il nous le faudrait même en cours d'exécution du projet. À part cela, tout a été bien structuré, documenté et expliqué. Arrivé à mon espace de travail et en côtoyant mes collègues haïtiens, j'avais découvert une autre réalité qui était différente de celle du gestionnaire de projet ainsi que du directeur administratif et financier. Le bureau de la comptabilité reflétait tout un autre monde, beaucoup de dossiers de décaissements étaient aux arrêts ou accusaient d'énormes retards. En faisant l'analyse des pièces justificatives, on se perdait dans le degré de responsabilité ainsi que dans celui d'autorité de chacun. Je commençais à me questionner. Qui faisait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Et pourquoi ? J'ai débuté par questionner chaque responsable d'activités et de programmes, chaque directeur, responsable de sous-projets ou sous-programmes pour savoir comment ils avaient l'habitude de faire avant. On avait l'impression que chacun essayait de lancer la balle à l'autre comme à un tournoi de tennis.

Pour ma part, je n'avais pas d'autres options que de me rendre sur le terrain pour comprendre certaines réalités et connaître la cause racine de tous ces malentendus selon moi, ou problèmes selon d'autres personnels du projet. Après analyse, j'ai pu constater qu'il y avait une mauvaise compréhension dudit projet, un manque de perception partagée des objectifs du projet tant par le personnel que par les directeurs départementaux (partie prenante). L'un de ces derniers qui était également un représentant du gouvernement haïtien m'a fait savoir que, lors d'une réunion, un des gestionnaires de projet du consortium leur a fait savoir que l'argent du projet était aux directeurs départementaux que c'était à leur disposition, qu'ils pouvaient faire des demandes de décaissement selon leurs besoins et que le consortium travaillait pour eux. J'avais questionné d'autres directeurs départementaux à ce sujet et tous tenaient le même discours. Je me demandais si le gestionnaire de projet qui était un expatrié avait pris connaissance de l'environnement très complexe, qu'il évoluait pour tenir ces propos et si les directeurs départementaux avaient compris le message qu'il voulait faire passer ou si les directeurs départementaux de leur côté avaient compris ce qu'ils voulaient à partir de ces propos. De toutes les manières, la boîte de pandore était ouverte et toutes les réactions s'entremêlaient.

Toutes sortes de demandes les plus farfelues de toutes les zones cibles du projet arrivaient en masse à la comptabilité. On n'était plus dans les demandes qui traitaient aux activités du projet respectant les lignes budgétaires prévues. Chaque directeur d'hôpitaux, de dispensaires ou de centres de santé essayait de tirer la meilleure partie de ses demandes. La politique, le jeu de pouvoir et de l'influence s'installaient. Lorsqu'on refusait certains décaissements qui ne respectaient pas les lignes directrices du projet dans le Grand Sud, la colère se faisait sentir rapidement et les directeurs d'hôpitaux nous faisaient savoir que le big boss (le gestionnaire du projet en l'occurrence « l'expatrié ») leur avait dit que l'argent était à eux et qu'ils pouvaient dépenser à leur guise. Pour freiner la dégringolade, j'ai proposé à ce que le personnel-cadre du projet se réunissent pour trouver une solution face à cette situation. Lors de la réunion, j'ai dit à la directrice de projet qui était une Haïtienne qu'il serait mieux d'expliquer à ces directeurs le contexte dans lequel le gestionnaire de projet avait prononcé ces propos. Le gestionnaire leur avait dit qu'ils pouvaient dépenser, certes, mais qu'ils devaient le faire en se conformant aux objectifs du projet. D'autres participants à cette réunion ont proposé également de faire un rappel à ces directeurs d'hôpitaux du contexte pour lequel le projet a été créé, son but ainsi que sa finalité.

Après plusieurs tentatives de l'équipe de projet, les directeurs d'hôpitaux et autres ne voulaient rien savoir, ils disaient que ce n'était pas ce qu'eux ils avaient entendu lors de cette réunion, que nous étions en train d'interpréter à notre manière ce qui avait été dit. Ils nous avaient fait savoir que dans l'ouest et le nord les directives du gestionnaire de projet avaient été suivies à la lettre et que nous dans le sud nous étions animés de mauvaise foi, et que nous constituions un blocage face à la réalisation dudit projet. Pour nous faire sentir leurs poids dans la balance, ils nous bloquaient dans les autres activités du projet en ne nous donnant pas leurs autorisations pour les activités de terrain. Sur ceux, la directrice du projet avait dressé un rapport relatant tous les problèmes recensés au cours de l'exécution du projet, dans lequel j'avais proposé à ce que ce même gestionnaire de projet pût reparler de nouveau en donnant beaucoup plus de détails sur la manière, les critères que les directeurs pouvaient faire leurs demandes de décaissement. Après quelques semaines, selon le calendrier de rencontre qui était établi, ma proposition avait été entendue et les propos qui paraissaient flous pour certains

avaient été éclaircis. Tout le monde était sur la même longueur d'onde et le projet pouvait continuer.

En 2018, la situation sociopolitique en Haïti s'aggravait, c'était la première fois que nous faisons face à une telle crise qui était généralisée, une nouvelle stratégie pour faire pression sur le gouvernement en place était appliquée et elle s'appelait « pays lock ». Cette dernière se définit comme une forme de protestation où tous les acteurs économiques du pays ainsi que la population se mettent d'accord pour cesser toutes leurs activités. Le transport qu'il soit terrestre, maritime ou aérien, était bloqué, tous les commerces étaient fermés, les écoles, les universités, les églises, les bureaux étaient fermés, les barricades dans les rues étaient dressées et sécurisées par les membres de la population, personne ne pouvait les traversées sous peine de mort imminente. Cela a affecté toutes les activités du projet, car le « pays lock » a duré trois mois. Pour rattraper les différents retards durant le lock, chaque ONG faisant partie du consortium devrait déployer leurs propres stratégies par rapport à leurs expériences du terrain.

Après le « pays lock », rien n'avait été comme avant, car cette nouvelle forme de protestation avait impacté sérieusement l'économie haïtienne. En déployant leurs stratégies propres, les ONG exécutrices faisant partie du consortium de ce projet se lançaient dans une compétition indirecte dans le but de montrer au bailleur leurs capacités d'adaptation face au changement. L'ONG évoluant dans le sud du pays qui comptait plus d'une trentaine d'années d'expérience semblait réussir sa stratégie d'implémentation du projet par rapport à celles dans l'ouest et le nord. Les délais de décaissement ne dépassaient pas 72 heures, les différents livrables étaient remis dans les temps en respectant les spécifications (qualité) ainsi que les limites budgétaires. Les rapports étaient soumis à intervalle régulier selon le calendrier du bailleur. La stratégie de communication s'accroissait sur les besoins des directeurs d'hôpitaux, de dispensaires, de centres de santé, tout en allégeant les procédures administratives, cela avait développé la confiance chez les différentes parties prenantes. L'équipe de projet avait démontré notre leadership dans le sud et notre capacité à faire avancer les choses par rapport aux résultats positifs qu'on affichait. Pour corroborer cela, le

bailleur avait un penchant à venir visiter et inaugurer les réalisations dans le Sud. Pendant les réunions, il prenait toujours l'exemple du Sud pour parler de leurs réalisations malgré les mêmes contraintes que tous les ONG confrontaient. Il faisait l'éloge du personnel qualifié et expérimenté du Sud, car nous avions débuté d'autres phases du projet dont les autres ONG étaient très loin à réaliser. Tous ces beaux discours avaient été mal vus par l'ONG détenant l'initiative du projet et cela nous avait conduit tout droit vers un conflit d'intérêts, de jeu de pouvoir, elle s'était persuadée que le Sud voulait l'évincer.

La tension entre l'ONG exécutrice dans l'ouest qui détenait l'initiative et celle du Sud se faisait sentir. Après plus de 20 mois de réalisation d'activités liées au projet, l'ONG de l'ouest réclamait une mission d'audit spéciale. L'ONG du Sud n'y trouvait aucun inconvénient, car mensuellement elle lui envoyait des rapports et elle agissait toujours en toute transparence. À mon grand étonnement, j'avais pu comprendre que les auditeurs qui étaient venus n'étaient pas des auditeurs externes faisant partie d'un cabinet comptable cependant, c'étaient des employés de l'ONG de l'ouest. J'ai dit à mon directeur administratif et financier qu'il allait y avoir un conflit d'intérêts, car les auditeurs n'étaient pas tout à fait indépendants, on ne pouvait pas être juge et partie en même temps. Il n'avait pas pris en compte mes préoccupations, car il avait clairement confiance dans le respect des processus et des procédures internes de l'organisation que nous avions suivie. La mission d'audit avait passé trois jours environ, tous les dossiers demandés avaient été soumis, toutes les questions posées avaient été répondues avec détails et preuves à l'appui. Les auditeurs semblaient être satisfaits.

Une semaine après, le rapport d'audit était soumis au bailleur, dont une copie nous avait été transmise, indiquait qu'aucun processus ni procédure n'avait été suivi, que nous faisons du grand n'importe quoi et que nous devons rembourser certaines dépenses. Cela me semblait bizarre, car nous leur donnions un rapport financier mensuellement et personne n'avait fait mention d'éclaircissement de dépense depuis cinq mois que j'occupais ce poste. Rapidement, l'ONG à la tête du consortium avait enclenché des procédures judiciaires pour un remboursement. Ce dernier n'était pas demandé en Haïti, où le projet était exécuté en

revanche dans le pays du bailleur de fonds. En investiguant pour savoir sur quoi l'ONG se basait pour de telles accusations, j'avais su que c'était pour des décaissements antérieurs lors de la phase du préprojet. À ce moment, le personnel du projet n'avait même pas encore été recruté. Sous la pression de l'ONG responsable de l'ouest ainsi que la pression du conseil administratif de l'ONG du Sud, pour protéger la réputation de cette dernière, le gestionnaire de projet avait dû résilier le contrat et sortir du consortium après avoir éclairci tous les points sombres. Je ne pouvais pas dire qu'il y avait un travail sans faille, car pour moi cela était fort improbable. Mais arriver au point d'entamer une procédure judiciaire à l'international pour des faits que je pensais qui pouvait être réglé à l'amiable montre une certaine exagération. Après notre sortie du consortium, ce fut l'enchaînement de plusieurs évènements catastrophiques qui avaient conduit au retrait du bailleur. Dans notre cas, les luttes constantes d'influences, la politique, les jeux de pouvoir de diverses ONG exécutrices à se faire passer pour le meilleur afin d'attirer les bonnes grâces du bailleur avaient conduit au contraire au retrait de son financement. Cela m'avait choqué de voir que le projet qui était plein d'avenir avait pris fin, l'objectif était le bien-être de la population vulnérable haïtienne (les bénéficiaires du projet). Ces dernières demeuraient toujours dans le besoin malheureusement à cause des luttes d'influence et de pouvoir de certaines ONG.

### **3.1.2 Témoignage 2**

Après le tremblement de terre du 14 août 2021 qui avait touché principalement le sud du pays, j'avais été embauché par une organisation internationale en tant que comptable de projet et responsable d'une partie de la logistique. Cette organisation avait une renommée exceptionnelle dans les interventions liées à l'urgence, par exemple après une catastrophe naturelle, un conflit armé, une guerre, etc. Sa mission était axée sur trois points : porter des soins médicaux urgents aux blessés, faire le déblayage des bâtiments issus du secteur de la santé, des écoles et construire des abris provisoires pour les personnes les plus vulnérables en collaboration avec les représentants étatiques de ces zones. J'avais été briefé dans une

zone non touchée par le tremblement de terre. La directrice des ressources humaines m'avait fait un bref résumé du projet en cours d'exécution depuis deux mois, j'avais demandé qu'on me programme une rencontre avec le gestionnaire de projet qui était un expatrié, mais ce dernier n'était pas au pays. J'avais demandé à rencontrer le directeur de projet qui était lui aussi un expatrié, on m'avait fait savoir qu'il était sur le terrain et que je le rencontrerais une fois sur place. On m'a donné une courte formation sur leurs processus et leurs procédures internes, leurs chartes de comptes, leurs méthodologies de travail, leurs missions et leurs visions.

Arrivé sur le terrain, j'avais été surpris de constater certains faits qui avaient échappé complètement au contrôle du bureau central. Il y avait un monde de différence entre les rapports reçus du bureau central et la réalité. J'avais rencontré le directeur de projet et je lui posais certaines questions à savoir : comment les activités ont été réalisées, pourquoi elles étaient réalisées d'une certaine manière, qu'elles étaient les principaux livrables, qu'est ce qui avait été fait et qui restait à faire, un résumé des interventions, le cahier de charge, le calendrier élaboré, etc. Il avait du mal à répondre à certaines de mes questions, car il était nouveau et que le projet n'avait pas débuté avec lui, il était comme moi en train de prendre connaissance de ce qui avait été réalisé. Il m'avait recommandé à l'ancienne personne qui occupait le poste avant lui. Après trente minutes de conversation, j'avais constaté que cette personne n'avait aucune notion de gestion, voire de gestionnaire de projet. Il n'avait aucun contrôle, sur ce qui se faisait, ce qu'il y avait à faire et qui restait à faire, il n'y avait pas selon lui de protocole d'accord (MoU). Il n'y avait eu aucun inventaire sur les intrants et les extrants, il y avait beaucoup de zones d'ombre et encore plus de questions que de réponses. J'avais constaté que le directeur de projet sortait très rarement de son bureau quand j'ai posé la question, c'était à ce moment que les employés de l'organisation m'ont fait savoir qu'il y avait une barrière linguistique. Le gestionnaire parlait une langue que le personnel du projet ne comprenait pas et lui également ne leur comprenait pas.

Lors des visites des lieux d'intervention du projet, j'avais ressenti une certaine friction, frustration des bénéficiaires, j'avais constaté que l'organisation était limitée dans ces axes



d'action. Quand j'avais investigué auprès de plusieurs bénéficiaires pour connaître la raison, la réponse avait été unanime. L'organisation était limitée dans certaines zones à cause d'un projet qu'elle avait exécuté il y a quatre ans et qui avait été un échec absolu. Les membres de la population étaient très hostiles à toutes autres formes d'intervention de cette organisation malgré qu'ils aient été dans le besoin. Lors d'une distribution de kits hygiéniques dans une zone cible du projet, plusieurs bénéficiaires m'avaient fait savoir que les livrables programmés ne correspondaient pas à leurs besoins. Comme ils étaient livrés à eux-mêmes, ils étaient obligés de les accepter, car ils n'auraient pas d'autres choix. De concert avec l'équipe technique, j'ai fait suivre l'information au directeur de projet, à savoir comment modifier nos livrables pour qu'ils répondent aux attentes des bénéficiaires du projet. Le directeur de projet ne voulait rien entendre de tout cela, car il comptait les jours pour retourner dans son pays car son contrat touchait à sa fin.

Depuis mon arrivée au sein de l'équipe de projet, j'avais constaté que mes collègues étaient anxieux. Chaque fois, je leur demandais pourquoi ils étaient anxieux, personne ne voulait me dire le pourquoi, car j'étais nouveau, ils m'avaient fait savoir qu'avec le temps je finirais par comprendre le pourquoi. Je trouvais cela bizarre, à chaque sortie sur le terrain ils parlaient de trouver d'autres boulots, de démission. Je m'étais dit comment c'était possible, pourquoi personne ne parlait de faire carrière ? Quelques jours plus tard, le gestionnaire de projet avait programmé une visite des lieux. J'avais constaté que le pic de stress de mes collègues était au maximum. Je leur avais dit que cette visite faisait partie de ses tâches, car vu les problèmes que nous faisons face dans l'exécution du projet, c'était normal à ce qu'il venait pour remonter la pente, recentrer les choses et opérer des changements pour que le projet soit une réussite. Personne n'avait réagi à mes propos, le jour de la visite, il y avait eu un silence de cimetière, mes collègues fuyaient son regard. Là où il intervenait, les collègues fuyaient l'espace le plus que possible, à moins que tu aies été directement concerné par ses remarques. J'avais compris qu'à chaque visite du gestionnaire de projet, au moins trois personnes perdaient leurs emplois.

Je m'étais dit que travailler dans ces conditions-là n'était pas possible. Je ne pouvais pas évoluer dans un environnement aussi inconfortable. On ne prenait pas compte de certains aspects qui, selon moi, étaient très importants pour la bonne conduite d'un projet humanitaire. Mes propositions, mes remarques et mes rapports n'avaient fait l'objet d'aucun suivi. Les bénéficiaires devenaient hostiles, agressifs et aucun changement ne serait apporté. J'avais remis en question mes capacités, mes expériences acquises au fil des années. Je me demandais pourquoi ils poursuivaient en ce sens, car s'il n'y avait pas de changement conséquent, on irait vers un autre échec. J'avais fini par démissionner pour travailler dans une autre organisation internationale.

### **3.1.3 Témoignage 3**

J'avais été embauché comme administrateur-comptable et superviseur de la logistique par une organisation de renom international ayant plusieurs projets réussis à son palmarès. Les projets qu'elle exécutait après le tremblement de terre du 14 août 2021 étaient axés sur la santé mentale, la réhabilitation des hôpitaux, de centres de santé et de dispensaires, le renforcement et l'accompagnement du personnel de santé, l'amélioration de la qualité des soins de santé des personnes vulnérables. Ces projets étaient vitaux pour le département des Nippes, touché de plein fouet par cette catastrophe, et devaient être réalisés en collaboration avec la direction sanitaire ainsi que d'autres autorités étatiques locales. Ces projets étaient en cours d'exécution lorsque j'avais été appelé à renforcer l'équipe de projet. La structure organisationnelle relative au projet en Haïti était le suivant : un gestionnaire de projet, un coordonnateur général qui avait été embauché en cours de route, un coordonnateur de base, un administrateur-comptable de base, une chargée d'activité, un psychologue et un logisticien de base.

Lors de ma première rencontre au bureau central de l'organisation avec le gestionnaire de projet qui était un expatrié, il m'avait fait une description du projet, à savoir le but, les objectifs, les intrants et les extrants, la finalité, l'agenda de réalisation, le cahier de charge, le

budget global ainsi que les différentes lignes budgétaires, l'inventaire etc. J'avais été surpris par son professionnalisme, son charisme, son dynamisme, son savoir-faire, sa méthodologie de travail. Il était très à l'écoute de ces collaborateurs, rien ne lui échappait, il avait parfaitement maîtrisé son environnement de travail. Il était très actif sur le terrain et envers les différentes parties prenantes, il inspirait la confiance et faisait confiance également, il s'était même imprégné de la langue, de la culture et de la coutume haïtienne. Il connaissait parfaitement tous les risques du pays et il pouvait en anticiper aisément lorsque la situation l'exigeait. En gros, c'était l'homme qu'il fallait en tant que gestionnaire et il était à sa place, je me sentais faire partie et collaboré dans un projet de grande envergure. Le coordonnateur de base et moi avons pour mission de restructurer la base, de faire avancer le projet en respectant toutes les lignes directrices, de rattraper les retards et de faire valoir l'organisation au sein du département pour que ce projet soit une réussite.

Je vous fais un bref rappel de la situation d'Haïti en 2022 ainsi vous seriez en mesure de comprendre la situation sociopolitique et environnementale. Le département des Nippes se trouve au sud de la République d'Haïti. Depuis 2019, l'entrée sud est prise en otage par des groupes armés connus sous le nom de « gang ». Les autorités haïtiennes ont fait plusieurs tentatives pour reprendre le contrôle de cette zone qui constitue le seul point d'entrée pour atteindre le Grand Sud du pays. Après une opération catastrophique où les gangs ont pris le dessus sur l'unité la plus expérimentée de la police haïtienne en 2021, ils se sont installés confortablement en exerçant un parfait contrôle de cette zone. Quelques mois après, la ministre de la Justice et de la Sécurité publique avait déclaré dans une émission télévisée qu'elle considérait cette zone comme un territoire perdu échappant à tout contrôle de l'état, les gangs se sont érigés en maîtres et seigneurs sur cet axe routier. Ils mettent un péage, détournent les camions de marchandises, font de la patrouille, kidnappent les gens, criblent de balle les usagers de la route quand ils veulent, les choses les plus horribles. Traverser cet axe routier, c'est mettre Dieu au défi, tu as plus de chance de mourir que de sortir en vie. Les gangs contrôlent également la voie maritime de cette zone en faisant du piratage. Que ce soit par voie terrestre ou par voie maritime, ta vie est constamment en danger. Il ne reste que la voie aérienne pour aller au sud, mais il n'y a que des aérodromes adaptables au petit avion,

le transport de marchandises lourds comme les matériaux de construction ne sont pas envisageables.

Arrivés à mon bureau dans les Nippes, de concert avec le coordonnateur de base, nous nous étions mis au travail en suivant nos ordres de mission. Nous avons commencé la restructuration de la base petit à petit, car, je savais par expérience, que tout le monde n'était pas toujours apte au changement. Nous avons fait le tour des sites d'intervention du projet, parlé aux différents bénéficiaires du projet, aux élus locaux, aux notables, au directeur départemental de la santé publique. Nous avons pris leurs doléances, fait le tour de leurs attentes au projet, nous avons fait le point sur les sites de construction et d'aménagement. Nous avons constitué un agenda ainsi qu'un calendrier que nous avons ajusté avec ceux de l'organisation. Les décisions concernant la base, les marches à suivre, les prochaines étapes du projet se prenaient conjointement entre le coordonnateur de la base et moi puis nous soumettions au gestionnaire de projet pour approbation. Les différentes activités liées au projet suivaient le même chemin. Pendant quelques mois, le projet suivait son cours, plusieurs scénarios et comportements qui étaient liés aux différents risques tel que les approvisionnements de toute sorte, les déplacements sur le terrain, les retards sur les différentes activités, les changements dans les constructions avaient tous été pris en compte. Malgré les récalcitrants, nous avons su gérer l'équilibre, les indicateurs montraient nos progressions même s'il y avait beaucoup à faire, nous étions persuadés que nous étions sur la bonne voie pour la réussite dudit projet.

Je pensais que c'était pour alléger les charges du gestionnaire de projet, qui avait sous sa responsabilité différents projets, sur l'ensemble du territoire haïtien, l'organisation avait embauché un coordonnateur général de nationalité haïtienne qui devrait avoir sous sa responsabilité les coordonnateurs des bases du Nord, de l'Ouest et des Nippes. Elle avait embauché également un nouveau directeur administratif et financier de nationalité étrangère, mais qui avait une certaine d'expérience de travail en Haïti. Selon mes observations, c'était à partir de ce moment précis que les discordes ont commencé. La vision, la manière de faire, la stratégie d'implémentation du projet n'étaient pas vues de la même façon. Haïti, à ce

moment, était un pays spécial, ce qui s'appliquait dans le Nord ne pouvait pas s'appliquer à l'Ouest ni dans les Nippes, car chaque zone avait sa propre réalité et chaque groupe de gang qui contrôlait une partie de ces territoires partageait une philosophie différente. Il n'existait pas de marches à suivre toutes écrites, la façon de faire dépendait de la situation dont on faisait face. Il était mieux de prendre en compte les déclarations des gangs que celles du gouvernement, car quand les gangs disaient qu'ils allaient bloquer une route, ils le faisaient sans sourciller contrairement au gouvernement haïtien. Le coordonnateur général ainsi que le directeur administratif et financier souhaitaient faire mieux, c'était parfait.

Ils pensaient que les stratégies qui avaient été minutieusement mises en place pour le succès du projet étaient un véritable gaspillage de ressources et une perte de temps. Les changements faits et approuvés par le gestionnaire de projet sur les sites de construction à la demande du directeur départemental, qui était l'un de nos principaux collaborateurs au sein du département, avaient été vus d'un autre œil. Le coordonnateur général ainsi que le directeur administratif et financier devraient de préférence s'asseoir avec le gestionnaire de projet, de manière réfléchie pour savoir le pourquoi et le comment des choses, pour trouver une solution adéquate et faire des changements si nécessaire, ils commençaient plutôt une campagne de dénigrement auprès de l'organisme international. Dans le cadre du projet, nous savons tous, quand il y a une mésentente non résolue entre le gestionnaire de projet et le coordonnateur général, le risque d'échec est plus élevé que la réussite du projet. Les employés, qui étaient déjà récalcitrants face aux différents changements avaient trouvé une échappatoire. L'équilibre et l'harmonie au sein de l'équipe de projet étaient brisés. Le jeu de pouvoir, d'influences et la politique s'installaient. Les clans se formaient, on était plus apte à critiquer les erreurs de l'autre que de lui proposer une solution, une alternative ou une autre manière de faire.

Je pense que c'était à cause de ces faits, étant donné la personnalité, la réputation à conserver et le professionnalisme du gestionnaire de projet, que ce dernier avait fait le choix de démissionner. Après son départ, tout avait été remis en question, ce fût l'enchaînement de plusieurs événements catastrophiques. Le coordonnateur général ainsi que le directeur

administratif et financier concentraient entre leurs mains l'ensemble des autorisations des projets de l'organisation. Tous devaient passer par eux, vues la charge immense de l'ensemble des projets qu'ils devaient gérer seuls, les retards s'accumulaient sur l'ensemble des projets. Les parties prenantes se mettaient en colère et nous montraient vivement leur mécontentement. Sur le terrain, les bénéficiaires du projet devenaient hostiles à un point tel que l'équipe des activités se sentait gênée et choisissait de limiter leur déplacement. À cause de ces situations, aux différentes critiques sortant de tous les côtés, le coordonnateur de base avait démissionné. Le coordonnateur général, en plus de son énorme responsabilité, endossait également celles de la base des Nippes.

À cause de la charge énorme des responsabilités qui étaient liées au projet ainsi que l'ensemble des projets en cours, l'organisation n'avait pas d'autres choix que de recruter un autre gestionnaire de projet, car elle leur fallait un représentant direct au pays. Je pense que le nouveau gestionnaire ne connaît pas trop bien les réalités d'Haïti, à cause de la conjoncture sociopolitique et ce qu'il avait lu dans les journaux concernant le pays, j'avais l'impression qu'il avait peur. Il était plus confortable dans son bureau, de faire des rencontres virtuelles que d'aller sur le terrain. Par contre, les Haïtiens préfèrent les face-à-face aux rencontres virtuelles, car l'internet ainsi que les signaux téléphoniques n'étaient pas accessibles partout. Les conditions sociopolitiques continuaient de se détériorer, la nouvelle équipe responsable du projet n'avait pas de plan de contournement pour recevoir les intrants et pas de temps pour trouver de nouveaux partenaires, car il y avait trop de choses à gérer. Les retards s'empiraient et les parties prenantes n'avaient plus de patience, car selon eux nous les faisons que les rouler dans la farine. Nous ne leur inspirions plus confiance, la communication sans action ne voulait rien dire. On avait l'impression que le projet stagnait et que personne ne pouvait trouver de solution. Les représentants du gouvernement étaient plus enclins à trouver d'autres partenaires que de continuer. À mon grand étonnement, il n'y avait pas de protocole d'accord (MoU) concernant les constructions entre l'organisation et la direction départementale. Le nouveau gestionnaire fraîchement arrivé avait démissionné à son tour.

Des employés expérimentés au sein de l'organisation avaient également démissionné. Je pense que le coordonnateur général sous pression de l'organisme international et à cause de la complexité de la situation avait démissionné à son tour. Il n'y avait pas d'autres moyens selon moi pour redresser la situation, j'avais choisi également à démissionner. Le directeur administratif et financier, quelques mois après, avait démissionné également. Face aux crises sociopolitiques qui s'empiraient et le manque de personnel qualifié pour continuer le projet, je pense que l'organisation, selon moi, n'avait pas d'autres choix que de cesser le projet. Encore une fois, la situation pouvait être sauvée bien avant d'arriver à ce point de non-retour. La population sinistrée des Nippes qui était les grands bénéficiaires de ce projet, qui était vulnérable et qui était dans le besoin, avait malheureusement perdu les interventions de cette organisation à cause de la bureaucratie, de jeux de pouvoir et d'influences.





## CHAPITRE 4

### ANALYSE ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

À travers ce chapitre de ce mémoire de recherche, nous allons analyser et discuter les trois extraits de témoignages. Analyser un phénomène signifie le décomposer de manière à distinguer les éléments constitutifs, c'est-à-dire le diviser en plus petits éléments dans le but de reconnaître ou d'expliquer les rapports entre eux afin de mieux le comprendre dans sa globalité (Mongeau, 2008). Discuter les résultats consiste à les mettre en lien avec ce qui a été déjà connu, car discuter avec des gens d'esprit excite la curiosité de tous, chacun est appelé à produire ce qu'il sait plutôt que ce qu'il veut montrer (Geoffrion, 2003).

#### 4.1 FINANCEMENT DES AGENCES BILATÉRALES

Les agences bilatérales s'intègrent de plus en plus profondément dans le tissu social et économique des sociétés où elles sont présentes. Elles jouent le rôle d'efficacité technique, car les programmes qu'elles financent favorisent des réformes sociales par le processus d'ajustement et de désétatisation. Les interventions et les rôles des bailleurs de fonds à travers les ONG promeuvent des stratégies « techniques » de renforcement institutionnel ou de décentralisation des implications politiques à plus long terme (Campbell, 1996).<sup>1</sup>« *L'ONG internationale pour laquelle je travaillais faisait partie d'un consortium de deux autres grandes ONG internationales qui exécutaient en partenariat un projet humanitaire sur l'ensemble du territoire haïtien. Ce projet avait une durée de quatre années et a été financé par une agence bilatérale (bailleur de fonds) à hauteur d'une centaine de millions de dollars américains* » (Extrait 1).

D'autres auteurs critiquent les méthodologies de financements des agences bilatérales, car elles créent une forte dépendance et laissent une faible marge de manœuvre des pays

---

<sup>1</sup> À travers ce chapitre, tous mes extraits de témoignages seront en italique.

appliquant les programmes d'ajustements structurels. Elles constituent pour ces pays la principale source de financement à long terme tandis que l'amélioration des indicateurs sociaux n'a pas eu l'effet souhaité. Le financement est moins orienté vers les pays les plus pauvres, mais privilégie par contre les pays qui présentent des projets rentables (Sindzingre, 2000). « *Après notre sortie du consortium, ce fut l'enchaînement de plusieurs évènements catastrophiques qui avaient conduit au retrait du bailleur* » (Extrait 1).

#### 4.2 RÔLE DU GESTIONNAIRE DE PROJET

Le PMI (2021, p. 25) explique que la responsabilité d'un gestionnaire de projet est à la fois interne et externe à l'organisation.

Tableau 1 Rôle du gestionnaire de projet selon le PMI et concordance avec les extraits.

<b>Rôle du gestionnaire selon le PMI</b>	<b>Concordance avec les extraits</b>
<i>Interne</i>	
– Agir conformément à l'organisation en prenant en compte ses objectifs, ses stratégies, sa vision, sa mission ainsi que la pérennisation de sa valeur.	« <i>Il m'avait recommandé à l'ancienne personne qui occupait le poste avant lui. Après trente minutes de conversation, j'avais constaté que cette personne n'avait aucune notion de gestion, voire de gestionnaire de projet. Il n'avait aucun contrôle sur ce qui se faisait, ce qu'il y avait à faire et qui restait à faire</i> » (Extrait 2).

<p>– Garantir un engagement respectueux réciproque avec les membres de l'équipe de projet par un traitement équitable.</p>	<p>« <i>Quelques jours plus tard, le gestionnaire de projet avait programmé une visite des lieux. J'avais constaté que le pic de stress de mes collègues était au maximum. Je leur avais dit que cette visite faisait partie de ses tâches, car vu les problèmes auxquels nous faisons face dans l'exécution du projet, c'était normal qu'il vienne pour remonter la pente, recentrer les choses et opérer des changements pour que le projet soit une réussite. Personne n'avait réagi à mes propos</i> » (Extrait 2).</p>
<p>– Surveiller de près les finances, le matériel et les autres ressources de l'organisation utilisés dans le cadre du projet.</p>	<p>« <i>Le coordonnateur général ainsi que le directeur administratif et financier souhaitaient faire mieux, c'était parfait. Ils pensaient que les stratégies qui avaient été minutieusement mises en place pour le succès du projet étaient un véritable gaspillage de ressources et une perte de temps</i> » (Extrait 3).</p>
<p>– Comprendre l'usage approprié de l'autorité, de la redevabilité et de la responsabilité en particulier dans les postes de direction.</p>	<p>« <i>Le coordonnateur général ainsi que le directeur administratif et financier concentraient entre leurs mains l'ensemble des autorisations des projets de l'organisation. Tous devaient passer par eux vues la charge immense de l'ensemble des projets qu'ils devaient gérer seuls, les</i></p>

	<i>retards s'accumulaient sur l'ensemble des projets » (Extrait 3).</i>
<b>Externe</b>	
– La durabilité environnementale et l'utilisation des matériaux et des ressources naturelles de la part de l'organisation	
– La relation de l'organisation avec les parties prenantes extérieures, comme ses partenaires et ses canaux.	<i>« Lors d'une distribution de kits d'hygiène dans une zone cible du projet, plusieurs bénéficiaires m'avaient fait savoir que les livrables programmés ne correspondaient pas à leurs besoins. Comme ils étaient livrés à eux-mêmes, ils étaient obligés de les accepter, car ils n'auraient pas d'autres choix » (Extrait 2).</i>
– L'impact de l'organisation ou du projet sur le marché, la communauté sociale et les régions concernées.	<i>« L'objectif a été de soutenir l'ensemble du système de santé du pays par une approche axée sur le patient et d'étendre les soins de santé essentiels à environ quatre millions de personnes en collaboration avec le gouvernement haïtien » (Extrait 1).</i>  <i>« Sa mission était axée sur trois points : porter des soins médicaux urgents aux blessés, faire le déblayage des bâtiments issus du secteur de la santé, des écoles et construire des abris provisoires pour les personnes les plus vulnérables en</i>

	<p><i>collaboration avec les représentants étatiques de ces zones » (Extrait 2).</i></p> <p><i>« Ces projets étaient vitaux pour le département des Nippes, touché de plein fouet par cette catastrophe, et devaient être réalisés en collaboration avec la direction sanitaire ainsi que d'autres autorités étatiques locales » (Extrait 3).</i></p>
<p>– L'avancement de l'état des pratiques dans les secteurs spécialisés.</p>	

La gestion s'accompagne toujours de la confiance qui est une condition préalable à l'autonomie ; les actions et les décisions génèrent et alimentent cette confiance. La compréhension constitue le lien qui unit l'autonomie à la confiance, car elle s'associe à la réussite et aux différents critères de la réussite des projets (Diallo et Thullier, 2005 ; PMI, 2021).

Par-dessus tout, le gestionnaire doit cultiver :

– **L'intégrité** : Il doit faire preuve d'honnêteté et d'éthique dans leurs engagements et leurs communications. Il a pour devoir de respecter les normes les plus strictes et prôner les valeurs, les principes et les comportements attendus de leurs collègues au sein de l'organisation (PMI, 2021). *« L'un de ces derniers qui était également un représentant du gouvernement haïtien m'avait fait savoir que, lors d'une réunion, un des gestionnaires de projet du consortium leur a fait savoir que l'argent du projet était aux directeurs départementaux que c'était à leur disposition, qu'ils pouvaient faire des demandes de décaissement selon leurs besoins et que le consortium travaillait pour eux » (Extrait 1).*

– **L’attention** : Un gestionnaire attentif doit créer un environnement de travail transparent, des voies de communication ouverte et des occasions pour les parties prenantes d’exprimer leurs préoccupations sans craindre de représailles (PMI, 2021, p. 26). *« Le jour de la visite, il y avait eu un silence de cimetière, mes collègues fuyaient son regard. Là où il intervenait, les collègues fuyaient l’espace le plus possible à moins que tu aies été directement concerné par ses remarques. J’avais compris qu’à chaque visite du gestionnaire de projet au moins trois personnes perdaient leurs emplois » (Extrait 2).*

– **La fiabilité** : Le GP (Gestionnaire de projet) ne doit pas créer de confusion ni de frustration au sein de son équipe de projet. Le personnel en tant que professionnel doit comprendre dans quelle mesure il peut engager des ressources, prendre des décisions ou approuver un cas. La fiabilité implique l’identification des conflits entre les intérêts personnels et ceux de l’organisation (PMI, 2021). *« Le coordonnateur général ainsi que le directeur administratif et financier devraient de préférence s’asseoir avec le gestionnaire de projet, de manière réfléchie pour savoir le pourquoi et le comment des choses, pour trouver une solution adéquate et faire des changements si nécessaire, ils commençaient plutôt une campagne de dénigrement auprès de l’organisme international. » (Extrait 3).*

– **La conformité** : Il doit respecter les lois, les règles, les réglementations et les exigences autorisées au sein et en dehors de l’organisation. Lorsqu’il se trouve face à des directives contradictoires sur le respect de ce qui est conforme ou non par rapport à ce qui a été établi, il doit demander les conseils et les instructions appropriés (PMI, 2021). *« L’ONG du Sud n’y trouvait aucun inconvénient, car mensuellement elle lui envoyait des rapports et elle agissait toujours en toute transparence. Il n’avait pas pris en compte mes préoccupations, car il avait clairement confiance dans le respect des processus et des procédures internes de l’organisation que nous avons suivie » (Extrait 1).*

#### **4.2.1 Le leadership et le professionnalisme du gestionnaire de projet**

La littérature scientifique n’est pas unanime pour trouver une définition consensuelle et universelle des notions de leadership ainsi qu’un style de leadership approprié à tous types

d'entreprises. De ce fait, certains auteurs cherchent à donner certaines caractéristiques et qualités d'un leader. Uman et al. (2024) expliquent que les caractéristiques et les styles des gestionnaires de projet sont des déclencheurs clés de la satisfaction au travail, car ils doivent s'appuyer sur les compétences et des comportements qui sont liés à la communication, à la collaboration et aux pratiques fondées sur la performance. Sleiman et al. (2001) voient de préférence le gestionnaire de projet comme un leader, un acteur clé qui influence toutes les activités, les décisions et les interactions du projet. Il est un leader pour communiquer et actualiser la vision claire des objectifs, un politicien et un ambassadeur pour assurer une bonne communication avec la haute direction, c'est un champion et un avocat afin de promouvoir l'innovation, obtenir le support et la coopération des gens et contrer la résistance. Il agit comme un arbitre et un négociateur dans la résolution des conflits à l'intérieur de l'équipe, il est un agent de communication afin d'assurer une bonne communication à l'intérieur de l'équipe et entre l'équipe et les parties prenantes. « *Le directeur de projet ne voulait rien entendre de tout cela, car il comptait les jours pour retourner dans son pays car son contrat touchait à sa fin.* » (Extrait 2).

Pour comprendre mieux le leadership, il faut s'attaquer à la compréhension de la nature humaine et aux relations interpersonnelles. Lapierre (2008) explique que le leadership est un phénomène à la fois omniprésent, ambigu et fuyant. Ce que l'on apprend du leadership est davantage de l'ordre de la compréhension que de l'ordre de l'explication, car si le leader parvient à avoir une influence, c'est parce qu'il exerce une forme d'autorité reconnue par ses collaborateurs. Selon Togodo et Pichault (2021, p. 67), quatre approches interprètent le leadership : l'approche par le pouvoir et l'influence, l'approche comportementale, l'approche par les traits et l'approche situationnelle. L'approche comportementale voit le leadership dans le comportement quotidien du gestionnaire et la manière dont cela contribue à l'efficacité organisationnelle. Idéologiquement, ses comportements induisent le style du leadership. Nous nous accentuons sur les styles de leadership de Yukl et al. (2002, cité par Togodo et Pichault, 2021, p. 68) qui retient :

- **Le style orienté-tâches** : qui suppose un fort intérêt pour la planification des activités de court terme, pour la clarification des objectifs de chaque tâche et des attentes de chaque poste et pour le monitoring des opérations et des résultats.

- **Le style orienté-relations** : qui s'exprime par le développement de fortes relations humaines entre le gestionnaire et ses collaborateurs. Il peut s'agir également de stimuler le travail en groupe, les décisions collégiales et la délégation des responsabilités.

- **Le style orienté-changement** : qui s'exprime par le développement de comportements intéressés par l'amélioration constante, l'apprentissage et l'innovation.

Afin que tout cela soit possible, il faut que l'organisation soit disposée de bonnes ressources humaines au bon moment, car le capital humain constitue le meilleur réseau de compétences uniques. Pour disposer de bonnes ressources humaines au bon moment, sa planification est déterminante, car certains aspects du projet requièrent des spécialistes variés (Corriveau et al., 2012). « *Le coordonnateur général ainsi que le directeur administratif et financier concentraient entre leurs mains l'ensemble des autorisations des projets de l'organisation. Tous devaient passer par eux vues la charge immense de l'ensemble des projets qu'ils devaient gérer seuls, les retards s'accumulaient sur l'ensemble des projets.* » (Extrait 3).

« *Il était plus confortable dans son bureau, de faire des rencontres virtuelles que d'aller sur le terrain. Par contre, les Haïtiens préfèrent les face-à-face aux rencontres virtuelles, car l'internet ainsi que les signaux téléphoniques n'étaient pas accessibles partout.* » (Extrait 3).

#### **4.3 PROTOCOLE D'ACCORD (MOU)**

Les protocoles d'accord (en anglais, Memorandum of Understanding ci-après MoU) sont des documents confirmant un accord bilatéral ou multilatéral, ils expriment une volonté



convergente, une intention commune entre deux ou plusieurs parties. Signer un MoU ne signifie pas que la négociation va nécessairement aboutir, mais ce document exprime les bases de l'accord sur lesquelles les parties se sont entendues et sur lesquelles elles ne transigeront pas (Ruwet, 2012, p. 100). Dans les années 1960 et 1970, le concept de la négociation a pris une place au cœur des interactions et des luttes sociales. Elle fait l'objet d'une importance croissante, c'est une pure procédure discursive visant un consensus idéal. Le processus de la négociation fait appel à des compromis qui maintient l'intérêt, chacune des parties visent un accord efficace, réalisable dans un temps, un lieu donné, avec des moyens qui ne sont pas infinis. Le compromis se fait selon des règles et se porte sur des règles. Le consensus visé par la négociation ne trouve pas seulement sa validité au regard de l'équité et de la réciprocité des engagements, il est aussi opérationnalisé avec les moyens de contrôle nécessaires (De Munck, 2004).

La négociation se définit comme un échange de paroles qui se cristallise dans un échange de biens ou de services et vice versa. Elle se joue dans le registre de l'identité et de la culture autant que dans celui du gain et de la perte calculable. La négociation comme interaction, n'est intelligible qu'en intégrant à un certain stade de sa théorie des contraintes qui ne sont pas produites par la situation d'interaction elle-même. Elle ne part pas ni de l'hypothèse de l'égalité des parties ni de celle d'une absence de rapports de pouvoir, mais se présente comme une promesse (De Munck, 2004, p. 7 - 9). Du point de vue du peuple et de l'état, la négociation apparaît comme une condition de légitimation de l'autorité. Il ne s'agit pas seulement de justifier des décisions qui, certes, constituent un versant du sens de la négociation. Il s'agit aussi de cessions et de concessions, d'échanges, de pertes et de gains. Dans la société actuelle que nous vivons, les autorités ne peuvent plus échapper au dialogue continu avec les parties concernées par leurs décisions. La négociation traverse aussi les interactions en amont de la décision, quand il s'agit de définir les paramètres pertinents d'une décision et l'ensemble des arguments recevables dans le processus de délibération. Il faut toujours laisser une zone de compromis, au moins implicite pour qu'une coopération soit possible. Le temps est un facteur primordial lors des négociations, car si la négociation s'étend, de nouveaux problèmes vont surgir (De Munck, 2004). « *Je leur ai demandé s'ils*

*avaient le protocole d'accord régissant le consortium ainsi que celui des représentants du gouvernement haïtien. Par rapport au consortium la réponse était oui, par rapport aux représentants du gouvernement haïtien, la réponse n'était pas claire, j'ai soupçonné qu'ils n'en avaient pas. Je leur ai dit que c'était un document extrêmement précieux et qu'il nous le faudrait même en cours d'exécution du projet » (Extrait 1).*

*« Il n'avait aucun contrôle sur ce qui se faisait, ce qu'il y avait à faire et qui restait à faire, il n'y avait pas selon lui de protocole d'accord (MoU) » (Extrait 2).*

*« Les représentants du gouvernement étaient plus enclins à trouver d'autres partenaires que de continuer. À mon grand étonnement, il n'y avait pas de protocole d'accord (MoU) concernant les constructions entre l'organisation et la direction départementale. » (Extrait 3).*

#### **4.4 RÔLE DE L'ÉQUIPE DE PROJET**

L'équipe de projet se définit comme un ensemble d'individus qui exécutent les travaux du projet, en vue d'atteindre les objectifs précis sous contraintes et dans un délai imparti (Diallo et Thuillier, 2005). Le concept d'équipe a vu le jour dans les années 1930 aux États-Unis. Il s'est révélé d'une grande valeur économique importante, il a été développé par plusieurs approches diverses et complémentaires, les recherches se sont concentrées sur sa productivité ou son efficacité. Nous pouvons en conclure que les objectifs du projet ne pourront être atteints sans une équipe de projet autonome, professionnelle, dynamique, sérieuse et performante. L'autonomie est liée au professionnalisme des membres. Elle augmentera avec le niveau de connaissance et de compétence de chaque membre et dépendra de la confiance entre eux (Diallo et Thuillier, 2005). *« Arrivé à mon espace de travail et en côtoyant mes collègues haïtiens, j'avais découvert une autre réalité qui était différente de celle du gestionnaire de projet ainsi que du directeur administratif et financier. Le bureau*

*de la comptabilité reflétait tout un autre monde, beaucoup de dossiers de décaissements étaient aux arrêts ou accusaient d'énormes retards » (Extrait 1).*

Lorsqu'une équipe de projet débute pour la première fois un projet, chaque membre commence avec des inquiétudes à savoir l'apport que peuvent apporter ces collègues. Chacun d'entre eux se questionne sur cette nouvelle relation de travail, ils ont des attentes concernant les circonstances qui les réunissent et ils sont enclins à se comporter d'une certaine manière. La communication est la clé qui brisera la glace, elle s'associera à l'action qui engendra la coopération et la confiance suivra. Sans la confiance, la communication et la coopération, une équipe ne peut être efficace pour atteindre ses objectifs. La confiance est un état psychologique dans lequel l'individu A, face à une situation précise, prend le risque de supposer que le premier réflexe de l'individu B sera d'adopter un comportement qui répond aux attentes de l'individu A (Diallo et Thuillier, 2005). « *Dans le cadre du projet, nous savons tous, quand il y a une mésentente non résolue entre le gestionnaire de projet et le coordonnateur général, le risque d'échec est plus élevé que la réussite du projet. Les employés, qui étaient déjà récalcitrants face aux différents changements avaient trouvé une échappatoire. L'équilibre et l'harmonie au sein de l'équipe de projet étaient brisés » (Extrait 3).*

#### **4.4.1 Culture de l'équipe de projet**

Le PMI (2021, p. 20-21) explique que chaque équipe de projet développe sa propre culture d'équipe. La culture de l'équipe peut être établie délibérément à travers les comportements et les actions de ses membres. La culture de l'équipe de projet existe au sein de la culture de l'organisation, mais reflète les méthodes de travail et d'interaction propres à l'équipe projet. Il faut être prêt à se montrer ouvert et transparent à l'égard des préjugés pour établir une culture axée sur l'ouverture, la confiance propice au consensus, et à la collaboration. Pour que cela soit possible, les comportements attendus sont les suivants :

— **La transparence** : Être transparent dans sa façon de penser, de faire des choix et de traiter les informations permet aux autres d'identifier et de partager leurs propres processus. Il peut également s'agir d'être transparent vis-à-vis des préjugés.

— **L'intégrité** : Elle comprend le comportement éthique et l'honnêteté. Les individus font preuve d'honnêteté lorsqu'ils révèlent des risques, communiquent leurs hypothèses et la base des estimations, donnent les mauvaises nouvelles rapidement et veillent à ce que les rapports d'état décrivent précisément l'état du projet. Le comportement éthique peut permettre de révéler des défauts potentiels ou des effets négatifs dans la conception d'un projet, de divulguer des conflits d'intérêts potentiels, de garantir l'équité et de prendre des décisions fondées sur les impacts environnementaux, financiers et liés aux parties prenantes.

— **Le respect** : Faire preuve de respect envers chaque personne, la façon dont elle pense, ses compétences ainsi que la perspective et l'expertise qu'elle apporte à l'équipe projet. Il faut amener tous les membres de l'équipe à adopter ce comportement.

— **Le discours positif** : Pendant toute la durée du projet, différentes opinions, façons d'aborder les situations et divers malentendus vont apparaître. Le dialogue suppose de travailler avec les autres afin de concilier les avis divergents. Il a pour objectif de parvenir à une solution que toutes les parties peuvent adopter.

— **Le soutien** : Les projets peuvent être difficiles et présenter des problèmes sur le plan technique. Il faut soutenir les membres de l'équipe projet dans la résolution des problèmes et la suppression des obstacles, il faut contribuer à créer une culture solidaire et un environnement de confiance et collaboratif.

— **Le courage** : Avoir le courage de faire une suggestion, de s'opposer ou d'essayer quelque chose de nouveau favorise une culture de l'expérimentation, cela prouve aux autres que l'on peut être courageux et essayer de nouvelles approches sans risques.

— **La célébration du succès** : Reconnaître les contributions en temps réel des membres de l'équipe de projet peuvent leur permettre de rester motivés.

Les membres de l'équipe de projet traduisent les objectifs du projet, les contraintes et les intérêts en fonction de leurs métiers, de leurs professionnalismes. Chaque expertise possède ces propres contraintes qui pousseront le gestionnaire de projet à négocier des compromis en amont du projet. L'ambiguïté est alors au cœur de la dimension finalité comme mécanisme générateur d'une forme de coopération par une autre (Dameron, 2004). Coopérer c'est recherché une définition partagée du travail de chacun (Hatchuel, 1996 p. 111 cité par Dameron, 2004). Le fait d'appartenir à une équipe, c'est découvrir avec ses membres les modes de coopération possibles par l'interaction, c'est de rechercher les complémentarités des autres. L'acteur communique des informations aux autres membres de l'équipe sur sa contribution au développement du projet, la division du travail est ainsi réalisée. Lorsque l'activité est productive de résultats visibles par les autres membres de l'équipe, cela génère la reconnaissance et l'appartenance au groupe pour former progressivement un espace de travail collectif et cohérent (Dameron, 2004).

Urasadettan et al., (2018) voient la culture de l'équipe de projet comme étant des liens de causalité évidents, entre la culture organisationnelle et la coopération. Le partage d'une même culture (mêmes valeurs, mêmes représentations de l'organisation et de son environnement) doit naturellement favoriser la coopération au travail. Elle se présente, comme l'ensemble des liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune (Dejours, 1993 citée par Urasadettan et al., 2018). La diversité dans la culture de l'équipe de projet constitue un point délicat pour tout gestionnaire, car elle renvoie à deux problèmes fondamentaux ; la question du rapport à l'autre et la question du vivre ensemble. Faire en sorte que des gens différents par l'âge, le sexe, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la religion, les mœurs, l'opinion politique, la formation et le métier travaillent ensemble en vue de l'objectif commun, sont depuis toujours le problème au quotidien des gestionnaires à résoudre (Chanlat et al., 2013). « *Nous avons commencé la restructuration de la base petit à petit, car, je savais par expérience, que tout le monde n'était pas toujours apte au changement* » (Extrait 3).

*« Les employés, qui étaient déjà récalcitrants face aux différents changements, avaient trouvé une échappatoire. L'équilibre et l'harmonie au sein de l'équipe de projet étaient brisés » (Extrait 3).*

#### **4.5 ENVIRONNEMENT DE PROJET**

Les ONG réalisent des projets pour la plupart dans un environnement très complexe, ravagé en grande partie par des catastrophes naturelles, des conflits armés, la pandémie, la famine et des luttes politiques internes. Ces environnements se caractérisent par des problèmes liés à des enjeux de pauvreté extrême, d'inégalité, de corruption, des conditions locales précaires en constante mutation, de la présence de multiples parties prenantes et d'un réseau d'acteurs aux besoins très variés. Le mode de gestion doit se reposer sur une approche managériale avec un caractère spécifique, un fonctionnement décentralisé et participatif ainsi qu'un mode de travail en réseau. La diversité culturelle des différents acteurs en particulier le style de leadership et les processus de communication interculturelle ont tous deux un impact considérable sur l'ensemble du cycle de vie du projet (Anantatmula et Thomas, 2010 ; Matveev et Milter, 2004 ; Muriithi et Crawford, 2003 ; Ochieng et Price, 2010, cité par Proulx et Brière, 2014).

Les gestionnaires des ONG internationales sont soumis à un processus continu, ou ils doivent donner du sens à leurs travaux parce qu'ils sont continuellement en mode solution de problèmes, et ils doivent adapter leurs outils pour chercher l'implication des parties prenantes avec qui ils ont l'obligation de coopérer. La nécessité de montrer les résultats est le défi majeur auquel sont confrontés les gestionnaires de projet (Proulx et Brière, 2014). Cependant dans un environnement moins complexe l'approche est pratiquement différente, le mode de gestion est lié directement à l'environnement où évolue le projet. L'impact de l'environnement sur le projet est à la fois interne ou externe. L'environnement interne réfère aux différentes variables organisationnelles alors que l'environnement externe porte sur les

variables qui sont extérieures à l'organisation et qui peuvent influencer le bon déroulement du projet (O'Shaughnessy, 2006).

Tableau 2 Environnement de projet, source : O'Shaughnessy, 2006. Guide méthodologique d'élaboration de la gestion de projet, 2e édition p. 19

<b>L'environnement d'un projet</b>	
<i>Interne principale variable</i>	<i>Externe principale variable</i>
– La structure organisationnelle	– Les facteurs écologiques et technologiques
– Les processus et les méthodes de travail	– Les fournisseurs, clients, concurrents
– Les normes de pratique	– Les entrepreneurs, sous-traitant
– La culture et les valeurs organisationnelles	– Les organismes publics, parapublics, privés
– Le climat organisationnel	– La population et le contexte social
– La problématique à résoudre	– Les médias
– La mission et les objectifs stratégiques	– Le milieu politique
– Les services de soutien à la mission	– La conjoncture économique
– La technologie utilisée	– Le contexte légal, lois, règlements etc.
– Les ressources humaines et leur compétence	
– Les conventions collectives de travail	
– Les actionnaires etc.	

Le PMI (2021) ajoute d'autres facteurs à l'environnement interne de l'organisation qui peuvent avoir de l'influence sur le projet. Il s'agit d'artefacts, de pratiques ou de connaissances internes. Ces dernières se composent des retours d'expériences, ainsi que des artefacts achevés de précédents projets parmi lesquelles on peut citer :

– **Actifs des processus** : Incluant les outils, les approches, les modèles, les cadres de travail ou les ressources des bureaux des projets.

– **Documents de gouvernance** : Il s'agit des politiques.

– **Actifs de données** : Incluant les bases de données, les bibliothèques de données, les métriques, les données et les artefacts de précédents projets.

– **Sécurité et sûreté** : Les mesures de sécurité et de sûreté incluent les procédures et les pratiques pour accéder aux installations, pour protéger les données et les secrets, et définir les niveaux de confidentialité.

– **Répartition géographique des installations et des ressources** : Ces ressources incluent les lieux de travail, les équipes de projet virtuelles et les systèmes partagés.

– **Infrastructure** : Comprends les installations existantes, les équipements, les canaux de télécommunication de l'organisation, le matériel informatique, la disponibilité et la capacité.

– **Disponibilité des ressources** : Il s'agit des contraintes en matière de contrats et d'achats, des fournisseurs et des sous-traitants approuvés, ainsi que des accords de collaboration, sans oublier la disponibilité des fournisseurs et le respect des échéanciers.

– **Aptitudes du personnel** : Il s'agit des expertises, des capacités, des compétences, des techniques, mais aussi des connaissances générales et spécialisées.

Concernant l'environnement externe pouvant influencer le projet, le PMI (2021 p. 18) rajoute :



- **Cadre réglementaire** : Incluant les lois et réglementations nationales ou régionales relatives à la sécurité, à la protection des données, à la conduite professionnelle, à l’emploi, à l’octroi de licences et aux approvisionnements.
- **Bases de données commerciales** : Incluant les données normalisées d’estimation des coûts et les informations provenant d’études de risque dans l’industrie.
- **Recherche académique** : Ce type de recherche inclut les études portant sur le secteur, les publications et les résultats des analyses comparatives.
- **Standards industriels** : Ces standards concernent les produits, la production, l’environnement, la qualité et le savoir-faire.
- **Considérations financières** : Incluant les taux de change, les taux d’intérêt, l’inflation, les taxes et les droits de douane.
- **Environnement physique** : Se rapporte aux conditions de travail et à la météo.

*« Le jour de la visite, il y avait eu un silence de cimetière, mes collègues fuyaient son regard. Là où il intervenait, les collègues fuyaient l’espace le plus que possible à moins que tu aies été directement concerné par ses remarques. J’avais compris qu’à chaque visite du gestionnaire de projet, au moins trois personnes perdaient leurs emplois » (Extrait 2).*

*« Arrivé sur le terrain, j’avais été surpris de constater certains faits qui avaient échappé complètement au contrôle du bureau central. Il y avait un monde de différence entre les rapports reçus du bureau central et la réalité. » (Extrait 2).*

Selon Corriveau et al. (2012 p. 103-104) pour mieux comprendre les caractéristiques de l’environnement et son influence sur le projet, il faut prendre en connaissance l’ensemble des dimensions qui le composent. L’acronyme PESTE est souvent utilisé pour définir ces dimensions : l’environnement politique (P), économique (E), social (S), technologique (T) et écologique (E).

– **L’environnement politique** : Qui comprends la législation, la situation politique et la force des groupes de pression. Les éléments de l’environnement politique exercent une contrainte sur la conduite des affaires et des individus. Il est faux de croire que seuls les gouvernements établissent des règles et les lois. Trois catégories d’acteurs utilisent des règles pour se protéger, on retrouve : les gouvernements, les entreprises et les consommateurs.

– **L’environnement économique** : Comprends l’ensemble des facteurs susceptibles d’agir sur l’offre et la demande. Les plus courants sont : la production de biens, la circulation des capitaux, la distribution des ressources, la consommation des biens et la richesse collective. Mais l’offre et la demande existent uniquement dans un marché où les consommateurs ont à la fois un besoin d’acheter et une réelle capacité de le faire.

– **L’environnement social** : Aussi appelé environnement sociodémographique ou socioculturel, il est façonné par les traditions et coutumes susceptibles d’influer les croyances, mœurs et valeurs d’une société. L’environnement démographique comprend l’ensemble des caractéristiques des populations humaines susceptibles de modifier la mise en marché des livrables d’un projet.

– **L’environnement technologique** : Regroupe l’ensemble des technologies actuelles et futures qui entrent dans la production ou la prestation des livrables.

– **L’environnement écologique** : Fais partie également de l’environnement d’affaires. Comprenant un nombre croissant de consommateurs, d’OSBL et de gouvernements, les écologistes poursuivent plusieurs objectifs de front comme : limiter la production des gaz à effet de serre, favoriser le recyclage, inciter à l’achat de produits plus responsables, ou encore trouver des sources alternatives d’énergie.

*« Je me demandais si le gestionnaire de projet qui était un expatrié avait pris connaissance de l’environnement très complexe, qu’il évoluait pour tenir ces propos et si les directeurs départementaux avaient compris le message qu’il voulait faire passer ou si les directeurs départementaux de leur côté avaient compris ce qu’ils voulaient à partir de ces propos. » (Extrait 1).*

#### 4.5.1 Gestion des risques du projet

La notion de risque est un concept complexe et multidimensionnel, car elle se définit de différentes façons dépendamment d'un domaine à l'autre même à l'intérieur d'un même domaine. Le risque est défini comme la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications. Ces écarts par rapport aux prévisions peuvent être considérés comme difficilement acceptables, voire inacceptables (Giard, 1991, cité par Ndiaye, 2017, p. 32). Le risque peut se définir également comme étant un événement ou une situation susceptible de se produire, et qui pourrait avoir un impact positif ou négatif sur le projet, dont la ligne de conduite peut sembler restreinte : subir ou prévenir (Corriveau et al., 2012, p. 62). Le PMI (2022) rajoute à cette définition les risques négatifs appelés menaces, et les risques positifs appelés opportunités. Pour être concret, chaque risque donne sur une fenêtre d'opportunité qu'elle soit infime ou pas. En gestion de projet, le risque désigne toute situation incertaine, mesurable ou non, et tient compte seulement des déviations négatives par rapport aux états finaux considérés. Le risque fait référence à tous événements anticipés ou imprévisibles, qui peuvent éventuellement survenir et affecter négativement la performance d'un projet. Le risque est en quelque sorte la possibilité que les éléments, leurs impacts, les actions associées aux événements et la dynamique des interactions entre ces trois éléments se déroulent autrement que ce qui avait été planifié (Miller et Castonguay, 2006, cité par Ndiaye, 2017, p. 33).

À cette multitude de définitions, un bon projet ne peut être exécuté sans prendre en compte les processus de gestion de la planification, d'identification, d'analyse et de maîtrise des risques, de la planification ainsi que d'exécution des réponses aux risques. Les processus de gestion des risques du projet sont :

- **Planifier la gestion des risques** : ce processus consiste à définir comment conduire les activités de gestion des risques.
- **Identifier les risques** : est le processus qui consiste à identifier les risques individuels et les sources du risque global du projet, ainsi qu'à en documenter les caractéristiques.

- **Effectuer l’analyse qualitative des risques** : est le processus qui consiste à hiérarchiser les risques individuels du projet pour analyse et actions ultérieures, par l’évaluation et la combinaison de leur probabilité d’occurrence et de leur impact.
- **Effectuer l’analyse quantitative des risques** : c’est le processus qui consiste à analyser numériquement les effets des risques identifiés sur l’ensemble des objectifs du projet.
- **Planifier les réponses aux risques** : ce processus consiste à développer des options, sélectionner des stratégies et convenir des actions visant à gérer l’exposition au risque global du projet, mais aussi à traiter chaque risque individuel du projet.
- **Exécuter les réponses aux risques** : ce processus consiste à exécuter les plans de réponse aux risques convenus.
- **Maîtriser les risques** : ce processus consiste à suivre la mise en œuvre des plans de réponses aux risques, à faire le suivi des risques identifiés, à identifier de nouveaux risques, à les analyser et à évaluer l’efficacité du processus de gestion des risques tout au long du projet (PMI, 2017).

Parmi tout cela, il ne faut pas oublier les facteurs qui alimentent les risques. Les facteurs de risque sont considérés comme une condition d’environnement interne ou externe du projet qui peut influencer la probabilité d’occurrence d’un événement indésirable. Les exemples classiques de facteurs de risque sont : la complexité d’une application ou d’une tâche, la taille du projet, le nombre d’intervenants, la nouveauté technique, l’instabilité des besoins d’affaires ou sociopolitique, le manque d’expérience, l’absence d’assurance qualité, le manque de rigueur dans la définition des exigences, de paramètres erronés d’estimation des coûts, de l’effort, la sous-estimation du travail à faire pour ne citer que cela (Ndiaye, 2017). Dans la plupart des méthodes de gestion des risques, et parfois dans certaines organisations, il existe un processus de réduction des risques basé sur le concept de la criticité du risque. Lorsque la gouvernance du risque a préalablement fait la répartition de l’ensemble des risques de l’activité en trois zones correspondantes à leur criticité suivant le principe ALARA (As low as reasonably achievable) c’est-à-dire : risque acceptable, risque tolérable

sous contrôle et risque inacceptable (Desroches, 2013). *« Pour ma part, je n'avais pas d'autres options que de me rendre sur le terrain pour comprendre certaines réalités et connaître la cause racine de tous ces malentendus selon moi, ou problèmes selon d'autres personnels du projet. Après analyse, j'ai pu constater qu'il y avait une mauvaise compréhension dudit projet, un manque de perception partagée des objectifs du projet tant par le personnel que par les directeurs départementaux (partie prenante). » (Extrait 1).*

*« En 2018, la situation sociopolitique en Haïti s'aggravait, c'était la première fois que nous faisons face à une telle crise qui était généralisée, une nouvelle stratégie pour faire pression sur le gouvernement en place était appliquée et elle s'appelait « pays lock ». » (Extrait 1).*

*« L'organisation était limitée dans certaines zones à cause d'un projet qu'elle avait exécuté il y a quatre ans et qui avait été un échec absolu. Les membres de la population étaient très hostiles à toutes autres formes d'intervention de cette organisation, malgré qu'ils aient été dans le besoin. » (Extrait 2).*

*« Haïti, à ce moment, était un pays spécial, ce qui s'appliquait dans le Nord ne pouvait pas s'appliquer à l'Ouest ni dans les Nippes, car chaque zone avait sa propre réalité et chaque groupe de gang qui contrôlait une partie de ces territoires partageait une philosophie différente. Il n'existait pas de marches à suivre toutes écrites, la façon de faire dépendait de la situation dont on faisait face. » (Extrait 3).*

#### **4.6 CONFLIT D'INTÉRÊT, JEU DE POUVOIR ET D'INFLUENCE**

L'histoire du capitalisme nous montre que l'économie mondiale se base sur la mobilité et la disposition des capitaux. Ces derniers désignent l'ensemble des moyens monétaires (espèce ou électronique) ou qu'ils soient des métaux rares et précieux, des mines, des œuvres artistiques de grande valeur etc. Qui dit capitaux, dits sources de conflit entre le pouvoir financier et le pouvoir politique (Morin, 2007). Le concept de conflit d'intérêts a émergé à

partir des années 1950 comme une catégorie opératoire sans délimitation juridique. C'est en 1980 qu'il est devenu l'objet de débats conceptuels et normatifs (Hauray, 2020). Le monde de la gestion de projet n'échappe pas à ce fléau du capitalisme qui l'expose à ces conflits d'intérêts, car les gestionnaires sont appelés constamment à négocier, à collaborer ou à faire des partenariats. Les conflits d'intérêts peuvent être définis comme des situations dans lesquelles une personne chargée de défendre un intérêt qu'il soit particulier ou général est en situation, ou peut-être soupçonnée d'être en situation, d'abuser de sa position afin de défendre un autre intérêt (Noûs, 2021, p. 59). Les conflits d'intérêts existent dans tous les champs économiques et sociaux, à tous les niveaux hiérarchiques et sont inhérents à la vie sociétale (Noûs, 2021). *« Dans notre cas, les luttes constantes d'influences, la politique, les jeux de pouvoir de diverses ONG exécutrices à se faire passer pour le meilleur afin d'attirer les bonnes grâces du bailleur avaient conduit au contraire au retrait de son financement. » (Extrait 1).*

*« Tous ces beaux discours avaient été mal vus par l'ONG détenant l'initiative du projet et cela nous avait conduit tout droit vers un conflit d'intérêts, de jeu de pouvoir, elle s'était persuadée que le Sud voulait l'évincer. » (Extrait 1.)*

Le pouvoir lui de son côté se repose sur le statut d'une personne et sa position dans l'ordre hiérarchique. Au sein des entreprises, les subordonnés se conforment à la hiérarchie en acceptant de se plier à la légitimité du titre (Andaloussi et al., 2020). La véritable force du pouvoir réside dans son efficacité, Charillon (2022 p. 22) nous explique qu'il y a trois faces de l'exercice du pouvoir. Une première, ouverte et directe, dans laquelle un acteur A souhaite explicitement modifier le comportement d'un acteur B, lequel le sait, ce qui provoque une tension. La deuxième réside dans la mise en place par A d'un agenda de sujets traités qui lui est favorable, ce qui limite les options de B, qui en est conscient ou pas. Dans la troisième face, le pouvoir est invisible et consiste à déterminer les préférences des acteurs de manière que ceux-ci les perçoivent comme leurs, dans un ordre qui leur semble naturel. La définition de l'influence ressemble beaucoup à celle du pouvoir, car l'influence consiste pour un acteur A à faire faire par un acteur B ce qu'il n'aurait pas autrement fait, et ceci sans recourir à la

contrainte (Charillon, 2022). « *Chaque directeur d'hôpitaux, de dispensaires ou de centres de santé essayait de tirer la meilleure partie de ses demandes, la politique, le jeu de pouvoir et de l'influence s'installaient.* » (Extrait 1).

« *Le jeu de pouvoir, d'influences et la politique s'installaient. Les clans se formaient, on était plus apte à critiquer les erreurs de l'autre que de lui proposer une solution, une alternative ou une autre manière de faire.* » (Extrait 3).

#### **4.7 STRATÉGIE D'IMPLÉMENTATION, ADAPTATION AU CHANGEMENT**

La stratégie d'implémentation est une stratégie d'autorégulation des actions par l'anticipation, c'est-à-dire une situation qui renvoie à une bonne opportunité pour agir, pour anticiper, de manière à contourner un obstacle fort probable afin d'atteindre son but. Il est nécessaire d'anticiper une réponse à envoyer à chaque situation, soit en vue de saisir l'opportunité soit en vue d'éviter la problématique anticipée. La situation peut être interne ou externe et la réponse peut être d'ordre cognitif, émotionnel ou comportemental (Legrand et al., 2022). Pour pouvoir implémenter, il faut s'ajuster et s'adapter, car l'adaptation permet de mieux répondre aux besoins de l'organisation, de l'environnement opérationnel et du projet. Elle prend en compte l'approche de développement, des processus, du cycle de vie du projet, des livrables et du choix des partenaires (PMI, 2021). L'adaptation au changement fait partie d'une série de processus qui interagissent en fonction du cycle de vie et de l'approche de développement sélectionné. Nous devons :

- **Ajoutés** : Afin de garantir la rigueur et la couverture nécessaires ou de satisfaire aux conditions uniques du projet ou de l'environnement opérationnel.
- **Modifiés** : Afin de mieux répondre aux exigences du projet ou de l'équipe de projet.
- **Supprimés** : Afin de réduire le coût ou les efforts du fait qu'ils ne sont plus nécessaires ou qu'ils ne sont pas rentables par rapport à la valeur ajoutée.

– **Combinés** : Afin d’offrir une valeur ou des avantages supplémentaires en mélangeant ou en mixant des éléments.

– **Alignés** : Afin d’harmoniser les éléments et de garantir une définition, une compréhension et une application cohérentes (PMI, 2021 p. 135).

*« Pour rattraper les différents retards durant le lock, chaque ONG faisant partie du consortium devrait déployer leurs propres stratégies par rapport à leurs expériences du terrain. En déployant leurs stratégies propres, les ONG exécutrices faisant partie du consortium de ce projet se lançaient dans une compétition indirecte dans le but de montrer au bailleur leurs capacités d’adaptation face au changement. » (Extrait 1).*

*« Selon mes observations, c’était à partir de ce moment précis que les discordes ont commencé. La vision, la manière de faire, la stratégie d’implémentation du projet n’étaient pas vues de la même façon. » (Extrait 3).*

#### **4.8 SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE**

La synthèse de cette recherche sur le questionnement entourant *la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise-t-elle le succès des projets internationaux humanitaires ? Étude de cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien*, qui nous a fait découvrir les différents éléments pouvant déboucher sur une bonne collaboration, afin d’aboutir aux succès des projets. Les trois témoignages du chercheur, appuyés par différentes revues scientifiques, nous ont démontré, que le gestionnaire de projet constitue un acteur clé tout au long du cycle de vie du projet. De ce fait, il doit être entouré de bonnes ressources humaines au bon moment qui partagent les mêmes idéologies concernant la mission, la vision et les valeurs de l’organisation. Dans un environnement très complexe et instable, son sens de leadership, de professionnalisme ainsi que son adaptation rapide au changement doivent être à toute épreuve. Il doit bien connaître et être conscient de l’environnement où s’effectue



le projet. La fusion de la maîtrise de son environnement avec ses connaissances techniques va accroître la confiance des différentes parties prenantes.

Le tableau ci-dessous illustre les résultats des différents points pertinents ainsi que les leçons apprises pouvant aboutir à une bonne collaboration des différentes parties.

Tableau 3 Illustration des résultats de synthèse des différents points pertinents ainsi que les leçons apprises pouvant aboutir à une bonne collaboration des différentes parties.

No	Facteurs	Concordance des écrits scientifiques	Résultats et leçon apprise
1	Financement des agences bilatérales	— Campbell (1996) affirme que les agences bilatérales s'intègrent de plus en plus profond dans le tissu social et économique des sociétés où elles sont présentes.	Les résultats de cette recherche confirment cette affirmation à travers ces trois extraits de témoignage. Le financement des agences bilatérales est incontournable dans les pays en proie de crise multiple et constante.
		— Sindzingre (2000) stipule que les méthodologies de financements des agences bilatérales créent une forte dépendance et laissent une faible marge de manœuvre des pays appliquant les	Les résultats de cette recherche confirment cette affirmation à travers ces trois extraits de témoignage.

		programmes d'ajustements structurels.	
2	Les aptitudes et attitudes du gestionnaire de projet (GP).	— Diallo et Thullier (2005) ont affirmé que la confiance est une condition préalable à l'autonomie.	Lorsqu'il a confiance au sein de l'équipe de projet, il y a de la fluidité et de la transparence.
		— Uman et al. (2024) ont affirmé que les caractéristiques et les styles des GP sont des déclencheurs clés de la satisfaction au travail.	Les résultats le confirment, car cela pousse l'équipe de projet à prendre des initiatives dans le but de faire avancer le projet.
		— Sleiman et al. (2001) ont affirmé que le GP est un leader, un acteur clé qui influence toutes les activités, les décisions et les interactions du projet.	Les résultats le confirment, si le GP n'est pas un bon leader, un bon diplomate, un bon rassembleur, il y a plus de risque d'échec que de réussite.
3	Négociation et protocole d'accord.	— De Munck (2004), affirme que la négociation fait appel à des compromis et que ces derniers se font selon des règles et se portent sur des règles.	Les résultats de cette recherche le confirment. En se basant sur le troisième extrait, on peut constater que sans compromis le projet stagne.
		— Ruwet (2012) affirme que signer un protocole d'accord	Le premier extrait de cette recherche confirme cette affirmation.

		(MoU) ne signifie pas que la négociation va aboutir.	
4	Les aptitudes et attitudes de l'équipe de projet.	— Dameron (2004) affirme que les membres de l'équipe de projet traduisent les objectifs, les contraintes et les intérêts du projet en fonction de leurs métiers.	Les trois extraits de cette recherche nous montrent que les contraintes ne sont pas toutes vues de la même manière au sein de l'équipe de projet.
		— Chanlat et al. (2013) affirme que la diversité dans la culture de l'équipe de projet constitue un point délicat pour tout gestionnaire.	Les résultats de cette recherche le confirment. Savoir comment rallier les différents membres de l'équipe de projet pour qu'ils puissent collaborer est un travail délicat.
		— Dejours (1993) affirme que le partage d'une même culture doit naturellement favoriser la coopération au travail.	Les résultats de cette recherche ne confirment pas cette affirmation.
5	L'environnement de projet et la gestion des risques	— Proulx et Brière (2014) affirment que le défi majeur auquel sont confrontés les GP est la nécessité de montrer des résultats.	Les résultats de cette recherche confirment cette affirmation à travers les trois extraits de témoignages.
		— Corriveau et al. (2012) ont stipulé que pour mieux	Les résultats de cette recherche confirment cette

		comprendre les caractéristiques de l'environnement et son influence sur le projet, il faut prendre connaissance de l'ensemble des dimensions qui le composent.	affirmation à travers les trois extraits de témoignages. Nombreux, les projets qui ont échoué à cause de la sous-estimation de son environnement.
		— Le PMI (2022) nous montre qu'il existe deux types de risque : les risques positifs qui sont des opportunités et des risques négatifs qui sont des menaces.	Les résultats de cette recherche nous prouvent à travers les extraits un et trois qu'à l'intérieur de toutes menaces il y a toujours une fenêtre d'opportunité.
		— Desroches (2013) a stipulé que les risques sont répartis en trois zones : acceptable, tolérable sous contrôle et risque inacceptable selon leurs degrés de criticité.	Les résultats de cette recherche ne confirment pas cette affirmation.

6	Conflit d'intérêt, jeu de pouvoir et d'influence	— Morin (2007) affirme qui dit capitaux, dit sources de conflit entre le pouvoir financier et le pouvoir politique.	Les résultats de cette recherche confirment cette affirmation à travers ces trois extraits de témoignage.
		— Charillon (2022) nous explique qu'il y a trois faces de l'exercice du pouvoir : une première qui est ouverte et directe, une deuxième qui consiste par la mise en place d'un agenda de sujets favorables et la troisième qui se dit pouvoir invisible.	Les résultats de cette recherche confirment cette affirmation à travers ces trois extraits de témoignage.
7	Stratégie d'implémentation et adaptation au changement.	— Legrand et al. (2022) ont stipulé qu'il est nécessaire d'anticiper une réponse à envoyer à chaque situation soit en vue de saisir l'opportunité soit en vue d'éviter la problématique.	Les résultats de cette recherche confirment cette affirmation à travers ces trois extraits de témoignage, car si on applique la stratégie du statu quo, il y a une forte chance de risque d'échec.
		— Le PMI (2021) affirme que pour pouvoir implémenter il faut s'ajuster et s'adapter, car l'adaptation permet de mieux répondre aux besoins de l'organisation.	Les résultats de cette recherche confirment cette affirmation à travers ces trois extraits de témoignage.



## **CHAPITRE 5**

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Haïti à l'instar des autres PED fait face à de multiples crises humanitaires, malgré les différentes critiques, protestations des membres de la population en quête de changement. Les moyens financiers de ces États sont limités par ricochet, leurs champs d'action pour répondre aux multiples besoins de leurs populations sont également limités. Comme recours, ces États se lancent vers la quête de l'aide internationale financée soit par des agences multilatérales de développement (Banque mondiale, Nations Unies, Union européenne), soit par le système bilatéral (USAID, Coopération française) (Diallo et Thuillier, 2004). Pour canaliser l'aide vers les véritables bénéficiaires, ces bailleurs de fonds optent pour l'opérationnalisation de ces projets humanitaires par l'entremise des ONG internationales qui sont déjà sur le terrain.

Pour exploiter ces projets, les ONG internationales n'ont d'autres choix que de travailler, de collaborer conjointement avec les représentants de ces gouvernements. Nous nous sommes accentués sur la République d'Haïti, notre travail de recherche s'est porté sur la question entourant la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise-t-elle le succès des projets internationaux humanitaires ? Étude de cas des projets des ONG de la santé en contexte haïtien. Les résultats des analyses nous ont démontré au-delà du respect des triples contraintes à savoir : délai — coûts — qualité, le succès des projets dépend en grande partie d'une bonne collaboration entre les différents acteurs. Pour avoir cette bonne collaboration, il faut faire une bonne négociation et cette dernière doit se faire dans les règles et par les règles dans un délai relativement court (De Munck, 2004).

Le chercheur a utilisé la méthode de l'autopraxéographie basé sur le paradigme épistémologique constructive pragmatique pour construire du savoir générique par le

processus de la réflexivité (Albert et Cadieux, 2017). Les témoignages issus des trois expériences de travail du chercheur, ont révélés que les protocoles d'accords (MoU) sont essentiels afin de conserver la collaboration. Car ce document protège les deux parties et préserve la viabilité du projet, même en cas de changement de personnel des deux côtés. Dans le contexte haïtien, la qualité du gestionnaire de projet constitue un facteur clé du succès. Il doit avoir un bon sens de leadership, de professionnalisme et il doit être capable de s'adapter rapidement aux différents changements qui reflètent la réalité du terrain. Il doit être entouré de bonnes ressources humaines (équipe de projet) au bon moment. En plus de ces qualités citées précédemment, une bonne connaissance du terrain ou du pays est nécessaire. Il doit prendre en compte l'ensemble des risques, assimiler les mœurs et coutumes de la population où évolue le projet.

Les résultats de la recherche nous ont démontré que le gestionnaire de projet doit être cohérent, transparent dans ces actions et ces démarches afin de minimiser les risques de conflit d'intérêts. Dans cet environnement complexe et instable, composé d'une multitude de parties prenantes avec des intérêts divergents constamment dans l'urgence, être un bon diplomate et savoir maîtriser le jeu de pouvoir et d'influence est plus que nécessaire. Dans le registre des risques, le gestionnaire de projet doit avoir plusieurs stratégies d'implémentations près à être utilisé afin de minimiser l'accumulation de retards. L'ensemble de ces points vont renforcer la confiance des différents acteurs, et de ce fait, le projet va être couronné de succès.

## **5.1 APPORT DE LA RECHERCHE AUX TRAVAUX EXISTANTS**

Cette recherche va apporter un regard neuf sur la collaboration entre les gouvernements des pays dont l'environnement sociopolitique est complexe, instable et qui sont dans l'urgence constante, avec les bailleurs de fonds qui soutiennent les projets internationaux humanitaires de concert avec les ONG qui les opérationnalisent. Ces pays sont généralement issus du Sud, on les appelle également les PED. Au cours de notre recherche, on a pu



constater que dans la panoplie de littérature existante, il n’y a presque pas pour ne pas dire inexistant des ouvrages traitants les aspects de : 1 — Conflits d’intérêts, de jeu de pouvoir et d’influence. 2— Protocole d’accord (MoU). 3— Stratégie d’implémentation, adaptation au changement en gestion de projet humanitaire pour une bonne collaboration entre les différents acteurs. Ce regard issu des expériences de travail du chercheur, donne un reflet exact de la réalité du terrain et à ce que confrontent les gestionnaires de projet international, lors de l’exécution des projets humanitaires.

## **5.2 LES LIMITES DE LA RECHERCHE**

Le chercheur est issu du milieu de la comptabilité et de la finance dans les exécutions des projets internationaux humanitaires, son regard est plus centré sur l’aspect financier sans pour autant négliger l’aspect social de ces projets. La recherche est axée sur un secteur bien particulier qui est le secteur de la santé en Haïti. Elle ne couvre pas l’ensemble des autres secteurs d’interventions des ONG internationales dans le pays. La méthodologie utilisée qui est l’autopraxéographie donne comme source unique que les témoignages du chercheur à la première personne, cela constitue une limite, car la mémoire peut transformer les expériences passées (Albert et Cadieux, 2017).

## **5.3 LES PISTES FUTURES DE RECHERCHES**

La recherche portée sur la collaboration entre le gouvernement et les bailleurs de fonds favorise-t-elle le succès des projets internationaux humanitaires ? Étude de cas des ONG de la santé en contexte haïtien, peut s’étendre sur d’autres secteurs autres que le secteur de la santé. Elle peut être adaptée à d’autres pays du Sud évoluant dans un environnement sociopolitique complexe, instable et constamment dans l’urgence autres qu’Haïti. Cette recherche peut servir de pont, de base pour trouver d’autres pistes ou éléments pertinents à

d'autres secteurs, dans le but d'établir une bonne collaboration entre les différents acteurs pour le succès des projets internationaux humanitaires.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>.
- Albert M.N., et Michaud N. (2016). « From Disillusion to the Development of Professional Judgment: Experience of the Implementation Process of a Human Complexity Course ». *SAGE Open*, Vol. 6, n° 4, 2158244016684372.
- Andaloussi, A. et al., (2020). 1. Pouvoir légitime. Pouvoirs et influences Abus de pouvoir, argent, célébrité..., les détecter et les comprendre. Dunod, pp. 26-40. <https://doi.org/10.3917/dunod.aubie.2020.01.0026>.
- Arcand, S. et al., (2019). Mobilités Internationales et Intervention Interculturelle. *Gestionnaires de projets humanitaires. Mobilités internationales et intervention interculturelle : Théories, expériences et pratiques*.
- Baughan, E. (2013). 'Every Citizen of Empire Implored to Save the Children! Empire, Internationalism and the Save the Children Fund in Inter-War Britain. *Historical Research*, 86 (231), 116-137.
- Bayet, C. (2019) Haïti: « La République des ONG ». *Les Yeux du monde*
- Bettati, M. (2013). Le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR). *Pouvoirs*, (1), 91-111.
- Bettati, M. (1989). La France et le nouvel ordre humanitaire international. *Esprit (1940-)*, 117-123.
- Black, M. (Ed.). (1992). *A cause for our times: Oxfam-the first fifty years*. Oxfam.
- Boivin, S. et al., (2022). *Pour des parties prenantes engagées dans les projets : Réflexions théoriques et pratiques*. PUQ.
- Brière, J. F. (2006). L'Emprunt de 1825 dans la dette de l'indépendance haïtienne envers la France. *Journal of Haitian Studies*, 126-134.

- Campbell, B. (1996). Débats actuels sur la reconceptualisation de l'État par les organismes de financement multilatéraux et l'USAID. *Politique africaine*, 61 (1), 18-28.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).
- Cazier, S. O. (1964). *CARE: a study in cooperative voluntary relief*. The University of Wisconsin-Madison.
- Chaléard, J. L., et Sanjuan, T. (2017). *Géographie du développement : territoires et mondialisation dans les Suds*. Armand Colin.
- Chanlat, J.-F. et al., (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 5–13. <https://doi.org/10.7202/1015807ar>
- Charillon, F (2022). Chapitre 1. Ce qu'est l'influence (et ce qu'elle n'est pas) Guerres d'influence Les états à la conquête des esprits. Odile Jacob, pp. 21-43.
- Conoir, Y. et al., (2021). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire 2e édition*. Presses de l'université Laval.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20 (1), 185-190.
- Corbet, A. (2019). *Assistance mortelle* de Raoul Peck : Producteurs : ARTE France, Velvet Film, Figuier Production, Velvet Film Inc., RTBF, Entre Chien et Loup. 2013. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 279, 333-337. <https://doi.org/10.4000/com.10479>
- Corriveau, G. et al., (2012). *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets*. PUQ.
- Courboux, F. et al., (2021, November). Le réseau de sismologie citoyenne en Haïti face au séisme de Nippes (Mw 7.2) du 14 Aout 2021. In *5èmes Rencontres Scientifiques et Techniques Résif*.
- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *Management*, 2004/3 Vol. 7, pp. 137-160. <https://doi.org/10.3917/mana.073.0137>.
- Dauvin, P. et Siméant-Germanos, J. (2002). Introduction. Le travail humanitaire Les acteurs des ONG, du siège au terrain. (p. 15-25). Presses de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/le-travail-humanitaire--9782724608690-page-15?lang=fr>.
- De Munck, J. (2004). Prendre au sérieux les négociations. *Négociations*, 2004/1 no 1. pp. 5-11. <https://doi.org/10.3917/neg.001.005>.

- Desroches, A. (2013). Le management des risques par l'analyse globale des risques. *Transfusion clinique et biologique*, 20(2), 198-210.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*. 22 (1),19-31.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an african perspective. *International Journal of Project Management*. 23 (1), 237-252.
- Dunant, H. (1865). *La charité internationale sur les champs de bataille : le traité de Genève et un souvenir de Solferino; associations permanentes et universelles de secours aux militaires blessés*. Hachette.
- Étienne, S.P. (1997). *Haïti : l'invasion des ONG*. Port-au-Prince, Éditions du CIDIHCA
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.
- Geoffrion, P. (2003). Le groupe de discussion. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4, 391-414.
- Gond, J. P., et Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources humaines*, 2, 917-925.
- Hauray, B. (2020). Introduction - Conflits d'intérêts et santé publique : l'apport des sciences sociales. *Sciences sociales et santé*, 2020/3 Vol. 38, pp. 5-19. <https://doi.org/10.1684/sss.2020.0176>.
- Hours, B. (2002). L'action humanitaire : thérapie et/ou idéologie de la globalisation ? *Sud/Nord*, no 17(2), 9-18. <https://doi.org/10.3917/sn.017.0009>.
- Irakoze, A. (2023). L'accompagnement entrepreneuriat par les ONG au Burundi : Cas de l'ADISCO. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6 (3).
- Kurasawa, F. (2012). L'humanitaire, manifestation du cosmopolitisme ? *Sociologie et sociétés*, 44 (1), 217-237.
- Lacassin, R. et al., (2013). Sismotectonique du tremblement de terre du 12 janvier 2010 en Haïti. *Outre-terre*, 3536 (1), 163-183.
- Lamartinière, R. (2019). Catastrophe naturelle, aides humanitaires et intervention des ONG face aux besoins réels de la population haïtienne. *Journal of Haitian Studies*, 25(2), 182-204.

- Lapierre, L. (2008). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Gestion*, 2008/3 Vol. 33, pp. 12-15. <https://doi.org/10.3917/riges.333.0012>.
- Larson, E. et al., (2014). *Management de projet*. McGraw-Hill Éducation/Chenelière Éducation.
- Legrand, E. et al., (2022). Chapitre 6. Anticipations de l'avenir et comportements : rôle des intentions d'action et des intentions d'implémentation. *Anticipation psychologique et représentations de l'avenir Enjeux théoriques, méthodologiques et pratiques*. Mardaga, pp. 149-180.
- Leroux, P. (1845). *De l'humanité, de son principe et de son avenir : où se trouve exposée la vraie définition de la religion et où l'on explique le sens, la suite et l'enchaînement du mosaïsme et du christianisme*. Perrotin.
- Mattei, J. (2005). L'urgence humanitaire, et après ? *Économie et Humanisme*, 375, 84.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté jeans et côté tenue de Soirée*. PUQ.
- Morin, F. (2007). Le nouveau « mur de l'argent » *Nouvelles Fondations*, 2007/3 n° 7-8, pp. 30-35. <https://doi.org/10.3917/nf.007.0030>.
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Nations Unies, (2005). *La Charte des Nations Unies*. Economica.
- Ndiaye, P. (2017). Chapitre 1. Gestion des risques dans les projets de développement. Facteurs de risque dans la gestion des projets de développement international. EMS Éditions, pp. 19-40.
- Noûs, C. et Esr, R. (2021). Conflit d'intérêt. *Lingua Novæ Universitatis Fragments d'un discours universitaire*. Éditions du Croquant, pp. 59-61.
- O'Shaughnessy, W. (2006, a). *Guide méthodologique d'élaboration de la gestion de projet*, 2e édition. Tome 1. Trois-Rivières : Les Éditions SMG.
- Perrin, C. (2008). Une explication de la gouvernance des ONG vu à travers le processus de rationalisation de l'aide humanitaire. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, (4), 159-180.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Proulx, D., et 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.
- Robert, É. et Ridde, V. (2013). L'approche réaliste pour l'évaluation de programmes et la revue systématique : de la théorie à la pratique. *Mesure et évaluation en éducation*, 36(3), 79–108. <https://doi.org/10.7202/1025741ar>
- Roca, P. J. (1987). Haïti en quête d'avenir. *Îles et Archipels*, 8(1), 421-434.
- Rohrbacher, A. (1864). *Histoire universelle de l'église catholique* (Vol. 1). Gaume frères et J. Duprey, éditeurs.
- Ruwet 2, C. (2012). La RSE négociée : règles du jeu et contenus. Le cas d'ISO 26000 1. *Négociations*, (2), 93-108.
- Sindzingre, A. (2000). Les bailleurs de fonds en manque de légitimité. *Esprit (1940-)*, 264 (6), 116–127. <http://www.jstor.org/stable/24279913>
- Slawson, D. J. (2014). Rev. John J. Burke, the National Catholic Welfare Conference, and the American Occupation of Haiti (1915-34). *The Catholic Historical Review*, 514-554.
- Sleiman, H. et al., (2001). Gestion de projets ERP : étude exploratoire du profil managérial des chefs de projet. *Systèmes d'Information et Management*, 6 (3), 2.
- Tavernier, P. (1990). L'année des Nations Unies 1990-Problèmes juridiques. *Annuaire Français de Droit International*, 36(1), 536-565.
- Tereso, A. et al., (2019). Pratiques de gestion de projet dans les organisations privées. *Journal de gestion de projet*, 50 (1), 6-22.
- Thomas, F. (2018). Haïti : Le cercle vicieux de la vulnérabilité. *Cetri–Centre Tricontinental*, 1-3.
- Togodo Azon, A. et Pichault, F. (2021). Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ? Une étude à partir des TPE béninoises. *Management & Avenir*, 2021/6 N° 126, pp. 63-84. <https://doi.org/10.3917/mav.126.0063>.
- Tremblay, J. M. (2005). Sauveur Pierre Étienne, Haïti : l'invasion des ONG.

- Uman, T. et al., (2024). Leadership positif et satisfaction professionnelle à la Cour des comptes européenne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2024/2 Vol. 90, pp. 397-417. <https://doi.org/10.3917/risa.902.0397>.
- Urasadettan, J. et al., (2018). Liens entre culture organisationnelle et type de coopération Le cas d'Emmaüs International. *Revue française de gestion*, 2018/2 N° 271, pp. 29-45. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00190>.
- Vallaeys, A. (2004). *Médecins sans frontières : la biographie*. Fayard.
- Verlin, J. (2018). Crise humanitaire ou crise de l'humanitaire ? Émergence et recomposition de l'espace professionnel de l'aide internationale en Haïti. *Critique internationale*, 81, 107-126. <https://doi.org/10.3917/crii.081.0107>
- Viel, L. et al., (2012). L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains. Les cas du Quartier des spectacles de Montréal et de Lyon Confluence. *Cybergeo : European Journal of Geography*



