

STA
2692

**Stratégies de développement organisationnel et de la
bonne gouvernance mis en place par le ROCAHD
pour renforcer les capacités de partenaires locaux
en développement local : cas Haïti.**

Par
Winter Tulyse

**Rapport de stage présenté à l'ENAP, en vue de l'obtention
De la Maîtrise en administration publique
Option pour analystes
Spécialisation Administration internationale.**



Mandataire : M. ERIC Faustin
Directeur général du Regroupement des organismes canado-haïtiens pour le
développement (ROCAHD).

Nom du professeur-conseiller : Rares Burlacu

Montréal

Décembre 2011.

TABLE DES MATIÈRES.

Liste des acronymes.	6
REMERCIEMENTS	7
1- MISE EN CONTEXTE	9
2 – DESCRIPTION DU MANDAT.....	10
3 – PRESENTATION DU ROCAHD.....	10
Le mandat du ROCAHD :.....	11
Régis de coopérations.....	12
L'équité des sexes :.....	13
Partenaires sur le terrain.	14
Caractère durable des résultats.....	16
4 - CADRE THÉORIQUE.....	16
Stratégie de développement organisationnel.....	16
Modèle de Belanger Laurent.....	17
Modèle du CRDI	18
5 - MÉTHODOLOGIE.....	18
6- LE CONTENU DE LA STRATEGIE ORGANISATIONNELLE.	22
a) La capacité de l'organisation.....	23
b) Performance Organisationnelle.	24
b.1) Efficacité.....	26
b.2) Efficience.....	26
c) Motivation organisationnelle.....	26
7- DEFINITIONS ET APPROCHES DE CE CONCEPT	27
7.1 Définitions du concept de « renforcement des capacités.	27
7.2 - Les différentes approches de « renforcement des capacités.....	29
A- L'approche organisationnelle.....	29
B- L'approche institutionnelle	30
C- L'approche systémique	30
D- L'approche participative.....	30
7.3 Renforcement des capacités des partenaires	31

7.4 Mise en œuvre du renforcement des capacités par le ROCAHD.	32
7.5 Renforcement des capacités fondamentales	34
A- Environnement porteur.	34
B- Domaines de réunion.....	34
8- BONNE GOUVERNANCE, DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNELLE ET RENFORCEMENT DES CAPACITES. UNE CHARNIERE INELUCTABLE POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL.	35
A- Le renforcement des capacités est lié au changement.....	39
B - Le changement est rempli de variabilités et exige des ressources.	40
9- ÉVALUATION DES CAPACITÉS.	42
Niveau d'objectif # I.....	43
A- Contexte des politiques.....	43
Niveau d'objectif # II.....	43
B- Les entités.	43
Niveau d'objectif # III.....	44
C- Les capacités.	44
9.1- Suivi et évaluation de la gestion du programme	45
9.2- Les Résultats attendus.....	47
Au niveau de l'Impact :.....	48
Au niveau des effets :.....	48
Au niveau des extrants :.....	49
10- RECOMMANDATIONS & CONCLUSION.	54
Situation actuelle.....	54
Situation désirée, mesures envisagées et approches de gestion.....	54
Des décisions quant à la viabilité financière.....	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.	58
ANNEXES.....	60
ANNEXE I : REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES PROJETS APPUYES PAR LE ROCAHD ET PAR SECTEUR D'INTERVENTION.....	61
ANNEXE II : CLASSIFICATION DES STRATÉGIES PARTICULIÈRES DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	65

ANNEXE III : ENVIRONNEMENT PORTEUR	66
ANNEXE IV- QUESTIONNAIRE SUR L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE CHANGEMENT, LE SUIVI ET EVALUATION DE LA GESTION DU PROGRAMME.....	67
ANNEXE V- MATRICE D'EVALUATION.....	69
ANNEXE VI : QUESTIONNAIRE ORGANISATION PARTENAIRE	73

LISTE DES SCHEMAS ET DES TABLEAUX

Schéma de la performance organisationnelle.	18
Schéma de la GAR.	24
Schéma de la performance.	25
Schéma sur le renforcement des capacités.	28
Schéma sur le renforcement des capacités et gouvernance	36
Schéma Hierarchie des objectifs pour l'évaluation des capacités.	45
Tableau I- Connaissances et compétences des partenaires locaux.	12
Tableau IA- Equité des sexes.	14
Tableau II- Modèle de changement de Lewin	38
Tableau III- Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau de l'impact.	50
Tableau IV- Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau des effets.	50
Tableau V- Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau des extrants au niveau du renforcement des capacités des partenaires du ROCAHD.	52

Liste des acronymes.

ACDI	: Agence canadienne de développement international
ACF	: Action contre la faim international.
COHPEDA	: Collectif pour la protection de l'environnement et un développement alternatif.
CRDI	: Centre de recherches de développement international.
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FONHSUD	: Fonds haïtien d'appui au développement du sud
GAR	: Gestion axée sur les résultats.
IRATAM	: Institut de Recherche en Appui Technique en Aménagement du Milieu
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économique
ODECT	: Organisation pour le Développement Communautaire de Thomazeau
ONG	: Organisation non gouvernementale.
PNUD	: Programme des nations unies pour le développement.
UE	: Union Européenne
UPC	: Union des Paysans Cobanal
USAID	: Agence des États-Unis pour le développement international
ROCAHD	: Regroupement des organismes canado-haïtiens pour le développement.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce rapport de stage ne pourrait ou ne saurait être rendu possible sans le concours de certaines personnes que nous tenons à remercier.

Nous tenons tout d'abord à remercier les membres du personnel du ROCAHD plus précisément M. Eric Faustin le directeur général, notre accompagnateur de terrain, qui, nous a assisté et orienté tout au long du stage.

Nous remercions chaleureusement notre amie de parcours, Mie Yves Bernadette Edmé qui a incité en nous le courage et l'opiniâtreté d'aller jusqu'au bout. Ses nombreux commentaires et suggestions nous ont guidés de façon significative dans la conception et l'élaboration du texte final.

Nous remercions également les responsables de la section des stages de l'ENAP, nos professeurs qui ont eues à cœur de nous donner une formation hors pair, nos compagnons de promotion au côté desquels nous avons assidûment travaillé au cours des sessions d'alors.

Nos remerciements vont ensuite au doctorant M. Burlacu Rares notre directeur de stage chargé de cours à l'ENAP pour avoir accepté de nous guider à distance, et ceci sans contrainte. Nous avons beaucoup apprécié la confiance qu'il nous a prouvée et ses encouragements qui nous ont permis d'achever à temps ce travail.

Nous remercions vivement notre amie, notre conseillère Ernsa Louis jean infirmière responsable de projet pilote à ACF international en Haïti et à M. Francisco Paulecena notre accompagnateur de terrain en Haïti. A toutes les organisations qui se sont affiliées à l'ACDI et qui sont les partenaires du ROCAHD en Haïti, pour avoir répondu à nos questions en nous donnant des réponses claires et précises qui nous ont permis de réaliser les outils et l'élaboration des démarches.

Enfin, à tous ceux dont leurs noms ne sont pas mentionnés et qui, à un titre ou un autre, nous ont accordé leur assistance, leur compétence, leur critique, leur commentaire, leur soutien ou leur patience, soyez donc ici remerciés.

1- MISE EN CONTEXTE

IL est indéniable que la gouvernance à l'échelle internationale a fait l'objet de plusieurs recherches récentes et ont permis de remarquer que, un peu partout dans les pays de l'OCDE. Elle a commencé, puis amplifié et consolidé, depuis les années 1980, un mouvement de réforme des appareils de gouvernance dans la sphère publique (Kettl, 2000 ; Wescott, 2004 ; Mazouz, Facal et Hatimi, 2006). Ce vent de réforme a touché plus ou moins profondément non seulement l'État comme institution publique, mais l'administration comme instrument d'offre de services publics.

Le concept de renforcement des capacités fait son apparition vers la fin des années 1980, et devient de plus en plus important au cours des années 1990. De nos jours, c'est une expression communément utilisé dans les milieux de développement. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une notion complexe, difficile à saisir et à opérationnaliser dans la conception, l'exécution et l'évaluation d'initiative de développement (LAVERGNE Réal et SAXBY John (2001) ; Lusthaus C, Adrien MH et Pertinger M (1999).

De plus en plus, on n'aperçoit que les partenaires techniques et financiers qui incitent l'intégration du processus et le renforcement des capacités dans les projets de développement.

Depuis plusieurs années, ROCAHD travail en coopération avec divers organisations locales haïtiennes dont COHPEDA (Collectif pour la protection de l'environnement et un développement alternatif), Concert et Action pour le Développement, Organisation pour le Développement Communautaire de Thomazeau (ODECT). Le ROCAHD veut émettre ces acquis en cherchant à développer un volet d'expertise auprès de partenaires locaux. Les objectifs perpétués sont d'une part de faire savoir davantage cette approche et ses résultats dans la communauté des intervenants et acteurs du développement et d'autres part d'accompagner d'autres organismes locaux à s'approprier à l'approche et ainsi de leur permettre de l'appliquer dans leur environnement. ROCAHD à quelques

expériences antérieures de coopération avec d'autres organismes dans les stratégies de développement organisationnel notamment selon la structure mise en place par l'Agence Canadienne de Développement Internationale (ACDI). Mais, cette démarche n'est pas standardisée dans un document spécifique. Malgré tout nous n'avons pas pu percevoir des constats même dans les rapports finaux sauf des éléments mineurs sur le plan de renforcement organisationnel dans les dossiers de l'organisation.

2 – DESCRIPTION DU MANDAT.

- Élaborer une démarche de transfert d'expertise et un outil de suivi du programme de renforcement des capacités et transfère d'expertise de l'approche de développement local de ROCAHD et contribuer à améliorer la participation de la femme au processus de développement de la Commune.
- Elaborer des stratégies de développement organisationnel et de la bonne gouvernance Appuyer la population vers une plus grande maîtrise organisationnelle.
- Accompagner la population dans l'organisation des sessions municipales.
- Contribuer à promouvoir la responsabilité citoyenne dans la gestion des affaires locales.

Ces outils vont nous permettent de répondre plus précisément aux demandes des organisations qui désirent mieux connaître la démarche de développement local de ROCAHD pour pouvoir répondre aux besoins des partenaires locaux. D'autre part, ces outils doteront ROCAHD d'une démarche rationalisée incluant des étapes précises et élaborées de mise en œuvre des stratégies de développement organisationnel et renforcement des capacités adapté à son approche spécifique.

3 – PRESENTATION DU ROCAHD.

Le Regroupement des organismes canado-haïtiens pour le développement (ROCAHD) est un organisme parapluie existant depuis 1994, ayant son siège social à Montréal. Le ROCAHD est un organisme qui regroupe des associations de médecins, d'infirmières,

d'ingénieurs et d'enseignants ainsi que des associations locales composées de gens de différente région d'Haïti.

Ces associations qui se sont regroupés s'investissent dans divers projets en Haïti. Le ROCAHD est constitué de 35 organismes canado-haïtiens, dont des organismes communautaires, des associations régionales et des associations socio-professionnelles, représentant toutes les régions d'Haïti, et de 12 organisations canadiennes et québécoises de solidarité travaillant en faveur du développement humain durable en Haïti. Le ROCAHD est une plateforme qui permet à la communauté canado-haïtienne de s'impliquer dans le développement de son pays d'origine de façon concertée en réunissant les ressources financières pour augmenter les retombées des interventions, plutôt que de recourir au système courant de remise famille en famille.

Le mandat du ROCAHD consiste à :

- Renforcer les capacités des organisations partenaires en gestion, planification et suivi de programmes; renforcer la gouvernance.
- Contribuer à la réduction de la pauvreté et au renforcement de la sécurité alimentaire au sein de communautés rurales et urbaines en Haïti en appuyant la réalisation de projets en formation professionnelle et alphabétisation, en santé et en développement économique.
- Promouvoir l'engagement du public canadien pour le développement durable en Haïti.

Le Regroupement des Organismes Canado-Haïtien pour le développement, le ROCAHD, se donne pour mission fondamentale de contribuer au développement durable d'Haïti et à l'accroissement de la solidarité avec le peuple haïtien, à travers la réalisation de projets mise en œuvre par des organisations de la société civile.

Dans le cadre du développement durable d'Haïti, le ROCAHD vise à soulager la pauvreté, d'éduquer, de promouvoir la santé et spécifiquement de satisfaire aux besoins fondamentaux en matière de nutrition, de soins de santé, de planification familiale, d'éducation, d'hygiène de logement, d'environnement et développement économique local tels que les programmes de formation, de recherche d'emploi et de crédits à des micro-entreprises.

Le ROCAHD réalise des projets en Haïti par l'intermédiaire de partenaires locaux, bien implantés dans plusieurs régions du pays. Ce sont généralement des organismes haïtiens qui travaillent de concert avec des associations régionales canado-haïtiennes, membres du ROCAHD à Montréal. (Voir Annexe I)

Les principaux partenaires haïtiens sont l'Institut de Recherche en Appui Technique en Aménagement du Milieu (IRATAM) à Ste-Suzanne, l'Union des Paysans Cobanal (UPC) à Aquin, Veterimed, Concert-Action à Petit-Goâve, Sant Social Lakonbit à Jacmel, FONHSUD à Aquin pour ne citer que les plus actuels.

Régis de coopérations

Dans cette vision d'appropriation et de maîtrise locale du développement, les activités du ROCAHD se situent dans une approche d'accompagnement au développement local à travers des constatations spécifiques à savoir :

Le ROCAHD donne aux partenaires locaux un appui organisationnel en accompagnant les partenaires vers une plus éminente du savoir-faire au niveau organisationnel vers des dispositifs de fonctionnement plus efficace et vers un cadre institutionnel renforcé.

Tableau I- Connaissances et compétences des partenaires locaux.

Savoir	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la langue locale • Connaissance de la GAR (Gestion axée par résultats)
Savoir Faire	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à renforcer les capacités techniques des ressources • Capacité à préparer les ateliers et à faire le suivi. • Capacité à évaluer les résultats du projet. • Capacité à animer des ateliers devant un groupe.
Savoir être	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'adaptation du milieu. • Capacité à donner des rétroactions à la population. • Révérence envers la population.

Les principaux axes d'intervention du Rocahd vis-à-vis des partenaires constituent des stratégies pour les aider dans la réalisation de certains projets par exemple en les donnant un appui au renforcement des capacités techniques, en réalisant des séminaires de formation en passant vers un processus basé sur la formation populaire au développement, sur la prise de conscience, la gestion axé par résultat et le renforcement des habiletés.

L'équité des sexes : avec la participation et l'implication des femmes aux différents projets, aux instances de décision et dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de développement. Un programme de formation s'adressant directement aux femmes afin de les appuyer dans leurs différentes sources d'implication. Les données disponibles sur le terrain se limitent à une répartition hommes et femmes dans les groupes communautaires et ou coopératives. Toutefois sur l'ensemble de projets observés, certains projets ont toutefois destinés aux femmes ; il s'agit du projet des matrones de femmes décidées à Jacmel. Le projet de matrone a permis de répertorier les données relatives aux conditions d'accouchement des femmes, ce réseau de matrones a permis également de sensibiliser les femmes à l'hygiène de base, la nutrition, le planning familial, et les IST afin d'éviter ainsi des complications sanitaires.

De plus sachant que les femmes en Haïti font du commerce, surtout des produits alimentaires, un de leurs domaines privilégiés d'activités, les interventions appuyant le développement de cultures maraichères et de l'élevage leurs permettre ainsi d'accroître les revenus familiaux.

Le ROCAHD s'assure également sur une analyse comparative entre les sexes sur tous les projets qui lui sont proposés. Ainsi devant les initiatives et projets présentés au ROCAHD par ses partenaires l'analyse comparative entre les sexes s'attardera sur les questions suivantes :

Quel groupe cible direct ou indirect du projet proposé ?	Qui y gagnera, qui y perdra ?	Les femmes ont-elles été consultées ?
A quel niveau les femmes ont-elles participées à l'élaboration de la solution ?	En ce qui attrait à la participation de la productivité des femmes y a-t-il des obstacles au niveau sociaux, juridiques etc... ?	Le projet aura-t-il des répercussions différentes sur les femmes soit les hommes ? quelles sont ces conséquences ?
Aura-t-il des répercussions à long terme de ces projets sur le renforcement des capacités des femmes ?	Comment pourrait-on procéder pour adopter des mesures collectives pour résoudre leurs problèmes ?	

L'objectif majeur du ROCAHD est d'appuyer la participation des femmes haïtiennes dans le processus du développement. Tout projet de développement doit nécessairement tenir compte du rôle économique joué par les femmes et les hommes, mais aussi de leur rôle sur le plan social et familial au sein de la société haïtienne. La présence des femmes dans des projets de développement est primordiale. La coopération féminine dans la société civile doit, de ce fait se refléter dans l'identification, l'évaluation et l'élaboration des projets. Sur ce, le ROCAHD a mis en place des structures pouvant tenir compte de l'intégration et de la participation de la femme tout au long du projet de développement à savoir : planification, exécution et évaluation.

Partenaires sur le terrain.

La déchéance de la production, la forte croissance démographique, la déficience de capacité à mettre en œuvre les politiques publiques appropriées, les crises politiques et la succession de cataclysmes naturels ont entraîné la dévastation des structures sociales et économiques en Haïti ainsi que l'appauvrissement de la population haïtienne. Force est de constater que la pauvreté en Haïti se manifeste particulièrement par la faiblesse des revenus et de l'accès aux services de base. Par conséquent, les interventions du ROCAHD veulent répondre aux besoins de base des communautés villageoises et des familles marginalisées dans les villes en favorisant l'accès à l'eau potable et aux installations sanitaires, en appuyant des initiatives qui facilitent l'acquisition de connaissances et d'habiletés en santé et en éducation.

Pour ce faire, le ROCAHD s'est associé à des partenaires de terrain qui ont une préoccupation environnementale. Les interventions qui appuient le développement veulent conduire à une revalorisation de l'espace agricole. Les interventions d'appui à la production caféière visent d'une part à mieux utiliser les parcelles de culture et à augmenter la couverture végétale. De plus les activités de reboisement prévues dans le cadre des projets d'appui à la production caféière contribuent à ralentir l'érosion des sols.

La préoccupation environnementale est également présente dans les projets d'appuis à l'élevage qui incitent à développer des cultures d'herbes et d'arbres fourragers qui non seulement nourrissent les animaux mais peuvent servir d'excellentes structures de protection et de réhabilitation des sols.

Dans le cadre de son programme développement, le ROCAHD travaille avec un tas de partenaires sur le terrain dont le niveau de développement fluctue. Bon nombre de partenaires tels que ODECT, Concert-Action, VETERIMED sont des organismes qui regroupent des techniciens et des spécialistes dotés de compétences administratives et professionnelles qui ont fait leurs preuves en Haïti tant auprès du ROCAHD que les communautés de donateurs. Ces partenaires ont accès à d'autres sources de financement notamment Union européenne, Union Franco-Allemande et gère des budgets et des projets d'une envergure dépassant ceux financé par le ROCAHD. Les entrevues menées avec ces représentants ont permis de constater qu'ils maîtrisent les principes de la GAR et qu'ils l'intègrent dans la planification et l'exécution de leurs projets.

D'autres partenaires comme l'Union des Paysans de Cobanal, Femmes décidées sont des organismes qui ont atteint un niveau de développement intermédiaire. Ils possèdent des ressources humaines qui proviennent de la région d'intervention et ont une bonne capacité de gestion mais les ressources financières et techniques leurs font défaut. Le financement de ROCAHD leur permet de faire des interventions dans leur secteur d'expertise, ainsi que de se familiariser avec la gestion de projet et les exigences en matière de reddition de compte.

Le ROCAHD travaille également avec des groupes communautaires et des comités locaux dont les capacités sont plus limitées et qui doivent être accompagnés de façon continue. Néanmoins, les entrevues sur le terrain ont permis de confirmer que grâce à l'appui du ROCAHD, ils ont pu acquérir des techniques de gestion dont ils n'auraient pas pu bénéficier sans l'aide financière. On constate également que certaines interventions du ROCAHD sont complémentaires à celles d'organismes haïtiens ou internationaux. Par exemple à Thomazeau, le projet de captage d'eau a donné suite à la construction d'un barrage pour mieux contrôler le débit d'eau qui a été financé par le CGF canadien.

Caractère durable des résultats

Le ROCAHD et ses partenaires sur le terrain sont sensibilisés à l'importance de favoriser la durabilité des interventions. On a pu visiter des projets terminés depuis quelques années pour être en mesure de juger de la durabilité des interventions et a pu constater que les citernes et les points d'eau sont pour la plupart encore fonctionnels. Les bénéficiaires se sont regroupés en comités pour gérer les points d'eau et recueillir des cotisations devant couvrir les prix de réparations. Cette technique de collecte de fonds permet de payer les frais d'entretien des points d'eau et mettre de côté de l'argent pour acheter des pièces d'équipement pour la réparation. Le ROCAHD appuie aussi le développement des cultures maraîchères qui contribuent de façon modeste à la sécurité alimentaire des collectivités.

4 - CADRE THÉORIQUE

Dans cette partie du travail, nous étalerons les concepts qui nous ont aidés dans l'accomplissement d'une bonne gouvernance d'un outil de stratégie de développement organisationnel et du renforcement des capacités et de bonne gouvernance. Tels sont les principales concepts qui ont guidés nos réverbérations.

a) Stratégie de développement organisationnel.

Nous nous sommes laissé emporter par les modèles de Belanger Laurent Ph.D, du Centre de Recherche en Développement International (CRDI).

Modèle de Belanger Laurent

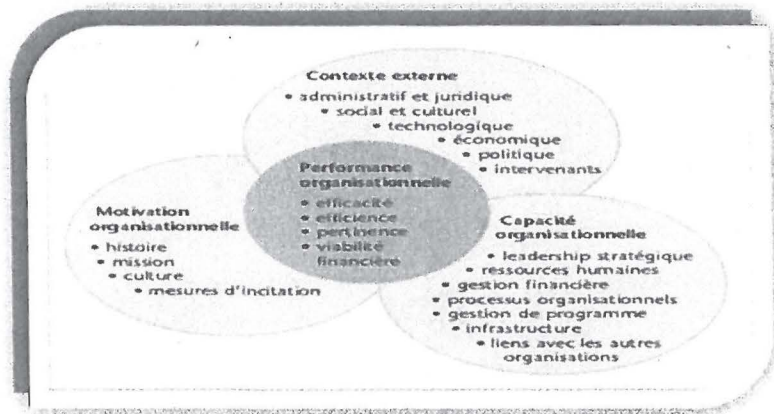
Le modèle de Bélanger Laurent a été élaboré pour montrer l'efficacité ou la santé d'une organisation origine dans sa capacité de résoudre ses problèmes internes et de s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement. Cette capacité se procure et se développe au moment où les individus et les groupes de bases acceptent de se remettre en cause et de sonder leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement. Ce modèle s'introduit dans un processus de changement séquentiel que l'on appelle « développement organisationnel ». En d'autres mots, le D.O. qui, est avant tout une stratégie globale d'intervention qui porte sur la structure et le fonctionnement d'une institution. Elle est globale premièrement parce qu'elle prend comme cible toute une entreprise ; deuxièmement, parce qu'en facilitant la réflexion sur les processus, on en vient à questionner la philosophie de la direction, les objectifs, la structure, de même que la nature des rapports formels et informels. (Tableau en annexe II).

Modèle du CRDI

Le modèle du CRDI a été conçu dans le but de percevoir la performance organisationnelle d'une organisation pour l'évaluation de la capacité organisationnelle au moyen de diverses interventions telles que les autoévaluations ou les évaluations externes par des bailleurs de fonds. Et, sert à mesurer les résultats des programmes, produits et services d'une organisation. Il combine ces résultats avec des techniques d'évaluation formative grâce auxquelles l'équipe d'évaluation aide l'organisation à poursuivre ses objectifs de façon plus efficace. Nous avons tenu compte de ce modèle dans le but de faire une auto-évaluation afin de mettre en place des outils de constat organisationnel. Ce modèle s'installe sur quatre (4) grands principes à savoir la capacité organisationnelle, le contexte externe, la motivation organisationnelle et la performance organisationnelle. Ces grands aspects ne sont pas isolés ils sont de préférence inter-réliés. Chacun de ses principes enferme des sous principes pour lesquels l'organisation

doit élaborer des indicateurs et des questions d'évaluation. Le modèle de CRDI propose un ensemble d'indicateurs et de questions pour chacun de ses sous principes.

Schéma de la performance organisationnelle.



Source : Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden (1998) « Améliorer la performance organisationnelle. » l'Unité d'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

5 - MÉTHODOLOGIE

Cette étude est une recherche apposée. Elle répond spécifiquement à une volonté de l'organisation regroupement canado-haïtien pour le développement international d'avoir des outils adaptés à ses besoins, les résultats obtenus ne pourraient ou ne sauraient être utilisés dans son intégralité par une autre organisation. Les outils développés se résident sur la vision spécifique du ROCAHD.

Nous avons eu recours à des méthodes qualitatives de collecte de données pour pouvoir réaliser cette étude. En premier lieu nous avons fait de la recherche documentaire dans le but de recueillir les données nécessaires à la réalisation de certaines tâches prévues au mandat, nous avons fait de l'observation participante au sein de l'organisation afin d'étudier les pratiques actuelles en transfert d'expertise.

Nous avons identifié les facteurs pouvant recueillir l'information nécessaire pour savoir si une organisation non gouvernementale (ONG) est axée sur la solidité pour pouvoir établir le partenariat selon les critères de l'ACDI. D'où, une organisation non gouvernementale axée sur la solidité est une ONG qui est à la fois bien organisée qui connaisse bien les besoins de la population. L'essence même d'une organisation c'est d'organiser l'action des personnes qui la composent en vue de produire des biens et services utiles à la population locale. L'organisation devrait être l'actif de l'ONG, sa qualité devrait résider dans la clarté du vocabulaire et des consignes de travail partagés par les personnels; dans l'équilibre du découpage de sa mission, qui devrait simplifier autant que possible les flux internes et d'informations dans la bonne articulation entre expertise et légitimité et devrait contribuer au développement socio-économique, social et environnemental du pays.

De ce fait, à partir des documents disponibles et pertinents au sein de l'organisation, des expériences similaires et des textes scientifiques dans ces champs d'étude. Cela nous permettra d'identifier certaines pratiques, théoriques et stratégiques existantes sur le diagnostic organisationnel et le renforcement des capacités par transfert d'expertise avec ROCAHD afin d'avoir leurs opinions et attentes face aux stratégies de transfert d'expertise actuelles ou souhaitées.

Nous avons également consulté les documents internes tels que : les rapports annuels et les plans d'actions qui ont été mise en place pour aborder le concept de la bonne gouvernance.

Nous avons considéré les dossiers qui ont données lieu à l'établissement du diagnostic de la bonne gouvernance dans divers organisations connexes et qui devraient nous permettre de recueillir des données spécifiques dans les organismes cibles.

Nous avons utilisés plusieurs outils pour effectuer la collecte de données. Les moyens que nous avons privilégiés sont : l'analyse documentaire, les entrevues semi- dirigées avec les responsables des ONG locaux et l'observation directe.

Avant d'entrer sur le terrain, il avait été prévu d'utiliser la technique du groupe de discussion auprès des femmes paysannes ayant bénéficié des formations offertes par certains ONG sélectionnées selon les critères établis. Toutefois compte tenu de leur éloignement géographique ainsi que divers problèmes logistiques que cette idée soulevait nous sommes finalement décidés à effectuer seulement des entrevues individuelles. Malheureusement, l'utilisation de l'entrevue individuelle ne possède pas les mêmes avantages que le groupe de discussion qui aurait permis de générer beaucoup de données et de permettre de vérifier l'ensemble des ONG possédant les critères établis.

L'entrevue semi dirigée a été utilisée pour chercher à comprendre le sens de l'objet à l'étude en fonction de la perception des ONG vis-à-vis des projets de développement de grande envergure et le transfert d'expertise. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide de questions ouvertes et ont duré de 15 à 20 minutes. La force d'une telle méthode a été de nous permettre d'avoir un accès direct à l'expérience des ONG dans le cadre de projet de développement et leur affiliation avec les groupes de base. Au cours des entrevues semi directives, nous avons donc récolté des données qualitatives sur la manière dont ces concepts sont appréhendés par les principales parties prenantes de la coopération en Haïti avec le ROCAHD regroupées comme suit :

- ✓ les Acteurs locaux d'Haïti
- ✓ les Acteurs internationaux actifs en Haïti (Organisations multilatérales, Agences d'exécution bilatérales et ONG internationales) ;
- ✓ les Bailleurs.
- ✓ Consultation des sources secondaires (Documentation disponible)
- ✓ Focus group
- ✓ Groupe de discussion
- ✓ Interviews semi directives des partenaires locaux, de personnes ressources et des intervenants dans les projets.
- ✓ Observation passive.

Nous avons étudié également des documents externes tels que : des documents officiels publiés par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Union Européenne (UE) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) notamment la stratégie utilisée pour le renforcement des capacités et transfert d'expertise. Des documents en référence produits par d'autres organisations internationales sont d'autres sources dignes d'intérêt comme des publications concernant les objectifs de développement du millénaire qui ont inspirés les orientations stratégiques des autres intervenants dans le domaine.

Pour pouvoir mener cette étude nous avons utilisé l'évaluation sommative parce que nous voulons explorer sur plusieurs angles les activités d'extensions de sensibilisation qui visent l'établissement de partenariats et tout ce qui a trait à l'information en général (bases de données). Les activités de connaissances qui devraient nous amener à la rédaction de rapports de recherche. À la fin du projet nous regardons l'impact sur le renforcement des partenariats stratégiques dans le domaine de développement à savoir : la multiplication des sources de données; l'amélioration des moyens de diffusion et de coordination de l'information; l'élaboration de pratiques novatrices et exemplaires; la multiplication des activités de sensibilisation du public émanant des partenaires; l'amélioration de la formation des intervenants et une production accrue du matériel d'apprentissage par les partenaires locaux. Et, la gouvernance, entendue au sens large, d'une part, des acteurs capables de faire connaître leurs intérêts et préoccupations et, d'autre part, une capacité des gouvernants à rendre des comptes, en réponse à ces interpellations.

À la lumière de ses observations et recherches documentaires nous avons fait l'entrevue semi – dirigée auprès du personnel pour rassembler de l'expérience (données) vécue dans leur participation dans des colloques sur la stratégie de développement. Les thèmes que nous avons abordés avec eux seraient leurs conceptions sur le concept de renforcements des capacités.

Finalement la combinaison de toutes ces informations nous a permis de concevoir des démarches et des outils adaptés aux besoins et à la pratique de l'organisation ROCAHD.

6- LE CONTENU DE LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE.

Cette stratégie relate une réflexion sur l'impact du système social, de la technologie et de l'environnement externe sur la façon de faire des individus au sein de l'organisation. C'est une approche multidimensionnelle qui essaie d'unir toutes les composantes qui peuvent expliquer le comportement des individus et la performance de l'organisation. A travers ce modèle, on aperçoit que le comportement des individus et des groupes apparaît comme étant une variable dépendante. C'est-à-dire comme le produit du jeu combiné des facteurs reliés à la personnalité des individus et au milieu interne de l'organisation (les caractéristiques de structure, de fonctionnement et de culture). Le modèle de Laurent raconte que les stratégies de l'organisation se trouvent au niveau du leadership stratégique, des ressources humaines et financières et de la bonne gestion des programmes et des processus.

Le diagnostic des forces et des faiblesses effectué avec l'aide de ce modèle analytique tente de couvrir le plus de variables possibles pour rompre le jeu des relations qu'elles entretiennent entre elles et saisir leur impact sur le comportement des individus et des groupes. Ce diagnostic sert de fondement à l'élaboration d'une stratégie de changement facilitant l'adaptation réciproque de la trilogie système-social, système technologique et environnement. (Belanger Laurent)

Entre autres, il est suffisamment ardu de parvenir à une juste compréhension de la dynamique interne de l'organisation sans impliquer les variables de l'environnement externe. Le modèle tient donc compte des transactions qui s'opèrent entre l'organisation et son environnement externe. Il rejoint alors la notion de système-ouvert où le principe d'un déterminisme social joue moins que dans le modèle wébérien de la bureaucratie. En général, le diagnostic s'inspire des théories de l'organisation et de la personnalité, en particulier, celles qui traitent de la motivation et de la satisfaction des partenaires.

La stratégie de changement qu'on élabore à la suite d'un diagnostic global de l'organisation en tenant compte du contexte socio-culturel et technologique peut porter sur l'une ou l'autre des variables suivantes ou sur l'ensemble des variables à savoir :

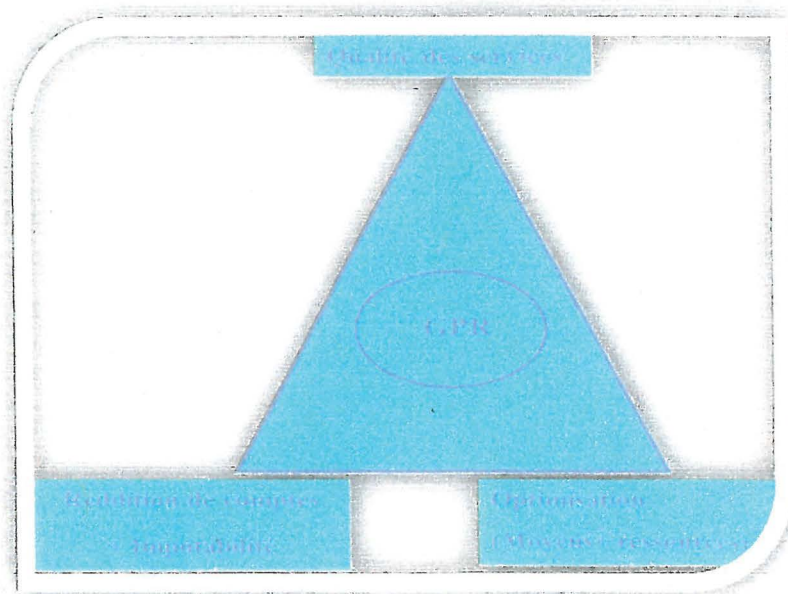
- La culture organisationnelle, plus particulièrement la philosophie de la direction et son influence sur le climat des relations humaines ;
- La structure : une révision possible du partage des responsabilités et de l'autorité ; une restructuration des tâches dans le sens d'un enrichissement vertical en se servant des théories de F. Herzberg et de Scott Myers ;
- Les groupes de travail : amélioration du fonctionnement des groupes et élaboration de mécanismes de solutions des conflits entre les groupes.

a) La capacité de l'organisation.

Dans ce domaine, la capacité d'une organisation est perçue en fonction de sept domaines primordiaux et similaires qui sont, selon CRDI, à la base de la performance d'une organisation: le leadership stratégique, les ressources humaines, la gestion financière, l'infrastructure, la gestion de programme, les processus organisationnels et les liens entre les différentes organisations. Chacun de ces domaines comporte divers éléments dont l'importance varie d'une organisation à l'autre. Pour le CRDI, il est souvent plus facile pour les organisations de cerner les questions de capacité et de tenter de les résoudre. Peut-être est-ce parce qu'il est plus facile de « faire quelque chose » à leur sujet, alors qu'il est moins facile de changer le contexte externe et difficile d'influer sur la motivation de l'organisation.

De la même manière, les bailleurs de fonds particularisent souvent du côté de la capacité organisationnelle parce que : -a) on peut voir des changements tangibles en peu de temps ; b) c'est un domaine dans lequel un organisme extérieur peut apporter une contribution (des interventions axées sur la motivation ou le contexte externe peuvent sembler irréalistes ou inconvenantes), c) les organisations elles-mêmes leur demandent souvent leur soutien dans le domaine du renforcement des capacités.

La gestion axée sur les résultats (GAR) est un outil de base de gestion de la programmation et aussi une assurance dans la réussite au niveau de la démarche de développement local. Les fondements de la GAR exigent une amélioration des procédures et des systèmes qui sont utilisées pour effectuer le suivi des interventions. Ainsi, le ROCAHD lors de la conception et la planification de leurs projets de développement s'assure que la relation sera établie entre ses projets et le cadre de rendement de planification de la GAR.

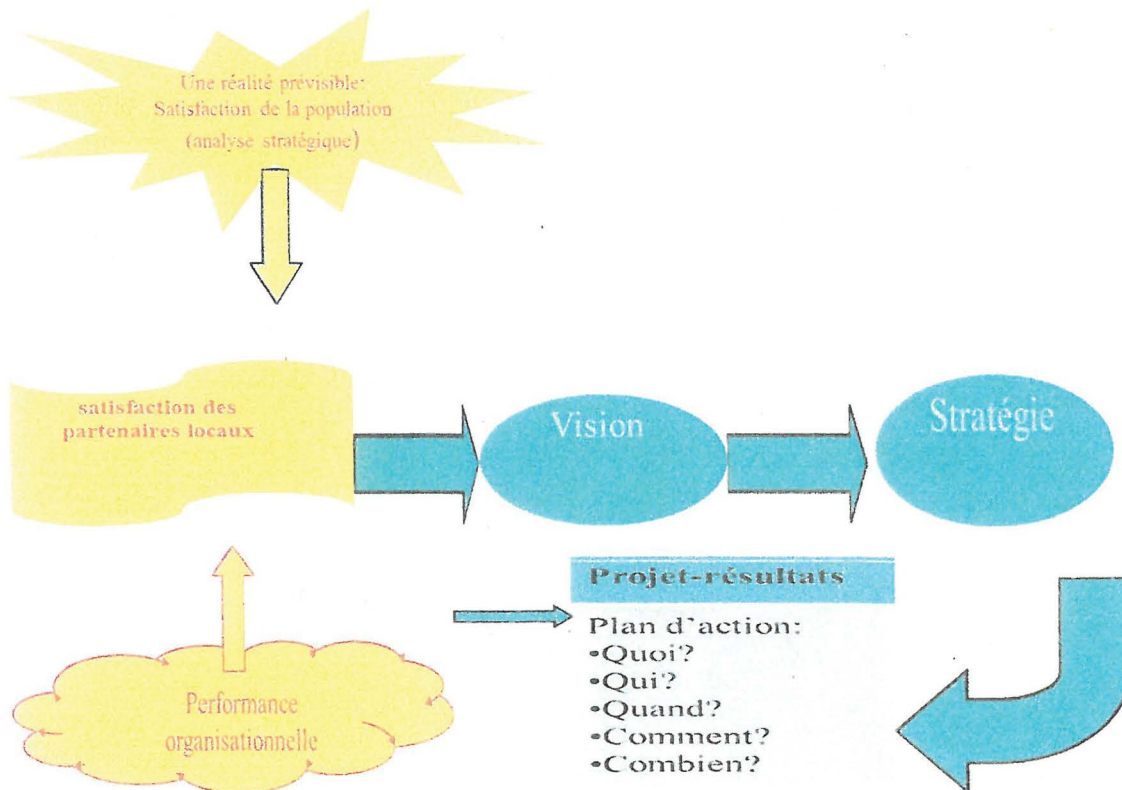


Source : Déclinaison de la stratégie de l'organisation en projets-résultats, MAZOUZ B., LECLERC J., La gestion intégrée par résultats, Presses de l'Université du Québec, 2009.

b) Performance Organisationnelle.

La performance du ROCAHD se manifeste dans les activités entreprises pour accomplir sa mission. Les résultats et leurs effets en sont les aspects les plus aisément discernables. En effet, les conceptions de la « performance » varient considérablement. Chaque groupe d'intérêt, chaque partenaire aura son idée propre de ce qui compte. De la sorte, pour les administrateurs, la performance saura être définie par la somme d'argent qu'un groupe d'individus peut apporter à l'organisation soit sous forme de subventions, alors que, pour un bailleur de fonds, la performance sera peut-être fonction de l'incidence bénéfique que l'organisation a sur son partenaire local. Quelle que soit leur

manière de concevoir la performance, très peu des organisations internationales que nous connaissons dont le ROCAHD disposent de données aisément accessibles sur leur performance. Mais il n'est pas malaisé de façonner cette information ou d'élaborer des mécanismes pour recueillir des données sur la performance.



Source : Déclinaison de la stratégie de l'organisation en projets-résultats, MAZOUZ B., LECLERC J., La gestion intégrée par résultats, Presses de l'Université du Québec, 2009

La collecte de données est souvent un processus mécanique et technique. Il est autrement plus ardu de parvenir à un accord quant aux mérites de tels ou tels indicateurs ou données relatifs à la performance. Il est encore plus escarpé de juger de la quantité ou de la qualité acceptables pour chacun des indicateurs.

Le ROCAHD détermine entre 10 et 15 indicateurs de performance clés qu'ils étudient régulièrement pour voir où elles en sont. Une autre série de variables, faisant elles-aussi l'objet d'un suivi régulier, fait office de baromètre et les aide à concevoir leur performance qui leur permettrait d'en faire des redditions de compte viable pour

l'ACDI. Celles-ci peuvent comprendre l'actualité de l'information financière, des indicateurs économiques, le nombre de nouveaux bailleurs de fonds, etc.

b.1) Efficacité

L'efficacité du ROCAHD nous conduit par la mesure dans laquelle elle remplit sa mission et abouti à ses buts. Bien qu'elle soit facile à définir, cependant, l'efficacité est une question complexe. La difficulté tient à ce que la mission et les buts de nombreuses organisations internationales dont le ROCAHD sont énoncés dans de multiples imprimés. Qu'elle apparaisse dans les statuts de l'organisation, mais, à travers ses documents stratégiques, nous avons constatés que la « raison d'être » du ROCAHD était clairement définie.

b.2) Efficience

Une organisation doit être en mesure non seulement de fournir des services exceptionnels, mais également de pouvoir les offrir dans le cadre d'une structure de coûts appropriée. De plus en plus, on tend à juger de la performance d'une organisation en fonction de son efficience (rendement annuel par partenaire, valeur moyenne des subventions par bailleur de fonds). Quelle que soit la taille globale de cette institution, on considère qu'une organisation est performante lorsqu'il y a un bon rapport entre la qualité et la quantité, d'une part, et le renforcement des capacités, d'autre part.

c) Motivation organisationnelle.

Chaque organisation a sa raison d'être et sa mission. Bon nombres d'entre eux sont extrêmement enthousiasmées par la possibilité de « faire le bien » alors que d'autres le sont par d'autres forces, comme l'avidité des principaux protagonistes. Chaque organisation a en outre un climat de travail engendré par sa raison d'être, son histoire et sa personnalité. Parmi les concepts organisationnels qui incitent une organisation à agir, on citera son histoire, sa mission, sa vision, ses mesures d'incitation et sa culture interne,

ainsi que les valeurs et convictions qui prévalent quant au rôle de l'organisation dans la société. Telle est la conception de la motivation organisationnelle.

Outre, les quatre grands volets en sont : l'histoire, la mission, la culture, les mesures incitatives et les récompenses. L'évaluation de la motivation d'une organisation est une tâche très délicate, car elle entraîne au plus profond de la nature véritable de cette organisation. L'expérience du ROCAHD avec d'autres partenaires nous a guidé qu'il faut beaucoup de temps pour mettre en œuvre des changements dans ce domaine. Plus l'organisation est « vieille », plus son histoire pèse dans la balance et plus elle doit prendre de précautions pour apporter des changements¹. Souvent, ce sont des facteurs liés à la motivation organisationnelle qui font que les tentatives de changement n'arrivent pas à son paroxysme.

7- DEFINITIONS ET APPROCHES DE CE CONCEPT.

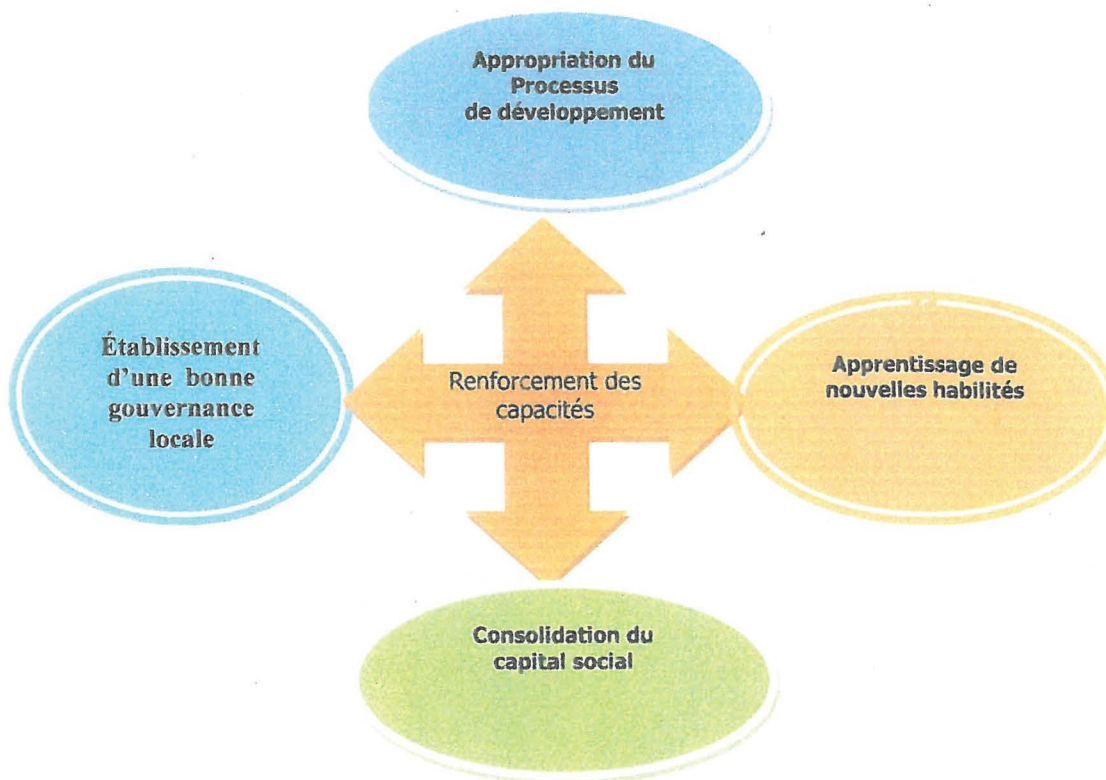
7.1 Définitions du concept de « renforcement des capacités.

Le renforcement des capacités pour répéter (Eade, 1997) fait partie intégrante du développement et, malgré son arrivée récente, les gouvernements, les donateurs et les ONG se sont hâtivement pris de cette notion qui engendre une nouvelle approche de l'action de développement. Certes, la théorie organisationnelle, la gestion du développement, les sciences politiques et l'économie ont chacune exercé une influence sur le sens donné à ce concept. Sur ce, d'une manière générale le renforcement des capacités est un processus endogène qui repose sur le leadership du milieu.

Mais, cela ne devance pas qu'il y ait un tas de définition approprié à ce concept parmi lesquelles nous avons retenus quelques-unes. Selon (PNUD, 1997) le renforcement des capacités est le processus par lequel les particuliers, les organisations, les institutions et les sociétés développent leurs aptitudes (individuellement et collectivement) à exercer des fonctions, résoudre des problèmes et fixer et atteindre des objectifs.

¹ Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden (1998) « Améliorer la performance organisationnelle. » l'Unité d'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) p67-88.

Pour (Morgan 1998), « les capacités se définissent comme étant des compétences organisationnelles et techniques, des rapports et des valeurs qui permettent aux pays, aux organisations, aux groupes et aux individus, à tous les niveaux de la société, de réaliser des fonctions et d'atteindre des objectifs de développement au cours d'une période donnée. » Pour la Banque Mondiale (1997), le renforcement des capacités sert à investir dans les personnes, les institutions et les pratiques qui, ensemble, permettent à un pays ou à une région d'atteindre ses objectifs de développement selon ces différentes composantes :



Source : *Claude Ouellet (2005) Le renforcement des capacités dans un contexte de lutte aux disparités socio-économiques Comment le mesurer ? « Le cas de la Politique nationale de la ruralité ».*

En effet, c'est la manière dont une société s'organise compte tenu de son évolution de sa volonté, de sa vision, de sa mission, de sa cohésion et de ses valeurs. Le concept de « renforcement des capacités » a fait son apparition au cours des années 1990 avec une prise de conscience graduelle par le fait que les solutions économiques et techniques ne pourraient ou ne sauraient à elles seules régler les difficultés que connaissent la pauvreté et de développement durable. À cette fin, la mission de développement humain durable

du PNUD, avec sa stratégie sectorielle d'élimination de la pauvreté, de modes de subsistance viables, de régénération de l'environnement et d'intégration de l'égalité des sexes dans tous les domaines d'activités, est opérationnalisée par des processus reposant sur des partenariats établis avec le gouvernement comme avec la société civile pour arriver à un processus continu d'apprentissage et de changement. Et, en exigeant l'application d'approches systématiques aux fins de la conception de stratégies et de programmes de renforcement des capacités.

7.2 - Les différentes approches de « renforcement des capacités²

Le terme renforcement des capacités se rapporte au développement à plusieurs niveaux au sein de la société, à des groupes de grand calibre et de portée distincte, aux différents stades du processus de développement. Ce vocable tente de diluer des liens entre des approches auparavant dissociées. Comme le développement organisationnel, le développement communautaire, le développement rural intégré et le développement durable, pour les enclaver en une seule appellation générique (Morgan, 1998). C'est dans ce contexte que le renforcement des capacités a produit une affluence approches. À savoir :

A. L'approche organisationnelle

Cette approche considère qu'une entité, une organisation ou un groupe d'organisations sont la clé du renforcement. Mais, il n'existe pas de manière unique pour renforcer les capacités organisationnelles (Kaplan et Soal, 1995) d'une communauté donnée. C'est pourquoi, elle essaie de repérer et de développer les composantes ou les éléments de capacité d'une organisation, c.-à-d. les compétences, les systèmes, le leadership, etc. Cette approche est intimement liée à la théorie bien connue des organisations et du changement organisationnel.

² Cette partie de notre travail s'inspire de l'article intitulé « Qu'est-ce que le développement des capacités ? », disponible sur Internet à l'adresse : www.capacity.org/definit_fr.html

B. L'approche institutionnelle

Cette approche relate un changement d'orientation, l'accentuation étant mise sur des stratégies nationales dans le but de renforcer, soutenir et utiliser de manière équitable les capacités déjà disponibles au sein de la société. L'approche institutionnelle entend développer les facultés créatives, de changement, de mise en œuvre et d'apprentissage à partir des procédures et des règles qui régissent la société. Mais dans les situations de crise ou de changements radicaux, la mise en place de capacités à partir de zéro au sein des institutions gouvernementales est devenue l'option la moins souhaitable et la solution retenue consiste à renforcer d'autres secteurs de la société pour dissimuler l'insuffisance des capacités. Cette approche stimule la création de connaissances et d'accès aux « règles formelles et informelles du jeu » et met l'accent sur des éléments tels que les lois, les règlements, les mentalités, etc.

C. L'approche systémique

L'approche systémique nous propose une vision embarrassante du renforcement des capacités : elle discerne la société comme un ensemble de systèmes à plusieurs niveaux corrélés, dans lequel chaque système s'allie et se joigne aux autres. Elle féconde donc le renforcement des capacités comme une intervention à plusieurs niveaux et auprès de divers acteurs, dans des processus, des liens et des relations de pouvoir. Cette approche a été relaté par Bolger (2000), qui inspire quatre niveaux de capacités (individuel, organisationnel, sectoriel /de réseau, et l'environnement porteur) et qui souligne la nécessité d'avoir connaissance et de pouvoir travailler sur les relations entre ces différents niveaux.

D. L'approche participative

Cette approche formule sur les moyens utilisés pour accéder les objectifs de développement. Elle se dissout sur un développement non hiérarchique, focalisé sur l'individu qui requiert donc une forme participative et autonomisant du renforcement

des capacités, avec l'appropriation comme élément central. Il s'agit d'éprouver de localiser et d'utiliser les compétences locales, travailler avec les communautés locales et élaborer des modèles appropriés. Pour ce faire, parfois, il faut d'abord commencer par reconstruire la capacité de leadership dans les communautés car des décennies d'une approche d'assistance étatique paternaliste ont entretenu un défaitisme, un fatalisme et une incapacité chronique des individus comme des communautés d'exercer leurs responsabilités (Jean, 2002: 87; 2003). D'où l'importance d'une synergie entre les différents acteurs ruraux : la gouvernance.

7.3 Renforcement des capacités des partenaires

Le ROCAHD considère prioritaire, depuis plusieurs années, l'action de renforcement des capacités des partenaires et des groupes de base c'est le fondement même de la prise en charge, de l'appropriation et de l'exercice de l'autonomie par les communautés locales. Les types d'interventions les plus importants sont l'appui institutionnel et organisationnel l'appui à la réalisation de programmes de formation et le soutien à des concertations stratégiques, l'appui à la mise en place d'une gouvernance démocratique au sein des communautés de base. Ces appuis seront fournis principalement par des spécialistes locaux, surtout les personnes ressources ayant mené les vérifications et les évaluations externes. De plus, un programme de formation est prévu à l'intention des organisations partenaires sur le terrain. Ce programme pourrait inclure entre autres, des ateliers sur la GAR, l'égalité entre les sexes et la gestion administrative au besoin.

Les bénéficiaires sont les partenaires et les groupes de base, en vue d'accroître leurs connaissances et de développer leurs habiletés de gouvernance, de planification et de gestion des ressources (financières et humaines) visant le développement local durable. Les partenaires appuyés sont la plupart du temps des ONG locales et/ou nationales et des groupes de bases, dont des coopératives, des unions paysannes, des regroupements informels de personnes et des communautés locales.

7.4 Mise en œuvre du renforcement des capacités par le ROCAHD.

Les moyens mis en œuvre pour renforcer les capacités constituent un facteur essentiel de la durabilité de ces aptitudes. L'expérience du ROCAHD a démontré que les capacités renforcées sont le plus susceptibles de durer lorsque les programmes sont :

- Adaptés aux besoins des populations et des parties prenantes.
- Participatifs, en impliquant les hommes et les femmes intéressés au premier rang dans les processus décisionnels

En effet, l'expérience montre que pour être efficace dans le domaine du renforcement des capacités, la coopération pour le développement doit provenir d'une approche holistique regroupant dans un tout cohérent des réformes macroéconomiques et structurelles de nature à favoriser une forte croissance du secteur privé et un développement des capacités tant humaines qu'institutionnelles relate l'OCDE. Le renforcement des capacités suppose une série d'activités interconnectées des bailleurs et des organisations partenaires pour accroître les compétences des décideurs, des entreprises et des acteurs de la société civile dans trois domaines selon l'OCDE. Le premier est la collaboration à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de développement des échanges intégrée dans une stratégie de développement national. Le deuxième est de diversifier les produits et les marchés. Le troisième est la participation aux institutions, aux négociations et aux processus qui façonnent la politique nationale.

Par ailleurs, les donateurs bilatéraux peuvent apporter une valeur ajoutée importante à la mise en œuvre des approches intégrées. Ils ont tiré profit d'une expérience de plusieurs décennies dans la mise en œuvre et l'évaluation des projets et d'une forte présence sur le terrain, et ont établi depuis longtemps un dialogue avec le secteur privé et la société civile dans de nombreux pays partenaires. Des suggestions concernant les moyens d'améliorer les approches fondées sur le partenariat du renforcement des capacités dans le domaine des échanges seront une composante de ces lignes directrices selon l'OCDE

Comment le ROCAHD appuie-t-il le renforcement des capacités ? Quelle contribution particulière peut-il apporter, compte tenu de son histoire, de ses forces et de ses avoirs, de sa structure et de son équité reconnue ? Comment peut-il établir des relations entre les différentes interventions pour gagner en efficacité ?

L'approche systémique vise tout notamment à concevoir un environnement porteur, dans lequel les politiques nationales de développement mirent simultanément à l'équité et à la croissance, en mettant en place un dispositif institutionnel approprié capable de concevoir et de formuler des politiques de développement humain durable et en renforçant les capacités aux fins de la bonne gouvernance et de la participation de toutes les parties prenantes. Le ROCAHD apporte son appui au développement humain durable dans quatre grands domaines multisectoriels qui sont : l'extraction de la pauvreté, la promotion de la femme, l'emploi et les modes de subsistance viables, et la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (Accès à l'eau et les installations sanitaires).

La pauvreté et le sous-développement sont imputables à des capacités insuffisantes au niveau des groupes et des organisations qui ne disposent pas des ressources ou des aptitudes requises pour leur propre bien-être, déficiences dues en majeure partie à l'absence d'environnement porteur. Une attention croissante est accordée aux modalités auxquelles peuvent recourir les participants nationaux et les financiers afin de créer un tel environnement. Des ressources supplémentaires peuvent être octroyées à certains groupes particuliers. Le cadre institutionnel peut faire l'objet d'améliorations aux niveaux central et local au moyen d'une décentralisation, de stratégies de responsabilisation et de démocratisation. Les groupes peuvent avoir des possibilités accrues de constitution de réseaux et être mieux à même d'exiger des résultats des organismes gouvernementaux. Les limites, particulièrement celles qu'imposent les autorités gouvernementales, peuvent être réduites. Les gens peuvent, en fait, se voir accorder davantage de possibilités d'acquérir des connaissances, des ressources, du pouvoir et des informations pour mener une vie plus productive.

7.5 Renforcement des capacités fondamentales

Le ROCAHD fournit un appui en vue du renforcement des capacités à deux échelons intimement liés :

A- Environnement porteur. Le soutien du ROCAHD vise à créer un environnement favorable à l'apport de politiques, de possibilités, d'incitations, de ressources, d'espace et porteur d'espoir pour une bonne partie de la population haïtienne. Cet appui concerne des questions multisectorielles, particulièrement la bonne gouvernance et le cadre macro-économique. Il vise communément à faire face à des problèmes complexes de la société, dont le règlement exige des changements à long terme et la capacité de réagir avec malléabilité à l'évolution des circonstances. Les cadres macro-économiques durables axés sur les gens. (Voir tableau en annexe III)

B- Domaines de réunion. Le ROCAHD aide à renforcer les capacités de parties prenantes nationales essentielles (ministères techniques, ONG nationales, groupes communautaires) pour épauler les initiatives nationales à fort effet de levier. L'incorporation des quatre domaines thématiques est l'un des principaux objectifs, le renforcement des capacités dans un domaine donné constituant un point d'entrée dans d'autres domaines.

Ainsi, les initiatives dans le domaine de la pauvreté peuvent-elles comporter un renforcement des capacités des femmes et des groupes marginalisés opéré en délocalisant les services publics et en donnant accès aux biens de production, à la formation, au crédit, à la terre et aux informations commerciales, et en assurant la protection juridique des groupes concernés. Des programmes intégrés prennent en compte les grandes questions en amont (à savoir les politiques, les cadres réglementaires et la gestion du changement) et fournissent un appui en aval comprenant des projets de démonstration ayant un effet de catalyseur et des initiatives de renforcement des capacités dans des domaines à fort effet de levier qui accroissent les effets des systèmes globaux.

8- BONNE GOUVERNANCE, DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNELLE³ ET RENFORCEMENT DES CAPACITES. UNE CHARNIERE INELUCTABLE POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL.

Le concept gouvernance a été avéré au XIIIe siècle au sens de « gouvernement »⁴. Mais, peu de temps après, son sens a évolué et varie présentement selon qu'il soit utilisé par les organisations internationales, les gouvernements ou la société civile. Par ailleurs, "La gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement ; elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective. La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'État."⁵ L'économiste Bernard Pecqueur, spécialiste du développement local, définit la gouvernance comme « un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires ».⁶ Plus loin, Benko et Lipietz (1995), relate que la gouvernance correspond à un mode de régulation qui ne repose pas exclusivement sur les mécanismes du marché, ni sur les interventions de l'État, mais qui s'appuie plutôt sur la société civile. Elle renvoie à l'action de piloter un système, de coordonner une action collective pour répéter (Paquet, 1999 : 23-24) dans laquelle « l'ordre organisationnel est davantage négocié entre les acteurs du système » nous formule (Thuot, 1998). Ce terme connote des capacités exercées par les multiples acteurs et traduirait la « multiplicité de lieux de décision » nous dise (Andrew, 2000 : 76).

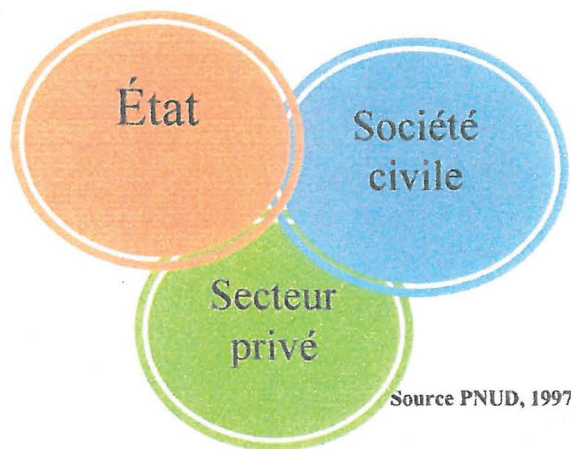
³ Cette partie de notre travail s'inspire du texte de LEWIN, K., *Field Theory in Social Science*, New-York : Harper & Row, 1951, adapté par Grisé, J., Université Laval, 1995.

⁴ Voir REY, A. dans le Dictionnaire historique de la langue française (1992), tome I, Paris, Le Robert, p. 906.

⁵ Stoker G., « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance » in *Revue internationale des Sciences Sociales*, n°155, UNESCO/érès, Paris, 1998. Dans Wiki Pedia

⁶ Pecqueur (B.), *Le développement local*, Syros, 2e édition revue et augmentée, 2000.

Au-delà des pensées saillies par divers auteurs pour étaler l'émergence de ce concept, maintenant en vogue, on peut maintenir entre autres : la perte de confiance des citoyens envers leurs gouvernements nationaux ; l'émergence des approches territoriales de développement. Dans le but de mieux répondre aux nouvelles préoccupations de la population et favoriser le développement durable, les gouvernements démocratiques sont dorénavant en faveur d'un large partenariat avec la société civile et le secteur privé car c'est aux niveaux local et régional, au plus près des problèmes et des individus, qu'on s'apprête le plus souvent (OCDE, 2001 et 2002)



En fait, la popularité inédite du concept de la gouvernance est intimement ancrée aux caractéristiques de l'environnement social, économique et politique dans lequel nous évoluons depuis plusieurs années. Appréhendée de façon positive, la gouvernance locale, peut sans doute être analysée comme une « réappropriation » du politique par des acteurs sociaux qui, dans le sillage du développement de l'État-providence, ont vu leur capacité d'agir sur leur environnement immédiat (région, localité, quartier, village, etc.) diminuer progressivement. La gouvernance est donc constitutive de la nouvelle manière de voir les « territoires » dans le développement économique, social et écologique.⁷

⁷ Renforcer les capacités des communautés Rurales à l'ère de la nouvelle économie. Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) (2003).

L'approche la plus globale et la transversalité compulsées au cœur du développement durable hèlent donc à trouver de nouveaux modes de gestion comme le développement organisationnel qui est un processus de gestion du changement interactif et continue, en d'autre terme qui se conçoit sur le long terme et qui résulte d'un effort planifié dans le cadre d'une approche systémique. Il vise à améliorer le processus de résolution de problèmes et de renouvellement organisationnel par l'intermédiaire d'une gestion plus efficace de la culture organisationnelle, grâce à l'assistance d'agents de changement qui appliquent les théories et méthodes des sciences de comportement. Cummings et Worley (1996 ; p2) définissent le développement organisationnel comme :

l'application (par un praticien du développement organisationnel) d'un système de connaissances en science du comportement à l'ensemble des stratégies organisationnelles de planification du développement et de renforcement des structures et des processus pour améliorer l'efficacité de l'organisation, c'est-à-dire lui fournir les compétences et le savoir nécessaires pour la rendre capable de résoudre ses propres problèmes et lui permettre d'améliorer sa productivité et la qualité de la vie au travail.

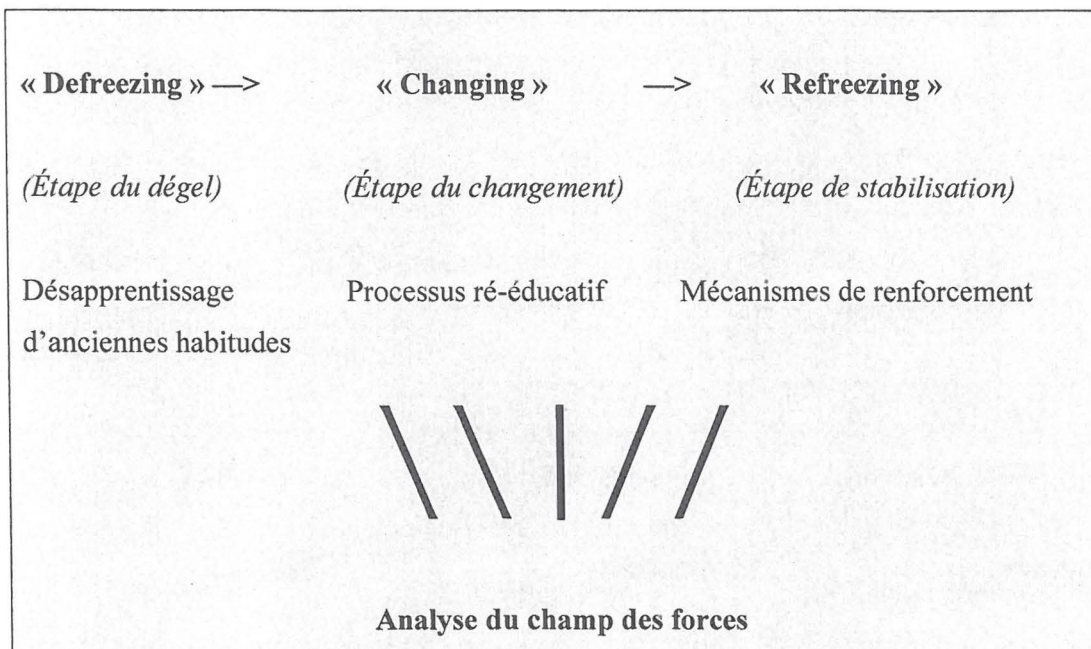
À partir cette définition, on comprend comment le rôle du praticien est délicat puisqu'il consiste particulièrement à transférer du « savoir » et non à « faire » ou à « faire faire » Ainsi, le praticien doit donc, non seulement accompagner l'organisation dans son processus de changement et de développement, mais aussi former ses membres afin de les rendre autonomes face aux difficultés qu'ils pourraient rencontrer à l'avenir.

En fait, Le processus de développement organisationnel s'appuie sur différents types d'interventions, selon la nature et le niveau de la mission réalisée. Il s'inspire du fameux modèle de planification du changement de Lewin (1951) et nécessite souvent l'application du processus de la recherche-action. Le modèle de planification du changement de Lewin, présenté au tableau suivant, part du principe que tout processus de changement organisationnel se décompose en trois étapes : l'étape du « defreezing » (étape du dégel), l'étape du « changing » (étape du changement) et l'étape du « refreezing » (étape de stabilisation).

Avant et après l'étape du changement, l'équilibre relatif du système repose sur l'opposition entre des forces contraignantes (forces qui s'opposent au changement) et des forces agissantes (forces qui poussent au changement) de même intensité. Pour procéder au changement, il s'agit donc de briser l'équilibre relatif en augmentant le poids des forces agissantes ou en diminuant celui des forces contraignantes. C'est l'analyse du champ de force, dans une situation donnée, qui nous révèle l'intensité des principales variables sur lesquelles reposent les efforts de changement.

L'étape du *dégel* est une étape de déséquilibre cognitif au cours de laquelle les membres prennent conscience des lacunes du système organisationnel. Elle engendre un sentiment psychologique d'insécurité car les membres doivent accepter de désapprendre pour réapprendre.

Tableau II- Modèle de changement de Lewin



L'étape du *changement* donne lieu au réapprentissage et au développement de nouveaux comportements, de nouvelles valeurs et de nouvelles attitudes à travers des changements de structures et de processus.

L'étape de *stabilisation* permet à l'organisation de retrouver un nouvel état d'équilibre à la suite des changements et de définir des mécanismes de renforcement appropriés (culture, valeurs, normes) afin d'éviter un retour à la case départ.

Dans le cadre de l'implantation d'un changement planifié, en développement organisationnel on a amené à utiliser au sein du groupe ROCAHD le modèle de la recherche-action comme outil d'adaptation constante de l'action à l'environnement interne de l'organisation. La recherche-action est un processus cyclique qui donne lieu à une recherche préalable sur l'organisation de façon à collecter des informations destinées à guider l'action du ROCAHD à venir. Les résultats de l'action sont évalués pour fournir une nouvelle information qui guidera une nouvelle action, et ainsi de suite. Même si la recherche-action est rarement appliquée de façon pure dans le futur, on a été souvent s'en inspirer pour implanter ce processus de changement, et ce, en collaboration étroite avec les membres de l'organisation et les partenaires locaux. Cette nouvelle démarche de conseil en management ne pourra se développer sans l'avènement d'un consultant d'un nouveau type. Le processus de développement organisationnel ne pourrait ou ne saurait fonctionner sans ce consultant nouveau dont les comportements d'accompagnateur et de catalyseur sont la clé.

A- Le renforcement des capacités est lié au changement.

Le concept de renforcement des capacités est lié au changement. En fait, Rondeau Alain (2002) relate que le changement doit s'inscrire dans un système d'amélioration continue et non constitué une brisure. Il a pour effet d'obliger les gens (qui travaillent souvent au sein de groupes et d'organisations) à modifier leurs façons de procéder et d'agir les uns avec les autres. Il faut par ailleurs veiller à ce que le contexte politique, culturel et organisationnel et un système d'incitation pérennise ce processus une fois que l'intervention de coopération technique est achevée. Certes, Rondeau (2002) perçoit que le changement ne doit pas se faire exclusivement au niveau de la stratégie, de structure et des systèmes. Mais cela doit être perçu et vécu comme étant un projet qui nécessite

l'engagement des personnes et qui touche des processus au sein même des activités entreprises par l'organisation. Car le changement se fait en même temps que d'autres activités et action au sein de l'organisation.

Par ailleurs, le renforcement durable des capacités sollicite des variations de champ dans le sens d'une diminution, pour comprendre la dynamique interne des organisations et des individus au sein de chaque programme, et dans le sens d'un affermissement, pour déterminer si le contexte global favorise le renforcement des capacités ou s'y oppose. En effet, on constate que diverses organisations (tels que les ministères de la santé, les services financiers, les hôpitaux de district, les associations de médecins, les ONG communautaires) ont des rôles distincts : médiation, exécution des programmes, réglementation, décisions stratégiques. Les approches particulièrement technocratiques du renforcement des capacités n'achèvent pas aux résultats escomptés en raison de la complexité de la dynamique politique, culturelle, sociale et physique du système (PNUD, 1997).

B- Le changement est rempli de variabilités et exige des ressources.

L'évolution du changement est généralement complexe et même imprévisible. Tant du côté des individus et des organisations, il est soumis à un tas de facteurs économiques, sociaux, politiques, culturels et psychologiques qui influent sur son orientation et son déroulement. L'impact du secteur extérieur, notamment les relations commerciales et le comportement des donateurs, peut en accroître l'imprévisibilité. Le changement comporte de ce fait des risques à des degrés divers et des incertitudes au niveau des résultats, dont il convient de tenir compte dans tous les programmes de renforcement des capacités. Néanmoins, le renforcement des capacités sans les ressources financières et l'infrastructure physique adéquates produit des individus et des organisations dotés de compétences mais incapables de les utiliser faute de budgets et de moyens matériels. Il est essentiel de disposer de ressources coordonnées pour gérer le changement, renforcer les capacités, et couvrir les dépenses d'investissement et les dépenses courantes.

En dépit de tout, le renforcement durable des capacités s'est heurté dans de nombreux pays dont Haïti, à des obstacles liés à une condition défavorable de l'action des pouvoirs publics. Les défis à relever sont de grande envergure mais certaines voies à suivre se dessinent clairement. La bonne gouvernance aide les organisations à continuer leur cheminement sans politisation malséante. La démocratisation et la participation active permettent aux citoyens et aux bénéficiaires directs d'exiger de meilleures prestations et une responsabilité accrue des organisations qui sont censées les servir. Le renforcement des capacités doit compléter et améliorer les pratiques nationales plutôt que de s'y substituer. Les organisations de développement doivent axer leurs efforts sur les partenariats, la facilitation et l'amélioration des prestations; les individus, parallèlement, doivent disposer des incitations, des informations, des ressources et des connaissances requises pour s'acquitter de leurs tâches.

En somme, les programmes renforcement des capacités du ROCAHD reposent sur un principe prépondérant pour garantir leur efficacité, celui de l'intégration des plans et programmes nationaux de développement. La façon de faire du ROCAHD consiste à fournir à la population haïtienne un soutien au développement socio-économique solidaire par amélioration de la production agricole. Il aide les partenaires locaux à formuler les priorités nationales et à assurer la réalisation des objectifs du développement humain durable au moyen des programmes nationaux participatifs. Les types d'interventions du groupe ROCAHD sont des appuis :

a) aux activités agricoles et génératrices de revenus b) au reboisement c) à la mise en place de fonds de développement solidaire d) à la mise en place de systèmes d'épargne et de crédit e) à des actions de sécurité alimentaire. Dans le secteur de la santé ce sont des actions de prévention et de formation en santé primaire et reproductive ainsi qu'un soutien à des actions sur l'assainissement du milieu ; en éducation les appuis portent sur des actions d'alphabétisation et de formation technique non formelle. Il élabore également une approche logique qui intègre la planification et la gestion du développement national aux niveaux macro-économique et micro-économique. Avant de lancer un projet, le ROCAHD mise en place un ensemble d'objectifs, de politiques,

de stratégies et d'engagements d'investissement dans les différents domaines du projet. Il apporte son expérience en matière de développement humain durable et renforce les capacités de gestion requises pour la mise en œuvre du projet. Les objectifs de renforcement des capacités sont intégrés dans le cadre du programme, au niveau des différents thèmes, domaines sectoriels et intersectoriels, institutions ou zones géographiques. De ce fait, les programmes d'activités viseront l'amélioration de la production agricole, la protection de l'environnement, la régénération de revenus et l'accroissement du pouvoir économique des femmes et des hommes, ainsi qu'un meilleur accès à l'eau et une meilleure hygiène publique.

9- ÉVALUATION DES CAPACITÉS.

Une étape primordiale au niveau de la planification des programmes est celle du diagnostic qui comporte à déterminer les besoins en matière de capacités ainsi qu'à établir une stratégie de changement adaptée qui tienne compte de l'environnement porteur. Les techniques d'évaluation des organisations sont appliquées depuis plusieurs années par le programme des Nations Unis pour le Développement.

A travers cette approche, le processus est important relate le PNUD : l'évaluation doit être effectuée en partenariat avec les parties prenantes et les bénéficiaires. Parmi les parties prenantes figurent notamment les cadres supérieurs, les bailleurs de fonds et les autres parties directement intéressées par les résultats de l'initiative. La démarche adoptée tout au long des phases de planification et d'exécution doit être continue et souple afin de tenir compte des réalités locales et de gérer les attentes et les risques associés au changement.

Le rôle du partenaire extérieur est de faciliter le processus d'analyse et de renforcer les capacités de gérer le changement au cours de l'exécution. L'évaluation doit être fondée sur l'aptitude à gérer et à intégrer le changement, ainsi que sur la volonté politique et les ressources. Les dimensions, la portée et la durée des programmes doivent être établies en tenant compte de la situation et des capacités du pays.

Cette approche de l'évaluation des capacités, brièvement résumée, comporte les quatre étapes suivantes selon le programme des Nations Unies :

- **Étape 1.** Définition de la base de départ
- **Étape 2.** Définition du point d'arrivée et détermination des objectifs
- **Étape 3.** Formulation d'une stratégie de changement pour parvenir au point d'arrivée.
- **Étape 4.** Détermination des capacités requises pour parvenir au point d'arrivée.

Toujours selon le rapport du programme des Nations Unies le résultat des trois premières étapes doit être un ensemble hiérarchisé d'objectifs interdépendants ayant trait au contexte politique global, aux entités et aux individus, et de stratégies visant à atteindre ces objectifs. Une fois cet ensemble d'objectifs identifié, la quatrième étape consiste à déterminer les capacités nécessaires pour chaque niveau d'objectifs :

Niveau d'objectif # I

A- Contexte des politiques.

Ce niveau d'objectif concerne les besoins en matière de renforcement des capacités aux plus hauts niveaux visant à répondre aux exigences des partenaires locaux : les thèmes, secteurs, institutions et ensembles géographiques du pays. Ces besoins concernent les politiques, les stratégies, les dispositions législatives et les aptitudes à coordonner que ROCAHD vont mettre en place pour gérer les changements et à exécuter les programmes et projets des différents partenaires.

Niveau d'objectif # II

B- Les entités.

A ce niveau on constate qu'il existe des entités telles que des organisations et des groupes formels et informels dont l'efficience et l'efficacité peuvent être améliorées.

Au niveau des organisations des partenaires du ROCAHD, les principaux besoins en matière de renforcement des capacités à évaluer concernent : la vision et la mission, la stratégie, les politiques et les valeurs, les compétences et les fonctions, les processus (intérieurs et extérieurs), les ressources humaines, les informations financières et les ressources matérielles. Aux niveaux des groupes formels et informels (tels que les groupements communautaires), les besoins à évaluer concernent les aptitudes à organiser, dégager des consensus, planifier, établir les budgets, exécuter, apprendre et évaluer de manière participative.

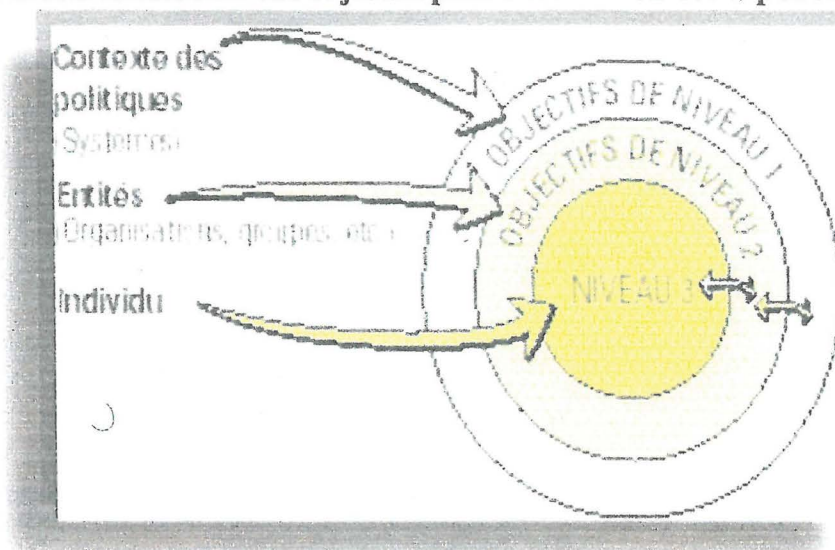
Niveau d'objectif # III.

C- Les capacités.

Les capacités doivent également être renforcées de manière fondamentale au niveau individuel (par partenaire local). L'accent devrait être mis sur un apprentissage continu et progressif, la formation formelle et informelle, la formation professionnelle, l'amélioration des politiques de ressources humaines, des mesures d'incitation, et des systèmes d'information et de responsabilité. La formation d'équipes, les arrangements d'appariement et les partenariats aident également les individus à renforcer leurs capacités.

L'évaluation des capacités nécessaires à chaque niveau permet de définir des ensembles hiérarchisés d'objectifs de programmes interdépendants. En premier lieu, sur le plan des politiques et de la gestion, puis des organisations et des groupes de base. Les objectifs de chaque niveau seront assortis de projets, d'activités et d'apports complémentaires. Les projets refléteront les capacités acquises; les activités recommandées définiront le processus d'acquisition et de renforcement des connaissances proprement dit et les changements requis au niveau des politiques, des structures, des systèmes et des compétences.

Schéma Hierarchie des objectifs pour l'évaluation des capacités.



Source : PNUD, 1997

Comment peut-on axer le renforcement des capacités sur les partenaires ? Comment peut-on assurer la participation des parties prenantes et des bénéficiaires, l'innovation sociale, l'apprentissage organisationnel, et l'évolution des idées et des modèles de comportement collectifs? Le ROCAHD a opté à ces fins plusieurs méthodes participatives, bon nombre d'entre eux pour les organisations communautaires et d'autres conçues pour les changements organisationnels et les situations complexes. Sur ce, une méthode séduisante, notamment pour les programmes ayant trait à la gouvernance, le ROCAHD aide les parties prenantes à instaurer et à maintenir le changement et à assurer un apprentissage continu au niveau organisationnel en vue d'améliorations systémiques. L'aide extérieure ne donne plus de directives ni d'orientations tout simplement elle vise à renforcer les capacités requises pour gérer le changement.

9.1- Suivi et évaluation de la gestion du programme

L'approche adoptée par le ROCAHD en matière de suivi et d'évaluation garantit l'objectivité de l'évaluation des performances au stade de la planification et de la conception. Au niveau de la gestion du programme, deux stratégies sont retenues pour la bonifier. Le premier est sur le plan interne il s'agit :

- de poursuivre la mise en place des méthodes, des politiques et des procédures pertinentes.
- De disposer d'une information financière et opérationnelle adéquate en utilisant le logiciel de gestion.
- De produire des rapports de résultats annuels des projets incluant le suivi financier.
- De produire une information sur les projets à succès et sur les partenaires.
- Mise en œuvre d'un plan de communication avec le ROCAHD et les partenaires locaux pour assurer un suivi continu dans les projets.
- De Suivre plus régulièrement pendant la mise en œuvre des projets et visites rendues avant et après la présentation du rapport final.
- D'assumer le financement d'un agent de suivi sur le terrain à temps plein en Haïti.

La deuxième stratégie est externe ; elle vise à consolider le positionnement du ROCAHD par rapport à l'ACDI, en augmentant la présence et le suivi de l'entente sur la programmation.

En somme, ce sont les partenaires du ROCAHD qui sont chargés de la mise en œuvre de divers projets qui seront réalisés dans le cadre de la programmation. Le personnel et les membres du ROCAHD soutiennent cette mise en œuvre en réalisant des suivis et évaluation périodiques. Un des outils de gestion majeur utilisé concerne les protocoles d'ententes qui sont signés avec les partenaires, puisque ces protocoles spécifient les modalités de rapportage au plan financier et au plan des résultats, de suivi et d'évaluation ainsi que les responsabilités respectives des parties.

Les stratégies à ce niveau visent à assurer une présence active de l'organisation dans le milieu des OCI au Canada et au près des intervenants canadiens qui sont impliqués dans le développement d'Haïti. Pour mesurer les résultats de la programmation et les suivre périodiquement, des activités sont prévues avec les partenaires, afin de les accompagner dans la mise en place des dispositifs requis pour assurer une collecte adéquate des données nécessaires.

Le suivi de la programmation est assuré par le personnel du ROCAHD, dans le cadre de missions ponctuelles sur le terrain. De plus la direction du ROCAHD utilise de façon systémique des ressources locales spécialisées, lesquelles sont chargées de réaliser des vérifications financières, des évaluations externes, des activités de formation et d'accompagnement. Le suivi annuel de l'atteinte des résultats de la programmation s'appuie sur le cadre de mesure de rendement. Le ROCAHD pourrait donner une suite et produire le cadre de mesure de rendement et les fiches de suivi annuel en collaboration avec les partenaires en Haïti une fois que l'ACDI approuve le cadre de rendement de planification à partir de la gestion axée par résultats (GAR). Ce cadre permettra de mesurer sur une base annuelle le degré d'atteinte des résultats escomptés à l'aide des indicateurs de rendement qui sont prévus.

9.2- Les Résultats attendus.

Il a été faisable de façonner une analyse de l'organisation qui figure dans ce présent rapport. Il a été attendu de revoir le système de suivi-évaluation axée sur les résultats pour les différents partenaires locaux du ROCAHD. Les résultats de ce volet du stage ont été atteints. En effet, le travail le plus significatif était de voir quelles en sont les méthodes mise en place par le ROCAHD pour renforcer les capacités de partenaires locaux en développement local et de revoir les moyens de communication et d'animation utilisé pour véhiculer les réformes en efficience et en efficacité. Intégralement, les objectifs visés par le mandat ont été atteints lors du stage.

IL a été par ailleurs déterminant lors de la révision du système de suivi-évaluation axée sur les résultats qu'on a déterminé selon le modèle Mazouz, Leclerc ou l'étape de notre travail était de planifier les résultats. Cette partie consiste à mettre en place des cibles pouvant aboutir à des résultats et définir ce qui peut être accompli dans une période donnée. IL a fallu que le ROCAHD s'entende sur les cibles qui sont mesurables dans le temps selon les ressources disponibles. L'élément important de la réussite de cette partie est le processus consultatif.

D'autre part, il a été convenu de surveiller les résultats pour nous assurer de bien allier le système pour alimenter le processus de la prise de décision tout en générant efficacement les ressources donc les intrants, les extrants de même que les réalisations. Dans le cas des partenaires locaux la partie du système suivi –évaluation axé sur les résultats doit être stabilisée aux plans annuels et aux autres types de planification des projets qu'ils auront à présenter pour devenir un système véritablement qui pourraient les conduire vers les résultats⁸. Le principal rôle du ROCAHD comme unique unité de gestion qui a la responsabilité de s'acquitter du suivi- axé sur la performance devraient inciter les partenaires à endosser leurs responsabilités.

Pour achever l'ajustement du système de suivi- évaluation axé sur les résultats, il a fallu qu'on assure son maintien au sein du groupe ROCAHD. Pour ce faire, il nécessite que le système soit utilisé. Le ROCAHD nécessiterait donc s'adapter l'outil et le modifier au besoin avant de conduire dans les questions relatives au changement de priorités de la population cible. (Voir Questions et matrice d'évaluation en annexe IV & V).

En somme, les résultats attendus aux niveaux de l'impact et des effets reflètent respectivement le but et les objectifs du programme du ROCAHD. Les extrants découlent des effets attendus et traduisent les résultats de développements attendus à court terme en lien avec les trois axes d'intervention, eux-mêmes liés aux objectifs. De ce fait les résultats se présentent de cette manière :

Au niveau de l'Impact :

Le rôle de la société civile dans le développement socio-économique local et solidaire en Haïti est renforcé.

Au niveau des effets :

⁸ Kusek et Rist. Vers une culture du résultat: Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'Évaluation axé sur les résultats. Montréal, 2006.p89-95

- Les capacités des organisations partenaires en gestion, planification et suivi de programme et en gouvernance se sont améliorées.
- Les initiatives de développement prises par les organisations partenaires contribuent à l'augmentation du revenu et à la satisfaction des besoins fondamentaux des populations locales.
- L'engagement du public cible canadien pour le développement durable en Haïti est renforcer.

Au niveau des extrants :

- Des organisations partenaires augmentent le niveau de professionnalisme de leur gestion financière
- Des activités génératrices de revenus contribuent à l'augmentation de revenu et du pouvoir économique des groupes cibles, en particulier des femmes.
Des producteurs ont amélioré leur production agricole tout en protégeant l'environnement.
- Les pratiques d'hygiène des groupes cibles se sont améliorées.
- Le ROCAHD renforce ses liens et ses collaborations avec la communauté canado- haïtienne.

Tableau III- Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau de l'impact.

Le rôle de la société civile dans le développement socio-économique local et solidaire en Haïti est renforcé.			
Indicateurs de rendement	Cible	Source de données	Méthodes de collecte d'information.
Nombre et types d'actions de développement entreprises par la société civile.	70% des membres de la société civile participent au développement local.	Rapport d'évaluation.	Revue de la documentation du Programme.
Degré d'efficacité des actions de la société civile dans le développement socio-économique local.	75% des membres de la société civile participent dans le développement socio-économique local.	Rapport d'évaluation.	Revue de la documentation du Programme.
Degré de prise en compte des réflexions de la société civile dans les politiques et programmes canadiens d'aide au développement en Haïti.	85%	Rapport d'évaluation.	Revue de la documentation du Programme.

Tableau IV- Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau des effets.

Les capacités des organisations partenaires en gestion, planification et suivi de programme et en gouvernance se sont améliorées.			
Degré d'efficacité opérationnelle des organisations partenaires.	80% des organisations partenaires sont efficace.	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.	Gestionnaire du ROCAHD.
Degré d'imputabilité et de transparence dans la gestion des organisations des partenaires.	80% des organisations sont imputables.	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.	Gestionnaire du ROCAHD.
Adéquation entre les services offerts par les organisations partenaires et les besoins de leurs groupes cibles.	75%.	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.	Gestionnaire du ROCAHD.

Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau des effets. (Suite)

Les initiatives de développement prises par les organisations partenaires contribuent à l'augmentation du revenu et à la satisfaction des besoins fondamentaux des populations locales			
Indicateurs de rendement	Cible	Source de données	Méthodes de collecte d'information.
Indice de pauvreté et de développement humain durable dans les zones cibles. Nombre et types d'actions de développement entreprises par les organisations partenaires. Degré de prise en charge du processus de développement par les populations locales.	80% des organisations partenaires.	Rapport d'évaluation les plus Récents.	Revue et analyse documentaire
		Rapport d'évaluation.	Revue de la documentation du Programme.
		Partenaires locaux du ROCAHD,	Entrevue avec les partenaires.

L'engagement du public cible canadien pour le développement durable en Haïti est renforcé		
Nombre et type de partenariats établis entre le ROCAHD et des organisations canadiennes.	Gestionnaire du ROCAHD	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.
Type d'interventions du public cible canadien pour le développement durable en Haïti.	Gestionnaire du ROCAHD	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.

Tableau V- Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau des extrants au niveau du renforcement des capacités des partenaires du ROCAHD.

Des organisations partenaires augmentent le niveau de professionnalisme de la gestion de leur organisation et leurs programmes.			
Indicateurs de rendement	Cible	Source de données	Méthodes de collecte d'information.
Nombre de formations réalisées en gestion et développement organisationnel.	100%	Gestionnaire du ROCAHD	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.
Nombre de bénéficiaires.	60%	Gestionnaire du ROCAHD	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.
Degré d'application de mécanismes d'exécution et de suivi.		Représentants terrain Oxfam Québec, en Haïti	Entrevue avec les gestionnaires Du programme
Existence d'une structure de gouvernance démocratique.		Rapport de l'ACDI	Consultation
Degré d'implication de la base dans la planification, la gestion et le suivi des programmes.		Rapport de l'ACDI	Consultation
Des activités génératrices de revenus (AGR) contribuent à l'augmentation du revenu et du pouvoir économique des groupes cibles en particulier des femmes.			
Nombre de bénéficiaires d'AGR (Hommes & Femmes)		Gestionnaire du ROCAHD	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.
Nombre et type d'AGR appuyées		Gestionnaire du ROCAHD	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.
Degré de participation des bénéficiaires d'AGR (H-F) à la prise de décision sur le plan communautaire.		Gestionnaire du ROCAHD	Entrevues avec les membres de gestion du ROCAHD.

Les résultats attendus et les indicateurs de rendements au niveau des extrants au niveau du renforcement des capacités des partenaires du ROCAHD. (Suite)

Les pratiques d'hygiène publique des groupes cibles se sont améliorées.

Indicateurs de rendement	Cible	Source de données	Méthodes de collecte d'information.
Nombre, type et accessibilité d'infrastructures sanitaires.	50% de la population bénéficie de l'infrastructure sanitaire.	Les partenaires locaux	Observation sur le terrain
Nombre, type de pratiques d'hygiène des groupes cibles.		Gestionnaire du ROCAHD	Entrevue avec le ROCAHD
Accessibilité à l'eau potable.	40% de la population cible ont accès à l'eau potable.	Les partenaires et les bénéficiaires.	Observation sur le terrain
Taux d'alphabétisation des groupes (H-F)		Gestionnaire du ROCAHD	Entrevue avec le ROCAHD

Des organisations canadiennes participent à des réflexions sur des enjeux et les conditions de succès du développement en Haïti.

Nombre et type d'organisations canadiennes participent à des réflexions sur les enjeux et les conditions de succès du développement en Haïti.	75% des organisations canadiennes participent à des réflexions sur les enjeux et les conditions de succès du développement en Haïti.	Rapport de l'ACDI & gestionnaire du ROCAHD.	Documentation & bilan du ROCAHD.
Nombre et type réflexions sur le développement en Haïti.		Gestionnaire du ROCAHD.	Entrevue avec le ROCAHD.

10- RECOMMANDATIONS & CONCLUSION.

Situation actuelle

Le premier problème que nous retenons concerne la mauvaise orientation de la source de Revenu du ROCAHD. Nous observons une inadéquation par rapport à la réalité du terrain. Ce problème à une ampleur telle qu'il alimente des tensions entre les différentes organisations dont leurs sources de revenu dépendent uniquement de l'ACDI les plus anciens ont des programmes de coopération et de développement international. A l'unanimité les coordonnateurs de ces diverses organisations reprochent le fait qu'ACDI est déconnectée de la réalité du terrain et leur demande de les proposer des projets difficilement applicables. Plusieurs d'entre eux estiment qu'ils ne sont pas suffisamment outillés pour desservir la population selon l'approche requise.

Situation désirée, mesures envisagées et approches de gestion.

Fort de ces considérations, la situation désirée est l'appropriation du programme et son adéquation à la réalité du terrain financier. Pour y parvenir, nous envisageons une série de deux mesures. La première renvoie à la révision de la théorie du programme de ROCAHD en implantant un bureau en Haïti. Celle-ci est censée expliquer pourquoi un programme marche ou non et comment il devrait marcher. Elle incorpore les ressources du programme, les activités, les résultats attendus et spécifie l'enchaînement des hypothèses de causalité qui relient les activités du programme, les ressources, les résultats intermédiaires et les buts ultimes. En travaillant sur la théorie du programme, nous saurons ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs recherchés et aussi nous nous assurerons que les moyens retenus permettent effectivement de générer les effets escomptés. Donc, toute l'orientation du programme risque d'être redéfinie à travers cette étape qui débouchera sur une cohérence réelle entre le programme du ROCAHD et son contexte d'évolution avec d'autres bailleurs de fonds (DIGICEL, Union Européenne par exemple). Il s'agit bien d'un exercice qui demandera un travail en profondeur sur le rationnel du programme.

La deuxième mesure concerne les outils d'évaluation. Évidemment, si nous agissons sur le rationnel d'un programme, ses outils d'évaluation devront eux aussi subir des changements majeurs. L'exercice d'évaluation se fera suivant d'autres paramètres pour un arrimage avec l'orientation prévue. C'est aussi l'occasion pour ROCAHD de savoir quels peuvent être les termes de référence de l'évaluation et quels sont les axes priorisés pour apprécier la dynamique du programme de ces partenaires en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de rendement, etc. La concertation des acteurs par rapport à cette mesure permettra à l'organisation d'évaluer pour comprendre et ensuite pour évoluer. Cela permettra aussi à la fonction évaluative d'intégrer le processus décisionnel et donc ne pas être une prérogative à laquelle seule la direction des partenaires locaux sont intéressée à l'évaluation.

La théorie du programme les considère comme des ressources, c'est-à-dire des intrants indispensables pour obtenir les outcomes. En effet, sur un plan pratique, après les orientations définies pour le contenu du programme, c'est à eux de l'appliquer sur le terrain. Il peut y avoir, au niveau opérationnel, une rupture entre le fonctionnel et l'institutionnel si dans le cadre des changements envisagés nous ne pensons pas à la redéfinition de leurs compétences. Il faudra donc s'assurer que les exigences formulées pour l'embauche conformément aux nouvelles perspectives envisagées puissent s'articuler à la fois avec le programme et la réalité de terrain. Cela veut dire que les implications des diverses partenaires en termes de réalisation et d'approches doivent être prise en compte à côté de l'exercice de révision.

La lourdeur bureaucratique doit donc être tempérée par des changements qui permettraient de limiter les inconvénients d'une structure fonctionnelle et, dans notre cas, d'en avoir un meilleur contrôle sur les partenaires locaux. L'idéal serait que l'on statue sur des possibilités de changement structurel. Par exemple, il est possible que ce réaménagement consiste à mettre en place un comité de liaison qui aurait le mandat de favoriser des relations entre les différents paliers de projet. Un seul superviseur pour tous les projets financés par ROCAHD dont la distribution géographique se fait sur plusieurs parties d'Haïti. Ce faible taux d'encadrement explique en quelque sorte les

difficultés de négociation des demandes pour l'ensemble. On pourrait même questionner le degré de proximité des coordonnateurs des partenaires locaux par rapport à leur superviseur. Le comité de liaison viendrait en quelque sorte palier aux lacunes observables dans le système qui doit être pleinement opérationnel à l'aide de l'interdépendance des services.

Des décisions quant à la viabilité financière.

Le ROCAHD devrait chercher de nouveaux bailleurs de fonds, devrait diversifier les sources de financement, devrait approcher différemment la collecte de fonds. inventorer les atouts et les faiblesses de l'organisation un premier pas dans le sens de l'amélioration ; relever les problèmes et les questions qui se posent avant qu'il ne soit trop tard pour y remédier, cerner les besoins qui nécessitent des mesures spécifiques ; recenser les ressources humaines et autres dont on peut tirer parti pour améliorer la performance de l'organisation; déterminer et énoncer les résultats souhaités pour les activités de l'organisation; rassembler des renseignements qui seront utiles pour la planification et la prise de décisions; aider la collecte de fonds; fournir aux bailleurs de fonds et autres intéressés des renseignements quant à la performance de l'organisation.

On constate également que la disponibilité en financements extérieurs est trop faible ou trop contraignante, la dynamique de développement locale a tendance à s'essouffler. Les acteurs locaux qui se sont mobilisés pour définir leur projet d'avenir et un programme d'actions, s'ils n'arrivent pas à mobiliser les moyens nécessaires cèdent au découragement. Ainsi, la frustration l'emporte sur la dynamique de mobilisation. Mais notons également que l'excès de financement par rapport aux Capacités d'absorption du milieu est un mauvais service rendu aux populations car il ne les habitue pas à une gestion raisonnée de ressources rares et ne permet pas de faire des arbitrages pertinents.

Comme dernière mesure, un tableau de bord pour évaluer la performance des partenaires locaux appelés à coopérer pourrait être mis en place. On pourrait prioriser les indicateurs transversaux à partir desquels s'évaluent la performance des partenaires.

A titre d'illustration, on regarderait le délai dans lequel sont répondues les demandes adressées aux directions conseil ou aux services opérationnels en vue d'encourager la proactivité des projets dans une démarche de collaboration et localiser en même temps l'espace problématique pour apporter les correctifs à temps.

En guise de conclusion, pour les mêmes raisons évoquées plus haut, le rôle du consultant est dans l'assistance-processus. En effet, toute nouvelle modélisation des rapports qui risque de passer par un aménagement structurel requiert leurs compétences. Par ailleurs, les propositions formulées ici peuvent requérir de nouvelles politiques évaluatives qui concernent tant la performance organisationnelle que leur adhésion réelle et consensuelle à cette perspective est importante pour donner un poids aux orientations retenues. Le consultant animerait donc des rencontres et l'approche de gestion privilégiée est la suggestion.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

- BARTOLI, H. (1999). *Repenser le développement: en finir avec la pauvreté*, Paris: Économica, 205 p.
- BOLGER, J. (2000). « Le développement des capacités: sa raison d'être, sa nature et ses modalités », Documents hors-série sur le développement des capacités, vol.1, n° 1, par la Direction générale des politiques de l'ACDI, 9 p. Disponible sur le site : www.acdi-cida.gc.ca.
- CUMMINGS, T.G., WORLEY, C.G., *Organisation Development and Change*, West Publishing Company, 1997.
- EADE, D. (1997). « Qu'est-ce que le renforcement des capacités? », dans Oxfam, *Le Développement des capacités, une approche du développement centré sur les personnes* ("What is capacity building?, in: Capacity-Building, An Approach to People-Centred Development"), Oxford: publication d'Oxfam, pp. 08-52.
- GAGNON, C. et Fortin, M.-J. (1999). « La gouvernance environnementale locale : où est le timonier ? », *Économie et Solidarités*, vol 30, No. 2, pp. 90-115.
- JEAN, B. (2000). « Une nouvelle gouvernance territoriale pour accompagner la restructuration rurale. La mise en perspective des approches européenne, américaine et canadienne », dans M. CARRIER et S. CÔTÉ (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 223-243
- JEAN, B. (2002). « Réussir le développement appropriée des régions rurales : quelques conditions gagnantes », dans L. FAVREAU, M. ROBITAILLE et D. TREMBLAY (dir.), *Quel avenir pour les régions ?*, Hull : CRDC / UQO, pp. 81-93.
- JESSOP, B. (1998). « *The Rise of Governance and the Risks of Failure : The Case of Economic Development* », *International Social Science Journal*, n° 155, pp. 29-45.
- KAPLAN, A. et SOAL, S. (1995). *Le renforcement des capacités: mythe ou réalité? ("Capacity Building - Myth or Reality?")*, *Institutional Development*, Vol. 2, No. 2.
- Kusek et Rist. *Vers une culture du résultat: Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*. Éditions St Martin, Montréal, 2006, 92p.
- LAVERGNE, R. et SAXBY, J. (2001) « Le développement des capacités : Vision et conséquences », *Collection de publications hors-série sur le développement des capacités*, no 3, ACDI, Direction générale des politiques, 12 p. Disponible sur Internet : [http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/DCvisionF.PDF](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/DCvisionF.PDF).

LESCARBEAU, R., PAYETTE, M. et ST-ARNAUD, Y., *Profession : consultant*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2003.

LEWIN, K., *Field Theory in Social Science*, New-York: Harper & Row, 1951, adapté par Grisé, J., Université Laval, 1995.

MAZOUZ B., LECLERC J., *La gestion intégrée par résultats*, Presses de l'Université du Québec, 2009.

Morgan, Peter. 1992. *A Framework for Capacity Building—What, Why and How*.

OCDE (2001). *Des partenariats locaux pour une meilleure gouvernance*, Paris : OCDE, 450 p.

PNUD (1997). *Renforcement des capacités*, Document de référence technique no. 2, Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance, New York : PNUD, 54 p. Disponible sur Internet : <http://magnet.undp.org/docs/cap/Capdevfr.pdf>.

PNUD, PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement) et Banque mondiale. 1995. *Capacity Building Requirements for Global Environment Protection*. John Ohiorhenuan et Stephen Wunker. Document de travail du FEM no 12.

PNUD et UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance). 1996. *Catching Up: Capacity Development for Poverty Elimination in Vietnam*.

QUALMAN, A. et BOLGER, J. (1996). *Le développement des capacités : une approche globale du développement durable*, ACDI, Centre d'information sur le développement international, *Express sur le développement*, n° 8.

Rapport préliminaire sur l'évaluation institutionnelle et mi-parcours des programmes S61391 et S62897 du Regroupement des organismes canado haïtiens pour le développement (ROCAHD) présenté à l'Agence canadienne de développement international. Préparer par Maryvonne Arnould et Louis Pierre Michaud du Groupe conseil baastel ltée. Volume I, Mai 2009.

SCHEIN, E., *Process Consultation: it's Rôle in Organization Development*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co. 1969.

TASCHEREAU, S. (1997). *Le développement des capacités : du concept à l'opérationnel. Un guide analytique. ("Capacity Development: from Concept to Operations, an Analytical Guide")*. Division Politiques, ACDI, octobre.

Westcott, C. 1995. «Professional development: UNDP's activities in management development and governance. » *Public Administration and Development*.

ANNEXES

ANNEXE I

Répartition Géographique des projets appuyés par le ROCAHD et par secteur d'intervention.

- 1- Construction d'un lac collinaire (Cobanal)
- 2- Projet pilote d'amélioration de la production et de la commercialisation de la viande de lapin (Fermathe, Kenscoff)
- 3- Programme communautaire d'actions environnementales - Phase II (Ste Suzanne)
- 4- Construction de citernes familiales - phase I (Jacmel)
- 5- Couvrir pour elles (Les Cayes)
- 6- Les écoliers et l'environnement (Cavaillon)
- 7- Appui aux micro-entreprises de femmes en milieu rural (Kenscoff)
- 8- Appui au renforcement organisationnel de SOFA (Port-au-Prince)
- 9- Accompagnement de matrones et soins de santé des femmes (Martissant)
- 10- Captage d'une source d'eau potable (Cobanal)
- 11- Approvisionnement en eau potable de la Montagne
- 12- Projet d'agroforesterie et renforcement de la production locale (Aquin)
- 13- Formation pour jeunes mamans (Port-de-Paix)
- 14- Artisanat des femmes aveugles de la SHAA Port-au-Prince)
- 15- Développement d'élevage en milieu rural en Haïti au niveau familial - Phase I (Aquin, Cobanal, Sainte-Suzanne)
- 16- Appui au développement des filières de petits élevages péri-urbains (Fermathe, Kenscoff)
- 17- Appui à la coopérative caféière de Sainte-Suzanne (Sainte-Suzanne)
- 18- Latrines - Phase II (Jacmel)
- 19- Projet Éco-touristique (Sainte-Suzanne)
- 20- Aménagement d'une source (Thomazeau)
- 21- Construction de citernes familiales - Phase II (Jacmel)
- 22- Augmentation de l'employabilité (Jacmel)
- 23- Création de points d'eau potable (Fossé-Naboth)
- 24- Développement d'élevage en milieu rural en Haïti au niveau familial-Phase II (Aquin, Cobanal, Sainte-Suzanne)
- 25- Installation d'un système d'irrigation (Cobanal)
- 26- Construction de latrines à l'école de Rivière Froide (Carrefour)
- 27- Projet d'appui aux communautés des Palmes et de Delatte pour une augmentation et une meilleure valorisation de leur production caféière (Petit-Goâve)
- 28- Captage et aménagement des sources (Thomazeau)
- 29- Construction de 15 unités de toilettes (Petit-Goâve)

Source : Évaluation du programme ROCAHD par le Groupe conseil baastel ltée

Nom: Projet de construction d'un lac collinaire à Cobanal

Organisme partenaire en Haïti :

- Union des paysans de Cobanal (UPC).
- Responsable du projet : Frère Lama Henry
- Répondant du projet : Frère Lama Henry.
- Adresse civique : Petits Frères de Ste-Thérèse, ville de Hinche, Papaye, Tido; C.P. 1594, Haïti.

Lieu de réalisation du projet :

- Cobanal, village situé dans le département du Centre, section communale d'Aguaédion, Haïti.

Objectifs spécifiques du projet :

- Le projet vise à améliorer les conditions de vie des paysans de ce village par :
 - l'aménagement d'un réservoir naturel servant à conserver les eaux de pluie,
 - la disponibilité à l'année de l'eau pour l'arrosage des jardins sur 8 hectares,
 - l'élevage de poissons.

Coûts du projet :

- Le coût total du projet : 48 564 \$ CAN.
- Deux versements ont été effectués au partenaire haïtien pour couvrir ce montant.
- La contribution de l'ACDI à ces versements : 36 423 \$ CAN.

État d'avancement du projet :

- Le projet est complété et les derniers rapports sont reçus.
- Les objectifs visés sont atteints.
 - Le lac collinaire est ensemencé avec des poissons Tilapia.
 - L'eau du lac est pompée et dirigée vers un jardin d'environ 8 hectares, planté en bananiers en arachides et divers légumes (concombre, tomates, aubergines), au bénéfice des familles paysannes participant au projet.

Appréciation du ROCAHD :

- Ce projet est un succès sur toute la ligne.
- Des bénéfices imprévus sont enregistrés.
 - Entres autres, des oiseaux qui avaient disparus de la région sont de retour.
 - Des paysans ne vont plus en République Dominicaine en raison de la possibilité de travailler leur lopin de terre à l'année longue.
- Ce projet sera suivi d'une autre pour la construction d'un réseau de canaux d'arrosage des terres.



Vue du lac collinaire à Cobanal, en fin de période sèche.

Nom du projet : Approvisionnement en eau potable de La Montagne

Organisme partenaire en Haïti : Les Sœurs missionnaires du Christ-Roi en appui au Comité de Citoyens de La Montagne

- Responsables du projet : Sœur Tatiene Fallu, m.c.r et Père Yves Thomas
- Répondante du projet : Sœur Monique Forget
- Adresse civique : 6, rue Debussy, Port-au-Prince, HT6110, Port-au-Prince
- Téléphone : 011(509) 245-0911

Institution partenaire au Canada : la Congrégation des Sœurs Missionnaires de Christ-Roi à Montréal

Lieu de réalisation du projet :

- La Montagne, section communale située à 13,5 kms de Jacmel, département du Sud-Est, Haïti

Objectifs spécifiques du projet

- Le projet vise à assurer un approvisionnement fiable en eau saine, aux gens de la région de La Montagne,
- à sensibiliser les gens aux problèmes d'hygiène et d'utilisation de l'eau,
- à former des représentants au sein de la communauté pour l'entretien des ouvrages et la gestion de l'eau

Coûts du projet :

- Le coût original du projet était de 108 127 \$ canadiens.
- Les plans originaux ont été modifiés pour tenir compte des difficultés au niveau de la sécurité des réseaux de tuyaux.
- Le coût total de ce projet est maintenant de : 46 361,35 \$ CAN.
- La contribution de l'ACDI : 34 771 \$ CAN.

État d'avancement du projet :

- Ce projet est complété. Six puits ont été forés.
- Les difficultés étaient liées finalement à la nature du sol qui est de la roche très dure qu'il faut contourner pour éviter de casser les mèches de foreuses. Les plans initiaux ont été modifiés pour tenir compte des difficultés liées à la sécurité des tuyaux et de l'alimentation des kiosques en eau.
- Les six puits ont été forés en lieu et place des kiosques de distribution d'eau prévus originalement. Cette nouvelle disposition visait à éliminer le risque de sabotage des tuyaux devant alimenter les kiosques en eau. Cette disposition a réduit également le coût total du projet.

Appréciation du ROCAHD :

- Ce projet a connu beaucoup de retard et de difficulté.
- Les puits fonctionnent et approvisionnent la population ciblée en une eau potable.
- En septembre 2009, deux puits sur cinq ont un problème mécanique.
- Environ 4 000 personnes ont un meilleur accès à l'eau potable.



Photo de puits à La Montagne

Nom du projet : Appui à la coopération caféière de Sainte-Suzanne

Organisme partenaire en Haïti : IRATAM

- Responsable du projet : M. Émile Eyma Jr. Agronome
- Adresse civique : 13, rue Baussan, Port-au-Prince, Haïti
- Téléphone : 011(509) 245-4641, 011(509) 245-3102
- Fax : 011 (509) 245-4641

Institution partenaire au Canada : le ministère des Relations internationale du Québec (MRIQ)

Lieu de réalisation du projet :

- Commune de Sainte-Suzanne, département du Nord-est, Haïti

Objectifs spécifiques du projet

- Augmenter la production de café à Sainte-Suzanne en levant les principales contraintes liées à cette culture :
 - formation des agriculteurs,
 - traitement et taille des caféiers,
 - traitement des cerises de café;
- Obtenir un meilleur prix par l'amélioration de la qualité du café produit par la coopérative et l'accès au marché international;
- Renforcer la coopérative sur le plan organisationnel

Coûts du projet : Contribution du ROCAHD aux coûts du projet : \$ 26 335,60 canadiens.

État d'avancement du projet :

- Ce projet est complété.
- Il a été retenu comme un projet dans le cadre des activités du sommet de la francophonie à Québec, en octobre 2008.

Appréciation du ROCAHD :

- Ce projet est la suite de plusieurs initiatives appuyées par le ROCAHD avec ce même partenaire dans cette même localité.
- Les projets antérieurs se sont bien réalisés et celui-ci vient en renforcer les acquis.
- Il a été réalisé en concertation avec plusieurs bailleurs de fonds.
- Tous les objectifs ciblés sont atteints :
 - La production de café à quintuplé dans l'espace de trois à quatre ans.
 - Une coopérative de producteurs de café est en place et commercialise le café par l'intermédiaire de RECOCARNO qui distribue le café à l'étranger dans les canaux du marché équitable de OXFAM-Angleterre.
 - Un centre de traitement de café a été bâti et est géré par la coopérative locale.
 - Les revenus des membres de la coopérative ont augmentés considérablement.



1 Pépinière de caféiers à Ste-Suzanne



4 Centre de la coopérative de Ste-Suzanne



2 Caféier en santé et couvert de cerises de café



5 Dépôt de café de la Coop. de Ste-Suzanne



3 Coopérant étalant son café à sécher au soleil



6 Café séchant au soleil sur les glacis de la Coop

Nom du projet : Projet pilote de création de points d'eau potable dans le Fossé-Naboth

Organisme partenaire en Haïti : Comité local pour le projet d'eau potable

- Responsable du projet : M. Dickson Toussaint
- Répondant du projet : M. Saint-Jean Barthélys
- Adresse civique : 90, rue Pétion, Saint-Marc, Haïti
- Téléphone : 011 (509) 459-1410

Organisme membre, présentateur du projet à Montréal :

- Association communautaire basse-Vallée de l'Artibonite (ACBVA)

Lieu de réalisation du projet :

- 1^{re} et 2^e sections communales, Fossé-Naboth, Commune de Marchand- Dessalines, département de l'Artibonite, Haïti

Objectifs spécifiques du projet :

- Construction de 10 puits artésiens munis de pompes manuelles;
- formation des bénéficiaires pour la prise en charge des installations

Coûts du projet : 39 130 \$ canadiens.

État d'avancement du projet :

- Ce projet est complété.

Appréciation du ROCAHD :

- Neuf puits sont construits et fournissent de l'eau à environ 15 000 personnes dans la région.
- Ce projet a connu un retard important en raison du délai dans la signature de l'Accord de contribution avec l'ACDI et des problèmes internes au groupe de base qui le réalisait sur place et de la difficulté de trouver une pompe adéquate et peu coûteuse.
- Dans l'ensemble, le ROCAHD est satisfait du projet qui améliore considérablement la qualité de l'eau consommée par la population de cette zone, à peu de frais et de façon durable.



Canal d'irrigation qui alimentait la population de Fossé-Naboth, en eau de consommation



Puits en activité, à Fossé-Naboth. L'eau des puits est nettement de meilleure qualité.



La pompe est d'usage très facile, même pour des enfants



Tournée d'inspection des puits et du fonctionnement des pompes et des réparations à faire



- éducation
- développement économique
- santé



ANNEXE II

CLASSIFICATION DES STRATÉGIES PARTICULIÈRES DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL SELON QUATRE CARACTÉRISTIQUES FONDAMENTALES.

<i>Les approches ou Stratégies/ les caractéristiques.</i>	<i>Recherche action (LEWIN)</i>	<i>Process-Consultation (SCHEIN)</i>	<i>TechnoStructurale (Socio-Technical Systems)(EMERY-TRIST)</i>	<i>Approche Relationnelle (LORSHLAWRENCE)</i>	<i>La Socio-Analyse (JAQUES) (Tavistock Inst.)</i>	<i>Orientation Non-directive</i>
NATURE DE L'APPROCHE	Exploration systématique et exclusive des micro-phénomènes de groupe	Application de la relation d'aide à une prise de conscience des processus de fonctionnement	Stratégie d'intervention sur le système social en tenant compte de la technologie et de l'environnement	Toute structure organisationnelle est fonction des exigences de l'environnement ("CONTINGENT ORGANIZATION")	Aider les gens à mieux voir leurs problèmes en adoptant une attitude interprétative (non-evaluative-feedback) de la part du conseiller	Travail clinique d'exploration en groupe des problèmes de l'entreprise: - communication - conflits interpersonnels
ANTÉCÉDENTS THÉORIQUES	Pragmatisme américain. Conception Héglélienne du devenir social	Développement des sciences du comportement: - leadership - communication - conflit - non-directivité en clinique	Théorie de l'organisation - modèle mécanique - modèle organique Analyse des variables de structure	Application d'un schéma de pensée relationnelle dans le domaine des s.c. par opposition à un schéma causal	Méthode psycho analytique De Freud. Approche clinique rogérianne	Les théories de Carl Rogers, en particulier, "client-centered therapy" appliquée à la relation agent de changement - système client
NIVEAU D'INTERVENTION	Le groupe: les attitudes collectives	Fonctionnement des- groupes - organisations	Culture - Micro-culture - Structure - Technologie - Environnement	Organisation Environnement	Individu - Événements dans les groupes - Structures	Les groupes L'entreprise comme totalité dynamique
OBJECTIFS	Saisir l'impact de la dynamique du groupe sur le comportement individuel des membres	Aider un système client à mieux saisir et régler les problèmes de fonctionnement	Harmonisation de la technologie de l'environnement avec les variables du système social	Réaliser une "adéquation" des structures aux exigences de l'environnement	Aider un groupe ou une organisation à conceptualiser une situation recherchée et le motiver dans la poursuite de cette situation	Explorer les problèmes de communications et rechercher des solutions par le groupe.

ANNEXE IV- Questionnaire sur l'élaboration d'une stratégie de changement, le Suivi et évaluation de la gestion du programme.

1. Au niveau stratégique — L'analyse est-elle orientée vers l'avenir et tient-elle compte du contexte local ? S'agit-il d'un changement graduel ou radical ? Quelles sont les nouvelles politiques, lois, incitations et ressources nécessaires ? Ces dernières peuvent-elles être absorbées ? De quelle façon ? Quelles sont les forces et les faiblesses des organisations en place ? Quelles sont les possibilités et les menaces ?
2. Orientation vers les bénéficiaires. Les bénéficiaires ont-ils participé à la définition des services nécessaires ?
3. Délégation — Les services actuels sont-ils proches des bénéficiaires au niveau communautaire ?
4. Tautologie — Y a-t-il plusieurs partenaires qui exécutent les mêmes projets ?
5. Partenariats — Les fonctions et les services devraient-ils relever de la responsabilité du ROCAHD ? Si oui, à quel niveau ? Si non, les prestations peuvent-elles être fournies par des partenariats des organisations affiliés au ROCAHD ?
6. Structures — Les structures mise en place par le ROCAHD sont-elles favorables aux nouvelles fonctions et missions ? Les organisations partenaires sont-elles exemptes de pressions politiques ? Quels sont les facteurs extérieurs économiques, sociaux, politiques et géographiques qui influent sur le changement ? Quel est l'impact de la culture des organisations sur le changement ? Y a-t-il des systèmes de gestion, de fonctionnement et d'information bien définis ? Qui gère ces relations et avec quelle efficacité ?

7. Transparence et responsabilité. Les responsabilités de gestion sont-elles bien établies? Les opérations sont-elles indépendantes, vérifiables et ouvertes au public ?

8. Emploi des capacités existantes. Ya-t-il des politiques et des mesures de subventions visant à assurer l'utilisation de ces capacités à long terme ? La condition générale est-elle propice à la durabilité des capacités ?

9. Comment faire pour renforcer les structures plutôt que les personnes afin d'assurer une pérennisation du renforcement de capacités dans l'institution cible ?

10. Comment augmenter la visibilité et la lisibilité du renforcement de capacités (indicateurs adaptés, etc.) ?

Évaluation de programme et suivi institutionnel pour le Regroupement des organismes canado haïtien pour le développement (ROCAHD)

Questions & sous questions	Indicateurs de rendement	Méthodes de collecte d'information	Sources D'information.
<p>Quel est le rôle des partenaires dans la mise en œuvre et le suivi des projets.</p>	<p>Type et qualité des outils de gestion mise à leur disposition par le ROCAHD.</p> <p>Capacité de gestion des partenaires dans la mise en œuvre de projet.</p> <p>Type d'appui ponctuel fourni par les partenaires.</p>	<p>Analyse de la documentation.</p> <p>Entrevue avec les membres du ROCAHD.</p> <p>Entrevue avec les partenaires.</p> <p>Sondage auprès des OCH/ membres associés.</p>	<p>Gestionnaire à l'ACDI.</p> <p>Gestionnaires du ROCAHD.</p> <p>Représentant de terrain Oxfam-Québec.</p>
Efficacité/ atteinte des résultats.			
<p>Comment le programme a-t-il réussi à mener ses activités et atteindre ses objectifs auprès de la population.</p> <p>Comment les interventions soutiennent elles le développement économique local et l'augmentation du pouvoir économique de la population cible.</p>	<p>Niveau d'accessibilité des populations visées à des services en matière de santé, pratiques d'hygiènes, environnement et développement économique local.</p> <p>Degré de satisfaction des partenaires locaux.</p> <p>Degré de satisfaction des bénéficiaires.</p>	<p>Analyse de la documentation.</p> <p>Entrevue avec les membres du ROCAHD.</p> <p>Entrevue avec les partenaires.</p> <p>Sondage auprès des OCH/ membres associés.</p> <p>Observation sur le terrain.</p>	<p>Protocoles d'ententes signés avec les partenaires.- plan de suivi et évaluation.</p> <p>Partenaires locaux.</p> <p>Bénéficiaires.</p> <p>Gestionnaires du ROCAHD.</p> <p>Représentant de terrain Oxfam Québec.</p>

Évaluation de programme et suivi institutionnel pour le regroupement des organismes canado-français pour le développement (ROCAHD)

Questions & sous-questions	Indicateurs de rendement	Méthodes de collecte d'information	Sources D'information
Comment s'articule le processus d'affaires entre le ROCAHD et les partenaires de terrain ?	Existence d'un processus de sélection bien documenté. Type d'ententes signées entre le ROCAHD et partenaires de terrain qui gèrent les projets.	Entrevues avec les gestionnaires du ROCAHD. Questionnaires d'enquêtes auprès des partenaires locaux et bénéficiaires.	Documents pertinents. Les bénéficiaires.
Partenariats			
Les partenaires locaux du ROCAHD ont-ils des outils et des connaissances nécessaires pour identifier, confirmer et gérer efficacement les interventions et faits.	Adéquation et qualité des outils de suivi et de gestion, de suivi et d'évaluation. Perception et degré de familiarité des partenaires locaux face à l'approche de gestion axée sur les résultats.	Questionnaires d'enquêtes auprès des partenaires locaux. Entrevue avec le représentant de terrain Oxfam Québec.	Outils de gestion mis à disposition des partenaires locaux. Questionnaires du ROCAHD.
Comment sont les relations partenariales entre le ROCAHD et les partenaires locaux.	Type de qualité des ententes. Niveau de satisfaction des partenaires locaux quant à leur relation avec ROCAHD	Entrevue avec le personnel du ROCAHD. Entrevue avec le représentant de terrain Oxfam Québec.	Rapports annuels du ROCAHD. Partenaires locaux Gestionnaires du ROCAHD.

Évaluation de programme et suivi institutionnel pour le Regroupement des organismes canado haïtien pour le développement (ROCAHD)

Questions & sous questions	Indicateurs de rendement	Méthodes de collecte d'information	Sources D'information.
<p>Quel est le rôle des partenaires dans la mise en œuvre et le suivi des projets.</p>	<p>Type et qualité des outils de gestion mise à leur disposition par le ROCAHD.</p> <p>Capacité de gestion des partenaires dans la mise en œuvre de projet.</p> <p>Type d'appui ponctuel fourni par les partenaires.</p>	<p>Analyse de la documentation.</p> <p>Entrevue avec les membres du ROCAHD.</p> <p>Entrevue avec les partenaires.</p> <p>Sondage auprès des OCH/ membres associés.</p>	<p>Gestionnaire à l'ACDI.</p> <p>Gestionnaires du ROCAHD.</p> <p>Représentant de terrain Oxfam-Québec.</p>
Efficacité/ atteinte des résultats.			
<p>Comment le programme a-t-il réussi à mener ses activités et atteindre ses objectifs auprès de la population.</p> <p>Comment les interventions soutiennent elles le développement économique local et l'augmentation du pouvoir économique de la population cible.</p>	<p>Niveau d'accessibilité des populations visées à des services en matière de santé, pratiques d'hygiènes, environnement et développement économique local.</p> <p>Degré de satisfaction des partenaires locaux.</p> <p>Degré de satisfaction des bénéficiaires.</p>	<p>Analyse de la documentation.</p> <p>Entrevue avec les membres du ROCAHD.</p> <p>Entrevue avec les partenaires.</p> <p>Sondage auprès des OCH/ membres associés.</p> <p>Observation sur le terrain.</p>	<p>Protocoles d'ententes signés avec les partenaires.- plan de suivi et évaluation.</p> <p>Partenaires locaux.</p> <p>Bénéficiaires.</p> <p>Gestionnaires du ROCAHD.</p> <p>Représentant de terrain Oxfam Québec.</p>

Évaluation de programme et suivi institutionnel pour le Regroupement des organismes canado haïtien pour le développement (ROCAHD)

Questions & sous questions	Indicateurs de rendement	Méthodes de collecte d'information	Sources D'information.
Durabilité			
<p>Dans quelle mesure les bénéficiaires et partenaires ont – ils priront en charge le programme ?</p> <p>Quels sont les effets démontrables des interventions du ROCAHD après les projets ?</p>	<p>Niveau de capacité de gestion locale.</p> <p>Nature des procédures mise en place pour assurer la prise en charge par la population cible.</p>	<p>Revue et analyse documentaire.</p> <p>Entrevue avec les bénéficiaires locaux.</p> <p>Entrevue avec les membres du ROCAHD</p>	<p>Partenaires locaux.</p> <p>Bénéficiaires.</p> <p>Gestionnaires du ROCAHD.</p>
Thèmes transversaux (égalité entre les sexes- environnement)			
<p>Dans quelle mesure le ROCAHD et ses partenaires sont-ils aptes en matière d'intervention touchant spécifiquement l'égalité entre les sexes ?</p>	<p>Nombre de projets touchant spécifiquement les femmes.</p> <p>Degré de participation des hommes et des femmes à la prise de décision.</p>	<p>Revue et analyse documentaires</p> <p>Entrevue avec les membres du ROCAHD.</p> <p>Entrevue avec les bénéficiaires.</p> <p>Entrevue avec les partenaires locaux.</p>	<p>Gestionnaires ROCAHD.</p> <p>Partenaires locaux.</p> <p>Représentant de terrain Oxfam Québec.</p> <p>Bénéficiaires.</p>
Relation institutionnelle entre l'ACDI et le ROCAHD			
<p>Comment peut-on cibler plus efficacement le renforcement des capacités des partenaires locaux ?</p> <p>Quelles seraient les orientations futures entre l'ACDI et le ROCAHD ?</p>	<p>Commentaires de l'ACDI.</p> <p>Identification des forces et faiblesses institutionnelles.</p>	<p>Revue et analyse documentaires</p> <p>Entrevue avec les membres du ROCAHD.</p> <p>Entrevue avec les bénéficiaires.</p> <p>Entrevue avec les partenaires locaux.</p>	<p>Gestionnaires ROCAHD.</p> <p>Partenaires locaux.</p> <p>Représentant de terrain Oxfam Québec.</p> <p>Bénéficiaires.</p>

Source : inspiré des documents du ROCAHD

ANNEXE VI : QUESTIONNAIRE ORGANISATION PARTENAIRE

Présences :

Représentant des ONG partenaire du ROCAHD

Représentant de terrain Oxfam-Québec/ Haïti

Représentant de terrain du ROCAHD/ Haïti

Question 1- Que représente pour vous le mot développement et plus précisément la démarche de développement local et comment ça se vit avec toute votre équipe?

Question 2- Dans votre rôle de directeur, existe-t-il des stratégies de gestion ou un leadership particulier à exercer pour favoriser la mise en œuvre de développement dans votre localité ?

Question 3- Quels sont selon vous les éléments qui favorisent la pérennité de développement dans un milieu comme la vôtre ?

Question 4- Dans le quotidien avec vos collègues, quelles sont les approches et les stratégies utilisées, quel est votre rôle auprès des bénéficiaires?

Question 5- Si je vous dis « développement local » ça vous dit quoi?

Question 6- D'après vous, quels sont les meilleurs moyens d'assurer la mise en œuvre d'un projet, d'assurer son émergence, sa pérennité?

Question 7- Entre l'idéal et le quotidien, dans toute cette démarche pour l'implantation d'un projet de développement, où vous situez-vous dans votre organisation?

Question 8- En tant qu'organisation partenaire, est ce que vous êtes prêts pour un transfert d'expertise?

Question 9- La vision du directeur de l'organisation a-t-elle de l'importance dans un tel projet et comment partager cette vision?

Question 10- Est-ce que vous êtes satisfait de l'accompagnement du ROCAHD ? Expliquez.

Question 11- Quels sont les éléments qui sont les gages de réussite de la démarche de développement local au sein de votre organisation ?