

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

La gestion des projets de développement local  
dans une dynamique de coopération internationale

Par

Chakda Yorn

Thèse présentée à la Faculté d'administration  
en vue de l'obtention du grade de  
Docteur en administration (DBA)

Juin 2005

© Chakda Yorn, 2005

14-639



Library and  
Archives Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Published Heritage  
Branch

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file* *Votre référence*

*ISBN: 0-494-05867-6*

*Our file* *Notre référence*

*ISBN: 0-494-05867-6*

#### NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

#### AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

  
**Canada**

---

Le doctorat en administration est un programme conjoint, Université de Sherbrooke - Université du Québec à Trois-Rivières.

# UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

## Faculté d'administration

La thèse intitulée

*"La gestion des projets de développement local dans une dynamique de coopération internationale"*

de  
Chakda Yorn

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

---

André Joyal

Président du jury

---

Paul Prévost

Directeur de recherche

---

Darquis Gagné

Représentant du milieu  
socio-économique

---

Marc-André Lapointe

Autre membre du jury

---

Marc-Urbain Proulx

Autre membre du jury

## RÉSUMÉ

Le développement local a été récupéré par les agences internationales pour leurs projets de développement. La thèse s'est donc penchée sur comment gérer les projets de développement local dans une dynamique de coopération internationale ? L'étude s'est attardée sur l'analyse qualitative du discours de plus de 400 informants clés répartis dans huit expériences en Haïti afin de souligner les déficiences et les pratiques porteuses.

La thèse a relevé deux phases essentielles qui s'ajoutent au schéma classique des projets: la gestation et le retrait. La gestation offre à une agence l'occasion d'entrer en dialogue avec les communautés et de comprendre sa dynamique. La phase de retrait permet d'assurer un potentiel de pérennité plus élevé des projets. La thèse a documenté le processus de dialectique stratégique qui permet aux acteurs de partager leurs expériences et leurs stratégies. Elle mène à une meilleure coordination des efforts. Certains comportements sont aussi importants, surtout le respect des traditions locales et le rythme adapté à la capacité d'absorption de la population. Enfin, la thèse a souligné l'importance du bailleur de fonds. Il peut favoriser le succès des projets s'il adapte ses pratiques de financement et d'évaluation de projets. Le financement doit être graduel et flexible afin de tenir compte des initiatives émergentes. L'horizon temporel des projets peut être plus long et l'évaluation doit tenir compte des nombreux facteurs intangibles.

L'ensemble des résultats a permis d'élaborer un modèle de gestion de projets qui tient compte des éléments suivants : les acteurs et leur contexte respectif, la gestion de projets, les comportements et les opérations transversales aux projets, les processus fondamentaux tels que la dialectique stratégique, la planification territoriale et l'évaluation des résultats sur les capitaux de la collectivité. Ce modèle regroupe des pratiques porteuses qui permettent de scénariser les stratégies et les actions toujours plus significatives.

## SOMMAIRE

Le développement local est un défi contemporain. Il constitue un vaste champ d'étude pluridisciplinaire. Considéré depuis le début de la décennie 80 comme une approche innovatrice pour un développement de proximité, le concept portait en lui de nombreux espoirs. Il a fait l'objet de nombreux écrits tant en Europe qu'en Amérique. Le concept a été récupéré récemment par les agences internationales pour leurs projets de développement dans les pays pauvres. La thèse s'est donc penchée sur comment gérer les projets de développement local dans une dynamique de coopération internationale ? Le terrain de l'étude est Haïti, un milieu caractérisé par un contexte national défaillant et un contexte local qui l'est tout autant, spécifiquement en ce qui a trait à la gouvernance locale. L'univers mental et culturel est également complexe. Les agences possèdent une culture de financement peu compatible avec le développement local et la concertation y est très déficiente.

Devant l'absence de littérature faisant le pont entre la gestion et le développement local, l'argumentation théorique repose sur une interprétation de la littérature éclatée du développement local. Elle a proposée une conceptualisation de cinq tendances axiologiques de développement économique local: homogénéisante, particularisante, localiste, traditionaliste et pragmatique. Puis, l'étude s'est attardée sur l'analyse qualitative du discours de plus de 400 informants clés répartis dans huit expériences afin de dégager une image riche des problèmes et des pratiques porteuses dans la gestion des projets de développement. Plusieurs résultats structurants se rapportant à des questions spécifiques ont contribué à éclairer la question générale.

Premièrement, les résultats ont permis de dégager une typologie de six projets qui ne sont pas tous typiques d'un projet de développement local : projet sectoriel, projet sectoriel en diversification horizontale, projet connexe au développement local, projet exo-endogène, projet endo-exogène, projet ad hoc. En tant qu'acteur exogène, une agence internationale mène souvent cinq types de projet à l'exception du projet

endo-exogène qui, lui, est issu du leadership et de la vision d'une communauté. Cette typologie de projet montre que le développement local peut difficilement être purement endogène. Les interventions exogènes peuvent stimuler le développement à la condition de venir en appui aux initiatives locales émergentes.

Deuxièmement, la thèse a relevé deux phases essentielles dans la gestion de projets: la gestation et le retrait. La phase de gestation offre à un accompagnateur exogène l'occasion d'entrer en dialogue avec les communautés locales et de comprendre sa dynamique avant de planifier un quelconque projet. Elle est nécessaire dans une dynamique d'interculturalité. La phase de retrait permet de s'assurer d'un potentiel de pérennité plus élevé des actions et des résultats. Elle sert à préparer la population locale à porter le projet lorsque le financement international arrivera à terme. Les phases de gestation et de retrait s'ajoutent au schéma classique de gestion de projets. Elles répondent ainsi originalement à une autre question de l'étude qui visait à connaître les phases de gestion d'un projet.

Troisièmement, la thèse a documenté le processus de dialectique stratégique entre les acteurs pour dépasser le défi de la concertation. Il permet aux acteurs de partager leurs expériences et leurs stratégies. La dialectique stratégique mène à une meilleure coordination des efforts et à de meilleurs choix quant aux stratégies et aux cibles à atteindre. Ce processus permet minimalement des échanges d'informations et offre des lieux de partage des apprentissages. Les autres résultats concernant les processus du DL confortent la littérature existante : l'importance de la planification territoriale participative, l'animation, le réseautage, la gestion des relations (gestion des risques et de la communication), la formation et l'acquisition de compétences utiles. La gestion des relations est critique pour le défi de la gouvernance locale car souvent, il y a une grande polarisation des acteurs qui protègent chacun leurs intérêts.

Quatrièmement, la thèse souligne l'importance de certains comportements dans la conduite des projets, surtout lorsque la culture des expatriés se mélange à la culture

locale. Il faut un grand respect des traditions et des us et coutumes locales. Ce respect mène à la confiance et à une participation plus réelle de la population. Également, afin de favoriser le succès des projets, le rythme de déploiement des projets doit concorder avec la capacité d'absorption de la population locale. Enfin, sur cet aspect comportemental, la thèse a aussi relevé les qualités requises du personnel stratégique des projets : l'empathie, l'ouverture d'esprit et la créativité.

Cinquièmement, la thèse a mis en évidence l'importance du bailleur de fonds, un acteur jusqu'alors négligé. Celui-ci peut favoriser le succès des projets de développement s'il adapte ses pratiques de financement et d'évaluation de projets. Le financement doit être graduel, flexible afin de tenir compte des initiatives émergentes. L'horizon temporel des projets doit être plus long et l'évaluation doit tenir compte des nombreux facteurs intangibles. Il est nécessaire de développer des méthodologies en ce sens pour utiliser de manière souple la gestion axée sur les résultats.

L'ensemble de ces résultats a permis d'élaborer un modèle de gestion de projets contextuel à Haïti et un modèle transférable dans une stratégie de contextualisation, lequel tient compte des éléments suivants : les acteurs et leur contexte respectif, la gestion de projets, les comportements et les opérations transversales aux projets, les processus fondamentaux tels que la dialectique stratégique, la planification territoriale et l'évaluation des résultats sur les capitaux de la collectivité. Ce modèle regroupe des pratiques porteuses qui permettent de scénariser les stratégies et les actions toujours plus signifiantes. Enfin, la thèse soutient deux propositions initiales. Premièrement, dans un contexte de graves déficits, le pré-développement local se veut un concept plus pertinent que le développement local et ce, en raison de l'accent mis à créer des conditions favorables. Deuxièmement, les théorisations en gestion sont très utiles, particulièrement le leadership, la stratégie et les approches sur les groupes d'intérêts. Puisqu'il s'agit d'un modèle de pratiques, les théorisations, les concepts et les outils d'analyses économiques, sociologiques, anthropologiques et organisationnelles sont tout aussi pertinents afin de tenir compte de la complexité du développement local.



## TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>SOMMAIRE</b>	3
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	11
<b>LISTE DES FIGURES</b>	12
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES</b>	13
<b>REMERCIEMENTS</b>	14
<b>INTRODUCTION</b>	15
<b>PREMIER CHAPITRE : LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b>	18
1. INTRODUCTION AU CHAPITRE PROBLÉMATIQUE	18
2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	19
2.1 Contexte de l'étude	19
2.2 Objectifs de l'étude	20
3. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	21
3.1 Conceptions éclatées du développement local	21
3.2 Problématique de la gestion du développement local	28
4. COOPÉRATION DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	30
4.1 Pratiques des agences de développement international	30
4.2 Pertinence et questionnements de la stratégie de développement local	37
4.3 Application à Haïti	39
4.4 Défis du développement local en Haïti	45
4.5 Questions de recherche	59
5. PROPOSITIONS DE RECHERCHE	60

6.	SYNTHÈSE DU CHAPITRE PROBLÉMATIQUE	65
	<b>DEUXIÈME CHAPITRE : LE CONTEXTE THÉORIQUE</b>	<b>67</b>
1.	INTRODUCTION AU CHAPITRE THÉORIQUE	67
2.	DÉFINITIONS DES CONCEPTS PERTINENTS	68
2.1	Développement	68
2.2	Dimension locale dans le développement	69
2.3	Développement local	70
2.4	Projet de développement local	71
2.5	Modèle de gestion du développement local	72
3.	DÉVELOPPEMENT LOCAL EN CONTEXTE DE GRAVES DÉFICITS	73
3.1	Modèle néolibéral	73
3.2	Développement local face aux modèles de développement	75
4.	THÉORISER SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	77
4.1	Tension du développement local entre les pôles économique et social	77
4.2	Dynamique du développement local	79
4.3	Capitaux nécessaires au développement local	84
4.4	Entrepreneuriat et développement local	89
4.5	Tendances de développement	98
4.6	Ajout conceptuel des économies de la grandeur	108
5.	MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	113
5.1	Modèle de l'OCDE	113
5.2	Modèle de villes et villages en santé	118
5.3	Modèle des processus de développement local	121

6.	SYNTHÈSE DU CHAPITRE DU CONTEXTE THÉORIQUE	128
	<b>TROISIÈME CHAPITRE : LE CADRE OPÉRATOIRE</b>	130
1.	INTRODUCTION À LA DÉMARCHE GÉNÉRALE	130
2.	POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	132
2.1	Postulats des sciences sociales	132
2.2	Positionnement pour l'interprétativisme et le constructivisme	136
3.	MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE	138
3.1	Stratégie d'étude de cas	138
3.2	Méthodologie des systèmes souples en tant que stratégie de recherche	139
3.3	Dégager une image riche de la réalité	140
3.4	Conceptualisation et définition du système	150
3.5	Comparaison du modèle avec la réalité problématique	151
3.6	Actions pour amorcer les changements	152
3.7	Discours sur la validité et la fidélité de la recherche	153
4.	SYNTHÈSE DU CHAPITRE MÉTHODOLOGIQUE	155
	<b>QUATRIÈME CHAPITRE : LES RÉSULTATS</b>	156
1.	INTRODUCTION AU CHAPITRE DES RÉSULTATS	156
2.	PRÉSENTATION DE CHACUN DES CAS	156
2.1	Projets canadiens : projets de développement local?	156
2.2	Projets non canadiens : thèmes connexes au développement local	165
2.3	Expériences haïtiennes : cas quasi typiques de développement local	175
3.	LEÇONS TRANVERSALES DES CAS	183
3.1	Gestion des projets de développement local	183

3.2	Dynamique de la gouvernance locale	194
3.3	Dynamique du financement du développement local	196
3.4	Dynamique de la concertation entre les agences	197
3.5	Dynamique culturelle et le développement local	198
4.	MODÈLE CONTEXTUEL DE GESTION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	203
4.1	Contexte d'intervention	205
4.2	Concertation des choix stratégiques	207
4.3	Mise en œuvre du développement local	207
4.4	Comportements à considérer	212
4.5	Opérations transversales	214
5.	IMPLICATIONS DU MODÈLE CONTEXTUEL POUR L'ACDI	216
5.1	Recadrage comportemental	217
5.2	Recadrage stratégique	219
5.3	Recadrage des opérations	225
6.	SYNTHÈSE DU CHAPITRE DES RÉSULTATS	226
	<b>CINQUIÈME CHAPITRE : LA DISCUSSION</b>	227
1.	INTRODUCTION AU CHAPITRE DE DISCUSSION	227
2.	MODÈLE TRANSFÉRABLE DANS SES DIMENSIONS STRUCTURANTES	227
2.1	Acteurs et leurs contextes respectifs	230
2.2	Phase de gestation	234
2.3	Dialectique stratégique	235
2.4	Planification du développement local	236
2.5	Gestion de projets	239

2.6	Comportements transversaux	240
2.7	Opérations transversales	240
2.8	Cibles du développement local à puiser dans le réservoir de projets	241
2.9	Évaluation du développement local	242
3.	THÉORISATION SUR LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	245
3.1	Développement local versus développement organisationnel	245
3.2	Parties prenantes et dialectique stratégique	250
3.3	Leadership et vision de développement	260
3.4	Stratégie d'entreprise appliquée à la planification territoriale	262
3.5	Autres approches en gestion utiles pour le développement local	270
3.6	Gestion du développement local et agent de développement	273
4.	CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE	280
4.1	Compréhension du développement local en contexte de pauvreté	281
4.2	Apports du modèle face aux autres modèles	285
4.3	Discours sur la méthodologie	293
4.4	Limites de la recherche	295
4.5	Pistes futures de recherche	298
5.	SYNTHÈSE DU CHAPITRE DE DISCUSSION	298
	<b>CONCLUSION</b>	300
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	310
	<b>Annexe A : Grille de collecte des données</b>	340

## LISTE DES TABLEAUX

		Page
Tableau 1	Haïti en quelques chiffres comparés	44
Tableau 2	Vue synthétique des cas	183
Tableau 3	Synthèse des leçons transversales des cas	201
Tableau 4	Synthèse des éléments structurants du modèle	244
Tableau 5	Différences entre une organisation et une collectivité	246
Tableau 6	Synthèse des apports en gestion pour le développement local	274

## LISTE DES FIGURES

		Page
Figure 1	La problématique de la gestion du DL en coopération internationale	46
Figure 2	Les logiques du développement local	97
Figure 3	Schéma axiologique des tendances de développement	99
Figure 4	Les façons de voir et les façons de faire le développement local	107
Figure 5	Le modèle de développement local de l'OCDE	114
Figure 6	Le modèle de villes et villages en santé	118
Figure 7	Cadre général de développement local	121
Figure 8	Les processus du développement local	123
Figure 9	La méthodologie de recherche déployée	130
Figure 10	Les postulats de la nature des sciences sociales	133
Figure 11	Grille d'analyse des tendances centrales	148
Figure 12	Modèle contextuel à Haïti de gestion de projets de DL	204
Figure 13	Les scénarios d'acteurs à appuyer	220
Figure 14	Les scénarios de projets	224
Figure 15	Le modèle de gestion du développement local	229
Figure 16	L'agent de développement dans une collectivité	252
Figure 17	Grille d'analyse des intéressés	256
Figure 18	Cibles de développement et les rôles des agents de DL	275
Figure 19	Les rôles de l'agent de DL en tant que système accompagnateur	276

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international
BCP	Bilan commun de pays
BID	Banque interaméricaine de développement
BIT	Bureau international du travail
BM	Banque mondiale
DL	Développement local
FAES	Fonds d'assistance économique et sociale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FMI	Fonds monétaire international
GTZ	German Technical Cooperation
MEDA	Menonite economic development association
MPCE	Ministère haïtien de la planification et de la coopération externe
MARNDR	Ministère haïtien de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural
PNUD	Programme des Nations-Unis pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Organisation des États Américains
ONG	organisation non gouvernementale
OXFAM	The Oxford Committee for Famine Relief
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international



## REMERCIEMENTS

Une thèse vaut bien peu de chose dans l'ensemble de la production académique, mais bien peu de chose vaut une thèse pour son auteur et son entourage. Sur le plan académique, ma pensée a été façonnée par l'ensemble des professeurs qui m'ont enseigné. Une personne ressort particulièrement car il y a eu un avant et un après Paul Prévost. Il est mon directeur de thèse et je lui dois l'intérêt qu'il a su susciter chez moi pour le management et pour le développement local. Je lui dois aussi une certaine philosophie de la vie universitaire et de la vie simplement. Je remercie Marc-André Lapointe, mon directeur académique, pour son support et ses critiques justes et constructives. Il m'a souvent ramené sur terre. Je remercie André Joyal pour le partage de sa vaste connaissance du développement local. Il a été bien plus qu'un simple membre du processus de validation de la thèse. Aux lecteurs externes, Marc-Urbain Proulx et Darky Gagné pour leur disponibilité et leurs commentaires avant et pendant la soutenance. Ces commentaires et ces critiques ont permis de nuancer certains éléments et au bout du compte, ils ont permis d'améliorer le produit final.

Sur le plan professionnel, je remercie l'équipe de chercheurs qui a travaillé avec moi sur le projet Haïti, en particulier Dicko Baldé, Isabelle Drainville et Caroline Perron qui m'ont aidé dans la rédaction des cas et l'analyse transversale. Par leurs contributions, ils m'ont influencé à différents moments stratégiques. Ils m'ont permis d'appliquer le principe de l'interprétation plurielle dans l'analyse des données. Je suis également redevable à toute l'équipe de l'ACDI visée par ce projet, en particulier Darky Gagné ainsi que les nombreux informants clés chez les autres agences de développement, au gouvernement haïtien et aux membres des collectivités haïtiennes. Ils m'ont permis de découvrir un peu plus leur univers.

Sur le plan personnel, mes pensées ont toujours été tournées vers mon épouse Guylaine. Je la remercie pour son support inconditionnel et sa patience. Ses efforts et ses encouragements m'ont évité d'être dans la mauvaise colonne des statistiques de doctorants qui ne terminent jamais. La moitié de cette thèse lui revient. Je pense aussi à mes enfants, Kolyanne, Mael-Kyri et Alanka, ils sont les sources de mes efforts et les finalités de mes projets. Une pensée spéciale s'adresse à mes parents adoptifs Agathe et Jean Chalifour qui m'ont inculqué l'importance de la culture, le goût du dépassement intellectuel, l'éducation comme le meilleur héritage et l'autrui comme la cible privilégiée de nos actions. Je tiens aussi à remercier les membres de ma famille et de ma belle-famille, lesquels décompressent judicieusement mon existence.

Enfin, pour peu que cette thèse ait une influence quelconque, je la dédie aux artisans du développement qui travaillent à l'amélioration du bien-être des autres et ce, dans les contextes organisationnels, humains, institutionnels souvent difficiles.

## INTRODUCTION

L'objet de cette thèse est la gestion des projets de développement local (DL) dans une dynamique de coopération internationale. La thèse fait émerger trois éléments. Le premier est le DL, généralement perçu comme un processus endogène d'accroissement durable du bien-être d'une communauté (Prévost, 2001a). Or la littérature ne montre pas toujours la spécificité de cette stratégie dans les pays pauvres. Le terrain d'étude est Haïti, un contexte caractérisé par de graves lacunes, ce qui nécessite des adaptations théoriques. Deuxièmement, ce phénomène est interprété sous l'angle du management (gestion). La conjonction entre la gestion et le DL est peu articulée dans la littérature. Les approches pertinentes de la gestion sont : la stratégie, le changement organisationnel, les parties prenantes, le management par projets, la théorie des rôles. Troisièmement, le contexte de l'étude fait intervenir un acteur stratégique : l'agence de développement international. Cet acteur, en particulier le bailleur de fonds, possède un grand poids dans les orientations de projets d'une collectivité. Il est souvent négligé et/ou peu mis en lumière. Le résultat attendu de la thèse est un modèle de gestion des projets de DL. Le modèle est enraciné dans le contexte haïtien. Par inférence analytique (Yin, 1994), le modèle se veut transférable dans une stratégie de contextualisation.

L'intérêt de la thèse réside en quatre points de vue. Premièrement, le modèle élaboré a été maintes fois validé pour sa pertinence pratique auprès des experts et chercheurs oeuvrant dans le domaine de la coopération internationale. D'ailleurs, les résultats de l'étude ont inspiré une programmation canadienne en Haïti de 20 millions dollars renouvelables. Deuxièmement, il permet de contribuer au corpus de la gestion du développement, une perspective qui est encore en friche. Troisièmement, le modèle présente des innovations par rapport à la littérature actuelle. Il souligne l'importance du processus de dialectique stratégique entre les acteurs. Il cible un acteur incontournable : le bailleur de fonds. Cet acteur est important dans une dynamique de coopération internationale tout comme dans les pays riches.

Concernant la gestion de projet, le modèle dégage deux phases jusqu'alors négligées : la phase de gestation et la phase de retrait. Quatrièmement, la thèse porte un constat sur les similarités et les différences entre le DL dans les pays riches et pauvres. Elle met en évidence la culture de développement et les comportements à adopter lorsqu'on œuvre dans le DL. La thèse se divise en cinq chapitres.

Le premier chapitre traite de la problématique managériale. Il expose les objectifs de l'étude. Il décrit le cadre général de la problématique du DL, à savoir l'absence d'un cadre théorique intégrateur. Du coup, la gestion du DL pose aussi problème. La problématique spécifique expose la pertinence et les questionnements du DL comme une stratégie des agences de développement international. Puis, le chapitre décrit Haïti, un terrain particulier de par le contexte national, local et celui de la coopération internationale. Plusieurs dimensions problématiques ont émergé du terrain : la gouvernance locale, le financement du développement, la concertation des acteurs, la culture du développement. Ces dimensions contribuent à complexifier l'objet de l'étude. La thèse contribue à répondre à la question générale suivante : comment gérer le DL? Cinq questions spécifiques qui tiennent compte du contexte de l'étude aident à répondre à la question générale. Elles visent les stratégies de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), les typologies de projets, les phases de gestion de projets de DL, les processus transversaux pour opérer les projets et les aspects comportementaux.

Le deuxième chapitre présente le contexte théorique du DL. La thèse ne part pas avec un cadre conceptuel stable. Le chapitre offre plutôt un tour d'horizon de la littérature. Il théorise autour du DL en décrivant un pôle plus social et un pôle plus économique; les quatre logiques : acteurs, réseaux, développement, capacitation; l'importance de l'entrepreneuriat; la synthèse des différentes tendances de voir et de faire le développement. Puis, il expose quelques modèles de DL existants. Sans être un cadre conceptuel stable, le modèle de Prévost (2001b) a servi de guide pour baliser la collecte des données.

Le troisième chapitre décrit le cadre opératoire utilisé. Il s'agit d'une recherche qualitative avec une stratégie mixte. L'ossature principale est la méthodologie des systèmes souples (Checkland, 1999). De ce fait, on comprend qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un cadre conceptuel affiné pour que la recherche débute. La thèse a eu aussi recours à la stratégie d'étude de cas imbriqués (Yin, 1994). Huit cas, à la fois homogènes et contrastés, font partie de l'étude afin de faire ressortir une image riche de la réalité. Le sous-échantillonnage utilise la notion d'informants clés (Mucchielli, 1996). Les outils des collectes des données sont les entrevues semi-dirigées, les groupes de discussion, la documentation écrite des cas et l'observation flottante. La grille des tendances centrales de Chenail (1992 dans Cole, 1994) a servi à dégager les éléments les plus structurants dans les discours des informants. L'analyse qualitative a procédé selon plusieurs principes : les cercles herméneutiques, la contextualisation, l'interprétation plurielle et l'abstraction (Hlady-Rispal, 2002).

Le quatrième chapitre expose les résultats de la thèse. Il commente brièvement chacun des cas étudiés. Puis, il développe l'analyse transversale afin de dégager les leçons les plus pertinentes des cas. Ensuite, il présente le résultat attendu de la thèse, à savoir le modèle de gestion du DL. Ce modèle est enraciné dans les cas étudiés. Il permet de constater la cohérence interne entre les objectifs, la problématique, le cadre conceptuel et les questions de recherche.

Le cinquième chapitre est consacré à la discussion des résultats. Il théorise autour du modèle et argumente quant aux conditions de transférabilité. Il discute de la pertinence des outils de gestion pour améliorer les pratiques du DL. Le chapitre montre les contributions de la thèse, puis indique les limites de l'étude, souligne les aspects de validité et ouvre sur de nouveaux horizons de recherche. Enfin, la conclusion reprend les éléments essentiels de la thèse. Elle montre que l'objectif fixé a été atteint et que les questions de recherche ont trouvé des réponses.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

#### **1. INTRODUCTION AU CHAPITRE PROBLÉMATIQUE**

Dans un premier temps, ce chapitre décrit les objectifs de l'étude en situant le contexte de la recherche. Il insiste sur les objectifs académiques. Deuxièmement, il aborde la problématique générale du DL qui implique deux choses. D'abord, bien que l'économie soit prédominante, le DL constitue un champ d'études davantage qu'une discipline. Plusieurs visions des inégalités du développement ont cours. Mais pour le DL, il n'y a pas de cadre théorique rigoureux et original. C'est un état d'esprit pour faire du développement (Vachon et Coallier, 1993). En conséquence, la problématique de sa gestion traîne le même défaut. Cependant, la gestion a développé des outils et des théorisations qui s'avèrent utiles au DL, notamment la planification stratégique et la gestion de projet. La gestion du DL s'intéresse à la mise en œuvre. La problématique soulève non seulement la rareté de la littérature, elle soutient aussi qu'il n'y a pas de théorisation qui fait la jonction entre les deux champs théoriques.

En troisième lieu, le chapitre aborde la problématique spécifique, c'est-à-dire la gestion de projets de DL, mais dans la dynamique particulière de la coopération internationale. Il mentionne quelques critiques sur les pratiques et les résultats mitigés des agences de développement international. Puis, il soulève la pertinence et les questionnements liés à la stratégie de DL. La thèse adopte donc la perspective d'un acteur : les agences de développement international. C'est à travers elles que s'articulent les réflexions liées à la stratégie du DL. Enfin, la problématique spécifique trouve son application en Haïti par la description synthétique de ce terrain d'étude. En conclusion, le chapitre liste les questions et les propositions de recherche avant de terminer par une synthèse.

## 2 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

### 2.1 Contexte de l'étude

La problématique tire avantage d'un mandat de l'ACDI. L'Agence désire orienter ses réflexions en vue d'élaborer une programmation en Haïti dont le DL constituera un volet important. En amont à ces réflexions, d'importantes agences de développement oeuvrant en Haïti avaient déjà engagé des pourparlers sur ce thème. L'ACDI constitue un bailleur bilatéral important en Haïti. Devant les résultats mitigés de ses interventions dans ce pays, l'Agence s'est jointe aux discussions sur une approche plus décentralisée. Elle a financé cette étude d'envergure afin de comprendre les possibilités de gestion de projets de DL en Haïti.

Bien que le DL ne soit pas nouveau, l'intérêt pour cette stratégie est assez récent dans le contexte de la coopération internationale. Il n'est pas étranger aux autres priorités des grandes agences pour les phénomènes de la décentralisation, de la démocratie ou de la gouvernance locale. Pour les uns, l'intérêt découlerait d'une idéologie néolibérale dont la réduction du rôle de l'État est une condition au bon fonctionnement de la main invisible (Joyal, 2000). Les collectivités locales deviennent les cibles privilégiées des actions. En ce sens, le DL ferait l'affaire du néolibéralisme en comblant les trous laissés par celui-ci et constituerait « un cadeau de la gauche à la droite » (Polèse, 1995). Berthet (1999, p. 9) souligne le même piège : « Le plus grand risque du DL est bien de devenir, en douceur, l'alibi ou le paravent d'un système mondial-libéral aussi anonyme qu'implacable vis-à-vis des droits fondamentaux ».

Cela cantonnerait le DL au piège du misérabilisme (Greffé, 2002) et à des « territoires résiduels » (Vachon, 2003). Dans le même esprit, Brodhead (1987) souligne que « le succès [du DL] semble lié à toute une gamme d'initiatives assez modestes, en tout cas moins spectaculaires que les efforts coûteux déployés

pour les mégaprojets » (dans Jean, 1989, p. 3). Pour d'autres, il s'agit d'une prise de conscience d'un paradigme différent pour faire du développement (Économie et Humanisme, 1999; Favreau et Fréchette, 2002; Friedmann, 1992; Stöhr et Taylor, 1981). Au-delà des visions du monde, l'intérêt manifesté pour le DL ouvre un horizon qui demeure à documenter.

## 2.2 Objectifs de l'étude

Maxwell (1997) mentionne qu'une recherche procède de trois objectifs : personnels, académiques et managériaux. Le fait d'en être conscient limite les biais du chercheur. L'objectif personnel vise l'obtention d'un diplôme doctoral en gestion. Les objectifs académiques convergent avec les objectifs managériaux :

1. Comprendre le DL dans une dynamique de coopération internationale. La littérature dans ce contexte est rare. Cet objectif s'articule principalement à travers les chapitres de la problématique et du contexte théorique;
2. Apprendre les leçons pertinentes des projets actuellement gérés par la coopération internationale à travers le diagnostic de huit cas. Cet objectif s'illustre dans la présentation des résultats (chapitre 4). Il justifie une recherche appliquée nécessitant une méthodologie cohérente (chapitre 3);
3. Conceptualiser un modèle de gestion de projets DL contextuel à partir des leçons des projets. Cet objectif veut comprendre l'objet d'étude comme phénomène contemporain. La juxtaposition des deux concepts constitue l'originalité de la thèse. Les résultats (chapitre 4) et surtout la discussion (chapitre 5) vont asseoir la théorisation des approches pertinentes de la gestion appliquées au DL pour faire émerger un autre modèle de pratiques de DL généralisable analytiquement hors du terrain de l'étude.

### 3. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

#### 3.1 Conceptions éclatées du développement local

Cette thèse ne se situe pas dans une optique de l'économie ou du développement communautaire pour lesquels il existe une littérature remontant loin dans le passé où plusieurs écrits importants pourraient être recensés depuis la République de Platon en passant par des ouvrages plus contemporains de l'école anglaise du *Local State*, de l'école américaine du *Public choice* ou de l'école de la planification urbaine et régionale. La thèse va se concentrer sur une littérature plus récente, soit depuis la fin des années 1970 et au début des années 1980 pour tenter simplement de cerner le DL comme un contenu de la gestion.

Le DL est un concept multidimensionnel. De plus, au sortir des sciences régionales qui lui ont donné naissance, il est devenu de plus en plus multidisciplinaire pour se transformer en champ d'études. Comme le développement durable, le DL constitue davantage une approche de développement qu'une théorie (Greffé, 2002; Joyal, 2002; Planque, 1993; Polèse, 1999; Proulx, 2002; Vachon, 2003). Dans sa revue de littérature, Lamarche (1995) fait remonter l'émergence du DL à la fin de la Deuxième Guerre. Mais le cœur des tentatives de théorisation arrive à la fin des années 1970 sous la houlette des théoriciens du développement régional par le bas (Hansen, 1981; Friedmann et Weaver, 1980; Stöhr et Taylor, 1981). À l'instar de Lamarche (1995), Lévesque (1999) soutient qu'au Québec, la question du local a traversé trois périodes : le local traditionnel (1945-1975), le local de contestation (1970-1985) et le nouveau local (depuis 1980). Historiquement, le DL est lié à l'économie spatiale, laquelle se penche sur les inégalités du développement. Il y a trois visions qui coïncident avec les trois grandes périodes.

D'abord, la vision déterministe de l'orthodoxie économique prône le laisser-faire. Le phénomène des régions sous-développées n'est qu'accidentel et temporaire.



Le libéralisme économique stipule qu'à la longue, elles rejoindront les autres régions par les retombées de la croissance (Balassa, 1960; Rostow, 1960). La deuxième vision, plus hétérodoxe, est basée sur les pôles de croissance (Hirschman, 1964; Myrdal, 1957; Perroux, 1955, 1961). Elle stipule que les régions poursuivent des trajectoires suffisamment différentes pour ne pas converger vers l'équilibre (Crevoisier, 1998). L'idée fondamentale est qu'une région se développe s'il y a des conditions suffisantes telles que les niveaux d'investissement en capital financier et humain (Demazière, 1996; Planque, 1998). On a décrit, applaudi, appliqué et critiqué suffisamment l'idée des pôles de croissance sans qu'il soit utile d'y revenir (voir p. ex. : Friedmann, 1992; Higgins, Martin et Renaud, 1970; Parr, 1999ab; Polèse, 1999; Polèse et Scheamur, 2001; Stöhr et Taylor, 1981). La troisième vision est associée au développement par le bas (Friedmann, 1992; Friedmann et Weaver, 1979; Friedmann et Douglass, 1978; Nerfin, 1977; Stöhr et Taylor, 1981; Stöhr 1990; Weaver, 1981, 1983). Ces auteurs confrontent les deux autres visions. Le DL peut être associé au développement par le bas dont l'objectif consiste d'abord:

à répondre aux besoins de base d'une population et après, aux autres besoins; les surplus devraient être dirigés vers la diversification économique de la région; l'unité territoriale devrait être plus grande que le village, mais suffisamment gérable et accessible (Stöhr, 1981, p. 43).

La conception uniforme du développement de la deuxième période oblige les catégories sociales et les régions défavorisées à concurrencer d'autres régions plus prospères (Stöhr, 1981). Par le fait même, s'il y a développement, il sera toujours accompagné d'exclusion. Le DL s'interroge donc sur les programmes « mur à mur », la standardisation tous azimuts, la non-prise en considération des différences et l'absence de démocratisation (Lévesque, 1999). Le développement par le bas ne refuse pas la croissance économique. Il s'agit de la fonder sur la mobilisation accrue et intégrée des ressources dans un contexte régional. C'est une perspective sociologique du développement (Lamarche, 1995; Martin, 1986). Au développement fonctionnel de la période précédente, on oppose le développement territorial : « Le

développement territorial réfère simplement à l'utilisation des ressources locales par les résidents pour combler leurs besoins » (Traduction libre de Weaver, 1981, p. 93).

Les hypothèses de cette conception du développement sont :

- A. Les disparités régionales proviennent d'une intégration insuffisante des économies plus larges;
- B. les conceptions du développement varient, elles sont enracinées en fonction des environnements sociaux et naturels des territoires;
- C. la formulation et l'implantation de ces conceptions doivent provenir des communautés respectives;
- D. il devrait y avoir une meilleure autodétermination au niveau national et régional ainsi que des interactions utiles dans ces unités territoriales. C'est donc une approche volontariste : le monde est notre propre représentation, une question de volonté (Schopenhauer, 1966, dans Weaver, 1981).

La recette proposée du nouveau local est celle du développement par le bas (Lévesque, 1999) : mobilisation des citoyens des collectivités locales, diagnostic de la situation, plan de développement, mobilisation des ressources individuelles et collectives. On conçoit le territoire comme un « espace vécu » (ou une région enracinée), baptisé ainsi par Frémont (1979, dans Bailly, 1986), un « espace de solidarité » (Joyal, 2002), un « milieu » (Maillat, 1992). L'espace vécu fait référence à « une combinaison d'interrelations entre les éléments qui, en s'inscrivant dans l'espace, structurent un ensemble, un tout homogène » (Proulx, 2002, p. 112). Un concept proche de l'espace vécu est la communauté comme l'a définie Prévost (1993, p.116) : « un regroupement organisé sur un territoire naturellement constitué, capable de se donner ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et à la communauté ». La communauté possède des acteurs et des actifs. Quant à Proulx (1998), il emprunte à la discipline scientifique « d'organisation et développement communautaire » des notions d'héritage, de proximité, d'identité, de culture organisationnelle d'un territoire. Ces concepts font que les acteurs vont planifier leur développement en fonction des spécificités territoriales.

Toutes ces notions qui se recourent reviennent à dire que le territoire n'est pas neutre. Selon Courlet (2001), le territoire est une composante permanente du « développement situé ». Ainsi, selon Ninac (1997), les populations ne sont pas homogènes d'une région à l'autre. La qualité et la quantité des ressources varient considérablement. Les perspectives économiques diffèrent, les créneaux étant souvent influencés par la façon dont une économie s'est construite historiquement et régionalement. Le territoire est aussi un espace dynamique qui contient des processus de compétition et de coopération. La proximité est un concept important. Ainsi, lorsque c'est possible, et dans l'incertitude, l'échelle territoriale la plus petite est toujours la plus appropriée (Weaver, 1981).

On greffera au DL des phénomènes bien antérieurs. Dans les années 1970, les économistes italiens ont redécouvert les districts industriels avec la fameuse Troisième Italie. On se plaît à remonter aux travaux d'Alfred Marshall et à citer les ouvrages de Becattini (1979, 1987, 1992), de Bagnasco (1977), de Busco (1982), de Garofoli (1981, 1991) ou encore du côté américain de Piore et Sabel (1989). On parle alors de nouveaux districts industriels (NDI). À la suite des districts industriels viennent les systèmes productifs locaux (SPL). En France, ce sont, entre autres, les Courlet et Pecqueur (1992, 1993, 1998), Pecqueur (2000), Courlet (2001) qui les étudient et les défendent. Il s'agit d'un dérivé des NDI auquel s'ajoute l'aspect technologique découlant de l'analyse de l'économie industrielle des pôles urbains (Grenoble, Toulouse, le Bade-Wurtemberg, Silicone Valley, route 128).

D'autres chercheurs du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs se penchent sur la capacité d'apprentissage et d'innovation des milieux (Aydalot, 1985; Maillat, 1992, 1996). Les milieux innovateurs possèdent en commun une variable déterminante (Maillat, 1996, p. 79) : « une culture économique longuement mûrie, créatrice d'une ambiance ou d'une atmosphère dans laquelle les acteurs économiques dépassent les seules relations de marché et entretiennent des relations privilégiées de proximité ». On insiste sur les interactions et les

apprentissages qui sont en mesure de créer de nouvelles ressources et de transformer les systèmes de production, de développer des savoir-faire et d'innover. L'innovation n'est pas toujours l'affaire d'un individu, mais « de réseau d'innovateurs » lié à un territoire (Perrin, 1991 dans Gouttebel, 1999, p. 119). Ces concepts accrocheurs trouvent leurs adhérents. On en a largement discuté sans qu'il faille les revisiter. Qu'y a-t-il à retirer de ces éléments considérés par l'économie spatiale comme les fondements théoriques du DL (Gouttebel, 2001), le quoi du DL (Joyal, 2002), les modèles de développement localisé (Pecqueur, 2000)? Il y a certainement l'importance des entreprises, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, de la compétitivité, du réseautage, de la coopération malgré la compétition.

La plupart de ces analyses sont descriptives. Pour le reste, la transférabilité de ces expériences est limitée. On peut tenter de créer une autre Silicone Valley, d'autres districts italiens, et certains auteurs le préconisent (p. ex. : Longhi et Spindler, 2001). Mais les chances d'y arriver sont minces. Ces phénomènes exemplaires sont ancrés historiquement, culturellement, socialement aux territoires qui les ont vus naître. Au Québec, il n'y a rien qui puisse s'approcher de la Troisième Italie. Vachon et Lemieux (1998) ainsi que Tremblay (1998) ont mené des études pour conclure que ce sont des phénomènes difficilement transférables dans leur forme intégrale.

Soulignons que la montée du DL depuis la fin de la décennie 1970 est due aussi à quelques facteurs structurels et conjoncturels. Le Centre Interdisciplinaire de Recherche et d'Information sur les Entreprises Collectives (1996) a dégagé les tendances lourdes qui affectent toutes les sociétés : mondialisation, financiarisation de l'économie, reconfiguration de l'État, modernisation des entreprises, économie du savoir, pauvreté et exclusion sociale, projet de société. Plus spécifiques au DL, ces tendances rejoignent celles dégagées par Polèse (1986) et Sengenberger (1993). On peut ajouter la reconfiguration de l'espace par la polarisation, la métropolisation, la dévitalisation et la compétition (Benko et Lipietz, 1992, 2000; Courlet, 2001; Demazière, 1996; Gouttebel, 2001; Longhi et Spindler, 2001; Pecqueur, 2000;

Planque 1998). Le soutien au DL s'est aussi accru, notamment de la part de l'État (Bourque, 1999; Dupuis, 1998; Joyal, 2002; Lévesque, 1999; Prévost, 2001a). Enfin, la montée de l'entrepreneuriat et des PME a fortifié la crédibilité du DL (Julien, 1987; Joyal, 1987; Julien et Marchesnay, 1996; OCDE, 1999, 2000, 2003; Pecqueur, 1989, 2000; Polèse, 1986; Prévost, 1993, 2001a; Riverin, 1999). L'ensemble de ces mutations représente des possibilités pour le DL, mais aussi des menaces.

En somme, la dernière décennie de ce siècle est caractérisée par des "dislocations tectoniques" dans la nature territoriale de l'économie, de la politique, de la société avec des mouvements qui surviennent autant de l'intérieur qu'au-delà des États-nations. Elles sont associées avec des espoirs et des attentes d'une nouvelle dynamique économique, d'une plus grande stabilité politique, et d'une plus forte cohésion sociale; mais elles donnent aussi émergence à l'insécurité, à l'anxiété et à la peur de perdre des emplois, du revenu et de l'identité (Traduction libre de Sengenberger, 1993, p. 313-314).

Ce constat est encore d'actualité. L'approche par le bas est séduisante et porte de nombreux espoirs. Quels en sont les résultats? Au Canada, Coffey et Polèse (1982, 1985, 1986) ont nagé sur les espoirs. Mais plus de vingt ans après, les désillusions sont nombreuses. Joyal (1996) parle de vaguelette davantage qu'une vague de fond. Vachon (2003) croit qu'il faut dépasser les cas de succès qui sont souvent temporaires. Il faut des politiques publiques vigoureuses. Il faut aussi revaloriser la solidarité (Vachon, 2002) et changer de comportements (Joyal, 1996), notamment la consommation, ce que Laflamme (1983) appelle une économie de sobriété. Demazière (1996) mentionne que le DL relève d'une « utopie féconde » dont la mise en œuvre pose des problèmes. Le principal problème est la relation entre le développement endogène et les dynamiques économiques et institutionnelles extérieures à la communauté. Au mieux, « il ne pourrait être mis en œuvre qu'après les transformations profondes de la société et de l'économie, dont les prémisses ne se font actuellement guère percevoir » (Demazière, 1996, p. 25).

Aux États-Unis, Bartik (2002) indique que les politiques visant à encourager les localités en difficulté ont des effets positifs et d'autres moins. Par exemple, les programmes de développement économique qui fournissent de l'information, de la formation et des services de consultation aux PME ont amélioré la performance des économies locales. Toutefois, les programmes qui ciblent les régions en difficulté, par exemple les zones spécifiques d'entreprises, sont inefficaces, car les ressources financières et les services offerts sont insuffisants et peu durables.

Après avoir adhéré au discours du DL, Polèse (1995) en parle maintenant comme d'une « douce utopie dangereuse ». Faute d'un cadre théorique intégrateur, le DL constitue une « auberge espagnole » et se résume au sens commun : « Beaucoup de ce qui a été proposé peut être appelé le gros bon sens : le besoin de bâtir l'estime de soi, la coopération, l'esprit d'entreprise » (Polèse, 1999, p. 310). Selon lui, tout ceci est correct et séduisant, mais ne peut résoudre les problèmes liés à la fermeture d'un gros employeur de la localité. Chandler, Murdochville, Asbestos et Huntingdon lui donnent raison. Se prendre en main est loin d'être une évidence pour tous (Joyal, 1996). La désillusion est facile, car les phénomènes de la concentration du travail, du capital et de la population dans les grands centres sont toujours actuels (voir Lacas *et al.*, 2001 et Polèse *et al.*, 2001). La désillusion est proportionnelle à la conception que l'on se fait du DL. On peut le concevoir comme une idéologie qui croit au concept en tant qu'alternative ou une panacée face au paradigme de développement dominant. On peut aussi rétrécir le concept et le voir comme une stratégie de plus. Celle-ci ne peut faire l'impasse des saines politiques d'ordre macro-économique et fiscal ou refuser la stratégie visant à attirer les investissements même si cela signifie la venue d'entreprises exogènes.

Il y a 15 ans, Pecqueur (1989) titrait son livre : le développement local, mode ou modèle? Actuellement, il semble que ce soit la mode, mais il faut faire attention à n'entretenir que des espoirs sans actions concrètes majeures de la part de l'État (Vachon, 2003). Pour Pecqueur (2000, p. 128) « ni mode ni modèle, le DL est un

constat et une pratique ». La problématique des poches de pauvreté existe toujours à l'échelle planétaire et aussi à l'intérieur des pays et régions les plus riches (Benko et Lipietz, 2000). À la longue, l'idée de la croissance équilibrée est peut-être bonne pour la formalisation économique. En pratique, John Maynard Keynes disait « à long terme, nous serons tous morts ».

Les collectivités, faites de gens, ne peuvent se laisser mourir. Attendre qu'une théorie causale se développe pour poser des actions revient à rester les bras croisés. Sur le terrain, les stratégies se développent. Les actions sont prises sciemment ou inconsciemment, appuyées par les savoirs académiques lorsqu'ils existent. Le DL, bien que difficile, demeure une stratégie accessible, à la condition de ne pas le voir comme un antidote. Les collectivités et les multiples acteurs qui les composent peuvent capitaliser sur les avantages des mutations de l'environnement, en particulier de l'économie du savoir et des avancées technologiques qui limitent les coûts de transaction, du moins ceux liés à l'acquisition de l'information (Julien, 1992, 1999). Il y aura toutefois des changements nécessaires dans les comportements et les valeurs, ce qui pose le défi d'une conscience collective difficile à induire (Joyal, 1996; Vachon, 2002). Avouer l'échec d'un montage théorique après vingt à trente ans d'expérimentation, c'est lancer la serviette trop vite (Joyal, 2002).

### **3.2 Problématique de la gestion du développement local**

La section précédente a montré qu'au-delà de la vertu, le DL doit composer avec des approximations théoriques. Pour certains, il semble clair que le DL est « une admission d'échec » et « [...] a failli à développer un corpus d'outils d'intervention cohérent et original » (Polèse, 1999, p. 309-310). Au-delà de l'utopie, les cas à succès et les vaguelettes constituent des apprentissages. Par contre, si la science économique n'a pas élaboré une théorie du DL, le management ne peut donc pas développer un modèle explicatif du DL. Le management ou la gestion diffère des autres disciplines qui se penchent sur le DL : économie, sociologie, service social, géographie

économique, politique. Outre le quoi et le pourquoi, le management s'intéresse surtout au comment réaliser les projets de DL. Le management se penche davantage sur les processus. Il ajoute aux théorisations du DL, les théorisations et les outils pratiques de la gestion tels que la stratégie, la gestion de projets, la culture organisationnelle, les rôles des gestionnaires, la gestion du changement, la théorie des parties prenantes, etc. Mais la gestion est une discipline indisciplinée en quête de sa légitimité; elle relève du bricolage et du pragmatisme (Déry, 2000). Depuis Fayol (1916), la gestion est comprise comme étant l'ensemble des activités qui permettent aux gestionnaires de planifier, diriger, coordonner et contrôler les ressources d'une organisation. Mintzberg (1968), en s'intéressant aux rôles de cinq gestionnaires, a réduit ces principes à des légendes urbaines. Quinn (1990) retient quatre modèles de gestion et pour chacun d'eux, des rôles différents pour les gestionnaires : modèle des choix rationnels (Ford, 1922; Taylor, 1911), modèle des processus internes (Fayol, 1916; Weber, 1947), modèle des relations humaines (Mayo et Roethlisberger, 1922; McGregor, 1960) et modèle des systèmes ouverts (Burns et Stalker, 1963; Thomson, 1967). Ici, le management est pris au sens de Vickers (dans Checkland, 1999, p. 1) :

Gérer quelque chose dans la vie quotidienne, c'est d'essayer de se débrouiller avec un flux d'évènements et d'idées qui s'enchevêtrent dans le temps. Le gestionnaire essaie d'améliorer des situations perçues comme problématiques. Le travail n'est jamais terminé parce qu'au fur et à mesure qu'une situation évolue, de nouveaux aspects émergent à l'attention des gestionnaires et les solutions d'hier peuvent être vues comme les problèmes d'aujourd'hui (Traduction libre de Checkland, 1999, p. 1).

Déry (2000, p. 7) s'accorde avec cette assertion, car au questionnement que fait le gestionnaire, il répond : « il construit des problèmes et il échafaude des solutions ». Cette thèse offre la définition suivante : le management est l'analyse constamment actualisée d'un flux d'informations dans une optique décisionnelle afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation. Or une collectivité ne possède pas les six parties d'une organisation de Mintzberg (1982). La gestion du DL doit donc être plurielle. La collectivité n'a pas de propriétaire et pourtant elle appartient à tous. Les



politiques, les programmes gouvernementaux et les fonctionnaires qui les opèrent contribuent au développement. Les membres de collectivités (privé, politique, civile) gèrent leurs intérêts. Les agents de développement accompagnent les collectivités, interprètent et opèrent les politiques publiques. Tous ces acteurs façonnent le DL.

À l'exception de quelques ouvrages, le management du DL est une perspective peu développée (Chevalier, 1999; Prévost, 1993, 1998; Zagamé, 1994). Prévost (1998) applique les notions du leadership dans les organisations au leadership local dans les communautés. Zagamé (1994) et Chevalier (1999) théorisent sur la planification stratégique adaptée à la planification territoriale. Les modèles ou les guides existants sur le DL relèvent de l'opérationnel, donc dans une certaine mesure de la gestion. Mais ils n'utilisent pas toujours l'outillage développé par la gestion. Cette dernière est utile, surtout avec la professionnalisation des agents de développement comme l'illustre l'ouvrage de l'UNESCO (2000) : l'agent de DL, émergence et consolidation d'un profil professionnel. On tente d'y définir les rôles et compétences exigés par une telle profession. Le management est la discipline la plus proche du travail des agents de DL. Il s'intéresse aux pratiques, à l'opérationnel : « Les praticiens du DL se veulent empiriques et pragmatiques, ils ne s'embarrassent ni de théories ni de dogmes » (Chassagne dans Joyal, 1989, p. 77). Mais contrairement à la critique de Chassagne, il ne s'agit pas de faire l'impasse sur les développements théoriques en DL. La pertinence de la thèse repose, entre autres, sur la déficience d'un corpus de la gestion du DL.

## 4 COOPÉRATION DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

### 4.1 Pratiques des agences de développement international

Les agences internationales s'intéressent de plus en plus au DL comme une stratégie qui encourage la participation des acteurs locaux et l'appropriation des projets qu'elles mettent en oeuvre. Mais « les stratégies de DL ne constituent pourtant

rien de nouveau » (Carvalho, 1997, p. 35). En Afrique, c'était une stratégie portée par certains bailleurs comme le démontre un ouvrage du Ministère de la coopération française en 1992 : planification du développement local, guide méthodologique suivi de trois études de cas. Toutefois, ces stratégies sont toujours assez encadrées et d'une certaine manière, *top-down*. Les organisations de l'ONU articulent des projets convergents avec le DL. Le Programme des Nations-Unies pour le développement (PNUD) et le Bureau International du Travail (BIT) avaient déjà misé sur le développement de certaines localités spécifiques pour induire les effets d'amplification (Abdelmaki et Courlet, 1996 ; Béraud et Perrault, 1996). Le Programme des Nations-Unies pour l'Agriculture (FAO) articule des projets de développement régional qui chevauchent le DL. Elle a adopté une approche participative dans les années 1980. Quant au Fonds d'Équipement des Nations-Unies (FENU), il s'est redéfini en 1993 comme un « Fonds de DL et communautaire ». Il existe un Fonds de DL qui appuie les collectivités rurales. L'intérêt des agences fait partie d'une quête pour améliorer le succès des projets de coopération. En effet, par le passé et même actuellement, les projets des agences reçoivent en général de vives critiques (Amin, 1973, 1995; Michailof, 1984) :

- Ils font vivre davantage les professionnels du développement que les gens;
- Ils ont un horizon court terme;
- Ils se concurrencent pour la visibilité;
- Ils sont planifiés et exécutés sans la participation des bénéficiaires;
- Il y a souvent la confrontation culturelle entre agences et populations;
- Les technologies utilisées sont inappropriées aux contextes;
- Ils déstructurent la cohérence interne des populations visées;
- Ils contribuent à une mentalité d'assistance;
- Ils n'ont souvent rien changé;

- Les évaluations sommaires et quantitatives ne donnent pas une image juste des réalisations ou des lacunes des projets;
- Les projets tombent dans l'oubli après le départ de ceux qui les géraient.

En général, si « les programmes d'aide ont fait quelque chose pour soulager la conscience des privilégiés, ils ont fait beaucoup moins pour atténuer la détresse » (Galbraith, 1995, p. 186). Il faudrait dépasser le clientélisme (Corragio, 2002). La coopération doit substituer le concept de bénéficiaires par des concepts de partenaires et de collaborateurs (Favreau et Fréchette, 2002). Dès 1954, la revue *Chronique sociale de France* faisait des constats similaires à ceux d'aujourd'hui.

[...] l'aide aux pays en voie de développement, la nôtre (France) comme celle des autres [...] entraînent souvent des gaspillages, voire des pertes sèches. En ce domaine comme dans d'autres, la façon de donner vaut au moins autant que ce qu'on donne. Nous savons, par exemple, qu'une partie des secours accordés par les nations riches aux pays pauvres s'emploie en dépenses militaires, dans le cadre de desseins politiques et stratégiques. C'est un regrettable effet de la lutte entre *Big Brothers*, les Grands Frères, pour la domination mondiale [...] Il ne contribue certainement pas au progrès économique des pays intéressés (Foliet, 1954, p. 213).

Nous savons que les subsides versés par le monde riche au Tiers-Monde servent à entretenir des fonctionnaires ou des « chargés de mission » fort bien payés, mais pas toujours aussi compétents qu'on le désirerait, souvent inefficaces, parfois même dangereux par leur ignorance des réalités concrètes, leurs vues *a priori* et leurs déformations technocratiques (*Ibid*, p. 214).

La constatation générale qui se dégage [...], à l'échelle à laquelle adhèrent pratiquement tous les pays participants, est que les progrès réalisés au cours des dix dernières années en matière de développement sont extrêmement décevants [...] l'écart continue à se creuser entre les pays riches dont les taux de croissance se situent autour de 4 à 5 % et les pays pauvres qui atteignent [...] 1 à 2 % (Blardone, 1954, p. 255).

[...] dans aucun pays, l'aide n'a vraiment permis la mise en place de structures fournissant aux intéressés le moyen d'assurer par eux-mêmes le démarrage de leur développement. L'aide a financé des opérations dispersées, elle n'a pas servi de levier au développement [...] les formes

actuelles d'aide sont inadaptées aux véritables problèmes que pose le développement. (*Ibid*, p. 259-260)

Il importe de souligner que sans des transformations de structures, sans la volonté politique bien arrêtée d'encourager le développement en éliminant les obstacles internes qui l'entravent, les mesures de coopération internationale si judicieuses soient-elles, n'auraient qu'une portée très limitée. (Prébisich cité par Blardone, 1954, p. 260)

Vingt-cinq ans plus tard, le projet de développement rural intégré (DRIPP) des années 1970 synthétise à lui seul la problématique des projets de la coopération au développement. Ce vaste projet canadien a engouffré plus de 80 millions en Haïti. Dumornay (1991) ainsi que Coffey et Lewis (1985) soulèvent des facteurs d'échec qui convergent avec les critiques générales des projets de la coopération :

- Le projet ne s'insérait pas dans un plan global de développement, ce qui aurait impliqué un cadre macro cohérent qui n'existait pas;
- Il y a eu une mauvaise correspondance entre les motivations et les contraintes des groupes cibles et les choix technologiques utilisés;
- Les techniques agricoles utilisées étaient inappropriées au terrain;
- La méthode d'application des projets était de type photocalque, c'est-à-dire, la durée de vie du projet est trop courte, le choix des projets est trop rapide en fonction des données disponibles peu approfondies, la planification est trop rigide en terme de contenu technique, social et administratif;
- Les projets étaient implantés trop rapidement et rigidement dans un environnement instable (politique, économique et social);
- Il y a eu de l'improvisation et de multiples difficultés administratives;
- Il n'y a pas eu d'implication des parties prenantes dans la gestion du projet;
- Les objectifs étaient optimistes et les contraintes de temps ont été atténuées;
- Le capital humain est faible dans la population;
- Le Canada a été faible devant les exigences d'un État haïtien corrompu.

Aujourd'hui les concepts sont élégants : développement endogène, développement autocentré, développement par le bas, bonne gouvernance, gouvernance locale, démocratie, responsabilisation collective, appropriation, éco-développement et DL. Réinventer le vocabulaire ne change pas la réalité. L'intelligentsia de l'époque disait : « En aucun cas, l'aide n'a été pensée en fonction du développement du Tiers-Monde, ses motivations ont été d'ordre essentiellement politique, ses modalités parfaitement incohérentes et son volume très insuffisant » (Blardone, 1954, p. 261). Bref, pour les agences de développement, mener des projets de DL n'est pas simple. Il faut éviter de devenir ce que Michailof (1984) baptise « les apprentis sorciers du développement », mais en même temps, il faut permettre des expérimentations.

Les agences internationales ont donc de nombreux examens de conscience à faire. Cependant, malgré les défauts, faut-il jeter le bébé avec l'eau du bain? La réponse est non, car la misère est criante. Le commentaire suivant est ancien mais demeure d'actualité : « [...] il ne faut pas juger le principe de l'aide aux pays en voie de développement sur les abus qu'on en peut faire ou qu'on commet en son nom. De mauvaises réponses à des nécessités ne suppriment pas l'existence de ces nécessités » (Foliet, 1954, p. 214-215). La coopération internationale demeure donc nécessaire. Le DL est-il une voie envisageable? Il peut y avoir trois scénarios.

Le scénario pessimiste stipule qu'une stratégie de DL dans des contextes où il manque de tout serait vouée à l'échec et relèverait d'une utopie. Dans un tel scénario, les faits déplorables de ces pays et les nombreux millions engouffrés sans résultats viables suffisent à enterrer la discussion. Les projets de la coopération continueront à taper sur les clous les plus visibles de la misère. En 2015, lorsqu'il faudra porter une évaluation sur les objectifs du millénaire, on fera les mêmes commentaires sur l'efficacité de l'aide qu'en 1954 dans la *Chronique sociale de France*. Le scénario pessimiste est un scénario de repliement inacceptable (Blardone, 1954). Le scénario se fonde sur l'absence d'un cadre théorique intégrateur du DL.

Le scénario optimiste croit que le DL, même s'il ne constitue pas un remède, mérite d'être essayé. Qui sait si ailleurs, on ne réussit pas mieux? Une maxime dit que nul n'est prophète dans son pays. La dynamique du DL répond à la majorité des critiques de l'existant en matière de coopération. Il laisse la primauté aux acteurs locaux pour définir leurs problèmes et leurs solutions. On tient compte, entre autres, des groupes d'intérêts, des valeurs, du rythme. Cependant, un scénario trop optimiste risque de tomber dans le piège de la fuite tautologique. Celle-ci stipule que puisque A est mauvais, B est nécessairement bon (Polèse, 1995). Puisque rien n'a fonctionné en Haïti, la stratégie de DL devrait réussir. Or, si aucun cadre intégrateur de DL existe, on risque de tomber dans un autre piège, celui de la fuite holistique qui soutient que le DL est fonction de tant de variables que l'on ne peut isoler celles qui sont effectives. Par exemple, si on combine les facteurs de succès de Charland et Young (1992 dans Fortin et Prévost, 1995), il serait étonnant que ces facteurs ne puissent s'appliquer à d'autres phénomènes que le DL.

Le scénario optimiste voit donc les agences internationales se concerter pour une stratégie de développement. Celles-ci exercent une forte pression qui influence le gouvernement aidé vers la décentralisation réelle et la mise en place d'une politique de DL avec des moyens suffisants. Les agences internationales changent leurs comportements. Elles mettent des ressources adéquates, et ce, sur un horizon à long terme. Enfin, l'exécution de tout ceci sur le terrain se passe relativement bien. Une telle trame s'avère plutôt surréaliste et la stratégie de DL devient tout aussi utopique que le scénario pessimiste.

Le scénario réaliste prévoit que l'État aidé ne démontrera pas nécessairement un enthousiasme délirant pour éventuellement une autre mode des agences internationales. Il continuera à être corrompu, à avoir des crises de légitimité, à manquer de ressources, à rendre des services à son élite davantage qu'à sa population. Si l'État devait montrer une certaine volonté politique et changer certains

comportements, ce serait sous l'effet de la pression internationale sur ses finances ou en raison d'un changement d'acteurs politiques dédiés au bien-être de la population.

De la même manière, les agences de développement, institutionnalisées et bureaucratiques, ne changeront pas de sitôt leurs manières d'opérer. Si les bailleurs de fonds se concertent pour mettre l'accent sur le DL, ils ne continueront pas moins leurs projets de démocratie, de bonne gouvernance, de santé, d'éducation, de SIDA, d'ajustements macro-économiques et autres. Le gâteau étant le même, les budgets alloués aux projets ou programmes de DL ne peuvent qu'être marginaux. Si davantage de ressources étaient détournées vers le DL, les agences d'exécution, qui incluent les multiples ONG, sauraient fort bien en tirer parti, en adaptant leurs vocabulaires pour obtenir des fonds, afin de faire vivre les expatriés. Leurs comportements seront-ils adéquats pour opérer le DL? Rien n'est sûr. Les modalités pour opérer les projets de DL exigeront des changements de cette nature. L'espoir réside à ce niveau, et ce, autant chez les bailleurs que les agences d'exécution. De manière réaliste, il est impensable que toutes les agences cooptent l'approche.

De plus, les gestionnaires de projets connaissent mal les processus de DL (Carvalho, 1997). La réussite du DL en Haïti ne repose pas sur la théorie, mais sur les mécanismes de mise en œuvre (Anglade, 1985; Coffey et Lewis, 1995; Turcan, 1995). La notion de réussite est bien relative. Elle signifie que les projets gérés par les agences auront de meilleurs résultats que la gestion classique des projets. Il ne s'agit pas de la réussite au sens de délivrer le pays de la misère. Puisque les collectivités peuvent difficilement compter sur l'État et que ses ressources sont limitées, elles peuvent compter sur un acteur stratégique : les agences de développement international, en particulier les bailleurs de fonds. Les agences internationales pourraient apporter des contributions utiles. Mais agir dans une approche de DL soulève des questions importantes.

## 4.2 Pertinence et questionnements de la stratégie de développement local

Le peu de littérature qui existe ne montre pas comment faire le DL pour les agences internationales (Abdelamalki et Courlet, 1996; Arocena, 1999; Carvalho, 1997; Économie et Humanisme, 1999; Favreau et Fréchette, 2002; Friedmann, 1992). Carvalho (1997) offre des réflexions prospectives qui sont certes intéressantes, mais les processus ne sont pas toujours éclairants pour aider les agences dans la mise en œuvre d'un projet de DL. Favreau et Boucher (2002) abordent la coopération sous l'angle de l'économie sociale. Ils montrent des exemples sans montrer les processus. Le numéro spécial d'*Économie et Humanisme* (1999) présente des réflexions qui ne descendent pas jusqu'à l'opérationnalisation.

Certains autres auteurs ont insisté sur la présence des *clusters* dans les pays pauvres (Abdelmalki et Courlet, 1996; Courlet et Pecqueur, 1996, 1998). En effet, Courlet et Pecqueur (1998) préfèrent le terme *cluster* industriel plutôt que les systèmes productifs locaux (SPL) car le cluster indique la présence d'une « concentration sectorielle et géographique de PME qui est en fait la notion de base du modèle de district industriel (d'autres caractéristiques telles que la coopération inter-firmes le rôle du milieu social, étant non vérifiées sur le terrain) » (p. 55). On donne des exemples : Vallée dos Sinos et Novo Hamburgo au Brésil (chaussures), Kumasi au Ghana (mécanique), Tirripur en Inde (béton), Gamarra au Pérou (commerce). Différents auteurs citent aussi Villa el Salvador au Pérou comme un bon exemple. Bref, Gouttelbel (1999, p. 113) se pose la question suivante : est-ce que les SPL constituent un modèle reproductible, particulièrement pour les pays en développement? Il répond qu'il peut y avoir constitution de SPL « sous réserve qu'il existe déjà une base artisanale solide et spécialisée. C'est là une condition nécessaire et insuffisante ».

En contexte de grande pauvreté, les conceptions du développement sur la base des nouveaux districts industriels, des SPL, des milieux innovateurs et des autres



concepts apparentés sont peu utiles dans leur forme intégrale, surtout en milieu rural. Même si on prend acte des descriptions d'expériences dans l'ouvrage édité par Abdelmalki et Courlet (1996), il s'agit souvent de réseaux particuliers et historiques qui se sont développés dans les pôles urbains avec une grande densité de population. Il est possible que les bidonvilles de Port-au-Prince ou de Mexico produisent de tels systèmes productifs souples, mais il n'y a pas d'indice à cet effet. En milieu rural, on peut avoir des filières plus porteuses, mais pas à la démesure de la Troisième Italie.

Dans les pays pauvres, les échecs des initiatives exogènes planifiées ailleurs et les milliards de dollars engouffrés rendent séduisant le DL. Celui-ci constitue une stratégie supplémentaire dans le portefeuille des interventions des agences de développement. Les bailleurs de fonds et les agences d'exécution représentent des acteurs stratégiques (Turcan, 1985). Ils constituent souvent le bras financier et technique. Leur présence et leurs actions ne sont pas neutres. Les organisations internationales interviennent dans un pays avec des moyens considérables. Favreau et Fréchette (2002) offrent un raffinement supplémentaire en précisant les différences notables entre l'aide internationale (bénéficiaires), la coopération internationale (collaboratrices) et la solidarité internationale (partenaires). Dans l'optique de DL, la coopération et la solidarité internationale conviennent mieux.

Le DL exige alors de l'humilité dans le désir à vouloir développer les autres. Il demande d'accompagner et non d'exécuter des actions à la place des communautés. Il n'a toutefois pas de recette à offrir. Il faut être vigilant face aux modèles d'ailleurs (Berthet, 1999). Les tangentes de développement sont plurielles. Il n'y a pas une bonne et unique façon de faire le DL, il y a des pratiques porteuses. Le DL est une avenue prometteuse. Étant donné les difficultés pour réussir le DL dans les pays richement dotés, comment les accompagnateurs peuvent-ils envisager de réussir en contexte de grands déficits? Les prochaines sections décrivent le terrain d'étude. Dans une démarche traditionnelle de recherche, ce terrain serait présenté dans le chapitre des résultats, mais le programme de DBA implique de le présenter ici.

### 4.3 Application en Haïti

Cette section vise à comprendre le contexte complexe et difficile du pays où se déroule l'étude. La compréhension du contexte permet de juger des résultats de la thèse dans une stratégie de contextualisation (Eisenhardt, 1989; Hlady-Rispal, 2002; Langley, 1999; Maxwell, 1997; Yin, 1994, 1997). Les éléments pertinents de l'histoire sont décrits brièvement. Tout bon livre d'histoire offrira un panorama du pays. La description suivante s'attarde plutôt aux éléments structurants afin de mieux apprécier la problématique. Haïti est reconnu pour sa gloire passée et ses difficultés contemporaines. Il s'agit d'un cas illustratif de nombreux pays pauvres. Haïti n'est pas si différent de l'Afrique subsaharienne, et à bien des égards, se rapproche du Niger. Cette remarque influencera la transférabilité des résultats de la thèse à des contextes similaires (Glaser et Strauss, 1967). Le survol se divise en quatre périodes structurantes : coloniale, post-indépendance, post-Duvalier et actuelle.

#### 4.3.1 Période coloniale (1492-1803)

Haïti, petit pays montagneux de 27 500 km<sup>2</sup>, se situe dans la partie ouest de l'île de Saint-Domingue. En 1492, l'île est découverte et baptisée Hispaniola par Christophe Colomb. Les Espagnols, suivis des Français, exploitaient l'île grâce aux esclaves amenés d'Afrique. Celle-ci devint rapidement « la perle des Antilles » grâce au tabac, à l'indigo, à la canne à sucre, au café et au cacao (De Pazzis, 1996). Au moment de la Révolution française, il y avait 400 000 esclaves contre 28 000 Blancs et autant de Mulâtres et de Libres (De Pazzis, 1996). Deux éléments sont d'intérêt : la rébellion des esclaves et la lutte des classes. La rébellion a toujours été intermittente. Mais la nuit du 14 août 1791, lors de la cérémonie du Bois-Caïman, dirigée par le prêtre vaudou Boukman, les esclaves se révoltèrent massivement. La rébellion des esclaves mena à la première défaite de Napoléon. Elle est parachevée en 1794, un demi-siècle avant celle des États-Unis. Haïti devenait la première République noire indépendante au monde en janvier 1804 moyennant une lourde dette de 150 millions de francs à la

France. La révolution haïtienne n'est pas simplement une réaction instinctive à l'excès de souffrance ou à un désir de libération face à l'asservissement. C'est surtout le refus de tout un système de contrôle (Barthélemy, 1990). Cette idée a des conséquences profondes sur l'analyse de la situation actuelle, particulièrement sur la culture paysanne. Elle mène à l'idée de la lutte des classes.

La dualité historique entre les Créoles et les Bossales est reconnue comme un facteur structurel qui expliquerait en grande partie la problématique actuelle du pays. Les Bossales sont des esclaves d'Afrique qui n'ont pas adopté la culture coloniale. Ils formaient la majorité de la population et étaient nombreux à s'enfuir dans les montagnes. La population rurale actuelle se constitue en majorité des descendants des Bossales. Les Créoles regroupent les Mulâtres et les Libres. Ils ont hérité de la culture coloniale. La lutte des classes est l'histoire d'une poignée de privilégiés qui considèrent la majorité des paysans comme leur garde-manger (Francklin dans De Pazzis, 1996). Or la majorité a exprimé le refus de tout système de contrôle lors de la révolte des esclaves. La dualité mène à un discours de sourds, d'où l'idée « du pays d'en dehors » qui exprime deux pays dans un et où la majorité est exclue (Barthélemy, 1990). Ceci rend quasiment inopérant le concept de nation en Haïti.

#### 4.3.2 *Période post-indépendance (1804-1986)*

Elle est caractérisée par une grave instabilité politique. L'armée, vainqueur des Français, se conçoit comme la seule source de légitimité. De 1804 à 1915, parmi les chefs d'État, seulement deux sont des civils (Abdourhamane, 2001). Nombre d'entre eux prendront aussi l'uniforme des généraux à leur arrivée au pouvoir. Après l'indépendance, l'antagonisme se poursuit entre les paysans et l'élite qui remplace les esclavagistes français. L'exploitation de la masse par une minorité est le fléau du peuple haïtien. Elle amène des déchirements et de la violence. Le mouvement des Cacos, au début du 20<sup>e</sup> siècle, en est une illustration. Ces paysans du nord réclamaient plus de justice sociale. Le mouvement s'est amplifié. Les États-Unis, sous prétexte de

mater ce soulèvement populaire, occuperont le pays en 1915. En 1919, près de 10 000 paysans furent fusillés pour assainir et pacifier le pays. Durant la période d'occupation, on a construit des systèmes d'eau potable, des écoles et des routes. Les grandes entreprises s'implantent. De vastes fermes agricoles ont été exploitées, et ce, pour la dernière fois. Actuellement, la majorité d'entre elles ne sont plus que des parcelles familiales de survie. Durant l'occupation, des paysans ont été chassés de leurs terres, et la dépendance économique face aux États-Unis a été renforcée. Sur le plan monétaire, la gourde est attachée au dollar. L'occupation dura jusqu'en 1934.

L'instabilité politique qui s'ensuivit a profité à François Duvalier, un ancien ministre du travail sous la présidence de Dumarais Estimé (1946-1949). Les régimes Duvalier père (1957-1971) et fils (1971-1986) ont fait les ravages que l'on connaît. L'aide internationale a été détournée. La production des denrées d'exportation a remplacé les cultures vivrières, ce qui a amplifié la dépendance face à l'extérieur. Enfin, l'utilisation des volontaires de la sécurité nationale, les Tontons macoutes, a instauré un régime de terreur et de méfiance qui affectera toutes les couches de la société. En 1986, appuyée par l'armée, une révolte générale baptisée « déchoukaj », c'est-à-dire déracinement, pousse Jean-Claude Duvalier hors du pouvoir et conduit à la destruction systématique de tous les symboles des Duvalier.

#### 4.3.3 *Période post-Duvalier (1987 à aujourd'hui)*

Cette période est caractérisée par un renouveau qui a été plus souvent floué qu'effectif. Le processus démocratique est balbutiant et fragile. Une nouvelle Constitution est adoptée le 29 mars 1987. Le pays vit un espoir occulté par des soubresauts et des coups d'État. Les premières élections démocratiques de 1990 sont gagnées par Jean-Bertrand Aristide qui sera aussitôt renversé par un coup d'État. L'ONU émet alors un embargo économique et financier (1991-1994). L'ONU et les États-Unis interviennent. Aristide retrouve la présidence. L'ONU dissout l'armée en 1995 qui est remplacée par la Police nationale. Les nouvelles élections de 1996 se

font sans Aristide en raison de la Constitution qui empêche deux mandats consécutifs. René Préal, avec les mêmes appuis, devient président (1996-2000). Aristide et son parti, la Fanmi Lavalas, reviennent au pouvoir avec les élections de novembre 2000. Le parti obtient la majorité des sièges dans les deux chambres (sénat et parlement). Il y a des crises politiques importantes dès 1997 avec la démission du premier ministre Rosny Smart. Le pays s'était passé de parlement durant un an et demi ; conséquence : le pays ne peut emprunter sans l'approbation du parlement. Depuis, celui-ci va de mal en pis. Les partis du pouvoir et de l'opposition se sont radicalisés. Les nombreuses missions de l'Organisation des États américains (OEA) pour dénouer l'impasse politique n'ont rien donné. Les élections législatives, sénatoriales et présidentielles ont été préparées dans un climat de tension politique se traduisant par des assassinats, par le mitraillage des domiciles de personnalités publiques sur fond de crise sociale et de violence liée aux réseaux de la drogue (Abdourhamane, 2001). La polarisation politique atteint la société civile, ce qui fait craindre une explosion de violence concrétisée récemment par les vagues de manifestation. Les craintes se sont concrétisées au début de 2004 avec les rebelles, le départ d'Aristide et le déploiement d'une nouvelle force internationale. Les imbroglios politiques sont décourageants. Depuis la Constitution de 1987, Haïti a vu défiler 11 premiers ministres (Abdourhamane, 2001). Après Duvalier, la démocratie est encore un apprentissage.

Les élections sont davantage un moyen d'affrontement politique qu'un mode de recherche de compromis et de solution. Le pays n'a pas d'expérience tant dans la pratique de la démocratie électorale que dans l'organisation logistique des élections (Ménard, 2002, p. 3).

La gouvernance et les droits de la personne sont constamment en porte-à-faux. Nous sommes en présence d'un état de droit non opérant, où plusieurs forces en présence, ayant des intérêts pour la plupart divergents, entretiennent un chaos qui favorise les plus forts au détriment de la population, avec une application de l'ordre et de la justice aléatoire (Ménard, 2002, p. 18).

Depuis l'indépendance en 1804, le pays a usé 29 constitutions. Il y a eu 42 chefs d'État parmi lesquels 7 sont restés au pouvoir plus de 10 ans, 9 se sont

autoproclamés président à vie et plus de 26 ont été assassinés ou contraints à l'exil (Abdourhamane, 2001). Devant les récentes crises politiques, les principales agences de développement ont fortement réduit ou arrêté leur contribution.

#### 4.3.4 *État actuel des choses*

Le peuple haïtien a mis à genoux les plus grands empires de l'époque. C'est un peuple fier. Son histoire est toutefois tragique pour la majorité. Il y a un découragement, un cynisme et une dévalorisation collective (Ménard, 2002). C'est un état qui stagne ou qui recule dans de nombreux domaines. Le bilan commun du pays (BPC), dressé par les principales organisations internationales oeuvrant dans le pays, synthétise ces tendances statistiques difficiles (BCP, 2000) :

- Près de 80 % de la population rurale vit dans l'extrême pauvreté;
- L'apport calorique, qui était de 80 % en 1987 par rapport aux normes recommandées par la FAO, a régressé 10 ans plus tard;
- Les inégalités sociales demeurent très importantes : 4 % de la population accapare 65 % des ressources du pays;
- L'extrême pauvreté rurale accentue la migration incontrôlée vers les bidonvilles, aggravant les problèmes d'insalubrité et de violence;
- D'autres problèmes importants existent, notamment : infrastructures, environnement, analphabétisme, SIDA et santé en général, commerce illicite des drogues, condition féminine, sécurité, insertion des jeunes.

Les approches statistiques ne décrivent que les symptômes. Les causes sont toujours à isoler dans le réel social complexe, car il y a une combinaison de facteurs historiques, structurels et conjoncturels. Ceux-ci sont difficiles à isoler les uns des autres dans des relations de cause à effet. Les difficultés d'Haïti sont caractéristiques d'un pays sous-développé. Le sous-développement évoque un état d'insuffisance et de subordination; il insinue une comparaison (Gélinas, 1994). L'écart est d'autant plus notable si on compare Haïti avec la République dominicaine (voir tableau 1).

Tableau 1  
Haïti en quelques chiffres comparés

Indicateurs	Haïti	République dominicaine	PMA <sup>1</sup>	Canada
POPULATION				
Population totale	8,1 M	8,4 M	10,8 M*	30,8 M
Taux de croissance démographique 2000 à 2015	1,5	1,3	2,4	0,8
Population en bas de 15 ans (%)	40,6	33,5	43,1	19,1
DÉVELOPPEMENT HUMAIN				
Indice de développement humain	146/173 <sup>2</sup>	94/173	172/173*	3/173
Indicateur de la pauvreté humaine sur 88 PVD	71/88	22/88	88/88*	N/A
Espérance de vie à la naissance	52,6	67,1	51,9	78,8
Taux d'alphabétisation des adultes	49,8	83,6	52,8	99,9
Population privée d'accès à un point d'eau (%)	54	21	41*	N/A
Pourcentage de la population adulte infectée par le VIH (15 à 49 ans)	6,10	2,50	3,55	0,31
Mortalité infantile par 1000 naissances vivantes (1970 vs 2000)	Passant de 148 à 81	Passant de 91 à 42	Passant de 148 à 98	Passant de 19 à 6
Utilisation de combustible traditionnel en % de l'énergie totale consommée <sup>3</sup>	74,4 %	14,3 %	75,1 %	4,7 %
ÉCONOMIE				
PIB par habitant en 2000 (PPA)	1 467	6 033	1 216	27 840
Année où le PIB (PPA) atteint un sommet	1980 (2 423)	2000 N/D	1979 (1 267)	2000 N/D
APD en \$ du PIB/habitant (2000)	25,7	7,5	19,1	N/A
Croissance annuelle du PIB/habitant de 1990-2000	- 2,7	4,2	1,3	1,9
Variation annuelle de l'indice des prix à la consommation de 1990 à 2000	21,9	8,7	6,1*	1,7
Taux de chômage <sup>4</sup>	2/3 du pays	15 %	N/D	7,2 %

Programmes des Nations-Unies pour le Développement. (2002). *Indice de développement humain 2001*. Genève : Publications des Nations-Unies.

<sup>1</sup> Lorsque ce n'est pas une moyenne, il s'agit des chiffres du NIGER et un \* sera placé à côté du chiffre.

<sup>2</sup> Il s'agit d'un recul de 12 rangs par rapport à 2001.

<sup>3</sup> Donne un indice sur l'état de l'environnement, principalement la déforestation.

<sup>4</sup> Source : CIA (2002) *The world factbook 2002*, saisi le 18/11/2002 du site <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/ha.html>

#### 4.4 Défis du développement local en Haïti

Selon Chevrier (1998, p. 54), « un problème de recherche se conçoit comme un état conscient que l'on veut combler entre ce que nous savons, jugé insatisfaisant, et ce que nous devrions savoir, jugé comme désirable ». On peut résumer la problématique à cette question spécifique : comment les agences de développement international peuvent-elles gérer les projets de DL dans un environnement complexe et de grande pauvreté? On peut la reformuler plus spécifiquement à l'ACDI et à Haïti: comment l'ACDI peut-elle développer des stratégies et des actions pour favoriser le DL en Haïti?

La figure 1 de la page suivante présente schématiquement la problématique ainsi que les principales dimensions qui en ressortent. Elle résulte d'un constat à partir de missions en Haïti et l'analyse de la littérature sur le pays. Les discussions avec les informants clés provenant des organisations internationales ont enrichi et stabilisé la problématique. Les traits en pointillé signifient qu'il s'agit d'un système ouvert. Le DL ne se replie pas uniquement sur l'action locale.

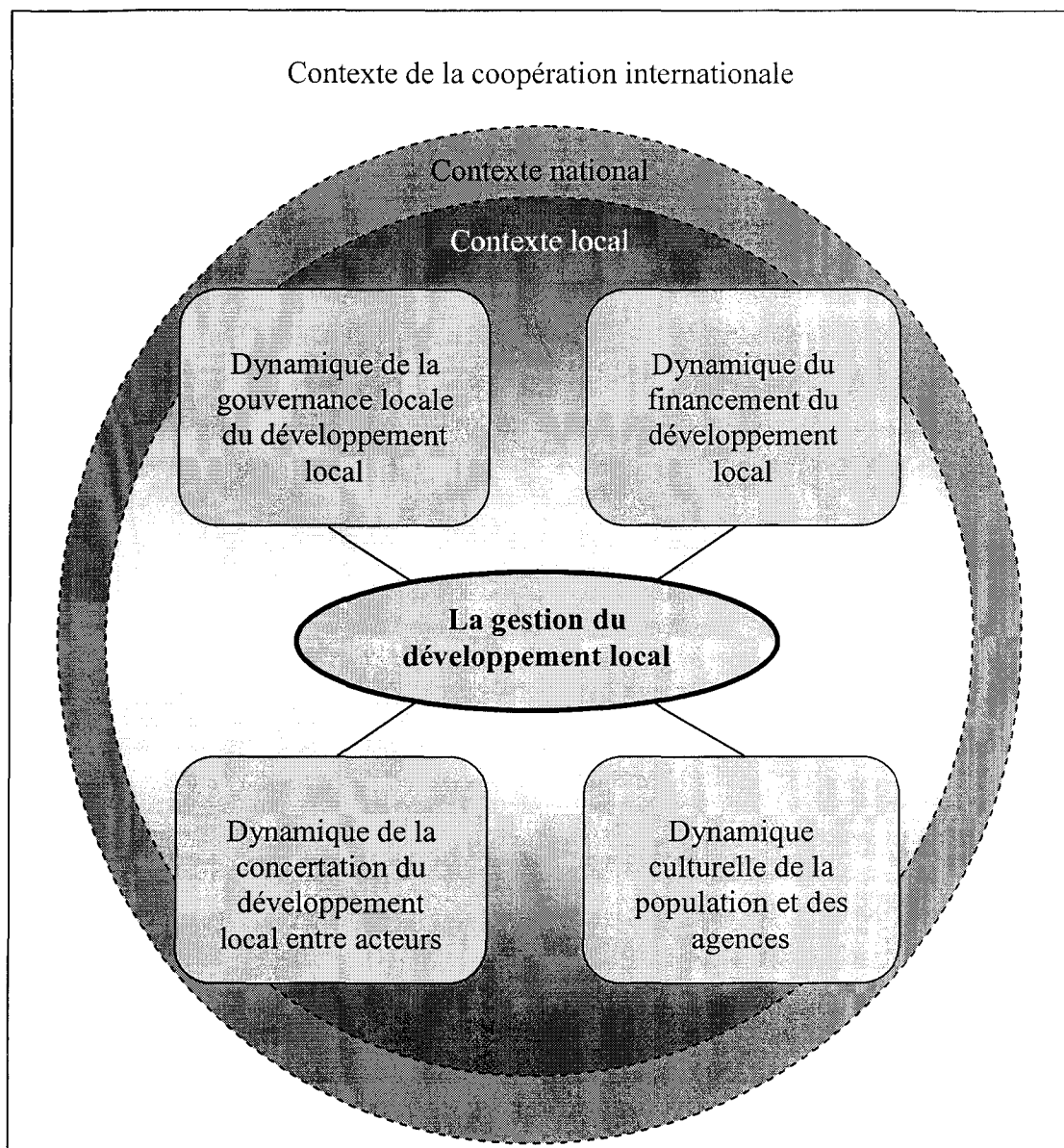
Pour les besoins de schématisation, les différents thèmes de la problématique sont détachés les uns des autres. En réalité, ils sont imbriqués et constituent les dimensions importantes à considérer. Le contexte national influence l'environnement de la coopération internationale. Si les collectivités constituent l'unité privilégiée de l'action, le niveau national n'est pas à négliger parce que le DL ne constitue pas un empêchement à la construction de l'État et vice versa (Pecqueur, 2000). Le contexte national et celui de la coopération internationale conditionnent la problématique spécifique des interventions à l'échelle des collectivités : dynamique de la gouvernance locale, du financement, de la concertation et de la culture.

Ces dimensions problématiques ne sont pas traitées individuellement pour leur qualité intrinsèque. Ce n'est pas une thèse sur la gouvernance locale ou sur la culture



organisationnelle. Ces quatre dimensions sont traitées de manière synergique et de façon utilitaire. Dans la pensée systémique, elles offrent une image riche de la situation problématique. Elles participent à complexifier le candidat au problème, à savoir la gestion du DL dans une dynamique de coopération. La figure 1 ci-dessous schématise l'ensemble de la problématique de la thèse.

Figure 1  
La problématique de la gestion du DL en coopération internationale



Les difficultés au niveau national ressemblent, à bien des égards, à celles de l'Afrique subsaharienne, une région qui regroupe les pays les moins nantis du globe. Le groupe NOBIL retrace sept grandes difficultés dont les effets se conjuguent : État de non-droit, économie ravagée, mauvaise gouvernance, croissance démographique significative, fortes carences sociales, dégradation de l'environnement, incertitudes internationales<sup>5</sup>. En Haïti, on peut en souligner quatre.

4.4.1.1 *Un État non fonctionnel ne peut favoriser le développement des collectivités.* Cette situation est une conséquence de plusieurs lacunes reconnues (BM, 1998, 2002; Dupuis, 2002; Hivon, 2002; PNUD, 2001; Ménard, 2002) : crises politiques, tradition de non-droit, centralisation, mauvaise gouvernance, faiblesse des institutions, vides juridiques, corruption, manque de volonté politique, élitisme, blocages administratifs. Les incidences sur le DL sont multiples.

L'expérience montre qu'il existe une étroite interrelation entre la croissance économique d'un pays, l'existence d'un cadre démocratique et les conditions de développement des régions les plus pauvres des pays (Carvalho, 1997, p. 69).

Adam Smith, un farouche opposant de l'intervention de l'État, lui esquissait pourtant trois rôles essentiels (Heilbroner, 1993) : 1) défendre et faire respecter l'ordre, 2) construire et entretenir les infrastructures publiques et 3) avoir des institutions saines et efficaces dont l'éducation. Le capitalisme n'a pu se développer que grâce à une symbiose avec un État puissant qui a laissé aux individus l'initiative économique. Plus spécifique au DL,

l'État est un acteur clé au même titre que l'entreprise privée, le secteur associatif, l'éducation [...] Bien que le développement local cadre nécessairement avec une décentralisation administrative, l'État ne doit pas se départir de l'essentiel de ses prérogatives, qui consiste à stimuler et arbitrer (Joyal, 2002, p. 10).

---

<sup>5</sup> NOBIL : c'est un groupe européen de chercheurs multidisciplinaires. Le groupe pose des réflexions sur les échecs des anciennes stratégies de développement Nord-Sud de l'Union Européenne tout en proposant des nouvelles pistes de coopération entre l'Afrique et l'Europe (Carvalho, 1997, p. 15)

Dans une analyse microéconomique, Abdelmalki et Courlet (1996, p.15) ajoutent que « l'activité d'innovation et de création de richesses n'est ni désincarnée de la structure institutionnelle et productive, ni subordonnée à un phénomène ontologique de l'évolution des techniques le long de trajectoires naturelles ». Ceci illustre l'importance de l'État et de ses institutions. Celui-ci doit déployer des stratégies et des politiques pour soutenir le DL. Selon Vachon (2003, p. 36), le DL trouve encore sa pertinence à cette condition : « Sans politique vigoureuse de développement régional, le DL est un leurre. » Bref, l'État est un acteur déterminant. Il peut être neutre, facilitateur ou un obstacle au développement (Turcan, 1985). En Haïti, certaines analyses semblent indiquer que l'État serait un obstacle.

Il ne s'est pas encore trouvé d'individus ou de groupes qui aient à la fois une vision de l'avenir du pays, un sens de la collectivité et qui soient aussi capable d'accéder au pouvoir, suffisamment longtemps pour entamer le changement (Ménard, 2002, p. 18).

4.4.1.2 *Une économie en difficulté.* Elle est accentuée par la croissance démographique et l'inégalité de la richesse. La plupart des indicateurs macroéconomiques régressent. Le gouvernement haïtien constate aussi la stagnation de son économie : « L'augmentation de l'activité économique enregistrée bon an mal an, depuis 1995, n'a pas encore permis de retrouver le niveau de 1991, de sorte que depuis 10 ans Haïti est en phase d'éternel rattrapage » (MPCE dans BM, 2002)<sup>6</sup>. Près de 70 % de la population dépend de l'agriculture de subsistance. Mais ce secteur décline en raison des infrastructures négligées, de la faiblesse de la recherche et du développement, de l'accès limité au financement, du sous-investissement en capital humain, de la croissance démographique combinée à la réduction des parcelles de production et enfin de la tenue inadéquate des terres (BM, 2002).

De plus, la richesse est très mal répartie. Galbraith (1995, p. 94) indique que c'est l'une des vérités économiques les moins proclamées : « une répartition des

---

<sup>6</sup> Il s'agit de la réponse du ministère haïtien de la planification au rapport d'évaluation de la Banque mondiale.

revenus raisonnablement équitable est hautement utile au bon fonctionnement de l'économie ». Cette vérité a invalidé la Loi de Say durant la Grande Dépression<sup>7</sup>. En Haïti, quelques familles très puissantes contrôlent l'économie. Quant à l'État, il ne donne « aucun signe de bonne volonté politique en vue de favoriser le développement économique du pays » (Dupuis, 2002, p. 1). L'économie anémique aurait aussi des conséquences non économiques, car « la détérioration de l'économie force les tenants du pouvoir à exercer plus de violence pour le conserver et constitue une entrave à la naissance de la démocratie. Elle favorise aussi la corruption » (Ménard, 2002, p. 15).

Par ailleurs, la croissance démographique aggrave la situation. Une proportion importante de jeunes est sans emploi. La densité accrue de la population accentue la pression sur l'environnement, sur l'espace arable et sur les infrastructures déjà déficientes. La migration de la population rurale vers les grands centres crée d'autres problèmes difficiles à résoudre. Le phénomène des bidonvilles s'accroît car :

Pour eux [les ruraux], le niveau de vie modeste, voire très pauvre, du travailleur urbain est tout à fait merveilleux, comparé à la misère, à l'oppression et à l'isolement social [peu d'idées reçues sont aussi excessives que les bienfaits de l'air vivifiant de la campagne] (Galbraith, 1995, p. 18).

Globalement, on peut dire que la qualité de vie des ménages a baissé, le pouvoir d'achat s'envole avec l'inflation et le contexte économique offre une piètre performance de l'emploi (UNDAF Haïti, 2001).

4.4.1.3 *Des carences sociales majeures à travers l'ensemble du pays.* La pauvreté humaine est préoccupante. Les secteurs les plus concernés sont l'éducation, la santé et l'accessibilité aux services de base. Si les progrès ont été notables depuis trente ans, Haïti se trouve toujours dans le peloton de queue du recensement du PNUD. Le

---

<sup>7</sup> Selon Joyal (2000) : La loi de Jean-Baptiste Say (1767-1832) se traduit simplement en ces termes : de la vente de tout produit vient la somme qui permet de l'acheter sur le marché. Arithmétiquement, il ne peut avoir de pénurie de la demande. Il en découle que la production et la demande tendent toujours vers l'équilibre. Comme les riches ne ressentent aucun besoin de dépenser pour stimuler la demande, John Maynard Keynes prônait l'idée que l'État doit stimuler la demande.

DL implique, entre autres, de centrer les efforts sur l'individu. La personne est au centre du développement (Berthet, 1999; Friedmann, 1992; Séguier, 1999; Vachon et Coallier, 1993). Or ces carences limitent le développement humain.

4.4.1.4 *Un concept de communauté mal défini.* La base de l'analyse du DL est son patrimoine avec, en son centre, le concept de communauté (Prévoist, 2001b). En Haïti, le découpage territorial est similaire à celui de la France : département, arrondissement et commune. Il y a aussi des quartiers pour lesquels personne ne s'entend sur ce qu'ils sont. Selon la Constitution de 1987, les niveaux les plus pertinents pour le DL seraient la commune (135) et la section communale (565). Ils correspondraient respectivement à la MRC et aux villages périphériques du Québec. Les deux structures sont administrées par un conseil et une assemblée. Souvent, les assemblées ne sont pas constituées. Le mode d'organisation et de fonctionnement de ces structures décentralisées est réglé par la loi. La législation étant inachevée, cela crée des vides juridiques et des contradictions avec d'autres lois encore en application faute de cadre légal conséquent. Il n'y a pas grand-chose pour opérer ces structures : peu de budget et d'infrastructures.

Le découpage actuel rend très difficile le concept de communauté. Dans une analyse de l'espace régional et local en Haïti, Anglade (1985, p. 151) soutient que « la région avec ses attributs politiques et économiques d'une fédération n'est plus ». L'effondrement des économies régionales et la destruction de l'espace rural par la centralisation du développement dans la capitale font en sorte que la région n'a donc plus de sens comme lieu d'interactions. Il faudrait plutôt rechercher des « noyaux de résistance » (Anglade, 1985, p. 152) qui ne peuvent être que d'ordre local. D'autres auteurs se sont penchés sur le développement territorial en Haïti; ils proposent aussi des échelles d'interventions plus limitées (Coffey et Lewis, 1985; Turcan, 1985).

L'espace administratif haïtien ne repose certes pas sur l'espace vécu. L'occupation du territoire est diffuse. Il y a des maisons un peu partout.

Anciennement, ces maisons étaient regroupées par famille élargie avec des parcelles de culture (lakous). En milieu rural, les maisons ne sont pas nécessairement regroupées le long de routes principales ni autour de centres d'intérêt (église et autres services) comme au Québec. Quant aux bourgades rurales, elles se sont développées le long des axes routiers. À l'origine, elles étaient distinctes les unes des autres, mais avec l'expansion démographique, elles forment un continuum sans distinction nette.

Le découpage administratif arbitraire ferait que l'on devrait consulter séparément un milieu de vie de proximité naturel pour divers projets. Cette lacune représente un véritable casse-tête aux projets actuels de DL dont les unités de projets se basent généralement sur le découpage administratif. Dans les projets, la quasi-absence de communautés d'appartenance a une conséquence fâcheuse : le manque de sentiment d'appartenance. Or le sentiment d'appartenance est un facteur intangible de succès (Charland et Young, dans Fortin et Prévost, 1995).

#### 4.4.2 *Contexte des collectivités locales*

Le cœur de la problématique de la thèse réside dans la gestion du DL par les agences de développement, et ce, à l'échelle des collectivités. Dans la perspective des collectivités, la gestion du DL comprend l'ensemble des activités qui permettent à une collectivité d'infléchir sa trajectoire de développement, d'accélérer son développement ou de transformer son patrimoine (Prévost, 2001). Enraciné dans la dynamique locale, il pourra se faire en collaboration avec les gouvernements supérieurs ou avec les agences de coopération. La thèse adopte toutefois la perspective des agences internationales. Les dynamiques de gouvernance locale, du financement, de la concertation et de la culture modulent les stratégies des agences. Elles contribuent à la complexité de la gestion.

4.4.2.1 *La gouvernance locale.* Ce concept réfère à la logique des acteurs (Pecqueur, 2000) et des institutions (Abdelmalki et Courlet, 1996) ou dans une certaine mesure,

au processus politique (Prévost, 2001b). Dans une perspective de DL, la gouvernance locale renvoie à l'ensemble des interactions entre les acteurs d'une communauté locale susceptibles de porter un projet global commun et des projets spécifiques de développement des collectivités (Prévost, 2003)<sup>8</sup>. Comme elle est définie, la gouvernance locale implique des interactions constructives entre les trois acteurs que sont le gouvernement, le privé et la société civile. En Haïti, ces trois acteurs présentent des lacunes. De plus, si on parle d'interactions, cela implique la communication transparente de l'information. Or, en milieu rural, la rumeur règne.

Les pratiques de DL dans les pays riches tiennent pour acquis la gouvernance locale. Dans les pays sous-développés, la gouvernance locale est souvent déficiente. Il y a plusieurs raisons à cela dont voici les plus importantes : la faiblesse de l'administration publique locale; la faiblesse de la société civile et du secteur privé; la polarisation politique exacerbée; la culture démocratique et la capacité citoyenne à acquérir; la multiplication des associations fantômes; la participation réelle est intéressée et éphémère. Dans les pratiques de DL, le leadership politique joue un rôle important (Prévost, 1998). Pourtant, les élus connaissent peu leurs rôles, et la législation n'est pas toujours éclairante. S'ils ont la volonté de développer leurs collectivités, ils manquent de moyens, de compétences ou vice versa. La population peut avoir les mêmes perceptions face aux élus qu'aux structures locales de gouvernance : les élus seraient là uniquement pour eux-mêmes ou ils sont le prolongement de l'État.

L'histoire socio-politique d'Haïti a favorisé une classe dominante qui n'a pas été au service de la société civile. Le pluralisme politique est récent et balbutiant. La société civile est fragmentée. Si elle semble organisée, il y a de fait beaucoup d'organisations fantômes, sans structure (Naman, 1999). On les crée au gré de la naïveté des expatriés qui gèrent des projets. Les associations disparaissent en même

---

<sup>8</sup> Il ne s'agit pas d'une publication, mais de la synthèse de Paul Prévost lors des discussions en équipe durant la recherche.

temps que les projets. Quant au secteur privé, on y retrouve peu de réseaux et ceux-ci sont souvent informels.

4.4.2.2 *Le financement du développement.* Le DL doit se financer. Planque (1998) soutient que c'est la capacité d'épargne affectée aux investissements humains, collectifs et productifs qui mène au développement. Cette capacité n'est pas mesurée en Haïti, mais on ressent une grande détresse financière. On peut certes exiger une contrepartie locale. Ceci repose sur une stratégie de responsabilisation. C'est un incitatif puissant à la réalisation des projets et à la prise en charge. Cependant, vu l'extrême pauvreté de la communauté, l'argent chaud se fait rare. Or les initiatives locales qui découlent des planifications participatives doivent trouver écho dans leur mise en œuvre. Celle-ci est étroitement liée à la disponibilité des fonds des projets des agences. Sans le financement concret de ces initiatives, la participation future des collectivités est compromise. C'est là que le bât blesse. Les projets ont souvent des fonds internes limités. Le décaissement est ficelé d'avance. Certains gestionnaires ont insisté sur le fait qu'ils peuvent davantage accompagner le processus de financement que le financement lui-même. De même, des projets considérés comme porteurs de développement ne trouvent pas de financement qui est souvent déjà attaché.

La culture de décaissement des bailleurs de fonds est un frein. Les décaissements restent cantonnés aux projets ficelés d'avance. Il n'y a pas de marge pour les initiatives émanant des communautés, ce qui est loin de la logique du DL. Sur le terrain, les gestionnaires mentionnent souvent l'intransigeance, la rigidité et les retards de décaissement des bailleurs de fonds.

Le financement du secteur informel mérite d'être bien ciblé. Il y aurait près de 300 000 entreprises informelles en Haïti dont les actifs vaudraient 400 millions \$ US (La Fontan, 2003). Il faut un financement adéquat qui appuie ces initiatives, car le processus d'industrialisation endogène renvoie aussi à la transformation du secteur informel en petite production manufacturière (Azvedo, 1996). Gélinas (1994) qualifie



le secteur informel comme l'ensemble des unités d'intermédiation financière, de production de biens et de services et de commercialisation qui échappent à tout contrôle de l'État. L'économie informelle existe à grande échelle, au su de tous. Elle n'est pourtant pas illégale ou clandestine. Il serait plus juste de dire que ce sont des activités aléales, comme on dit apolitiques (Gélinas, 1994). C'est un secteur complémentaire qu'il ne faut pas mettre au banc des accusés ni tenter de le soumettre par des tracasseries administratives (Bartoli, 1999).

Ni résidu du secteur traditionnel, ni déchet de la modernité, ni idéalisation de l'avènement d'une économie solidaire, ce secteur informel est une réponse à la rareté, à la pauvreté de populations qui, dans l'incapacité où elles sont de s'insérer dans l'économie « moderne », s'inventent une autre économie, immergée dans le jeu social, conférant à l'échange, une fonction de circulation et de redistribution plus que d'accumulation, sans que celle-ci soit absente (Théry, 1991, dans Bartoli, 1999, p. 83).

Hugon (1996, p. 37) milite en faveur du secteur informel : « le secteur dit informel joue un rôle croissant, comme tissu humain, technique et économique à partir duquel se construit une base industrielle. » Requier-Desjardins (1996) note qu'il ne s'agit pas de la simple survie, il n'a de sens qu'à l'intérieur d'un processus de croissance endogène. Les petites entreprises jouent un rôle important dans le développement de nouveaux territoires (Fourcade, 1996). Le secteur informel peut être associé à l'entrepreneuriat qui relève du volontarisme, de la créativité et de la survie économique dans une économie formelle désarticulée. Mais il faudrait parler « d'entreprenants » plutôt que d'entrepreneurs (Hugon, 1996, p. 37).

Outre le financement du secteur informel, il y a d'autres éléments à considérer : la nature des projets à financer, la gestion des fonds à l'échelle locale (transparence et efficacité) et surtout la pérennité du financement. En effet, la fin des projets rime souvent avec le retour à la case départ. Les agences ne peuvent remplacer le gouvernement ou la population. Les collectivités locales, le secteur privé, les ONG, les secteurs associatifs et coopératifs sont reconnus comme les principaux acteurs du

DL dans les pays en développement (Carvalho, 1997). Comment peuvent-ils contribuer au financement?

4.4.2.3 *La concertation entre les agences.* Les agences de développement ont des visions, des objectifs et des agendas différents en regard à l'aide au développement. Le document du MPCE et du PNUD soulève les lacunes de coordination des agences.

L'aide externe, malgré les objectifs convergents des divers bailleurs et de l'État, manque de cohésion sur le terrain. Les interventions réalisées ne font pas l'objet d'un plan d'ensemble. Les intervenants sont sur-sollicités et le partenariat non structuré. Personne n'est aujourd'hui garant de la durabilité des investissements. De plus, les projets ont souvent des gabarits non proportionnels à la capacité de prise en charge et les normes sont souvent contradictoires à une plus large répartition de l'aide (MPCE et PNUD, 1998, p. 2).

Les agences exigent la concertation de la population, mais elles ne la pratiquent pas. Le bénéfice de la concertation serait le partage des expériences. Le processus de développement se fait par le truchement du tâtonnement (Hugon, 1996). Dans une perspective systémique, les théories mènent à des pratiques et les pratiques mènent à de nouvelles idées théoriques (Checkland et Howell, 1998). Sans arriver à une intégration des pratiques, la concertation pourrait apporter certains gains : influencer l'État; favoriser une vision convergente sur les stratégies; limiter la concurrence entre agences pour la visibilité; agir de manière cohérente sur le territoire.

4.4.2.4 *La culture et le développement.* Il y a ici deux aspects. Le premier est la culture et le développement au sens des influences de la culture anthropologique sur les projets de développement. Selon l'UNESCO, la culture est la clé du développement par le fait que des personnes qui interagissent portent en elles « une réalité culturelle entendue au sens large des modes de vie, de pensée et d'action, des savoirs et savoir-faire, des systèmes de valeurs » (Fabrizio, 1994, p.13). Un théoricien des organisations, Hostede (1980, p. 43), définit la culture comme « la programmation mentale collective dans un environnement ».

En Haïti plus qu'ailleurs, la variable culturelle est complexe et importante. Barthélemy (1990) a développé un essai provocateur. Selon cet économiste et ethnologue, les échecs de l'aide au développement proviennent de l'incompréhension de la culture paysanne : « Notre hypothèse est donc que le sous-développement du milieu rural haïtien est à la mesure de la force et de la cohérence d'une culture qui, sur bien des points, entre en conflit avec ce qu'il est convenu d'appeler les valeurs du développement » (Barthélemy, 1990, p. 18). Sur cet aspect, les défis consistent à : comprendre la réalité paysanne et à inscrire les stratégies de DL en cohérence avec cette culture; rompre la méfiance des Haïtiens par une approche plus solidaire; développer une culture d'appropriation et d'autogestion.

Le deuxième aspect concerne la culture organisationnelle des agences de développement. Celle-ci influence la culture du développement, c'est-à-dire les stratégies pour opérer l'aide au développement. Selon Schein (1984),

la culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts, ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser, de sentir, par rapport à ces problèmes (Traduction libre de Schein, 1984, p. 4)

La conception de Schein est similaire au modèle de Allaire et Firsirotu (1988). Les auteurs proposent un modèle où la culture est constituée de trois systèmes (socioculturel, culturel, acteurs). On indique que la culture est un ensemble d'éléments formels et symboliques autour des valeurs corporatives centrales qui fournissent une direction commune aux membres de l'organisation et qui guident leurs comportements. La culture prend une dimension historique. On ne change pas facilement une culture organisationnelle. Voici quelques pratiques relevant de la culture du développement des agences qui ont des incidences sur le DL. D'abord, malgré une approche de plus en plus participative, les projets sont toujours planifiés

ailleurs que dans les collectivités, dans une logique de haut en bas. Tout le monde croit faire du DL.

Les bailleurs financent des projets montés par eux-mêmes ou par les agences d'exécution selon la gestion axée vers les résultats. Ils sont donc les porteurs de projets à la place des collectivités. De plus, on travaille sur des problèmes toujours plus nombreux au lieu de miser sur les potentialités des collectivités que l'on désire desservir. Les projets sont souvent sectoriels au détriment d'une approche plus horizontale (Stöhr, 1990). La gestion de projets ne dessert pas une finalité globale à long terme.

De même, la culture des évaluations est à modifier. Les outils tels que la gestion axée sur les résultats et le cadre logique sont rassurants en terme de contrôle. Malgré leur pertinence, ils deviennent abusifs lorsque utilisés comme des recettes. De ce fait, ils emprisonnent parfois l'esprit des évaluateurs autant que des évalués et pénalisent l'originalité et la créativité. Étant donné le caractère émergent, le long terme et les facteurs intangibles, les outils d'évaluation doivent être conséquents. Mais développer de telles méthodologies d'évaluation est un défi de taille.

Le changement de comportements de la part des agences constitue l'un des plus grands défis. Un changement de paradigme implique une totale réorganisation du bailleur de fonds ou de l'agence d'exécution. En raison du « phénomène bureaucratique » (Crozier, 1964), un tel virage relève de la pensée magique s'il ne vient pas des hautes sphères de décision, puis diffusé à travers l'organisation et accepté par la majorité. L'espoir réside alors dans la stratégie des petits pas ou la stratégie de la tâche d'huile. On espère que les pratiques gagnantes se diffuseront.

#### *4.4.3 Contexte de la coopération internationale*

Devant les difficultés d'Haïti, on ne s'étonnera pas de l'importance de l'aide internationale en Haïti. L'aide a diminué de près de 10 % annuellement depuis le sommet atteint en 1995 (plus de 30 % du PIB) à la suite du retour de l'ordre constitutionnel, après celui de la dictature (PNUD, 2001). Mais l'aide demeure encore substantielle. Avec une moyenne avoisinant 44 \$ US/habitant pour la période 1990-1999, Haïti reçoit presque 4,5 fois la moyenne de l'Amérique latine et des Caraïbes et presque 2,5 fois la moyenne des pays les moins avancés (BM, 2002; PNUD, 2001). Selon le gouvernement haïtien, c'est insuffisant pour imprimer un élan de croissance (MPCE, 2002). Mais c'est plus que la moyenne.

Le poids de la coopération internationale est considérable. Il s'expliquerait notamment par la proximité géographique et historique entre Haïti et les États-Unis. La drogue qui entre aux États-Unis transite en partie par Haïti. Depuis les crises successives, l'aide internationale est ébranlée. L'insécurité et l'incertitude dominent. La crise politique draine les énergies et les questions de développement passent souvent au second plan. Cette crise a positionné les agences avec des stratégies différentes face au gouvernement, notamment : blocage de prêts, soutien continu aux structures, court-circuit des institutions publiques. Dans une évaluation couvrant 15 ans de ses interventions en Haïti, la BM reconnaît que les ajustements des structures macro-économiques n'ont rien donné : « les résultats de l'aide de la Banque à Haïti depuis 1986 est classée insatisfaisant, sinon hautement insatisfaisant » (BM, 2002, p. 17). Les agences de développement désirent travailler dans les structures reconnues par l'État. Toutefois, devant les faiblesses de l'État à organiser les structures locales et devant l'impasse politique depuis l'an 2000, la plupart d'entre elles travaillent directement avec les populations locales, d'où l'intérêt pour le DL.

La présence des agences a permis l'émergence d'une base substantielle et compétente d'agents de développement de tout type capables de participer à des

projets de DL. Lors d'un colloque en Haïti en mai 2002, ces personnes ainsi que les fonctionnaires gouvernementaux présents ont non seulement montré un grand intérêt pour l'approche locale, mais certains ont aussi une connaissance étonnante du sujet. L'intérêt et la volonté des fonctionnaires de l'appareil public sont apparus comme des dimensions positives pour faciliter l'émergence d'une préoccupation toujours plus forte pour le DL. Déjà en 1985, on s'y intéressait dans la littérature académique.

Haïti est un pays pour qui abandonner le modèle traditionnel [développement par le haut] et s'engager sur la voie du développement alternatif [développement par le bas] est à long terme une question de survie. En même temps, c'est un pays où la collusion du pouvoir politique et économique est particulièrement opposée à tout changement [...] L'instabilité du pouvoir et son manque d'intérêt pour le développement ont engendré la misère des masses rurales, le déclin de l'agriculture et la dégradation séculaire du milieu physique (Turcan, 1985, p. 248-249).

#### 4.5 Questions de recherche

Articuler des projets de DL dans un tel contexte suscite plusieurs questions, particulièrement celle de l'humilité. La thèse s'inscrit dans le champ du management. Elle contribue à répondre à la question générale suivante : comment gérer le DL? Cette question couvre tout un champ et ne pourra être totalement répondue. En raison du terrain, plusieurs questions spécifiques doivent trouver réponses.

1. Comment l'ACDI peut-elle déployer des stratégies et des actions pour favoriser le DL en Haïti?
2. Quelle typologie de projets peut-on dégager du terrain?
3. Quelles sont les phases de gestion d'un projet de DL?
4. Quelles sont les opérations (ou les processus) à considérer dans la gestion des projets de DL?
5. Quels sont les comportements d'accompagnement à adopter de la part d'une agence internationale?

Il y a quelques ouvrages qui dégagent les processus de projets de DL (Cuesmara et Pecqueur, 1998; Ouellet, Forget et Durand, 1993; Prévost, 2001b). Néanmoins, ces contributions sont insuffisantes. Ces travaux sont enracinés dans des contextes qui ont peu à avoir avec la dynamique de la coopération internationale et la complexité d'un pays comme Haïti. La thèse contribue à mieux comprendre les processus de management des projets de DL afin de proposer des pistes réalistes qui orientent les actions des agences de développement.

## 5. LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Suivant les recommandations de Hlady-Rispal (2002) pour une recherche qualitative, la thèse formule trois propositions. Les deux premières visent spécifiquement le DL et la troisième concerne sa gestion.

- A. La proposition principale est : le DL est une stratégie pertinente qui permettra aux agences de développement d'ajouter à leurs portefeuilles d'interventions une dimension novatrice et une façon différente de faire les choses;
- B. la proposition rivale est : la situation d'Haïti n'est pas assez articulée pour implanter intégralement une stratégie de DL. Il faudra plutôt concentrer l'énergie sur la création de conditions favorables. Il serait alors plus pertinent de parler de pré-développement local;
- C. les approches de management sont utiles pour opérer le DL tel que la stratégie, le management par projets, la gestion de projets et le changement organisationnel (leadership, culture organisationnelle, théories des rôles des gestionnaires, parties prenantes).

La première proposition stipule que les pratiques de DL en Occident sont relativement transférables pour les pays pauvres. La seconde proposition mérite des précisions. Dans un contexte difficile où les conditions déterminantes du DL sont largement absentes, le pré-développement local se définit comme une stratégie d'accompagnement exo-endogène qui vise à doter la collectivité de capacités à

transformer sa réalité et accroître sa qualité de vie dans un contexte caractérisé par une grande précarité et par des déficits en capitaux humain, social, physique, économique. Il rejoint ici l'idée développée par Commins et Keane (1994) qui le conçoit comme un stade qui précède le développement.

Mais devant la difficulté de trancher la durée et la frontière du pré-développement local du DL, certains auteurs comme Shortall et Shucksmith (1998, 2001) préfèrent voir le pré-développement comme un processus en parallèle au DL. En ce sens, le concept peut s'appliquer à certains territoires plus développés tels que les expériences écossaises et irlandaises du programme LEADER 1 (Shortall et Shucksmith, 2001). Pour cela, on devrait comprendre le concept dans le sens d'une « phase où les groupes locaux sont animés et où une capacité est générée parmi la population locale afin de travailler utilement dans une action collective » (Commins et Keane, 1994, p. 164). Il n'empêche que concevoir le pré-DL comme un stade antérieure au DL demeure conceptuellement intéressante. En effet, depuis Harrod (1939) et Domar (1957), l'épargne et l'investissement sont considérés comme les éléments essentiels du développement (dans Hirschman, 1964). Mais avant de s'attaquer à l'investissement, il faut développer l'aptitude à investir et induire la capacité de prendre des décisions (Hirschman, 1964). De plus,

Dans les milieux où la propension à dépenser ne peut être efficiente, où la propension à épargner et investir à la moderne existe peu, les propensions fondamentales à travailler et à créer, toujours nécessaires doivent être suscitées et entretenues directement (Perroux, 1991, p. 285).

Dans les économies développées, la propension à la dépense en biens de consommation, à investir en monnaie sont efficaces seulement parce que deux propensions plus foncières sont présentes et actives : la propension à créer, à faire du nouveau et la propension à travailler (*Ibid.*, p. 296).

Le concept d'exo-endogénéité du pré-développement local indique que les collectivités ont besoin d'un choc ou d'une initiative externe prenant généralement la forme d'un projet d'une agence de développement. Comme le souligne Friedmann



(1992, p. 143), « la spontanéité n'est pas suffisante ». Les projets instaurés par les agences constituent de tels chocs. Dans un autre ordre, si le développement est un processus continu, il semble assez incohérent de parler de pré-développement. La différence est conceptuelle. Opérationnellement, il est difficile de délimiter les frontières du DL de celles du pré-développement local. Mais il ne faut pas confondre le concept de pré-développement local aux « conditions préalables » des phases de croissance de Rostow. À l'instar de Hirschman (1995, p. 197), le DL peut parfois agir en « séquences inversées » et en ce sens, il est possible de « mettre les charrues devant les bœufs ». Le concept invite à travailler sur des leviers différents. Ainsi, on misera davantage sur le développement et le renforcement des capacités (capacitation) plutôt que de vouloir attirer les investissements étrangers dans une dynamique de compétitivité territoriale ou de développer un *cluster*. Mais si une collectivité est en mesure d'exporter un produit ou d'utiliser une technologie qui représente un saut important dans son développement, il ne faudrait pas l'en empêcher sous prétexte qu'elle n'est pas rendue là.

La capacitation va dans le sens des réflexions de l'évaluation canadienne quant à l'efficacité de l'aide et stipule, entre autres, le renforcement de la gouvernance locale et nationale, le renforcement des capacités et la mobilisation de la société civile (Hivon, 2003). Mais baser le DL uniquement sur ce levier reviendrait à faire du service social. Il faut voir le concept de pré-développement local plus large. Le volet économique est une dimension primordiale. Le pré-développement local n'est pas non plus péjoratif. Ce concept rejoint ce que Favreau et Fréchette (2002) nomment le premier développement qui est emprunté à ce que Braudel (1985) appelle « l'économie rez-de-chaussée ». Le premier développement stipule que « le tissu économique local est indispensable à tout développement d'un État-nation » (Favreau et Fréchette, 2002, p. 37). Il va avec le développement par le bas. Proulx (2002) note aussi que l'idée des besoins de base (nourriture, logement, hygiène, éducation, santé) est également relevée par Seers (1969) et Ghai et Afthan (1977). Sinon, le développement ne peut s'enraciner malgré les investissements et les rentrées

monétaires de l'exportation. Cette idée sied bien à Haïti où les besoins fondamentaux ne sont pas comblés. En Haïti, la réalité pour la majorité de la population est, qu'au matin, on cherche à trouver un souper pour la famille. Pour Corragio (2002, p. 6), par développement humain:

nous entendons une vaste reproduction de la vie, une reproduction illimitée de la qualité de vie qui est l'unique force capable de s'opposer à la force du capital, dont l'accumulation n'a pas de limites, ou à la force du pouvoir qui s'accumule aussi sans limites. Une force équivalente est donc nécessaire pour s'opposer à la logique du capital politique et à celle du capital financier, ce que nous appelons le capital humain.

Certes, le capital humain est important. Mais l'idée de son opposition aux capitaux financier et politique relève d'une idéologie. Il serait plus pertinent de dire que le capital humain permet de produire le capital politique et financier.

La troisième proposition de recherche se justifie, car les ouvrages, souvent séduisants, du DL se butent à leur opérationnalisation sur le terrain par les acteurs. Les outils développés par la gestion s'avèrent alors utiles. La gestion est axée vers la pratique. Par exemple, le changement organisationnel s'intéresse au développement, au changement et à la transformation des organisations. Il se justifie davantage avec une planète en grande mouvance et s'inscrit dans les tendances lourdes : orientation processus, orientation feed-back, orientation client, orientation standards de performance (Rondeau, 1999). Le parallèle entre le développement organisationnel et le DL reste à articuler.

Puis, les notions de stratégie d'entreprises sont transférées au DL. La stratégie est généralement comprise comme étant la planification stratégique depuis Ansoff (1965) et le modèle SWOT de l'école de Harvard. D'autre part, il y a aussi une autre approche qui conçoit la stratégie comme étant des intentions délibérées et émergentes, celles-ci apparaissant par incrémentation (Mintzberg, 1987, 1994). Les stratégies délibérées sont des actions programmées, planifiées. Certaines seront

réalisées, d'autres non. En DL, on ne connaît généralement *passa priori* les projets qui émergeront, bien qu'on puisse établir certains axes prioritaires de développement, d'où la pertinence de la stratégie émergente. Le DL insiste aussi sur les ressources endogènes. On pourrait ainsi s'inspirer de l'approche fondée sur les ressources (Barney, 1986, 1991, 1998; Hamel et Prahalad, 1990, 1994; Wernerfelt, 1984). La stratégie est utile à deux niveaux. Premièrement, elle offre l'occasion aux agences de développement d'explicitier leurs actions dans un environnement complexe. La complexité appelle la stratégie (Morin, 1991). Deuxièmement, la formulation stratégique articule un projet global et arbitre les priorités des projets spécifiques.

Le management par projets et la gestion de projets sont aussi intéressants. Le management par projets est un style de gestion. La gestion de projets privilégie davantage l'objet sur lequel porte le projet. Le management par projets utilise le projet comme méthodologie appropriée pour introduire dans la gestion d'un ensemble organisationnel les changements souhaités. Le management par projets est une préoccupation de la haute direction, tandis que la gestion de projets s'adresse aux gestionnaires de projets. La gestion de projets repose sur la mise en œuvre d'une démarche qui s'appuie elle-même sur un découpage du cycle de vie d'un projet. Le développement d'une collectivité est un processus continu. Il y a de petits et de grands projets. Puisque l'unité d'analyse des agences est le projet de développement, ces outils deviennent importants pour l'analyse des projets de DL.

Également, l'approche des parties prenantes est pertinente en raison des acteurs multiples qui interviennent dans le DL. Il y a plusieurs catégories d'acteurs : gouvernement, agences d'exécution, bailleurs, collectivités. Chacun possède sa vision du monde, ses intérêts et des comportements qui doivent être analysés pour leur cohérence interne. Il y a parfois une compétition entre les acteurs du DL, chacun s'activant selon sa propre logique : l'État selon une logique souvent dirigiste; les élus à travers une logique de chef; les acteurs sociaux selon une logique de captation des opportunités, de recherche-action et de dépendance. Les acteurs s'enchevêtrent

ensuite dans des réseaux de relations complexes. Les parties prenantes posent quatre questions simples qui peuvent s'avérer pertinentes : Qui sont les acteurs importants? Que veulent-ils? Comment le veulent-ils? Enfin, comment gérer ces intérêts? L'articulation entre les approches pertinentes de gestion et la problématique de DL est l'ossature de cette thèse, ce qui constitue l'objet du chapitre de la théorisation sur les résultats.

## 6. SYNTHÈSE DU CHAPITRE PROBLÉMATIQUE

Le chapitre a présenté l'objet de recherche ou l'unité d'analyse, à savoir la gestion des projets de DL dans une dynamique de coopération internationale. Le principal résultat attendu est un modèle de management du DL qui saura articuler la jonction entre le management et le DL. Le chapitre a aussi exposé la problématique spécifique de la gestion du DL en contexte de pauvreté, en l'occurrence Haïti. Il a passé en revue quelques critiques des projets des agences de développement avant d'asseoir le DL comme une stratégie porteuse mais pas unique. Agir dans une telle dynamique pose aussi des questions sur les stratégies, les opérations, les comportements des agences ainsi que sur la typologie des projets et leur gestion. Ce sont les cinq questions spécifiques de la thèse. Le défi consiste à articuler des projets de DL dans un contexte caractérisé par les dimensions décrites dans les sections précédentes et dont on peut résumer les éléments structurants comme suit :

- Un contexte national qui représente une grande inertie face au changement : absence du concept de nation; manque de volonté politique; institutions faibles; économie anémique; clivage exacerbé par les différences de couleur; difficulté d'identifier des besoins communs; pauvreté généralisée; carences sociales majeures; infrastructures déficientes;
- Un contexte de la coopération internationale qui démontre une ouverture pour les stratégies de DL, mais qui traîne une tradition de gestion de projets peu convergente avec le DL : gestion bureaucratique; mentalité d'experts qui mène à des projets *top down*; processus de DL mal connus, mais une ouverture certaine pour les stratégies de DL; ressources humaines

stratégiques parfois inadaptées, mais souvent fort compétentes; financement rigide; peu de convergence stratégique et opérationnelle entre agences;

- Une gouvernance locale problématique dans les collectivités et déficits importants au niveau des collectivités : compétences limitées; polarisation politique stérile; individualité rattachée à la notion de liberté et un faible sens collectif qui entraîne une difficulté à gouverner; rejet du contrôle et de l'institutionnalisation du pouvoir; système de production orienté vers l'autosuffisance; économie peu diversifiée;
- Des mécanismes de financement à être adaptés : financement ficelé d'avance; capitaux mal orientés; secteur informel ignoré; faiblesse de la contrepartie locale; confiance limitée en la gestion financière par la population; brièveté du financement;
- Une concertation entre les agences à améliorer à tous les niveaux : national et sur le terrain; visions, mise en œuvre, comportements; incitations à la participation (parfois contre-productive face au développement);
- Une culture haïtienne distinctive à prendre en considération : une forte contradiction entre la pensée et les actions; le « marronage » et l'attitude de duplicité envers les autres; les croyances religieuses très fortes; une fierté d'être haïtien; une intelligence paysanne souvent oubliée par les coopérants. Il y a aussi plusieurs valeurs : conscience des droits de l'égalité, de la force associative; un sens de l'entrepreneuriat et de la créativité, la capacité de travail, l'ouverture sur les autres, le pacifisme et l'accueil. Cette culture particulière avec ses limites et ses forces est à considérer par les agences.

## DEUXIÈME CHAPITRE

### LE CONTEXTE THÉORIQUE

#### 1. INTRODUCTION AU CHAPITRE THÉORIQUE

Ce chapitre circonscrit la littérature utile pour répondre à la problématique. Dans le discours méthodologique de la recherche qualitative, la place de la théorie dans une recherche reçoit différents avis. Stake (1995) reprend l'idée de Glaser et Strauss (1967, p. 37) pour qui « une stratégie efficace consiste à ignorer la littérature concernant la théorie et les faits afin d'éviter toute contamination par des concepts mieux adaptés à d'autres situations ». De même, la méthodologie des systèmes souples n'exige pas de cadre conceptuel *a priori*, car l'intention est de résoudre une problématique perçue (Checkland, 1999). Les dimensions problématiques servent de balise à l'analyse. Au contraire, Yin (1994) conseille de partir avec un minimum de cadre théorique même si c'est imparfait. Enfin, Cresswell (1998) soutient que le cadre théorique se développera à la fin. La vision adoptée ici est un mélange de ces idées. La thèse ne propose pas d'hypothèse précise à partir d'une théorie. Le modèle descriptif de Prévost (2001b) a été utilisé pour encadrer la collecte des données.

Le chapitre se divise en quatre principales sections. Il offre d'abord quelques définitions utiles. Deuxièmement, il situe le DL dans un contexte de pauvreté. Troisièmement, il théorise autour du concept en interprétant la littérature. Il présente la tension du DL entre son pôle plus social et son pôle plus économique. Ensuite, il décrit la dynamique du DL autour des acteurs et actions, du réseautage, de l'innovation et de la capacitation. Il présente aussi les finalités du DL au moyen de quatre capitaux à renforcer afin d'améliorer le patrimoine collectif. L'entrepreneuriat reçoit une attention particulière. Le cœur de la théorisation tente de cerner les visions à la base des conceptions du DL : homogénéisante, particularisante, localiste, traditionaliste, pragmatique. Quatrièmement, il présente trois modèles de DL. Enfin, une synthèse reprend les éléments essentiels du chapitre.

## 2. DÉFINITIONS DES CONCEPTS PERTINENTS

L'objet de la thèse est le management du DL dans une dynamique de coopération internationale. Cinq définitions essentielles sont utiles pour mieux apprécier la problématique décrite et les résultats attendus.

### 2.1 Développement

Plusieurs définitions sont intéressantes (voir : Abdelmalki et Courlet, 1996; Bartoli, 1999; Goulet, 1996; Perroux, 1961; Séguier, 1999; Sen, 2000; Staudt, 1991). La thèse adopte celle de Myrdal, prix Nobel d'économie en 1974.

Le développement est un mouvement vers le haut de l'ensemble du système social. En d'autres termes, il implique non seulement la production, la répartition du produit et des modes de production, mais aussi les niveaux de vie, les institutions, les comportements et les politiques (Myrdal, 1978, p. 194).

L'auteur soulève le caractère complexe du concept dont les éléments sont imbriqués dans des interrelations causales encore largement inconnues : « La vérité est que nous sommes confrontés à un problème immensément compliqué de développement, dans lequel, la production est interreliée et dépendante de tous les autres facteurs » (Myrdal, 1978, p. 196). Ce sont les mêmes remarques que Karl Polanyi pour qui les relations économiques sont profondément imbriquées dans une matrice de relations sociales et culturelles (1977, dans Friedmann, 1992). Berthet (1999, p. 7) en rajoute : « Les éléments du développement, si tant soit peu on peut les isoler, sont à dominance relationnelle, culturelle, éducationnelle; ils sont du ressort de la dimension locale, même si ce n'est pas exclusif. » On souligne aussi que la croissance, définit comme « l'augmentation de la production des biens et services exprimée en termes statistiques » (Galbraith, 1995, p. 20) est une dimension essentielle, mais elle ne mène pas nécessairement au développement (Celso, 1987; Conte, 2003; Galbraith, 1995; Legouté, 2001; Legouté, 2001; Perroux, 1991; Sachs,

1972; Teulon, 1992). D'autres rejettent le développement parce qu'il est vide de sens. Il véhiculerait une occidentalisation du monde (Latouche, 1999; Rist, 1996). Cette idée cache une idéologie. Le développement demeure un concept clé (Bartoli, 1999).

## 2.2 Dimension locale dans le développement

Pour Jean (1989, p. 1), le développement implique toujours une dimension spatiale et « lorsqu'on pousse le raisonnement jusqu'au bout, une conclusion s'impose : si le développement est localisé, la notion de DL est un pléonasma ». Sauf que pour plusieurs, le DL n'est pas localiste (Demazière, 1996; Pecqueur, 2000). En effet, pour Planque (1998, p. 9) : « L'introduction de ce petit vocable local, d'apparence insignifiante, ouvre à une multiplication du degré de complexité, à une augmentation du niveau de contrainte et à une difficulté accrue de réalisation du processus de développement. » Pour l'auteur, il s'agit de la montée de la compétitivité territoriale. Par conséquent, « le spécialiste du développement régional est amené à pénétrer dans les domaines où ses instruments ne suffissent plus (Coffey, 1986, p. 7). Ici, on peut remplacer l'échelle régionale par l'échelle locale et la remarque demeure pertinente.

Plusieurs auteurs ont des conceptions aussi séduisantes les unes que les autres pour qualifier le niveau local (Berthet, 1999; Bryant, 1993 ; Derycke, 1993; Gontcharoff, 1999; Jacot; 1999; OCDE, 1993; Planque, 1998). Bryant (1993) avance une idée intéressante faisant appel aux quatre P : planification, partenariat, processus et projets (dans Joyal, 1996). La planification est inhérente au DL. Le partenariat est une notion souvent associée à la proximité. Enfin, le DL est un processus continu qui s'articule autour de projets (Prévost, 1993). Malgré tout, le niveau local reste arbitraire et son contour est flou (Derycke, 1993 dans Joyal, 1996). On souligne qu'en pratique « la délimitation des unités géographiques repose sur des critères administratifs, statistiques et empiriques » (Joyal, 1989, p. 78). La vision de l'OCDE permet d'avoir un repère.



Le niveau local est l'environnement immédiat dans lequel la plupart des entreprises et en particulier les petites se créent et se développent, trouvent des services et des ressources, dont dépend leur dynamisme et dans lequel elles se raccordent à des réseaux d'échange d'information et de relations techniques ou commerciales [...] Le niveau local, c'est-à-dire une communauté d'acteurs publics et privés [...] offre un potentiel de ressources humaines, financières et physiques, d'infrastructures éducatives et institutionnelles dont la mobilisation et la valorisation engendrent des idées et des projets de développement (OCDE, 1993, p.3).

### 2.3 Développement local

Cette thèse conçoit le DL comme une stratégie de développement et de capacitation qui tire avantage des politiques et des programmes existants, opérée au moyen de projets dont les initiatives, les ressources et la gestion sont majoritairement de proximité et dont les retombées sont destinées à améliorer continuellement le bien-être défini par et pour la collectivité. Le bien-être se traduit au moyen des capitaux humain, social, physique et économique de la collectivité. Cette définition reprend les quatre critères d'une initiative typique de DL (Stöhr, 1990). Elle veut dépasser la dichotomie entre l'endogénéité et l'exogénéité. Veltz (2002) dit qu'opposer le développement endogène et exogène constitue une fausse piste.

Mais la définition favorise les potentialités locales, car comme le soulignait Hirschman (dans Perroux, 1991, p. 280) : « Le développement est d'abord le repérage et la mise en œuvre des ressources latentes (potentialités) [...] L'essentiel est de mobiliser les ressources latentes [...] Il existe une armée de réserve d'entrepreneurs. » La définition cible les finalités au moyen des quatre capitaux qui seront définis plus loin. Ceux-ci ressemblent aux finalités soulignées par Vachon (1994) : améliorer le milieu de vie (capital physique), le cadre de vie (capital social), le niveau de vie (capital économique). Il faut ajouter le capital humain ou l'idée de s'améliorer soi-même au cours du processus de développement. Ces finalités

rejoignent le concept très large qu'est le bien-être. Les quatre capitaux possèdent des relations complexes entre eux.

#### 2.4 **Projet de développement local**

Greffe (2002, p. 45) souligne l'importance des projets : « Aux expériences de DL sont associés des projets, ces deux notions allant de pair au point que des territoires marginalisés sont souvent qualifiés de territoires sans projet ». L'auteur classe les projets dans trois logiques qui peuvent se combiner : la cohérence économique, les ressources stratégiques et la communication. La première permet de planifier la vision de la collectivité face à son devenir. La deuxième vise à doter la collectivité de compétences ou de technologies nouvelles. Enfin, la logique de la communication s'efforce d'aménager des lieux d'information et de rencontre. On espère que ceux-ci concourront à la mise en œuvre d'initiatives et de synergies.

Prévost (2001, p. 13) utilise la notion de projet global d'une communauté qui constitue « la référence commune autour de laquelle s'établit un consensus et qui assure la cohésion de la communauté ». Le projet global se réalisera à l'aide de projets spécifiques qui sont structurants pour la communauté. Stöhr (1990) fournit quatre critères qualifiés pour un projet de DL : l'origine de l'initiative; l'origine des ressources; l'origine du contrôle; la destination des bénéficiaires. L'idéal serait selon lui que tous les critères soient endogènes. Doeringer *et al* (1987) confirment que les entreprises à propriété locale sont plus aptes à stabiliser l'emploi et rester dans le territoire. Elles ont tendance à initier des relations de travail plus paternalistes et personnalisées, et sont capables d'inspirer l'engagement dans la compagnie et des attitudes flexibles de la part des employés.

L'OCDE (2003) insiste aussi sur l'importance de l'affinité avec les institutions pour la population locale. Considérant ces éléments, on peut concevoir deux définitions de la notion de projet. Un projet global est l'ensemble des activités qui permettent à une collectivité de se définir une vision de son devenir en misant sur ses

compétences et sur ses réseaux de communication ou, à défaut, de se doter de compétences et de réseaux de communication afférents. Un projet spécifique est toute initiative dont la gestion et les ressources sont majoritairement de proximité et dont les retombées sont destinées à améliorer individuellement ou collectivement les capitaux humain, social, physique et économique. Cette initiative est constituée de tâches qui sont circonscrites dans le temps et qui sont contraintes par les ressources humaines, techniques et financières. Les projets spécifiques contribuent à réaliser le projet global.

## 2.5 **Modèle de gestion du développement local**

Un modèle de gestion du DL se comprend ici comme « une description et une représentation schématique, systématique et consciemment simplifiée d'une partie du réel, faite aux moyens de signes, de symboles, de formes, géométriques ou graphiques, et de mots » (Willet, 1992 dans Mucchielli, 1996, p. 131). Ce n'est pas un modèle qui vise la généralisation ni l'explication du DL. Il s'agit plutôt d'un modèle descriptif, comportemental. Il permet d'encadrer et d'interroger les actions des acteurs. Il tient aussi compte des intentions du mandataire.

« Le modèle doit être flexible et réaliste, il tient compte des limites et des obstacles, il s'appuie sur des principes, des approches et des stratégies qui sont partagées par les principaux partenaires (sociétés civiles, donateurs, ministères impliqués), qui soit bien ancrée dans le milieu rural, qui tient compte des particularités du milieu rural haïtien et qui soit temporaire (si l'état doit arriver avec des politiques nationales), mais qui en même temps, nourrit la définition de ces politiques nationales et leur mise en œuvre » (Discours du mandataire lors d'un colloque en septembre, 2002).

Cette description fournit les critères de faisabilité et de désirabilité du modèle (Checkland, 1999). La volonté de travailler en milieu rural relève d'un choix. En effet, le DL est aussi urbain que rural.

### 3. DÉVELOPPEMENT LOCAL EN CONTEXTE DE GRAVES DÉFICITS

Quatre modèles de développement ont été mis en évidence durant le 20<sup>e</sup> siècle, et ce, dans des pays pauvres ou riches (Messiah, 2000): la régulation fordiste, le modèle des indépendances nationales, le modèle néolibéral et le développement durable. Chacun peut être considéré comme étant un « paradigme socio-économique » défini comme « la façon dominante de penser la production », mais aussi comme une « conception macro-économique et sociale » (Dockès, 1993, p. 485, 491). La section s'arrête brièvement sur le modèle néolibéral, car il est hégémonique. Il s'opère dans les pays pauvres par les programmes d'ajustement structurel (PAS).

#### 3.1 **Modèle néolibéral**

Il constitue la revanche des classiques sur les keynésiens (Hirschman, 1995). Il part d'un constat difficile à contredire en économie (Massiah, 2000) : réduire les déséquilibres structurels (la balance des paiements, la balance commerciale, le budget de l'État). L'idée de base est qu'il faut ajuster les économies nationales au marché mondial. La main invisible devrait faire le reste (Joyal, 2000). Le modèle propose (Friedmann, 1992; Massiah, 2000) : la réduction du rôle de l'État dans l'économie et la privatisation; la réduction des dépenses budgétaires considérées comme improductives; la priorité donnée à l'exportation et à l'exploitation des ressources; la libéralisation des échanges; les investissements directs étrangers; la flexibilité et la pression sur les salaires ainsi que la réduction des systèmes publics de protection sociale; la dévaluation des monnaies. Les acteurs privilégiés étant les multinationales.

En pratique, les évaluations ont souvent montré les limites du modèle. S'il y a eu une croissance réelle dans certains pays, elle s'est accompagnée d'une montée des

inégalités, de la pauvreté et de l'exclusion. Le Brésil constitue un exemple de la croissance sans développement ou de « croissance appauvrissante » (Bairoch, 1997 dans Favreau et Fréchette, 2002). L'affaiblissement des États a permis les conflits armés un peu partout et la corruption est devenue un fléau (Friedmann, 1992). Mais la principale critique tient au fait que le marché oublie le social.

Afin de contrer cette critique, la BM a ajouté la dimension sociale à ses interventions. La lutte contre la pauvreté et les besoins fondamentaux deviennent des axes stratégiques (Massiah, 2000). Les appuis à la bonne gouvernance s'inscrivent dans cette conscientisation que le marché ne peut tout résoudre. La BM (1994) définit la gouvernance comme la manière dont sont gérées les ressources économiques et sociales d'un pays à l'appui de son développement. La BM s'engage dans la décentralisation et dans le renforcement des collectivités locales.

Malgré tout, les groupes de pression continuent à vilipender les politiques du FMI et de la BM (voir Guilhot, 2000). On exige leur abolition. Cette idée est prônée par les groupes de gauche, mais aussi de plus en plus par les économistes de renom, souvent primés de Nobel, sur lesquels s'appuient ces institutions (Milton Friedman, Joseph Stiglitz, Jeffrey Sachs). La contestation est encore plus vive depuis la crise financière asiatique (1997-1998) qui a vu les dragons asiatiques, fleurons du modèle, causer un raz-de-marée qui a secoué Wall Street par un effet de domino (Yorn et Gregoriou, 2001). La BM reconnaît quelques défauts des PAS, mais elle continue à défendre son approche. Dans un rapport annuel, on constate visiblement sa position.

Les programmes d'ajustement structurel dans les années 1980, bien qu'ils comblaient un réel besoin, étaient nettement moins fructueux qu'espérés. Ces insuccès sont dus à une trop grande confiance dans les conditions de prêts et à la sous-estimation des enjeux sociaux. Malgré tout et en prenant acte des leçons à partir des analyses internes et externes, la performance de la Banque s'est améliorée : les prêts d'ajustement améliorent les réformes étatiques et le taux de succès des projets a nettement augmenté (Traduction libre de BM, 2001, p. 70).

Barthélémy et Varoudakis (1996) de l'OCDE soutiennent que ces programmes peuvent être répliqués. Les auteurs nomment invariablement les facteurs de croissance habituels : le rôle de l'épargne et de l'investissement dans le capital physique basé sur le modèle néoclassique de Solow (1956); le rôle d'un marché financier fluide; le rôle d'une ouverture commerciale pour tirer avantage de la perméabilité des progrès technologiques; le rôle connu de l'éducation depuis les théoriciens de la croissance endogène, en particulier Lucas (1988). On ajoute aussi la bonne volonté politique. Ces facteurs présents à des degrés variables constitueraient des critères décisifs du décollage des pays émergents.

Dans une autre étude empirique de comparaison internationale pour défendre la thèse néoclassique du rattrapage des pays riches par les pays pauvres, Keefer et Knack (1997) mettaient les déficiences sur le dos de la faiblesse des institutions des pays pauvres. Inversement, Joseph Stiglitz (2002), ex-vice-président de la BM, fournissait de multiples exemples sur les incohérences dans les politiques du FMI en Éthiopie. Ces incohérences allaient à l'encontre des principes simples de l'économie. Bref, il y a des positions idéologiques et des argumentations théoriques pour et contre le modèle néolibéral. Cette section n'approfondit pas les détails du modèle ni les débats qui intéressent nombre d'économistes (voir p. ex. : Joyal, 2000). Haïti a été soumis aux PAS avec le Plan de Paris en 1994 et le Plan de Washington en 1996. Rien n'a fonctionné (voir PNUD, 2001).

### **3.2 Développement local face aux modèles de développement**

La stratégie de DL possède des distinctions évidentes avec les PAS. Mais la thèse ne veut pas tomber dans le piège de la fuite tautologique de Polèse (1995) où le néolibéralisme est perçu comme le méchant et le DL comme le bon. Ce serait un raccourci naïf dont le fondement reposerait uniquement sur une idéologie différente. Le développement est trop complexe pour monter en épingle certains modèles. De plus, la réalité évolue. Il y a des forces de changement (Galbraith, 1995, p. 14) : « Je

crois fermement que la plus grave erreur en économie, c'est de voir dans l'économie une structure stable et immuable ». Quelle est la relation du DL avec les modèles ci-haut nommés surtout avec le développement durable?

L'émergence du DL coïncide avec la crise du modèle fordiste. Il emprunte aux ressources endogènes du modèle des indépendances nationales et tente de relever le défi de la mondialisation du néolibéralisme. Le DL n'est pas le rejeton d'aucun de ces modèles. Il n'est pas non plus une solution de rechange. S'il semble avoir des affinités avec le développement durable, les relations restent à articuler. Le développement durable est une approche normative ou instrumentale de développement qui fixe les objectifs à atteindre et ce, idéalement par consensus, ce qui constitue une vertu difficile à contester.

Le développement durable n'explique pas lui-même les processus du développement. Le DL est aussi un état d'esprit (Vachon et Coallier, 1993). C'est peut-être là que réside l'affinité entre les deux concepts. On se plaît aussi à les mixer. Ainsi, au Brésil, il y a une méthodologie du DL intégré et durable (DLIS) développée par les Services brésiliens d'appuis aux entreprises (SEBRAE).

Face aux PAS, la stratégie du DL préconise davantage les interventions avec les collectivités qu'avec l'État. Par contre, les interventions qui assainissent les finances publiques ou qui rendent la gouvernance plus transparente et plus participative ne peuvent qu'améliorer son potentiel de succès. Dans le même esprit, les interventions sectorielles dans les domaines de la santé ou de l'éducation bénéficient aussi au DL. Une autre distinction tient au fait que le DL n'a pas de recette, il est contextuel. Il n'y a pas une bonne équation à équilibrer.

Le changement de perspective est d'importance. En Haïti, le DL constitue une stratégie par défaut. En effet, étant donné le contexte difficile du pays et le non-fonctionnement de leurs interventions avec le niveau central, les agences de développement ont voulu travailler directement à l'amélioration des collectivités. Le

danger est de prétendre que ce qu'on n'a pas réussi avec l'État va fonctionner avec les collectivités.

#### 4. THÉORISER SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le premier chapitre a soulevé les questionnements de la stratégie du DL dans les pays pauvres. Il a argumenté quant au peu de littérature dans ces contextes. Les théorisations du présent chapitre s'attardent surtout à la littérature occidentale récente. Les transferts sont soulignés pour s'adresser à la problématique haïtienne.

Une description synchronique et diachronique du DL a été faite ailleurs, notamment par la revue de littérature de Lamarche (1995). La thèse ne va pas s'évertuer à tout documenter. Mentionnons simplement qu'il y a une perspective très positive sur le concept et une perspective plus nuancée. Par exemple, pour Longhi et Spindler (2000, p. 2), « le développement local, en une vingtaine d'années, est passé d'une utopie au niveau de l'analyse du développement économique en tant que tel » tandis que pour d'autres, c'est davantage une que stratégie parmi d'autres pour relever le défi de l'emploi dans un contexte mondialisé.

##### 4.1 Tension du développement local entre les pôles économique et social

Tremblay et Fontan (1997) séparent le développement économique local du développement communautaire. Le premier pôle est qualifié de DL libéral avec les écrits sur : les systèmes productifs locaux (Courlet et Pecqueur, 1992, 1993, 1998; Courlet, 2001; Longhi et Spindler, 2001; Pecqueur, 2000), les milieux innovateurs (Maillat, 1992, 1996), les nouveaux districts industriels (Becattini, 1992; Bagnasco, 1977; Busco, 1982; Garofoli, 1981, 1991; Piore et Sabel, 1989), les PME et l'entrepreneuriat (Joyal, 1997; Julien et Marchesnay, 1996; OCDE, 2003; Prévost, 1993). Certains croient que les concepts entourant les nouveaux districts industriels ou autres systèmes productifs locaux sont déjà inclus dans les théories économiques



avant que certains auteurs ne les récupèrent sous le giron du DL. Le deuxième pôle est qualifié de DL progressif avec les écrits qui mettent l'accent sur la revitalisation de quartiers, la réinsertion, la prise en charge et l'animation (Douglass, 1994; Boucher et Favreau, 2000; Favreau et Lévesque, 1999; Ninac, 1990, 1997; Payette, 1991).

Ces remarques font référence à la différence entre développement communautaire et DL. Le développement communautaire possède une plus longue tradition en Angleterre et aux États-Unis depuis la Deuxième Guerre. Il souligne l'importance du social sans évacuer l'économique. Selon Payette (1991), les postulats du développement communautaire sont : l'autogestion du développement (Biddle et Biddle, 1965; Littrell, 1980); la compétence de la communauté, où l'on accorde la priorité aux ressources internes (Freire, 1974; Kelly, 1983; Mann, 1978) et la participation réaliste, c'est-à-dire profitable aux participants (Thibault et Kelly, 1959). Étonnamment, ce dernier postulat décrit par Payette (1991) est le DL qu'il assimile à deux clichés : penser global, agir local et *small is beautiful* de Schumacker (1973). L'auteur veut signifier une échelle territoriale de proximité. Quant au DL, plus récent, il met l'accent sur le développement économique sans évacuer le social.

En somme, les frontières conceptuelles sont difficiles à trancher. Selon les auteurs, la distinction relève de la sémantique (Joyal, 2002) ou de l'idéologie (Greffé, 1988 dans Joyal 1996). Prévost (2001a) mentionne la dialectique entre le besoin de flexibilité des entreprises et la cohésion sociale d'une communauté. Finalement, le point de vue de Vachon et Lemieux (1998) préconise que l'un a besoin de l'autre.

On retient du développement communautaire les éléments structurants dégagés par Douglass (1994) : la communication, le développement organisationnel, le leadership, l'information. Quant au DL, on souligne l'importance de l'entrepreneuriat et des PME, la compétition, l'apprentissage et l'innovation, le partage de l'information. Il faut aussi situer le tout dans une connexion plus large avec

l'économie marchande. Il y a une ouverture du local au global, et ce, moins dans une intention idéologique du développement par le bas que par nécessité.

Ces éléments s'apparentent aux déterminants du DL. Ils contribuent aux dix-sept conditions favorables dégagées par Charland et Young (1992 dans Fortin et Prévost, 1995) et regroupées par Prévost (2001b) en quelques facteurs de succès : l'existence d'un sentiment d'appartenance; la présence de leaders; l'esprit d'entrepreneuriat; des entreprises et des initiatives locales; un effort soutenu; une stratégie axée sur les petits projets comme sur les grands projets. Les intangibles sont considérables. En effet, l'OCDE (1993) soutient que les éléments visibles contribueraient pour environ 25 % des différences entre régions et pays. Dans le même esprit, Doeringer *et al.* (1987, p. 112) ont démontré par une analyse statistique que les facteurs visibles de coût de transaction ont une influence modeste sur les différences dans l'activité économique entre les États. Ces auteurs ajoutent que « l'activité économique locale est susceptible d'être fortement sensible à un ensemble de facteurs "invisibles", tels que la qualité et la flexibilité de la main-d'oeuvre, l'étendue et la structure des entreprises, et la qualité de la gestion et de l'esprit d'entreprise » (Doeringer *et al.*, 1987, p. 97).

#### 4.2 Dynamique du développement local

Pecqueur (2000) soutient que le DL procède de trois logiques : acteurs, réseaux et développement. Par le sens que leur attribue l'auteur, elles sont incomplètes, car elles sont centrées uniquement sur la finalité productive, c'est-à-dire « les relations qui influent sur la capacité des entreprises de produire et de vendre » (*Ibid*, p. 42). De plus, les logiques restent cantonnées à l'économie. La logique des acteurs est réservée à l'entreprise et à l'entrepreneur. La logique de réseaux est aussi centrée sur cet actif et cet acteur. Si ceux-ci conviennent à l'analyse du système productif local, la spécialité de l'auteur, la logique des acteurs est insuffisante pour le DL. La logique de développement est trop restrictive à l'innovation. En contexte de pauvreté, il y a aussi les besoins fondamentaux. Une quatrième logique est à

considérer : la capacitation. Elle est la traduction du concept d'*empowerment* (renforcement de capacités) de Friedmann (1992). Le développement ne peut se faire sans l'*empowerment* social et politique de la population. La capacitation est utile pour le concept de pré-développement local. Il faut développer les compétences utiles : l'entrepreneuriat, la gestion de projets et les capacités civiques.

#### 4.2.1 *Acteurs et leurs actions*

Le DL est d'abord un phénomène humain (Vachon et Coallier, 1993). Les acteurs sont importants pour impulser une tangente de développement à une localité, particulièrement depuis l'échec des stratégies axées sur les pôles de croissance (Courlet, 2001; Parr, 1999ab; Polèse, 1999; Polèse et Shearmur, 2002). Côté et Proulx (2003, p. 95) soutiennent que « le développement économique des divers territoires périphériques du Québec n'est pas du tout tracé d'avance. Et ce destin n'est pas conditionné par les vocations naturelles de ces territoires ». Plus anciennement, Polèse (1986, p. 30) indique que « l'effet des déplacements nets des activités économiques et des populations n'est plus a priori favorable aux grandes régions urbanisées. » Dupuis (1998) souligne les mouvements sociaux impulsés par des acteurs qui ont mené à la révolution tranquille au Québec.

Le développement est constitué d'initiatives, prises par divers agents sociaux dont les objectifs peuvent être variés (Moulaert et Demazière, 1996). Le DL ne saurait-il être systématiquement identifié à un projet collectif? Il est plus prosaïquement « la combinaison favorable de projets individuels qui se rencontrent partiellement sur des intérêts communs » (Pecqueur, 2000, p. 40). La remarque est utile pour les agences internationales qui désirent toucher au plus grand nombre. Cet objectif légitime ne peut oublier les initiatives individuelles, tout aussi légitimes. Les acteurs constituent des obstacles ou des stimulants au DL (Friedmann, 1992; Turcan, 1985). Cette dynamique est oubliée par la microéconomie ou la macroéconomie (Pecqueur, 2000). Si l'auteur privilégie l'entrepreneur, il faudrait voir l'acteur au sens

large. Friedmann (1992) a catégorisé les acteurs en quatre, lesquels sont imbriqués dans des relations complexes : l'État, la communauté politique locale, le privé et la société civile. Turcan (1985), dans un article spécifique à Haïti, mentionne l'État, le marché, les donateurs, la population.

L'État est vu comme « l'acteur principal dans les changements, comme acteur décisif dans le développement ou le blocage du pays » (Turcan, 1985, p. 241). Il peut inhiber le développement et à cet effet, les exemples sont nombreux. Il peut aussi favoriser le DL avec des politiques de soutien. Il peut accompagner le DL (Bourque, 1999; Depuis, 1998). Ensuite, il y a la collectivité divisée en trois : privée, politique, civile. L'acteur privé, ainsi que son actif (l'entreprise), est l'innovateur (Schumpeter, 1934). Il crée des emplois et de la richesse. La communauté politique locale (les élus) est détentrice d'un leadership local favorable ou défavorable à la gouvernance locale.

Au même titre que l'État, la communauté politique locale peut avoir des comportements nocifs de collusion ou de patronat. Elle peut être embourbée dans des querelles de clocher. Un maire connaît assez mal son rôle de développeur et la littérature est quasi inexistante sur leurs rôles (Andrew, 1996). Il peut être dynamique ou son inverse; il peut soutenir ou freiner le développement. Quant à la société civile, elle est apte à s'organiser ou non, passive ou active, mais elle a certainement un rôle (OCDE, 2002). En Haïti, on peut parler des groupements paysans qui s'associent pour des intérêts communs (Turcan, 1985). Enfin, dans une dynamique de coopération internationale, il y a l'agence de développement internationale (donatrice ou exécutante). Elle n'est pas négligeable en terme d'influence négative ou positive sur le développement. Dans les milieux où elle intervient, son expertise et ses moyens financiers sont remarquables. Mais parfois, elle a des comportements paternalistes et autosuffisants; elle recherche de la visibilité pour son drapeau et les retombées économiques pour son altruisme. Ces acteurs possèdent des comportements et des valeurs, des compétences ou des déficiences. C'est ici que résident le leadership local, les valeurs et les comportements utiles au développement (Prévoist, 1993).

Sous-entendus à l'acteur, se situent l'action et les projets (Greffé, 2002; Fortin et Prévost, 1995).

#### 4.2.2 Réseaux formels et informels

La logique des réseaux est importante et elle est traitée longuement par d'autres auteurs. Mentionnons simplement que Pecqueur (2000, p. 41) soutient que « le renforcement des stratégies des acteurs passe par des relations spécifiques qui relient ces acteurs entre eux. » Il divise les réseaux des relations institutionnelles et informelles. L'idée rejoint la logique de communication (Greffé, 2002). D'autres font la distinction entre les réseaux fonctionnels et spatiaux (Maillat, 1996; Mouleart et Djella, 1993 dans Demazière, 1996) pendant que Stöhr (1990) parle de liens horizontaux et verticaux. Les réseaux institutionnels visent le financement, l'innovation, la formation, l'information : les synergies de recherche et développement avec l'administration publique; le financement du capital de risque (et de développement) avec le système financier; l'adaptation des savoirs avec le système de formation; la démultiplication des savoirs avec l'essaimage; les contrats, la coopération, le partage technologique avec la grande entreprise; la circulation d'informations avec les institutions professionnelles; la multiplication des services avec les entreprises de services. Quant aux réseaux informels sont moins saisissables mais plus efficaces (Pecqueur, 2000). Ils rassemblent « les relations personnelles et informelles, caractéristiques d'une culture locale » et permettent « une socialisation de l'activité de production et sont l'expression d'une capacité d'organisation lorsque chaque acteur a conscience d'appartenir à une même communauté culturelle » (*Ibid.*, p. 43, 45). On retrouve les réseaux familiaux (Troisième Italie), les réseaux professionnels, les réseaux amicaux.

La combinaison des deux types de réseaux permet de définir le milieu local. [...] Lorsque la combinaison est positive, c'est-à-dire qu'il n'y a pas trop de blocage ou d'incompréhension trop forte entre les acteurs, on peut observer l'émergence d'un milieu innovant et dynamique qui puise dans la ressource humaine proche les moyens de s'adapter à la complexification et à la mondialisation des marchés (*Ibid.*, p. 45).

Enfin, tout comme la logique des acteurs est insuffisante, l'auteur soutient que les réseaux ne sont pas toujours dynamiques. Une troisième logique est nécessaire, celle du développement et de l'innovation.

#### 4.2.3 *Développement et innovation*

L'innovation peut être technique, relative à l'organisation de la production ou à l'organisation sociale. Les innovations peuvent être endogènes ou exogènes. Peter Drucker (1985), gourou du management, soutient qu'il existe sept sources d'innovation. Les quatre premières sont endogènes à une organisation : la nécessité, l'inattendu, le changement dans la structure d'une industrie, l'écart entre ce qui existe et ce qui devrait exister (*incongruity*). Trois sources d'innovation sont exogènes : changement dans la perception, dans la démographie et une nouvelle connaissance scientifique ou non. Pour le DL, les innovations exogènes peuvent être adaptées. Il ne faut donc pas être dogmatique avec le développement purement endogène. En Haïti, l'innovation par la nécessité semble prédominante dans une économie informelle.

L'innovation peut être individuelle (individu, entreprise) et collective. Cette dernière permet de réagir collectivement aux pressions du marché. L'innovation collective est soumise à des relations denses et à une longue durée. Pour ce faire, il faut la régulation qui « est une notion très globale qui peut être définie comme la régularité et la stabilité relative des formes de solidarité permettant la reproduction des conditions favorables à l'innovation » (Pecqueur, 2000, p. 49). On pense à la « concurrence disciplinée » des entreprises où il existe une concurrence, mais aussi à une certaine coopération, par exemple pour la commercialisation. Il faut ajouter à la logique de développement une dimension de bien-être et de besoins fondamentaux ainsi que les conditions propices au développement local. Par ailleurs, les travaux sur la croissance insistent sur l'épargne et les investissements dans les secteurs productifs (Harrod, 1939 et Domar, 1957 dans Hirschman, 1964; Planque, 1998). Le modèle post-keynésien stipule que le taux de croissance est fonction du rapport entre le taux

d'épargne et le taux d'investissement. L'appareil financier est stratégique pour le développement (Prévost, 1993).

#### 4.2.4 *Capacitation des acteurs*

Elle vise à doter la collectivité de compétences et de moyens pour transformer elle-même sa réalité. On peut l'articuler autour de quatre capitaux qui représentent autant de cibles à atteindre : humain, social, physique et économique. La capacitation réside surtout dans le capital humain et le capital social. On peut la concevoir comme l'habileté des individus et des organisations ou des unités organisationnelles à performer les fonctions efficacement, efficacement et durablement. Les capitaux donnent un regard différent au patrimoine d'une communauté de Prévost (1993, 2001b). Ils sont décrits dans la prochaine section.

### 4.3 **Les finalités du développement local**

Selon Castle (2002, p. 332), la vision économique traditionnelle reconnaît trois capitaux : « le capital naturel (*natural capital*), le capital humain et le capital créé par l'homme (*human-created capital*) ». Woolcock (2001) situe aussi le capital financier dans la classification des économistes. À cela, les sociologues ajoutent le capital social. Bourdieu (1986 dans Dika et Singh, 2002) identifie trois formes de capitaux : économique, culturel et social. Le capital économique est exprimé en terme de droits de propriété, ce qui limite l'analyse du DL. Il est aussi étonnant que le capital humain soit absent de chez Bourdieu, mais son capital social est centré autour de l'individu.

Bourdieu propose que le volume de capital social possédé par un individu dépend de la taille des réseaux de connections que il ou elle peut mobiliser et sur le volume du capital-économique, culturel, et symbolique-possédés par chaque personne à ceux que il ou elle est connectée (Dika et Singh, 2002, p. 33).

Dans le social et le culturel, il semble y avoir des éléments du capital humain. Ainsi, le capital culturel est exprimé en terme d'« internalisation des comportements, des dispositions, des savoirs et des habitus acquis dans le processus de socialisation ou accumulés à travers l'investissement dans l'éducation et la formation ou dans l'acquisition de biens culturels » (Bourdieu dans McClenaghan, 2000, p. 568). La thèse adopte la classification des capitaux par Coleman (1990) : financier (remplacé par économique), physique, humain et social (dans Castle, 2002).

#### 4.3.1 *Capital humain*

Il a été mis en forme par Schultz (1962) et Becker (1964) pour qui l'éducation, la formation en entreprise et la santé font partie des composantes du capital humain, avec les conséquences que cela implique sur le revenu et la productivité économique (dans Côté, 2001). Selon l'OCDE (1998) « le capital humain renvoie aux compétences utiles que l'individu peut faire valoir sur le marché du travail » (dans Schuller, 2001, p. 21). Le modèle néoclassique de la croissance exogène de Solow (1956) prend le capital humain en aval comme le stock de travail. À partir des théoriciens de la croissance endogène, on commence à tenir compte de l'importance du capital humain davantage en amont, c'est-à-dire en terme de compétences, de qualification (Barro, 1990; Greenwood et Jovanovic, 1990; Lucas, 1988; Romer, 1986). L'éducation est un levier important de développement (Galbraith, 1995).

La croissance endogène met l'accent sur le capital physique, la technologie, le capital humain, le capital public, les intermédiaires financiers. Il réhabilite l'État et la prise en compte de l'histoire. Le capital humain est complexe et qualitatif. Lucas (1988) a fait une distinction entre l'éducation (*schooling*) et l'apprentissage (*learning by doing*). Les capacités d'entreprendre peuvent donc s'acquérir par apprentissage à défaut de l'éducation. Les indicateurs caractéristiques du capital humain sont (Schuller, 2001, p. 23) : « le degré de scolarité et les degrés de qualification, et une grande importance est accordée au comportement économique de l'individu ».



L'entrepreneuriat constitue une compétence essentielle du capital humain, car le développement de celle-ci comprend des capacités de gestion d'une part, et d'autre part, des aspects davantage socioculturels tels que l'initiative, l'action, l'autonomie, l'indépendance et le goût du risque calculé. Il y a une relation positive entre le capital humain et l'entrepreneuriat (Evan et Leighton, 1989). Toutefois, comme le souligne Schuller (2001), se concentrer uniquement sur le capital humain ne garantirait pas le progrès socio-économique. Il y a le risque d'isoler certains groupes.

#### 4.3.2 *Capital social*

Dans le domaine du DL, Epanda (2003) indique que le capital social et la gouvernance locale constituent les facteurs intangibles les plus importants. Robert Putnam a défini simplement le capital social comme « un attribut des communautés » (Office for National Statistics, 2001, p. 9). L'orientation peut être axée sur les rapports entre les individus (Schuller, 2001) ou sur leurs relations (Côté, 2001, p. 26) : « En règle générale, on définit le capital social comme un ensemble de réseaux, de normes et de valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs ». Woolcock (1998) et Côté (2001) distinguent trois types de liens essentiels dans le capital social. Les liens d'attachement (*bonding*) se rapportent aux liens proches qui sont les liens affectifs entre les membres d'un groupe homogène (famille, amis). Les liens relationnels (*bridging*) incluent les liens horizontaux entre amis éloignés, collègues ou associés. Les liens verticaux (*linking*) réfèrent aux relations entre les différentes couches sociales hiérarchiques, incluant une notion de pouvoir, de statut social et de richesse. Pour Powell et Smith-Doerr (1994) certains liens peuvent empêcher la cohésion sociale : « les liens d'attachement peuvent aussi être des liens d'aveuglement » (dans Côté, 2001, p. 27). Le capital social n'est donc pas tout rose.

De nombreux travaux associent positivement le capital social à la confiance sociale (Coleman, 1988; Fukuyama, 1995; Schmid, 2002). Pour Schmid (2002, p.

748), « la confiance est l'attente qui naît dans la communauté où les comportements sont réguliers, honnêtes et coopératifs, basés sur des normes partagées, de la part des membres de cette même communauté ». La confiance est perçue comme une source (Schuller, 2001), un aboutissement du capital social (Côté, 2001) ou les deux à la fois. Elle est pertinente pour le DL, puisque ce dernier insiste sur la concertation et le partenariat (Busco, 1996). La proximité favorise la confiance.

Les effets du capital social sont variés. Ils comprennent la baisse du taux de criminalité (Halpern 1999; Putnam 2000), une meilleure santé (Wilkinson, 1996), une plus grande longévité (Putnam, 2000), de meilleurs résultats scolaires (Coleman, 1988), une plus grande égalité des revenus (Kawachi *et al.*, 1997; Wilkinson 1996), une diminution des abus d'enfants (Côté et Healy, 2001), un gouvernement moins corrompu et plus efficace (Putnam, 1995), une augmentation de la croissance économique, grâce à l'amélioration des relations de confiance, et la diminution des coûts de transaction (Coleman, 1988; Fukuyama, 1995). Ces bénéfices sociaux et économiques démontrent l'utilité du concept pour traiter le DL. Sous cet angle, on souligne que le capital social dépasse les relations entre individus.

En effet, le capital social évoque l'intensité d'activités résilières associées à la vie économique des forces vives locales sur un espace d'intervention servant d'assise au développement local, une notion servant à décrire beaucoup plus que les caractères interrelationnels entretenus par les individus appartenant à une collectivité dûment structurée (Joyal, 2002, p. 55).

Côté (2001, p. 32) offre des pistes pour promouvoir le capital social : l'appui aux associations; les soins de santé pour les personnes âgées qui favorisent la proximité; le recours aux médias électroniques; l'intégration de groupes raciaux; l'encouragement aux actions communautaires dans les entreprises et en milieu de travail; l'investissement dans de meilleures infrastructures urbaines (un urbanisme plus axé sur la vie communautaire pourrait être une avenue intéressante); l'utilisation des espaces publics et l'encouragement de fêtes et rencontres locales (pourraient

constituer des moyens pour favoriser les contacts sociaux informels). Plusieurs spécialistes ont élaboré un questionnaire qui vise à mieux cerner le capital social (Grootaert, Narayan, Jones, Woolcock, 2003). Un complément à ce questionnaire, d'ordre plus qualitatif, est en cours d'élaboration. Néanmoins il n'est pas facile de mesurer un concept aussi vague.

#### 4.3.3 *Capital physique*

L'économie le conçoit comme le stock de ressources renouvelables et non renouvelables fournies par la nature incluant les processus écologiques qui gouvernent leur existence et leur utilisation (Jansson, 1994). Mais il combinerait plutôt le capital naturel (ressources naturelles) et le capital créé par l'homme (infrastructures, machines). Le capital physique réfère donc à la dotation en ressources naturelles, en machines, en infrastructures et en technologies sur lesquelles une collectivité peut miser pour produire des biens pour son développement (adapté de Hicks, 1974). L'environnement ou le capital écologique, cher au développement durable, fait partie du capital physique. Schmid (2002) signale que le rôle de ce capital s'opère dans la production de biens. Il contribue aux flux d'extrants et de revenus actuels et futurs. Certains disent que la tangente de développement n'est pas *a priori* soumise aux ressources naturelles (Côté et Proulx, 2003; Polèse, 1986). Mais on ne peut nier leur importance sur une certaine période. *Ceteris paribus*, le pétrole a bien enrichi certains pays même si la redistribution des richesses n'est pas adéquate. L'Alberta va bien avec ses sables bitumineux.

Le capital physique est bien connu des économistes. Les approches de croissance exogène se basent sur le stock du capital physique, lequel mène au progrès technique, à la productivité et à la croissance économique. Par exemple, Solow (1956) stipule qu'il existe une croissance à long terme stable. Le rythme ne dépend que des évolutions de la population et de la technologie, et non des comportements économiques. Le modèle permet de rendre compte de la régularité de la croissance

économique durant les Trente glorieuses. D'autres croient que l'État est important soit pour investir, soit pour en encourager par des incitatifs fiscaux ou par l'entretien des infrastructures. Les investissements dans ceux-ci, s'ils sont insuffisants pour amorcer le développement, y contribuent sensiblement (Polèse, 1999). À l'échelle des collectivités, les infrastructures offrent des possibilités de développement : les routes, les écoles, les hôpitaux, les infrastructures minimales permettant aux élus d'exercer visiblement leurs responsabilités, les lieux de réflexion et d'échanges. Pour la problématique de la thèse, faute de moyens financiers suffisants, les agences de développement pourront s'attarder sur ce que l'OCDE (2002) qualifie de *soft infrastructures*, notamment : écoles, infrastructures de mairies, centre de santé.

#### 4.4.4 *Capital économique*

Il réfère à l'appareil de production (Prévost, 2001b). Outre la production des biens et services, on peut y ajouter toutes les infrastructures d'appui au développement économique dans une communauté (OCDE, 1999) : locaux à usage professionnel; offre de conseil en gestion; services de bureautique; accès à des réseaux d'entreprises et aux organismes participant au développement économique; services de conseil juridique; incubateurs d'entreprises. On peut aussi penser à l'appareil financier qui fait référence aux circuits d'épargne et de financement dans l'environnement d'une collectivité (Prévost, 2001a). Ce sont les éléments tangibles du DL. Il y a aussi les éléments intangibles tels que l'entrepreneuriat individuel ou collectif, le partenariat et la solidarité, le leadership économique, le sentiment d'appartenance.

### 4.4 **Entrepreneuriat et développement local**

L'entrepreneuriat est isolé du capital humain en raison de son aspect stratégique. Coffey et Polèse (1984) proposaient un modèle de DL basé sur quatre stades d'entrepreneuriat : 1) émergence de l'entrepreneuriat local, 2) croissance et

expansion des entreprises locales, 3) maintenance et contrôle locaux des entreprises, 4) atteinte d'une autonomie dans le contrôle des structures et du secteur des services aux entreprises locales. Il y a eu un quiproquo sur l'entrepreneuriat dans l'analyse économique (voir p. ex. : Bailly, 1986; Martin, 1986). D'autres ont répondu aux accusations contre l'entrepreneuriat (Joyal, 1987; Julien, 1987). Martin (1986) soutient que l'entrepreneuriat n'est pas opérationnalisable et qu'on ne peut sauver les régions périphériques avec ce concept. Julien (1987) répond que cette conception repose sur une perspective positiviste et économiciste du critique. Joyal (1987) a renvoyé les protagonistes dos à dos en soutenant que le DL est aussi une stratégie valable en zone urbaine (dans Joyal, 1996). Les travaux de l'OCDE (1993, 1999, 2000, 2003) ont contribué à reconnaître l'importance de l'entrepreneuriat et des PME.

#### 4.4.1 *Origines et nature de l'entrepreneuriat*

En économie, on remonte jusqu'à Richard Cantillon et Jean-Baptiste Say qui étaient eux-mêmes des hommes d'affaires. Si Filion (2000, p. 1472) qualifie Say de « père du champ de l'entrepreneuriat » pour avoir constitué ses assises, « c'est Schumpeter qui donne son envol au domaine de l'entrepreneuriat et il l'associe directement à l'innovation ».

L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise, cela a toujours affaire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont extraites de leurs utilisations naturelles et sujettes à de nouvelles combinaisons (Schumpeter, 1928 dans Filion, 2000, p. 1472).

Perroux (1991, p. 737) résume qu'en orthodoxie économique, « l'entrepreneur fut qualifié de preneur de risques et coordonnateur de facteurs de la production [...] La théorie classique de l'équilibre lui attribue l'un et l'autre de ces rôles ». Par ailleurs, l'orthodoxie stipule que « son incapacité ou son incompétence éventuelles sont justifiables seulement du marché et des prix » (*Ibid.*, p. 738). Ce n'est pas l'opinion des spécialistes de la gestion où la personnalité et les compétences du

dirigeant sont fondamentales. Outre l'innovation et l'agent de changement, « l'ensemble de l'œuvre imposante (de Schumpeter) fait ressortir l'importance du rôle l'entrepreneur dans le développement économique » (Filion, 2000, p. 1472).

Toulouse (1979 dans Côté et Hafsi, 2000, p. 592) définit l'entrepreneuriat comme « créer une nouvelle entreprise », c'est donc un processus (Fayolle, 2002). L'auteur dit que l'on peut l'étudier sous l'angle économique, psychologique ou sous celui de la direction. Julien et Marchesnay (1996) ont une opinion similaire, car l'entrepreneuriat borde trois domaines : l'esprit d'entreprise, la création d'entreprise et l'entrepreneur. Ils relèvent l'importance de l'étape de la création (*Ibid.*, p. 11): « L'entrepreneuriat, c'est au premier chef la consécration de l'esprit d'entreprise, de la volonté d'entreprendre dans les affaires ». Shane et Venkataraman (2000, p. 218) définissent l'entrepreneuriat comme « l'examen académique de comment, par qui et avec quelles opportunités des biens et services futurs sont découverts, évalués et exploités ». Collins, Moore et Unwella (dans Toulouse, 1979, p. 595) soutiennent que « les notions d'individualisme et de liberté sont profondément enracinées dans l'héritage culturel de l'Occident et que la plus grosse part de cet héritage est allée à l'entrepreneur ». Il n'est pas étonnant que l'on ait tant voulu cerner la personnalité de l'entrepreneur. Filion (2000, p. 1483) le définit ainsi : « Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions » d'affaires. Une vision peut être centrale, secondaire ou émergente (Filion, 1989).

L'entrepreneuriat possède trois composantes. Il est d'abord associé à la présence d'opportunités lucratives et aux individus (Venkataraman, 1997). La perception d'une opportunité par l'entrepreneur est une fonction subjective, l'opportunité en elle-même est objective (Shane et Venkataraman, 2000). De même, selon McClelland (1961), « la prise de décision sous l'incertitude représenterait le mieux le rôle de l'entrepreneur » (p. 231). Knigh (1921) associe l'entrepreneuriat au rendement sur le risque en condition d'incertitude (dans Julien et Marchesnay, 1996). La seconde composante du rôle d'entrepreneuriat est « l'activité énergétique et

innovante », au point que l'entrepreneur se concurrence avec lui-même (McClelland, 1961, p. 225). La troisième composante est la responsabilité individuelle, un concept central à la décision. Pour faire preuve d'entrepreneuriat, un individu doit avoir la liberté et la responsabilité pour choisir les actions afin d'en retirer satisfaction. Malgré tout, aucune théorie universelle de l'entrepreneuriat n'existe, et ce n'est pas faute d'avoir essayé. À l'instar de Mulholland (1994), Filion (2000, p. 1480) renforce l'idée qu'il faut admettre que « l'association que Schumpeter a établie entre l'entrepreneurship et l'innovation demeure dominante dans la discipline, en particulier chez les économistes ». Drucker (1985, p. 30) souligne que « l'innovation est un instrument spécifique de l'entrepreneurship [...] l'innovation crée une ressource ». Il précise que l'innovation peut être économique, sociale et technique.

#### 4.4.2 Effets de l'entrepreneuriat

On tient pour acquis les bienfaits de l'entrepreneuriat. Prévost (1993) propose l'entrepreneuriat comme instrument de DL. Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2002) considère que le taux de l'activité total d'entrepreneuriat possède une corrélation de 0,47 avec la croissance du PIB. Il n'est pas surprenant que quelques figures de proue de l'entrepreneuriat du Québec enjoignent les décideurs politiques à encourager la culture entrepreneuriale<sup>1</sup>. Sur ce point, le Québec est plus faible que la moyenne canadienne et que certains pays comparables en terme de création d'entreprises actives, de motivation et de croissance des PME. S'il se porte bien, c'est en raison de l'entrepreneuriat exogène. Mais le danger est que les décisions se prennent ailleurs. On estime que les facteurs d'influence entre la création d'entreprise et le développement économique local sont les suivants (OCDE, 2003, p. 48-50) : croissance de l'emploi et des revenus; accroissement des recettes fiscales; amélioration des services et conservation des revenus au sein de l'économie locale; motivation par l'exemple. On note que les effets et les relations sont variables d'une

---

<sup>1</sup> Filion, L. J., Fortin, P.-A., Leclerc, Y., Reeves, G., Locas, M. (2003). *Libre opinion: Et si on conjugait entrepreneurship et développement local et régional ?* Le Devoir, Édition du lundi 31 mars.

collectivité à l'autre. L'OCDE (2000) affirme aussi que le développement de l'entrepreneuriat influe directement sur un certain nombre de questions sociales.

Les qualités de chefs d'entreprise permettent d'une part de mobiliser des fonds et des appuis et elles donnent aux utilisateurs et bénéficiaires une responsabilité directe ou indirecte dans les actions d'entreprises, ce qui permet de répondre de façon adéquate aux besoins locaux (*Ibid.*, p. 5).

De façon générale, la trame d'enchaînement est celle-ci. L'entrepreneuriat mène à la création d'entreprises. Les PME, lorsqu'elles survivent, contribuent à créer la richesse, les emplois et font augmenter les revenus fiscaux. Les emplois offrent des revenus nécessaires à l'épargne et à la propension à consommer (bien-être). Les revenus publics provenant de l'amélioration de l'assiette fiscale permettent d'offrir des services. L'épargne mène aux investissements qui, lorsqu'ils sont productifs, mènent au développement économique. Le dynamisme crée le dynamisme. Les effets d'entraînement qualitatifs sont réels mais difficiles à cerner. Dans l'enchaînement, d'autres dimensions non économiques sont aussi touchées, ce qui permet de lier, analytiquement, l'entrepreneuriat en amont au développement en aval.

Sauf que le réel n'est pas aussi simpliste, car ni le DL ni l'entrepreneuriat ne sont des panacées. L'OCDE (2003) s'étonne que « peu d'études empiriques se soient penchées systématiquement sur la relation entre la naissance d'entreprises nouvelles et le changement économique local » (p. 10). En outre, elle soulève aussi les limites des politiques axées sur l'entrepreneuriat. D'abord, les politiques publiques favorisent les détenteurs de capitaux financier, humain et social. Les résultats se déroulent sur le long terme, les politiques doivent donc être durables. Les résultats dépendent de la situation initiale des collectivités. La compétition fait s'écrouler de nombreuses entreprises. De ce fait, il y a le problème de l'éviction des entreprises existantes par les nouvelles entreprises en terme de production et d'emplois. On souligne aussi que l'entrepreneuriat ne peut résoudre tous les problèmes des zones défavorisées. Enfin, les initiatives pour favoriser le travail indépendant ne montrent pas d'effet multiplicateur. Malgré tout, stimuler l'entrepreneuriat demeure, à égalité avec la



stratégie pour attirer les investissements, un pilier des stratégies de DL et régional (OCDE, 2003). On considère que les rôles de l'entrepreneuriat, de l'entrepreneur et des entreprises dans la création de la richesse sont bien acceptés.

Les initiatives les plus prometteuses en matière de développement local sont celles qui visent le marché du travail, en aidant les chômeurs à surmonter les obstacles liés à la reprise d'activités, et en appuyant les organisations du tiers-secteur qui créent du travail et assurent des services sociaux à la population locale (OCDE, 2000, p. 3).

L'OCDE (2003, p. 10) résume qu'en « bref, on attend de l'entreprise qu'elle réponde à tout un éventail d'aspirations économiques et sociales ». De plus, « au niveau macroéconomique, l'esprit d'entreprise est l'une des clés du dynamisme économique et de la création d'emplois » (Reynolds *et al.*, 2001 dans OCDE, 2003, p. 38). L'entrepreneuriat stimule aussi la diffusion des innovations.

#### 4.4.3 *Entrepreneuriat collectif*

Même si l'acte entrepreneurial relève avant tout d'une démarche individuelle, on souligne une autre facette de l'entrepreneuriat, moins connue : l'entrepreneuriat collectif. Le concept peut avoir deux sens. Le premier fait référence aux entreprises dont la propriété est collective ou généralement, le tiers-secteur. Ces entreprises ne sont pas contre le marché, elles sont en lien avec les autres agents économiques (Joyal, 1989). Mais il n'y pas de développement théorique spécifique à l'entrepreneur collectif (Lévesque, 2002). L'entrepreneuriat collectif est souvent associé à une portion de gens soucieux du bien-être collectif. La motivation serait davantage la nécessité que l'opportunité objective, mais il est possible que cette dernière apparaisse par la suite. Ainsi, les coopératives, mais pas exclusivement, font partie des pratiques d'économie sociale (Saucier, 2002, p. 142) : « elles visent donc la rentabilité sociale et dynamisent les collectivités en créant des liens sociaux ou en les revitalisant ». Par rentabilité sociale, on entend la contribution au développement démocratique, le soutien à la citoyenneté active et la promotion des valeurs de prise

en charge individuelle et collective. Si le secteur associatif peut être une source d'inspiration pour le secteur public, on ne saurait y trouver un remède pour tous les problèmes rencontrés dans le domaine de l'emploi et de la politique sociale (Pérotin, 2001). Mais l'OCDE (2000, p. 8) confirme l'utilité de l'entrepreneuriat collectif.

Les entreprises du Tiers-Secteur contribuent de façon significative à la formation et à la réintégration des catégories défavorisées dans le marché du travail et à la revitalisation des quartiers en difficulté, en offrant de nouveaux produits et services d'intérêt locaux.

Le deuxième sens de l'entrepreneuriat collectif fait référence à la capacité et à la culture entrepreneuriale d'une collectivité. Au Québec, les Beaucerons sont ainsi réputés (Riverin, 1999). Cette capacité collective est difficile à reproduire et exige du temps. Il s'agit de faire d'une collectivité un milieu incubateur d'entrepreneuriat (Belley dans Prévost, 1993). Pour le DL, c'est un sens stratégique. Gasse (2003) offre un modèle descriptif de l'environnement de l'entrepreneuriat. Outre les valeurs et les perceptions qui influencent beaucoup les entrepreneurs, il y a aussi les moyens mis à leur disposition : conseils, accompagnement, gestions, fonds, réseaux, technologie, facilité, feedback. Quant aux déterminants sociaux, Gasse (2003) nomme entre autres : la culture, la famille, la religion, l'éducation, la structure sociale, les associations, les institutions, les organismes de soutien. C'est donc beaucoup d'efforts pour faire émerger un entrepreneuriat collectif.

#### 4.4.4 *Entrepreneuriat et territoire*

Les entreprises relèvent souvent d'un développement endogène où le territoire prend une dimension significative. Les PME sont dépendantes de leurs zones, et ce, tant du point de vue de la main-d'œuvre que de l'accessibilité aux nouvelles technologies ou au financement. Il ne faut pas négliger les grandes entreprises qui, obligées à se flexibiliser, contribuent par l'essaimage et l'impartition à développer des filières de PME dans leur zone. Sur un territoire, les PME peuvent en venir à une cohésion remarquable. Les expériences de la Troisième Italie sont là pour le rappeler

(voir Busco, 1996). Les imbrications locales qui dépassent les liens marchands permettent de coopérer et jouir des mêmes effets positifs d'économies d'échelles que les grandes entreprises. Tremblay (1998, p. 180) renforce la notion d'endogénéité qui lie les entreprises et le territoire.

Cette notion (district industriel italien) met surtout l'accent sur l'important potentiel de développement endogène d'une collectivité et d'un groupe d'entreprises dans une zone naturellement et historiquement définie, potentiel de développement qui se réalise lorsque certaines activités de coopération se mettent en œuvre.

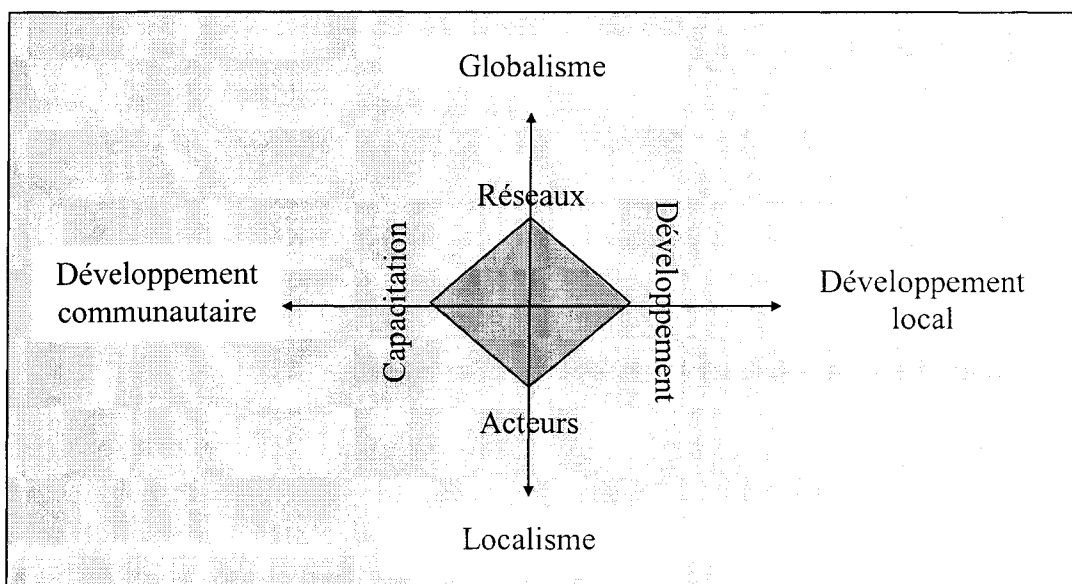
Gasse (2003, p. 51) soutient que « la présence de plusieurs PME dans une communauté et la localisation urbaine ont une incidence sur la création de nouvelles entreprises ». Mais le milieu n'est qu'un facteur parmi d'autres qui influe sur le dynamisme économique. L'entrepreneuriat est associé à la flexibilité et l'adaptabilité pour faire face aux changements et à l'innovation. Il contribue fortement au réseautage et à la création d'un climat de confiance et de réciprocité. En somme, l'entrepreneuriat, l'entrepreneur et l'entreprise sont en synergie avec le territoire, participent à son développement et à sa richesse (Arzeni et Pellegrin, 1997).

#### 4.4.5 *Entrepreneuriat en Haïti*

Dans les pays pauvres qui sont souvent dépourvus de filet de sécurité sociale, beaucoup de personnes sont dans l'obligation de travailler pour survivre et subvenir aux besoins de leurs familles. Cela explique que le taux de chômage y est faible alors que celui de la pauvreté est élevé (Majid, 2001). En Haïti, ces deux fléaux sont présents. L'entrepreneuriat y serait surtout de type forcé. Dans les pays pauvres, la création d'entreprises motivée par la nécessité dépasse les 50 %. Par exemple, selon GEM (2002), le Brésil possède un taux d'activité entrepreneuriale de 13,5 % comparativement au Canada à 8,8 %. Le Brésil est aussi le champion de la création d'entreprises par nécessité.

En fonction de cette analyse succincte de la littérature, il y aura lieu d'explorer trois pistes de soutien de la part des agences internationales qui désirent appuyer l'entrepreneuriat : financement, formation, réseautage. Le financement met des fonds à la disponibilité des initiatives locales de type marchand. Les initiatives non marchandes pourront s'insérer dans un autre volet que celui de l'entrepreneuriat. Le financement qui provient des collectivités se situe souvent dans le domaine de la microfinance par les coopératives d'épargne et de crédit et les mutuelles. La formation peut être ad hoc. Par exemple, un entrepreneur peut avoir besoin d'être plus aguerri en comptabilité, en marketing, en exportation ou plus simplement pour créer une entreprise. Fortin (1994) a synthétisé les divers besoins de formation en six étapes liées à la création d'entreprise. La formation peut aussi être plus formelle par un incubateur d'entreprises (OCDE, 2000). Enfin, le réseautage crée la synergie entre les entreprises, suscite le mimétisme et la coopération. L'*empowerment* économique implique aussi un personnel qualifié à l'intérieur des équipes de projets. La figure 2 résume la dynamique du DL sur l'axe horizontal, la tension entre le développement communautaire et le DL. Cette tension cherche l'équilibre entre la logique marchande et la cohésion sociale d'une collectivité.

Figure 2  
Les logiques du développement local

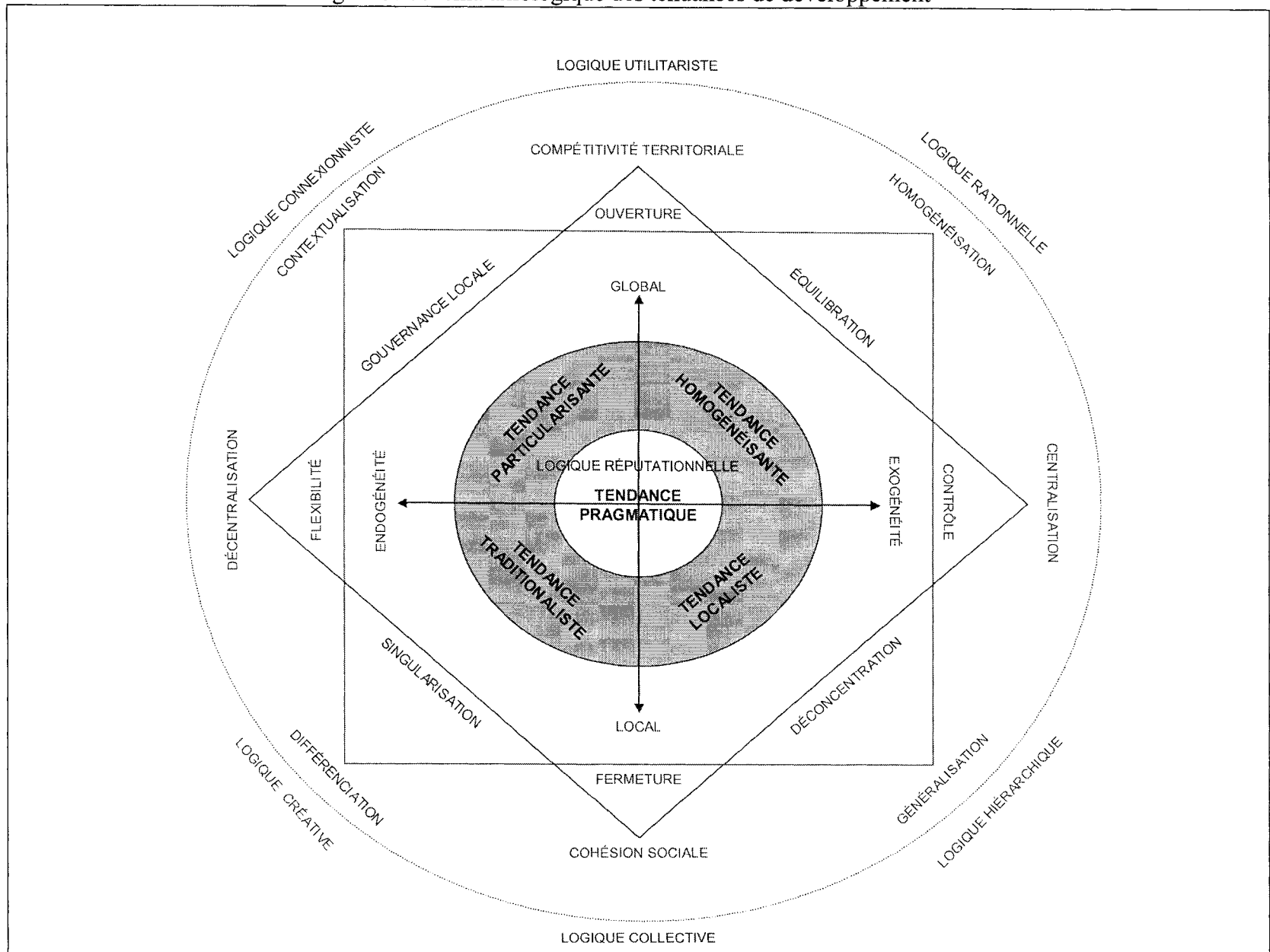


L'axe vertical montre le besoin de réseautage dans un monde globalisé et l'importance des acteurs à l'échelle locale. Ces logiques sont nécessaires aux deux extrémités du DL, mais leur pondération peut différer. En fonction du contexte de la collectivité, on se promènera vers l'une ou l'autre des extrémités. Dans tous ces cas, certains éléments sont utiles à considérer dans un pays comme Haïti : les besoins fondamentaux dans le développement et la capacitation qui émergent comme importante pour le concept de pré-développement local. Les acteurs dépassent les entrepreneurs ; les agences de développement occupent ici une place centrale. Le réseautage fait un parallèle avec le capital social, plus large que les relations à finalité productive. Le développement inclut aussi une planification du devenir d'une communauté qui comprendra les initiatives marchandes ou non.

#### 4.5 Tendances de développement : un modèle axiologique

Lamarche (1995) mentionne la difficulté de synthétiser le DL étant donné son éclatement. Un effort est entrepris ici pour interpréter la littérature. La figure 3 de la page suivante montre les tendances axiologiques en DL. La schématisation est dans le même esprit que Quinn (1990) pour la classification des écoles de gestion et des rôles des gestionnaires. C'est un construit qui tente de situer les façons de voir le DL. Il s'agit d'un schéma qui présente les valeurs compétitrices de développement. Indépendamment du sens que leur donne le dictionnaire, il faut voir chaque concept comme une valeur. Inspiré de Crevoisier (1998) en économie et de Quinn (1990) en gestion, le schéma propose cinq façons de voir le développement économique. Par extension, on peut aussi parler de tendances de DL. Crevoisier (1998) soutient que les différences les plus fondamentales sur l'analyse de la mondialisation (et d'autres phénomènes) sont d'ordre méthodologique et épistémologique. On se situe dans les approches homogénéisantes ou particularisantes pour analyser les phénomènes économiques. Dans la littérature, ces deux approches sont largement discutées. La description insiste donc sur elles. En pratique, les acteurs élaborent des discours ou font des actions qui mettent en évidence d'autres tendances.

Figure 3. Schéma axiologique des tendances de développement



Au centre, l'axe horizontal est instrumental et désigne un continuum entre l'endogénéité et l'exogénéité. Il est instrumental dans le sens de la provenance des ressources utilisables pour le DL. Ces ressources peuvent être endogènes ou exogènes. L'axe peut s'étendre et possède une signification axiologique parce qu'il contient des préférences dans les stratégies ou les actions. On peut se fier uniquement à ses ressources, mais on peut aussi coopter les ressources d'ailleurs. La stratégie pour attirer les investissements est une stratégie de cooptation, mais on peut vouloir en garder le contrôle. Dans ce cas, on a besoin de flexibilité et plus concrètement, on a besoin des politiques de décentralisation qui rendent légitime cette flexibilité. La même stratégie pour attirer les investissements peut prendre une autre connotation si on considère que les ressources locales sont insuffisantes ou que la gestion y est déficiente, et que seule une impulsion externe peut favoriser le développement. Dans ce cas, on voudra garder le contrôle et concrètement, les politiques de *centralisation* sont les plus efficaces.

Du centre vers l'extérieur, l'axe vertical montre un continuum entre le local et le global. D'une part, il y a une tendance pour se connecter avec le marché. Cette ouverture vers le globalisme sous-entend une logique de compétitivité territoriale. D'autre part, la direction vers le local vise à préserver sa cohésion sociale, ce qui peut amener une certaine fermeture ou déconnexion du local face à la mondialisation.

[La cohésion sociale est] une réconciliation d'un système organisationnel reposant sur les forces du marché, la liberté de choisir et d'entreprendre, avec un engagement envers les valeurs de la solidarité et du soutien mutuel qui assure un accès aux avantages et une protection pour tous les membres de la société. (Ritzen, 2000 dans Côté, 2001, p. 27)

De plus, Jenson (1998 dans Côté, 2001) définit cinq éléments essentiels de la cohésion sociale : l'appartenance, l'insertion, la participation, la reconnaissance et la légitimité. Ces éléments servent d'assise au partage des valeurs et à l'engagement envers la collectivité. Ils sont essentiels à la cohésion sociale qu'on peut considérer comme un facteur important de la croissance économique et du bien-être humain.

#### 4.5.1 *Tendance homogénéisante*

Elle suppose d'abord un modèle de concurrence parfaite et que les individus sont mus par une rationalité standard (Favreau, 1997) ou substantielle (Simon, 1976). En économie, le principe de l'individualisme méthodologique fournit un exemple. Ce principe considère que les actions de l'individu sont motivées par une rationalité optimisatrice. Il réduit la réalité sociale à des transactions guidées par le calcul des avantages comparatifs et des coûts. L'échelle locale devient un agrégat du marché, un espace de concurrence. Cette tendance voit le DL, ou tout phénomène économique, comme un phénomène relevant d'une réalité stable et objective : « Les approches homogénéisantes mettent l'accent sur l'inscription de tout phénomène en un schéma universel, une théorie hypothétique et synthétique dont on pose a priori qu'elle existe et qu'elle peut être suffisante pour expliquer la réalité » (Crevoisier, 1998, p. 26).

En économie, les principales écoles s'inscrivant sous cette tendance sont la spécialisation flexible (post-fordisme), les approches néomarxistes et les approches néoclassiques (Ex. : modèle de la croissance exogène de Solow, 1956). Ces dernières, qui considèrent que le sous-développement n'est que temporaire, prévoient un équilibre à long terme, d'où le terme équilibration qui indique les stratégies visant à enrayer les déséquilibres de nature macroéconomique. Au bout du compte, on tend vers l'homogénéisation du développement. Le DL posséderait des lois et des théories universelles que l'on cherchera à découvrir d'abord et à infirmer ensuite. C'est une épistémologie post-positiviste. Les chercheurs adoptent des approches méthodologiques hypothético-déductives où les cas qui sortent de la théorie dominante sont traités sous forme de faits stylisés. On veut reproduire les modèles dans d'autres territoires, lesquels servent de substrat au développement.

Si le DL insiste sur les associations, les regroupements de personnes ou d'entreprises et le bien-être collectif, les auteurs qui se situent dans la tendance homogénéisante pensent qu'il n'y a pas de tendance humaine universelle à former des



associations et à y adhérer (Buchanan et Tullock, 1962; Homans, 1958; Olson, 1966). Si les individus se rassemblent, c'est qu'ils en retirent un avantage supérieur au coût qu'engendre leur association (Homans, 1958). L'existence d'une communauté d'intérêt ne suffit pas à provoquer l'action collective; il y a des passagers clandestins qu'il faut inciter à participer (Olson, 1966). Les incitations à la participation dans les projets de la coopération internationale trouvent ici un appui théorique. Enfin, l'école du *public choice* montre que l'homme politique, comme tout individu, cherche à maximiser son utilité : l'élection ou la réélection sont ses principaux mobiles d'action. Il y a alors un effet pervers pour la collectivité, car le politicien agirait moins en fonction de l'intérêt public qu'en fonction de son propre intérêt (Buchanan et Tullock, 1962). La participation est donc hasardeuse et irréaliste s'il n'y a pas d'incitation individuelle (Thibault et Kelly, 1959 dans Payette, 1991).

Les approches liées au développement par le haut sont à classer dans cette tendance, de même que la plupart des auteurs répertoriés par Lamarche (1995) et qui se positionnent dans la logique marchande. Les pôles de croissance constituent une référence de la tendance homogénéisante. Ceux qui se situent dans cette tendance ont de quoi se désillusionner en constatant la déficience d'une théorie unificatrice du DL.

Polèse (1996) soutient que la véritable question du DL est d'isoler les traits communs de réussite d'une région à l'autre, ce qu'on n'a pas encore réussi. Mais le positivisme soutient que ce n'est pas parce qu'on ne l'a pas découverte que cette réalité stable et objective n'existe pas. Crevoisier (1998) souligne que ces approches stimulent les débats et décortique la réalité, mais elles ne peuvent expliquer comment se crée et se recrée la diversité des technologies et des trajectoires de développement. Elles n'explicitent pas pourquoi une région connaît un développement autonome et une autre, un déclin. On remet en question leur pertinence pour proposer des politiques réelles.

#### 4.5.2 *Tendance particularisante*

Le raisonnement est d'abord inductif. On cherchera les éléments de succès que l'on tentera de transférer et d'adapter. Les approches holistico-inductives étudient les cas dans une stratégie de *contextualisation* (d'Ambroise, 1996; Maxwell, 1997). Selon Crevoisier (1998), c'est un mouvement inverse de l'homogénéisation qui privilégie les ressources endogènes :

Les approches particularisantes partent du singulier, le confrontant avec d'autres cas singuliers pour dégager peu à peu les concepts intermédiaires et des représentations explicatives. Ces dernières ne se veulent jamais définitives, mais toujours ouvertes afin d'intégrer les observations qui viendraient contredire le schéma développé jusque-là (*Ibid.*, p. 27).

Le développement est un processus de bas vers le haut. Il s'agit du local ascendant défini par des acteurs locaux selon leur historique, leurs interactions, leur culture commune (Gontcharoff, 1999). L'idée de Pecqueur (2000) est illustrative :

Le développement local propose une grille de lecture du développement qui a vocation d'embrasser sous un même regard l'organisation des hommes en vue de produire et de répartir les bienfaits matériels dans une perspective d'évolution mondiale, sans s'enfermer dans l'examen à la loupe des microéconomies (p. 37).

La tendance particularisante stipule plusieurs tangentes de développement en fonction des spécificités des collectivités. Le développement « ne s'impose pas, il émane des premiers intéressés », quitte à adapter les apprentissages d'ailleurs à son contexte (Joyal, 1989, p. 89). Les dynamiques locales dans le système économique provoquent des changements suffisamment importants et fréquents pour empêcher le système de converger vers un équilibre à long terme ou encore de se diriger irrémédiablement vers la crise finale du capitalisme (Crevoisier, 1998; Planque, 1998). La différenciation territoriale réside dans : les produits et la façon d'organiser la production; la création et gestion de ressources; les savoir-faire originaux.

Si la tendance homogénéisante nécessite des politiques nationales, la tendance particularisante accorde de l'importance à la gouvernance locale. Celle-ci n'oblige pas la concertation et le consensus, souvent utopiques, tant les acteurs sont multiples. Par contre, elle prône le pragmatisme politique, la diminution de l'esprit de clocher, une ouverture sur les autres parties prenantes afin de diagnostiquer les problématiques communes et développer une certaine vision partagée de son avenir. La gouvernance locale n'a pas besoin de loi même si une décentralisation explicite peut apporter des moyens supplémentaires. La gouvernance locale est une capacité d'auto-organisation qui rejoint le processus politique (Prévoist, 2001b).

Les approches qui sont à placer dans la tendance particularisante sont : les nouveaux districts industriels, les systèmes productifs locaux, les milieux innovateurs et les *clusters*. Certains parlent de paradigme de développement endogène (Courlet et Pecqueur, 1996). Pour Benko (2000), les régions qui tirent leur épingle du jeu dans le contexte de mondialisation sont des miracles ou des trouvailles peu réductibles à un seul et même modèle de DL. De manière générale, le développement par le bas, lorsque vue comme pluriel, se situe dans la tendance particularisante. Le DL est une ouverture sur le monde plutôt qu'un repli sur soi (Jessop et Weaver 1985, dans Joyal, 1989). En ce sens, la tendance particularisante englobe la tendance traditionaliste.

Il faut apporter une nuance à ces tendances. Dans une perspective interprétative, une réalité se situe dans l'une ou l'autre des tendances en fonction de la perception de cette réalité par les individus (chercheurs, gestionnaires, politiciens). Les puristes du développement par le bas sont donc homogénéisants. Également, si on croit qu'un SPL est le DL typique à dupliquer, alors le concept devient hégémonique et tend vers la tendance homogénéisante. Selon Crevoisier (1998), la faiblesse de la tendance particularisante est son incapacité à produire des théories et des modèles généralisables. Sa force réside dans sa capacité à expliquer l'émergence, l'évolution ou le blocage de certaines régions et localités. De plus, la proximité avec la réalité permet de l'opérer plus facilement et ainsi de répondre à des demandes sociales. La

tendance particularisante est un système d'apprentissage. La thèse se situe *a priori* dans cette tendance. Admettre cela contient le danger d'atténuer la portée des autres tendances. Qualifier quelque chose, c'est aussi porter un jugement sur la chose et les autres (Boltanski et Thévenot, 1991).

#### 4.5.3 *Tendance localiste*

Elle tend à faire converger le niveau local avec les phénomènes plus globaux. Elle est sous l'hégémonie de la tendance homogénéisante. La tendance localiste indique l'échelle territoriale de l'action. Elle est assimilée à une strate de développement. La métaphore de l'ombre visualise cette tendance : le local suit le lieu d'intervention telle une ombre. Elle tend à rendre le niveau local plus efficace et plus perméable au bon fonctionnement du niveau global. En un certain sens, l'idéologie cachée est le néolibéralisme. Bien qu'elle prône une certaine identité locale, elle cherchera davantage à attirer les ressources extérieures qu'à maximiser les potentialités locales. La déconcentration est une stratégie sous-jacente à cette tendance. La généralisation des stratégies et des politiques permet à la tendance homogénéisante de s'infiltrer dans les localités.

#### 4.5.4 *Tendance traditionaliste*

Elle a toujours existé. À une époque moins mondialisée, on n'avait que soi sur qui compter. Le local avait un certain esprit de communautarisme. La collectivité avait peu de contacts ailleurs. On peut percevoir la tendance banalement comme une volonté à l'autarcie, sorte de communautarisme local fermé de l'extérieur, imperméable aux étrangers; bref, ces idéologies de la terre, de la race, du sang qui relèvent d'une conception intégriste (Gontcharoff, 1999). Le DL peut donc articuler une déconnexion territoriale avec une réalité plus vaste (Stöhr et Tödting, 1978 dans Demazière, 1996). Demazière (1996) voit cette déconnexion comme peu probable. Turcan (1985) dit qu'il ne s'agit pas de viser l'autonomie régionale, mais plutôt

d'intensifier la complémentarité des activités et de l'échange au sein des régions. On veut que les ressources servent à la population afin d'empêcher le drainage de ces ressources vers les villes primatiales.

On peut aussi voir la tendance traditionaliste positivement, comme un certain retour à l'identité locale en exploitant les ressources de proximité, ce qui peut être une réaction à la mondialisation. Ainsi, au lieu de nier le phénomène, on en prend acte. On définit une frontière virtuelle avec un sens patriotique pour le local, d'où une certaine fermeture ou déconnexion territoriale. On vise la singularisation et la distinction pour éviter l'assimilation. Cette tendance se distingue de la localiste par un refus argumenté des phénomènes globaux afin de préserver une cohésion sociale. Au Québec, le mouvement des Patriotes de la Gaspésie est un exemple. En France, le cri du cœur « vivre et travailler au pays » (Ergan et Laurent, 1977 dans Gouttelbel, 1999) serait aussi l'expression de cette tendance traditionaliste.

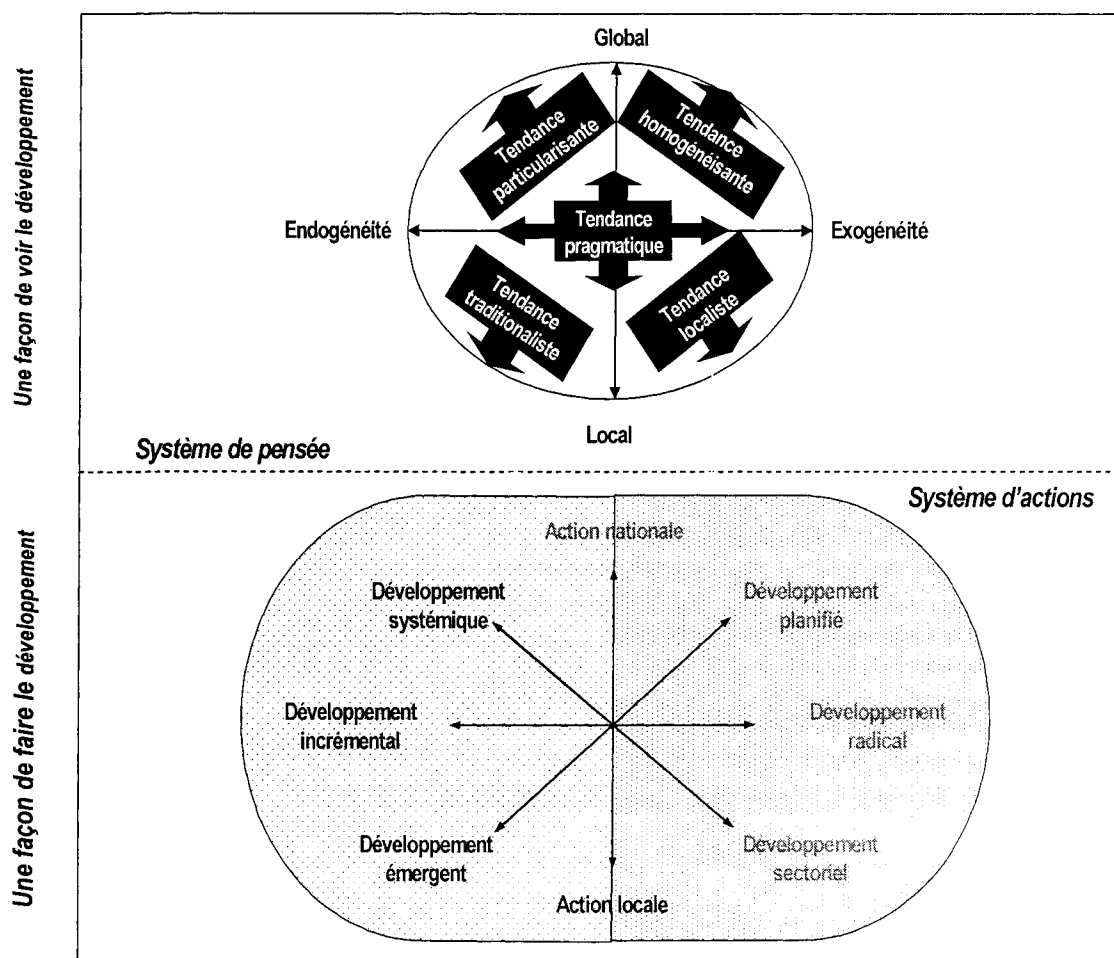
#### 4.5.5 *Tendance pragmatique*

Elle tend à être une synthèse ou plutôt un mélange des autres tendances. Les praticiens font peu de cas des modèles théoriques. Le DL peut être endo-exogène ou exo-endogène. Les développements endogènes et exogènes typiques n'existent pas. Les ressources sont instrumentales, car la question est : sont-elles utiles pour le développement? La perspective, proche de *Contre la méthode* de Feyerabend (1979), stipule que si la communauté est amorphe, on peut lui impulser un choc exogène, car « le spontané n'est pas suffisant » (Friedmann, 1992, p. 143). Pour le pragmatisme, le DL et la globalisation ne s'opposent pas. Selon Rallet (1999), les entreprises innovantes tirent profit des ressources locales, mais aussi des coopérations externes. Les politiques et les stratégies ne se limitent pas aux synergies au sein d'un territoire.

#### 4.5.6 Façons de faire le développement

Chacune des tendances amène à articuler des stratégies seules ou en combinaison (voir la figure ci-dessous). La disponibilité des ressources est la limite au déploiement de toutes les stratégies.

Figure 4  
Les façons de voir et les façons de faire du DL



Par exemple, la tendance homogénéisante mettra d'importantes ressources pour des stratégies nationales. Dans une dynamique de coopération, on fera de l'appui

institutionnel à la décentralisation ou à la déconcentration. On favorisera des politiques nationales pour élargir les retombées. Les projets sectoriels (par filière) sont alors plus faciles à manœuvrer. Le changement peut être radical si la planification est bien orchestrée (Ex. : BEAQ)<sup>1</sup>. À l'inverse, la tendance particularisante favorisera les actions à l'échelle locale. On laissera les stratégies émerger. Il faut des approches flexibles qui laissent davantage de liberté aux acteurs. Le développement est un processus incrémental, c'est-à-dire que l'on ne peut pas gérer le changement de façon brutale. Le développement se fait en continuité. Au lieu des projets sectoriels, on favorisera un développement systémique en recherchant des liens horizontaux entre eux. Au lieu d'attendre des lois de décentralisation, on misera davantage sur la gouvernance locale des acteurs.

#### 4.6 Ajout conceptuel des économies de la grandeur (EG)

Il s'agit des concepts autour du cercle de la figure 3. Les discours sur le développement peuvent argumenter sur les aspects économiques et stratégiques. Les EG amènent le discours à un niveau cognitif (Favreau, 1989). Elles constituent une tentative originale dans le corpus de l'économie des conventions (voir numéro spécial de *Revue économique*, 1989). L'approche des EG est théorique, rhétorique (Jetté, 2001) et épistémologique (Le Moigne, 1997). Les EG visent à dépasser la sociologie et l'économie afin d'expliquer les accords tacites et explicites entre les membres d'une société (Gomez, 1997). Pour la sociologie, les liens sociaux reposent sur les règles que sont les habitudes, les cultures, les relations de pouvoir, le *common-knowledge* (Amblard *et al.*, 1996). Pour l'économie, les mêmes liens reposent sur les échanges et la circulation des biens. Le marché, formé de tensions et de rapports de force, définit les liens sociaux. Pour Boltanski et Thévenot (1991), l'opposition est artificielle. Une organisation est l'espace privilégié où on retrouve les deux domaines de construction d'accords ou de désaccords entre les acteurs « sans recourir à la violence » (*Ibid.*, p. 39). Si la violence est exercée, le modèle devient inopérant. Une

---

<sup>1</sup> BAEQ : Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec.

collectivité constitue aussi un lieu pour les mêmes modalités : « le processus politique est un processus d'ajustement mutuel continu, toujours à refaire, un processus de construction et reconstruction de coalitions » (Prévost, 2001b, p. 18).

#### 4.6.1 *Mondes et logiques qui les sous-tendent*

Les EG s'articulent dans sept mondes : marchand, industriel, connexionniste, civique, domestique, de l'inspiration et de l'opinion. Chacun se fonde sur les écrits des cités de la philosophie politique : « Chacune de ces philosophies propose un principe d'ordre différent permettant de spécifier en quoi est faite la grandeur des grands et par là, de fonder un ordre justifiable entre les personnes » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 27-28). Par exemple, le marchand qui optimise son intérêt trouve sa légitimité chez Adam Smith.

Il faut toutefois noter une prémisse fondamentale. Les mondes ne sont pas stables chez les individus. Ils dépendent plutôt d'une situation définie comme « la relation entre ces états-personnes, personnes et ces états-choses » (*Ibid.*, p. 11). Ces états décrivent des humains et des choses. L'idée est similaire à la situation problématique perçue de Checkland (1999). Il y a deux propositions fondamentales qui montrent une épistémologie clairement interprétative : 1) les situations ne peuvent se comprendre et s'analyser qu'à travers la représentation qu'en donnent les personnes et 2) les personnes qui vivent et font la situation ont, tout autant que l'analyste, la compétence pour évaluer la nature des situations. Un monde n'est pas accolé à une tendance de développement définitivement même s'il y a des affinités.

Chaque monde possède une cohérence d'ensemble basée sur des indicateurs pour repérer et classer les individus : le principe supérieur commun, l'état de grandeur, les répertoires (objet et sujet), l'épreuve du modèle ou les tests pour résoudre les conflits, l'expression du jugement, la forme d'évidence, etc. Le principe supérieur commun est le plus important : « C'est en référence à ce principe que les



personnes évoluant dans un même monde sont capables d'établir les équivalences qui vont leur permettre d'être en accord, d'appartenir au même monde » (Amblard *et al.*, 1996, p. 84). C'est la logique fondamentale du monde correspondant. Il permet aux individus de s'entendre et aussi d'analyser les disputes entre les mondes.

1) Le monde marchand d'Adam Smith et sa logique utilitariste cherchent à maximiser l'intérêt individuel. On loue les vertus de la concurrence, du marché et de l'opportunisme (Rémillard et Roch, 2003) formant les biens communs. Le territoire devient donc une arène de concurrence. Sao Paulo est en compétition avec Mexico ou Tokyo. Le concept de coopération internationale a peu de sens. Il devient le développement international où des marchés sont à conquérir. L'axe de la compétition territoriale rejoint les tendances homogénéisante et particularisante. La logique utilitariste semble péjorative sur papier, mais c'est souvent ainsi en pratique;

2) Le monde industriel de Saint-Simon et sa logique rationnelle s'articulent autour de la mesure, de l'objectivité, de l'efficacité et de la performance. C'est le monde des ingénieurs, des techniciens, des scientifiques. L'utilité sociale permet de délimiter les grandeurs entre les individus. Le DL devrait donc procéder par la preuve, les lois, les modèles, les théories. On préconise le dynamisme territorial, l'efficacité de l'organisation spatiale et économique. Le monde industriel possède des affinités avec la tendance homogénéisante. On veut théoriser et évaluer des impacts réels du DL. En absence de preuve, on est très critique;

3) Le monde civique de Rousseau et sa logique collective donnent priorité aux intérêts de la collectivité. L'homme est bon. On parle de démocratie, d'équité, de solidarité, de bien commun, de paix sociale (Rémillard et Roch, 2003). La participation et le renoncement aux intérêts particuliers sont des formules d'investissement pour bâtir le monde civique. L'état de petit et de déchéance va en sens inverse du monde marchand : l'individualisme, la division. On peut faire un parallèle avec le paradigme humaniste radical de Burrell et Morgan (1979). Les tenants du développement par le bas s'y retrouvent. L'affinité est forte avec l'axe de la cohésion sociale qui rejoint la tendance traditionaliste et localiste. Mais la logique collective, c'est aussi le vote, la fédération, les textes de lois, la représentation. Elle peut asseoir une légitimité à la centralisation, à la bureaucratie, aux actions de l'État;

4) Le monde domestique de Bossuet et sa logique hiérarchique reposent sur les traditions, les habitudes, le respect de la hiérarchie, la fidélité, l'honneur, les relations bienveillantes. Connaître son rang et sa place dans la société est un

élément de l'état de grand. Pour atteindre cet état, il faut faire son devoir, être serviable, rejeter l'égoïsme. Inversement, l'état de petit est l'anarchiste, l'impoli, l'irrespectueux. Cette logique semble *a priori* aller avec la tendance traditionaliste de développement. Il va aussi avec l'acceptation du contrôle et le respect des décisions gouvernementales. Donc, il peut aussi être convergent avec les tendances homogénéisante et localiste;

5) Le monde de l'inspiration de Saint-Augustin et sa logique créative se soustraient à la mesure et valorisent la créativité, l'innovation, l'intuition, la spontanéité, voire l'insolite et l'illogique. C'est la logique des artistes et des enfants. On ne peut l'accoler avec certitude à une tendance de développement. Elle est au moins l'axe de l'endogénéité (particularisante et traditionaliste). Dans les stratégies de développement, le monde de l'inspiration s'apparente à la théologie de la libération où l'ancrage de développement repose sur la spiritualité. On y retrouve les organisations caritatives liées à l'Église. Dans l'échantillon de la thèse, l'expérience de Pendiassou repose sur cette vision de développement intégrale de la personne;

6) Le monde de l'opinion de Hobbes et sa logique réputationnelle reposent sur l'opinion publique. L'état de grand vient de la célébrité, du succès, de la notoriété, de la vedette, du leadership, de la reconnaissance. Inversement, l'état de petit est l'insignifiance, la banalité, l'indifférence, le caché. Le mode jugement de ces états s'exprime par la mode, l'audience, la cote d'écoute. L'épreuve pour départager l'inconnu du réputé passe par les divers événements de visibilité. Les critiques adressées à la coopération internationale visent cette recherche de visibilité. Les agences constituent une catégorie d'acteurs qui assoient la logique réputationnelle, convergente avec la tendance pragmatique;

7) Le monde connexionniste est particulier. Pendant que les autres se fondent sur les textes de la philosophie politique, le monde connexionniste, qui repose sur une cité baptisée « la cité par projets », tire ses fondements des écrits en management dans les années 1990 destinés aux cadres d'entreprises (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 93-153). L'émergence d'un troisième esprit du capitalisme survient avec la crise de la production fordiste. Le premier esprit du capitalisme est celui de la petite entreprise familiale dominée par la logique marchande et le monde domestique (19<sup>e</sup> siècle-1930). Le deuxième est celui de la grande entreprise bureaucratique (1930-1960) dont la logique dominante est l'action collective. Enfin, depuis 1990 apparaît le capitalisme mondialisé de la grande entreprise multinationale dont la logique est celle du réseautage ou la logique par projets. Ce sont les critiques du capitalisme qui constituent le moteur de la transformation qui ont amené le nouvel esprit. La logique connexionniste met alors l'accent sur les projets et la prolifération des liens. La qualification, la compétence, la capacité d'apprendre deviennent de nouveaux

rapports de grandeur. L'état de grand est celui qui s'implique totalement dans un projet tout en ayant la flexibilité adéquate pour s'ajuster aux autres. Il possède un bon capital social et informationnel. Le bien commun est une « remobilisation » pour rétablir les gains de productivité et l'accumulation du capital. La flexibilité est primordiale. Il faut savoir renoncer à la stabilité, à l'attachement, à la sécurité. L'état de petit se résume à l'exclusion et à la désaffiliation (inadaptable, non sécurisé, rigide, immobile). La bonne marche d'un projet devient le critère de qualité.

#### 4.6.2 Utilités des EG

L'approche des EG, utilisée ici, est un greffage conceptuel qui tente de préciser le niveau cognitif de l'analyse du DL. Ce n'est pas le cadre conceptuel de la thèse. Il ne convient donc pas d'argumenter sur les richesses ou les défauts d'ouvrages de la densité des EG. On risque d'être superficiel. On peut simplement synthétiser les déficiences relevées par certains auteurs (Amblard *et al.*, 1997; Jetté, 2001; Juhem, 1994; Le Moigne, 1997; Pfister, 1999; Thévenot, 1989) : l'hermétisme de l'approche; les individus ne sont concrètement pas égaux contrairement à un des axiomes; l'absence des approches de la culture et des rapports de pouvoir entre les individus; les modalités des compromis sont difficiles à opérer; les liens entre les mondes et les cités sont peu clairs ; ni la genèse des mondes ni les modalités d'adoption d'un principe supérieur commun ne sont explicitées; la perspective interprétative des discours des acteurs n'est pas critique, car les auteurs les prennent tels quels; les écrits hors de l'Occident sont évacués.

Malgré tout, les EG offrent une grille d'analyse d'une grande puissance pour positionner les acteurs autour d'une problématique. À certains égards, la grille offerte est beaucoup plus riche que les approches des *stakeholders*. Les EG jettent un regard complémentaire aux tendances de développement. La superposition n'est pas parfaite. Mais les EG apportent un raisonnement qui dépasse le discours idéologique souvent entendu sur le DL. Les applications des EG sont aussi multiples qu'il y a de situations engageant des visions différentes de voir les choses.

Pour la problématique de la thèse, on peut penser aux conflits potentiels entre les experts techniques des agences qui sont souvent ancrés dans la logique rationnelle et les agriculteurs haïtiens davantage ancrés dans la logique des traditions. On peut aussi penser aux directeurs des agences qui sont les porte-étendards de leurs organisations. Ils se situent souvent dans le monde de l'opinion. Au-delà de l'efficacité du monde industriel, ils recherchent la visibilité, la réputation. Le monde de l'opinion peut être vu par les experts du monde industriel comme le cabotinage de vedettes au mépris de la rigueur.

## 5. MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

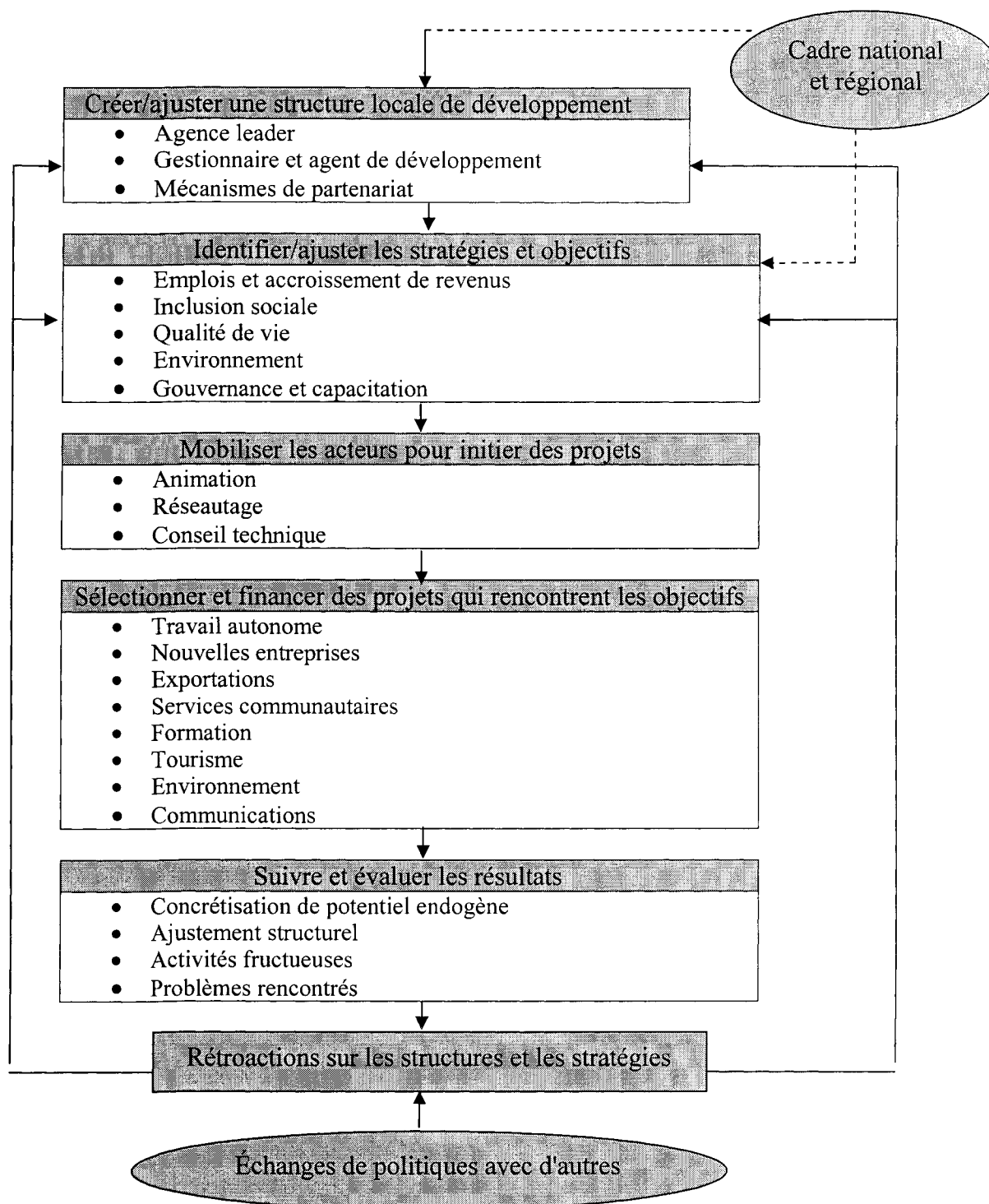
Les modèles décrits sont des modèles de pratiques de DL et ils circonscrivent la réalité et se veulent opérationnels. Trois modèles sont décrits ici bien que d'autres existent. Ils ont été élaborés avec des études de cas issus de diverses expériences. Chaque modèle est argumenté quant à sa pertinence pour traiter la problématique.

### 5.1 Modèle de l'OCDE

Ce modèle ou plutôt cette méthodologie se caractérise par l'adéquation entre les structures, les stratégies et les fonctions. Il s'adresse aux programmeurs de politiques de DL. Les leçons dégagées (facteurs de succès) par l'OCDE, à travers dix expériences dans trois pays de l'Europe, ont inspiré le modèle qui se veut :

Une approche *bottom-up* qui peut constituer un complément important aux efforts des politiques nationales *top down* pour combattre le chômage et stimuler le développement, particulièrement dans des localités avec un haut taux de chômage et de faibles revenus [...] Le modèle est un perpétuel processus d'action, de rétroaction et d'ajustement. Il peut servir de manière générale à caractériser une étude de cas et d'autres expériences de développement local (OCDE, 1999, p. 98).

Figure 5  
Le modèle de développement local de l'OCDE



Organisation de coopération au développement économique. (1999). *Best practices in local development*. Paris : Publications du programme LEED de l'OCDE.

La méthodologie se déroule en trois étapes. Premièrement, les responsables doivent créer une structure de développement (si elle n'existe pas) en identifiant une agence-leader, en engageant un personnel professionnel, en mettant sur pied des mécanismes de partenariats. On portera attention à l'équilibre entre les parties prenantes. Les compétences du personnel sont importantes. Deuxièmement, on adopte une démarche de planification pour fixer les priorités et les objectifs de l'ordre des emplois, d'insertion sociale, de qualité de vie, d'écologie, de gouvernance et de capacitation (*empowerment*). Les structures et les stratégies se situent à l'intérieur des cadres national et régional. Troisièmement, différentes fonctions permettent ensuite d'implanter les stratégies comme le montre la figure 5.

1. La mobilisation des acteurs en vue de développer des projets, et ce, à travers l'animation, la négociation de partenariats et le guidage technique;
2. La sélection et le financement de projets qui rencontrent les objectifs stratégiques. Les projets peuvent viser : le travail autonome, la création d'entreprises, l'exportation, les installations communautaires, la formation, le tourisme, les communications, l'environnement;
3. Le suivi et l'évaluation des résultats. On a établi quatre conséquences qui permettent de dire qu'un programme est approprié pour la communauté : « la stimulation du développement économique (création d'emplois) et la restructuration, l'amélioration de la qualité de vie et la contribution au progrès social, la conservation de l'environnement et l'amélioration de la gouvernance (en mobilisant l'implication communautaire) » (OCDE, 1999, p. 108). Il faut considérer les conséquences économiques à court terme et aussi à long terme, le social, l'environnement et les compétences à acquérir;
4. La rétroaction (*feedback*) des processus menés sur l'organisation des structures et le déploiement des stratégies. Elle constitue aussi un moment pour échanger les idées avec d'autres localités. Les mécanismes d'échanges doivent être mis en place : publications, séminaires, ateliers de travail.

Les dix études de cas ont fait ressortir sept facteurs communs de succès qu'on a décrits dans le modèle et transformés sous forme de recommandations.

1. Élaboration d'une stratégie de DL dont les qualificatifs sont nombreux : ayant un cadre clair; adaptée à chaque collectivité; résultante d'une consultation; axée sur les activités économiques dont les ressources et les initiatives sont locales; en lien avec la mondialisation; ancrée dans le développement durable; intégrée horizontalement (activités économiques, sociales, environnementales) et verticalement (financement et acteurs locaux, régionaux, nationaux); flexible et rétroactive. On souligne que l'intégration verticale rencontre trois difficultés pour un décideur public : équité entre tous, tout en tenant compte de l'hétérogénéité; coordination entre les niveaux; équilibre entre l'autonomie locale et la responsabilité des fonds publics face aux priorités nationales et régionales;
2. Partenariat entre les autorités locales, le privé et la population à l'aide d'une distribution des tâches et des responsabilités par l'agence de développement aux autres acteurs en fonction de leurs capacités. Il n'y a pas de modèle idéal de partenariat. On insiste sur quelques éléments : chaque acteur doit reconnaître son rôle et ses bénéfices; les acteurs concernés doivent occuper une autorité significative dans leur organisation respective; il y a une communication transparente entre les partenaires; la structure de partenariat doit pouvoir évoluer en fonction des circonstances;
3. Gestion professionnelle par les travailleurs locaux qui connaissent les réalités locales et qui possèdent les habiletés suivantes : planification, administration, animation, négociation, réseautage, communication;
4. Structure visible et autonome qui doit avoir les qualités suivantes : frontières claires des actions; légitime auprès de la population; capable de mener la stratégie, de mobiliser des acteurs, de sélectionner les projets et de trouver du financement. Elle est assez indépendante pour éviter de tomber sous les pressions politiques à court terme;
5. Leadership de certains acteurs qui sont en mesure d'unir les partenaires, les professionnels et la population autour d'une vision. Il y a toutefois le danger de surcharger les leaders. Il faut alors les entourer d'une équipe de gestion;
6. Mobilisation des entrepreneurs et de la population est un élément crucial. Il implique la volonté et souvent un changement d'attitude des acteurs. L'*empowerment* des acteurs les rend plus conscients de leur participation;
7. Financement des initiatives en se servant stratégiquement des canaux disponibles, et ce, autant publics que privés. Dans le financement, la stratégie de développement devient un point de référence pour négocier.

Le modèle est intéressant à maints égards. Il se situe dans la catégorie des modèles d'apprentissage. Il n'a pas la prétention de généralisation. Il est simple et relativement linéaire bien qu'il y ait des possibilités de rétroaction. Il est proche des opérations. Le modèle adopte la perspective d'un programmeur public. On y retrouve les éléments intangibles retracés dans la littérature (leadership, mobilisation, communication, partenariat, vision, attitudes, etc.). Il illustre encore une fois que le DL est avant tout un phénomène humain. Il émerge de territoires comparables : faible entrepreneuriat, manque de compétitivité, exclusion sociale.

Malgré ses qualités, le modèle est contextualisé pour les pays développés. Il tient pour certaine la création facile d'une structure de développement. En Haïti, la perspective de l'acteur public rencontre de graves lacunes dont l'absence de volonté politique et de moyens. Le cadre national cohérent existe peu. L'intégration verticale risque d'être problématique aux trois échelons : local, régional, national. *L'empowerment* mentionné par l'OCDE devient central en Haïti alors qu'il est marginal dans la description du modèle. Le partenariat est difficile à opérer. Les capacités citoyennes, la gouvernance locale, les aspects culturels sont tenus pour acquis, ce qui n'est pas le cas en Haïti. La durée n'est pas problématique alors qu'elle est centrale en Haïti en raison du calendrier des agences. Le financement et les capacités de gestion des acteurs locaux sont tout aussi déficients.

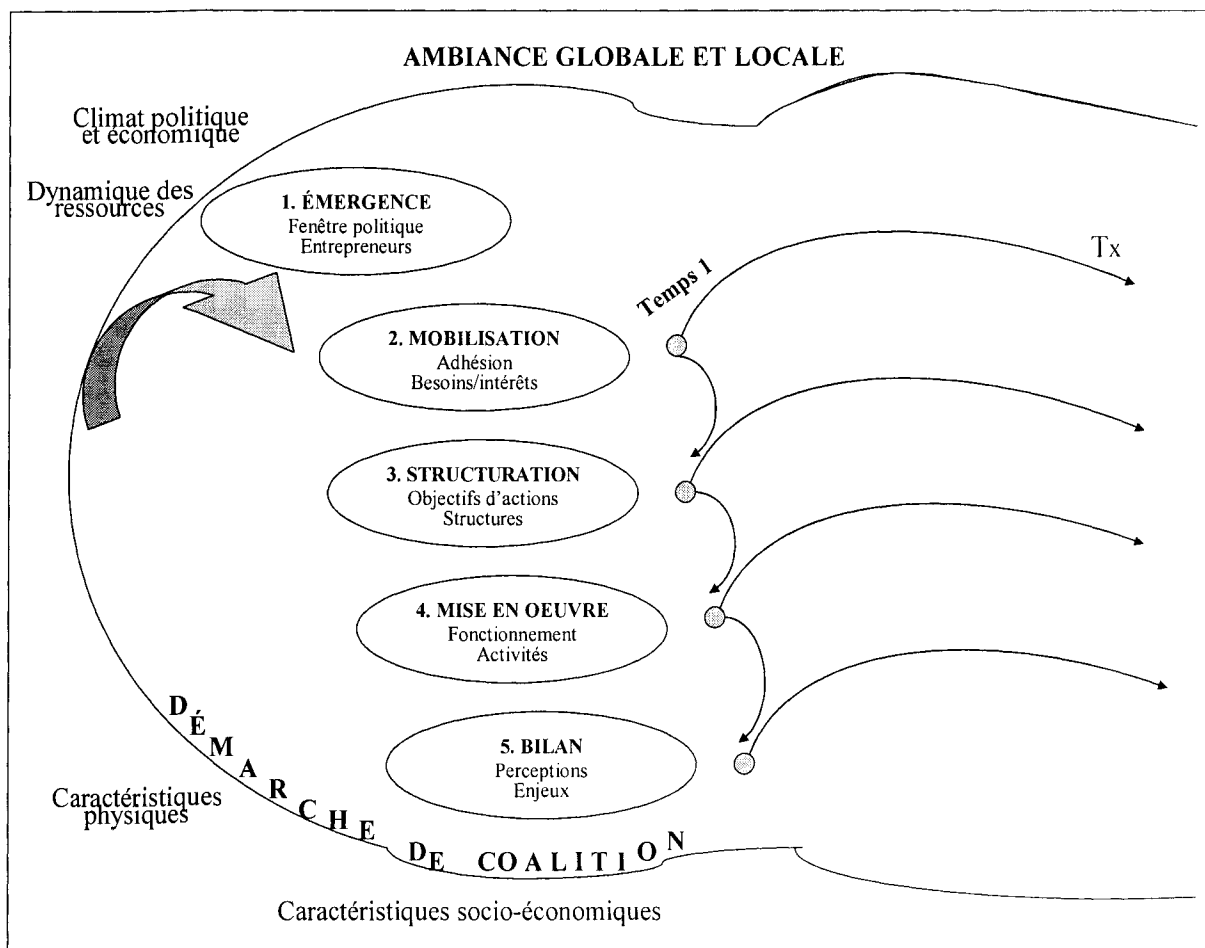
Enfin, plus théoriquement, l'idée sous-entendue que la stratégie émerge d'une structure est trop automatique. Cette conception remonte à Alfred Chandler (1962). Or il y a une école opposée qui dit que la stratégie est surtout émergente. La structure supporte la stratégie et non l'inverse. La structure pourrait plutôt être considérée comme un lieu qui favorise la gouvernance locale et la réflexion. En effet, les structures organisationnelles ne constituent pas une condition suffisante pour enclencher un processus de développement économique. Cependant, elles peuvent contribuer à favoriser l'essor d'une culture entrepreneuriale susceptible de donner lieu, le temps aidant, à des initiatives de création d'emplois (Joyal, 1996).



## 5.2 Modèle de villes et villages en santé

Les auteurs sont des agents de recherche en santé communautaire. Le modèle est développé à partir d'une recherche-action de trois initiatives de Ville et village en santé (VVS) à Montréal. La figure 6 montre l'ensemble des processus du modèle.

Figure 6  
Le modèle de villes et villages en santé



Ouellet, F., Forget, G., Durand, S. (1993). *Une ville et deux quartiers en santé : étude de cas des trois premières initiatives de l'île de Montréal*. Direction de la santé publique de Montréal, Régie régionale de Montréal-Centre.

Un projet de VVS repose sur le partage d'une vision sociale, d'un idéal à atteindre : « On aspire à une société où les humains sont égaux et la vie communautaire importante » (Hancock et Dulh, 1986 dans Ouellet *et al.*, 1993, p. 10). Outre ce projet global, les projets spécifiques peuvent être qualifiés de projets communautaires. Le modèle se situe donc dans le pôle de développement communautaire. Les auteurs ont dégagé des processus intéressants.

Les auteurs enracinent leur modèle dans la théorie du mode d'action négociée de Monnier (1987) qui « accorde une grande importance à la nature des interactions entre les partenaires, en particulier dans les programmes innovants » (Ouellet *et al.*, 1993, p. 103). Le modèle comprend deux variables structurantes : l'ambiance globale et la démarche de coalition.

Les deux variables sont représentées comme une cellule vivante. Les auteurs notent l'importance « d'une interaction continue entre l'ambiance et la démarche de coalition [...] que la démarche de coalition est le résultat d'un processus continu d'ajustement mutuel entre les partenaires ou consensus négocié » (*Ibid.*, p. 110). Ce commentaire renforce le processus politique dégagé par Prévost (2001b).

L'ambiance est formée de deux variables : l'ambiance globale et locale. Elle est caractérisée par : le climat politique et économique, la dynamique des ressources, les caractéristiques physiques et les caractéristiques socio-économiques.

La dynamique des ressources concerne les acteurs locaux et regroupe : les expériences de concertation, les ressources communautaires, les relations interpersonnelles entre les leaders et leur personnalité. Les cas font ressortir trois conditions de l'ambiance qui favorisent le succès d'une initiative : 1) la convergence d'un ensemble de conditions, 2) l'appui du gouvernement en ressources humaines et financières et 3) le réseautage avec les coordonnateurs d'autres initiatives. Quant à la démarche de coalition, elle est structurée autour de cinq étapes d'une initiative.

1. L'étape de l'émergence souligne les caractéristiques des entrepreneurs ou investigateurs des projets : provenances, relations interpersonnelles, statuts professionnels, personnalités. Les opportunités politiques sont aidantes;
2. l'étape de la mobilisation des partenaires indique que les promoteurs tentent d'obtenir, des nouveaux partenaires, l'adhésion aux buts communs. Les promoteurs recueillent les « besoins de la population » et tiennent compte des intérêts des parties prenantes;
3. l'étape de la structuration vise la création, par consensus, de différentes structures et on détermine leur fonctionnement pour piloter les initiatives : comité promoteur, comité de liaison, comité d'actions. Ces structures permettent de fixer aussi des objectifs à réaliser;
4. l'étape de la mise en œuvre est celle du fonctionnement selon la mécanique de gestion de projet. On opère à l'intérieur des structures mises en place à l'étape précédente et on réalise les activités ou les projets planifiés;
5. l'étape du bilan est l'évaluation des processus et des résultats de l'initiative au moyen d'un comité.

À l'instar de l'OCDE (1999), le modèle de VVS admet pour certains des éléments problématiques en Haïti : l'appui du gouvernement, les capacités civiques, la capacitation, la gouvernance locale. On oublie également la dimension culturelle. L'intérêt réside dans sa convergence avec celui de Prévost (1993, 1995, 2001b).

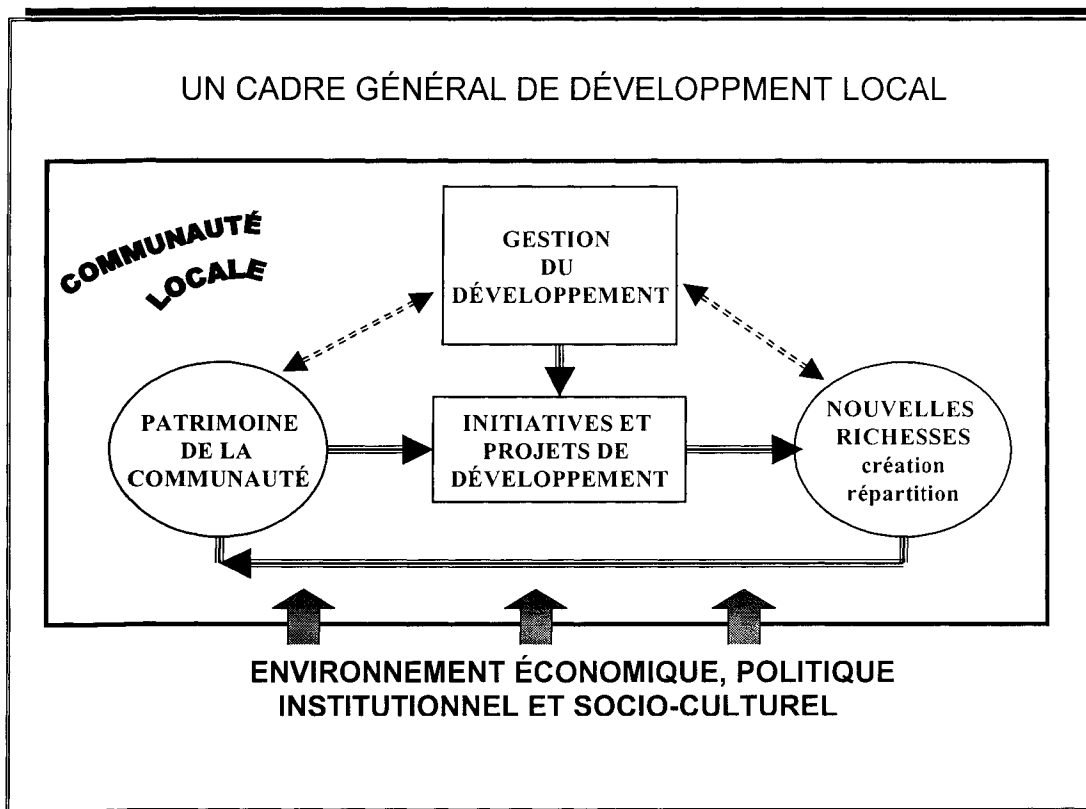
### **5.3 Modèle des processus de développement local**

Le modèle est centré autour de projets structurants et il offre une vision qui impose la conceptualisation d'un cadre général de développement, capable d'associer de façon critique un ensemble varié d'éléments et de processus permettant d'assurer la cohérence interne et externe des gestes, des actions et des choix (voir figure 7).

L'objectif ultime d'une stratégie ou d'un projet de développement local mis de l'avant par des partenaires est non seulement la solution immédiate de problèmes locaux, mais aussi l'accroissement du

patrimoine collectif d'une communauté et l'inscription durable de cette dernière sur une trajectoire de développement (Prévost, 2001a, p. 8).

Figure 7  
Cadre général de développement local



Prévost, P. (2001b). *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS. Cahiers de recherche : IREC 01-05.

Le modèle comprend cinq éléments, mais deux sont décrits *in extenso* par l'auteur. Le premier élément, le patrimoine d'une communauté, fait référence à ses actifs, si petits soient-ils, tangibles et intangibles, essentiels au développement : des personnes, des valeurs, des ressources, des entreprises, des institutions. Les éléments du patrimoine constituent des leviers du développement endogène. Se développer consiste à enrichir ce patrimoine qui vit des dynamiques complexes.

Le deuxième élément est la gestion du développement qui réfère aux dynamiques communautaires, aux processus d'accompagnement qu'une communauté enclenche seule ou en collaboration pour piloter ses projets. Les initiatives et projets de développement, quant à eux, recouvrent toutes activités productives ou non, dirigées vers l'amélioration du patrimoine ou de la gestion du DL et susceptibles d'avoir un effet structurant sur la communauté.

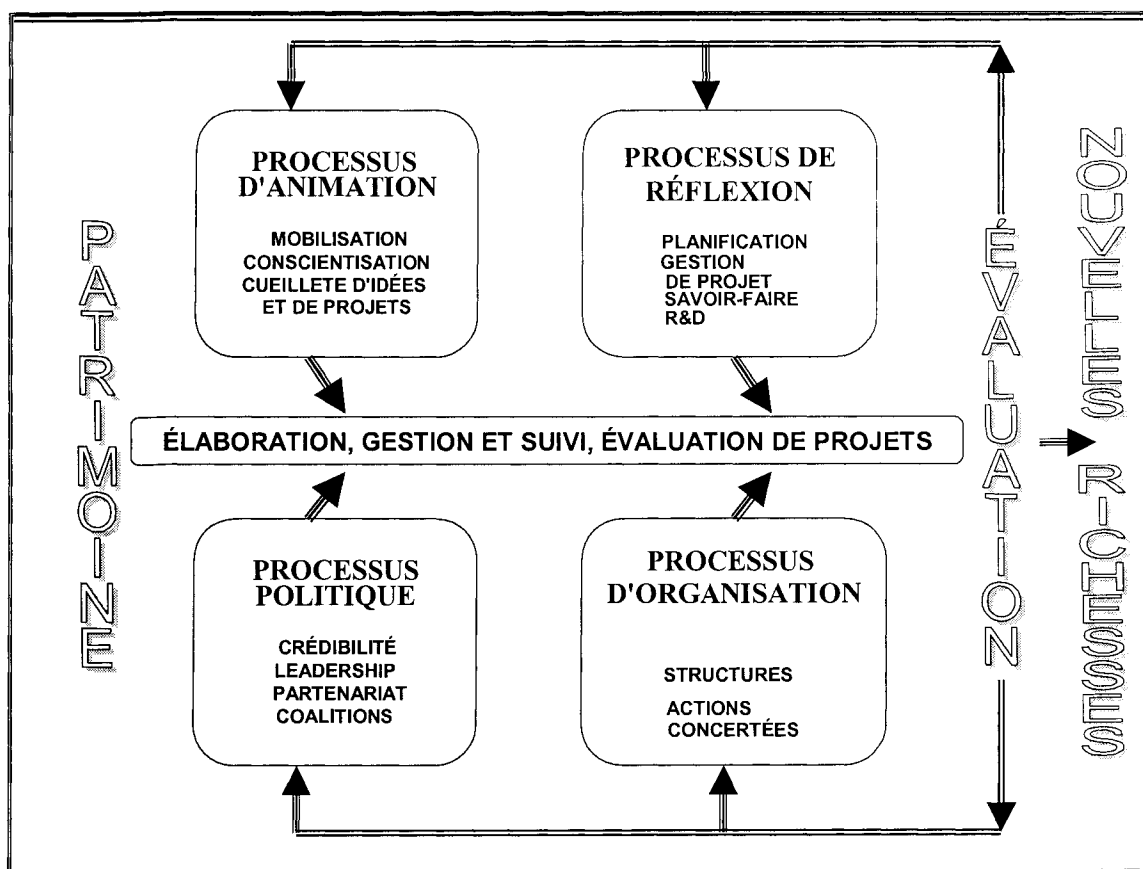
Par ailleurs, Ninac (1997) mentionne qu'il n'y a pas vraiment de projets trop petits ou de groupes inutiles dans une communauté. Certaines personnes préfèrent œuvrer seules. Mais l'ensemble des initiatives, petites, grandes, individuelles et collectives, contribue au dynamisme.

Le développement dans une communauté se fait à travers des initiatives grandes et petites qui prennent la forme de projets, d'activités susceptibles d'influer positivement sur la situation de la communauté. Pour convaincre la communauté et les partenaires nécessaires à leur réalisation, il faudra construire des dossiers de projet, élaborer des plans d'affaires pour justifier individuellement et collectivement une décision. Puis, si le projet réunit les ressources et les appuis nécessaires à sa réalisation, il passera aux étapes de planification, réalisation et implantation des résultats (Prévoist, 2001b, p. 14).

Le modèle offre quatre processus : réflexion, politique, animation et organisation (voir figure 8). Le modèle est centré autour de la notion de projets à la fois globale et spécifique.

À terme, les projets contribuent à l'enrichissement collectif et assurent une meilleure répartition de la richesse. Le développement ne s'effectue pas dans un univers clos. Il est affecté par les autres communautés et par les univers régionaux, nationaux et internationaux qui l'englobent. La vision intégrée conjugue le développement dans toutes ses dimensions et le remet question sous plusieurs angles.

Figure 8  
Les processus du développement local



Prévost, P. (2001b). *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS. Cahiers de recherche : IREC 01-05.

Le processus de réflexion aide la communauté à comprendre ce qui se passe et à mieux agir dans son environnement. Ce processus est similaire à la formulation de la stratégie du modèle de l'OCDE. L'auteur soutient que ce n'est pas simplement de la planification, mais bien une activité maîtresse de ce processus. En effet, les activités décrites ressemblent au processus de planification stratégique de Ansoff (1965) ou de Porter (1982) du côté de l'école de positionnement : « Tracer les forces et faiblesses, les opportunités et menaces des divers secteurs qui composent la communauté, d'y dégager les enjeux, de formuler les axes et les priorités de développement qui marqueront les années subséquentes » (Houle et Prévost, 2003, p.

8). Le processus inclut aussi la recherche-action, les activités de formation, les ateliers de travail. En ce sens, il rejoint les mécanismes de rétroaction du modèle de l'OCDE.

Le processus d'animation s'apparente à la décristallisation en changement organisationnel empruntée à Kurt Lewin, elle apparaissait dans la version initiale du modèle (Prévoist, 1993). Il correspond à ce que Plassard (1988, dans Joyal, 2002) appelle un « événement de micro-rupture », qui force la population à réagir. L'animation vise à informer, mobiliser, concerter, consulter, renforcer le sentiment d'appartenance ou former des valeurs de développement. Il y aurait toutefois une nuance à apporter. Si l'animation est une responsabilité des agents de développement, la mobilisation est l'apanage des leaders. D'ailleurs, l'animation, est parfois appelé mobilisation (voir Fontan, 1996). L'animation se fait avec des activités de grands sommets et colloques, des semaines thématiques, des réseaux de communication.

Toutes les démarches de sensibilisation, de mobilisation qui sont mises en place pour dégeler ou décristalliser une communauté, pour l'amener à s'investir dans la solution de ses propres problèmes et à initier un nouveau momentum de développement (Prévoist, 2001b, p. 15).

Le processus politique s'intéresse aux acteurs. Il implique la concertation, le partenariat de projets, l'autonomie décisionnelle à l'échelle locale (qui s'apparente à la gouvernance locale), du leadership, du pouvoir, du pragmatisme politique.

Le processus politique est un processus d'ajustement mutuel continu, toujours à refaire, un processus de construction et de reconstruction de coalitions, un processus d'autant plus complexe que les leaders de la communauté qui ont des cultures et des modes de comportement des plus variés (Prévoist, 2001b, p. 18).

Le processus d'organisation est le plus opérationnel et équivaut à l'étape de la structuration d'une initiative de Ouellet *et al.* (1993). Il dépasse le discours. Il supporte les trois autres processus et leur donne des moyens. L'objectif visé est

« d'offrir un ancrage administratif pertinent au projet global de la communauté et d'assurer un support technique, financier et administratif efficace et efficient permanent ou non, aux initiatives locales » (Prévost, 2001b, p. 21). Il vise à doter la communauté de fonds pour les projets ou d'infrastructures minimales pour soutenir les processus politique, d'animation ou de réflexion.

En sus de ces quatre processus, l'auteur soulève l'importance de l'évaluation. En ce sens, les quatre processus ne forment pas une démarche d'optimisation à la manière de la recherche opérationnelle. Le modèle s'enracine plutôt dans l'approche systémique. Le DL se fait par essais et erreurs. L'évaluation des apprentissages devient donc essentielle. C'est un processus qui « permet de faire le point, rectifier son tir, acquérir de l'expérience et augmenter de façon critique ses connaissances du phénomène local » (Prévost, 2001b, p. 22). Il faut donc se doter d'une démarche structurée pour évaluer les processus et les résultats.

Sur le plan de la qualité, un modèle conceptuel est utile pour qui réussit à s'en servir comme cadre de référence. Le cadre général de DL est simple car il fait apparaître la gestion des initiatives qui permet de constater l'ancrage de la gestion. Dans le patrimoine communautaire, les valeurs et comportements sont passés rapidement, bien que l'auteur insiste sur le fait qu'ils constituent des leviers fondamentaux qui font la différence entre une communauté dynamique et une, amorphe. En coopération internationale, la problématique culturelle représente une dimension contextuelle essentielle qui module l'ensemble des actions. Quant aux processus, ils ont en même temps la qualité et le défaut d'être généraux. L'avantage réside en ce que les concepts sont larges et qu'on peut les adapter. L'inconvénient consiste en ce qu'ils deviennent des fourre-tout. Dans le processus politique, la gouvernance locale est sous-entendue aux capacités citoyennes et à la démocratie qui sont tenues pour acquises. Le silence du modèle est compréhensible. Par contre, dans le contexte de la coopération internationale, c'est un concept clé.



Le processus d'évaluation reste à documenter. L'évaluation ne fait pas clairement la distinction entre celle des projets et celle du DL. Dans son livre de 1993, Prévost parle davantage de l'évaluation des projets. Il offre une grille à cet effet. Pour l'évaluation du DL, il faut noter, à la décharge de l'auteur, que c'est une tâche complexe mais également importante (Birkit, 2002; Bouchard et Dumais, 2001; Calhoun et Bruce, 2001; Greffe, 2002; Fraisse, 2001; Grenier, Caron, Prévost, 1999; Jetté, Comeau, Dumais, 2001; OCDE, 2003). En effet, il y a plusieurs facteurs à considérer. L'horizon temporel constitue aussi un problème.

La difficulté de l'évaluation est liée à l'absence d'un cadre théorique intégrateur de DL. Il est difficile d'isoler la variable dépendante et la variable indépendante tout en contrôlant les autres. L'évaluation du DL mériterait de plus amples travaux quant au contenu et aux processus. Enfin, on a de la difficulté à différencier ce modèle de gestion des processus du service social. Malgré quelques faiblesses, la thèse a misé sur la force du modèle, surtout les concepts génériques. Ce modèle a servi de cadre pour baliser la collecte de l'information.

#### **5.4 Les redondances entre les modèles**

Les convergences des trois modèles les confortent mutuellement. Ils se situent tous dans la tendance particularisante. Au-delà du choix des mots, les significations qui leur sont données demeurent similaires, en particulier entre les modèles de VVS et de Prévost. Ce dernier reconnaît cette similarité (Prévost, 2001b). Ce que Ouellet *et al.* (1993) appellent l'ambiance globale et locale s'apparente respectivement à l'environnement socio-économico-politique et au patrimoine communautaire dans le cadre général de Prévost (2001b). Quant à la démarche de coalition, on retrouve presque les mêmes éléments que le modèle des processus. Ainsi, l'initiative communautaire s'assimile à la notion de projet. L'étape de l'émergence équivaut aux éléments du processus d'animation (décrystallisation) et au processus politique (leadership local). L'étape de la mobilisation s'apparente à l'animation. L'étape de la

structuration converge avec le processus d'organisation. L'étape de la mise en œuvre équivaut à la gestion de projet. Enfin, l'étape du bilan peut être assimilée à l'évaluation du projet et au processus de réflexion.

Le modèle de Prévost est toutefois plus conceptuel et il dépasse la mise en œuvre d'une initiative. Il veut aussi doter la communauté d'un projet global par le processus de planification. Dans le modèle de VVS, le projet global existe par défaut dans le concept de Ville en santé, et le processus de réflexion est implicite. Enfin, le modèle de VVS est plus linéaire, plus opérationnel. On reconnaît aussi que le modèle de l'OCDE (1999) possède des éléments convergents avec les deux autres. En effet, l'OCDE insiste sur la structure, la stratégie et les fonctions pour l'implanter. De plus, les sept facteurs de succès dégagés par l'OCDE se retrouvent ici et là dans les deux autres modèles : mobilisation, leadership, partenariat, structure visible (processus d'organisation), clarté de la stratégie (vision), financement (appareil financier du patrimoine communautaire), gestion professionnelle.

## 6. SYNTHÈSE DU CHAPITRE THÉORIQUE

Ce chapitre a interprété la littérature surtout en contexte occidental. Il n'a pas présenté un cadre théorique totalement utilisable avec des hypothèses à valider ou à infirmer comme le préconise la tradition positiviste. Il a plutôt synthétisé les éléments structurants de ce champ d'études multidisciplinaire. Le DL est fondamentalement perçu comme un état d'esprit pour faire du développement qu'une théorie économique ou managériale. Le chapitre a d'abord défini quelques concepts clés pour la compréhension de la thèse : le développement, le niveau local, le développement, un modèle de gestion du DL et des projets global et spécifique. Ces concepts sont utiles pour saisir le résultat attendu de la thèse. Puis, il a montré que le DL possède des distinctions avec le modèle néolibéral actuellement hégémonique. Mais il n'est pas entré en confrontation avec ce dernier puisqu'il n'est pas une solution de rechange.

Ensuite, le chapitre a montré que l'éclatement du DL est visible entre le pôle plus social (développement communautaire) et le pôle plus économique (DL). On peut résumer que la différence est plus sémantique que théorique. Mais la thèse a un parti pris pour le développement économique. Si la mobilisation et l'animation sont importantes, on pourrait le faire pendant 10 ans sans une amélioration significative sur la qualité de vie. Il faut créer des entreprises et de l'emploi. Le chapitre a indiqué que le DL tourne autour des dynamiques d'acteurs, de capacitation, de réseautage, d'innovation.

Le cœur de l'interprétation de la littérature repose sur un construit basé sur les cinq tendances de développement : homogénéisante, particularisante, localiste, traditionaliste et pragmatique. Les logiques fondamentales qui dérivent des économies de la grandeur complètent les tendances à un niveau cognitif d'analyse. Elles permettent de comprendre où se situent les acteurs autour de la problématique du DL. L'ensemble du chapitre a souligné que dans la perspective particularisante, le DL n'a pas de théorie stable ni de recette à offrir. Que ce soit dans le pôle du développement communautaire ou celui du local, il faut davantage considérer le DL comme un système d'apprentissage.

Vingt à trente ans d'expérimentation ont toutefois permis de dégager une dynamique pour engager une collectivité sur le chemin du développement. En effet, le DL est une stratégie de développement et de capacitation qui vise le capital humain, social, physique et économique d'une communauté. L'entrepreneuriat constitue un enjeu important de la création d'emplois et de richesse. Tout ceci s'opère grâce à des projets de tout acabit : marchandes, non marchands, individuels ou collectifs; idéalement endogènes mais aussi exogènes.

Faute de modèle explicatif, les cadres de référence utilisant le DL sont des systèmes d'apprentissage qui veulent permettre des actions toujours plus signifiantes. Les innovations sur le terrain arrivent bien souvent avant que le chercheur n'y mette

les pieds pour post-rationaliser. Mais en même temps, il y a une nécessité de documenter ces innovations afin de les diffuser. C'est le but de cette thèse dans le contexte précis de la coopération internationale en Haïti. Dans ce pays, les déficits sont importants et les besoins fondamentaux à combler sont nombreux. Afin d'établir la confiance avec la population et parer à leur impatience, les agences internationales peuvent difficilement ignorer les demandes. Tout en répondant aux besoins immédiats et persistants de la population, les agences de développement devraient avoir des objectifs subliminaux afin de doter les collectivités des capacités de transformer elles-mêmes leur réalité. Les projets sont sans lendemain s'il n'y pas une charge éducative dans le DL.

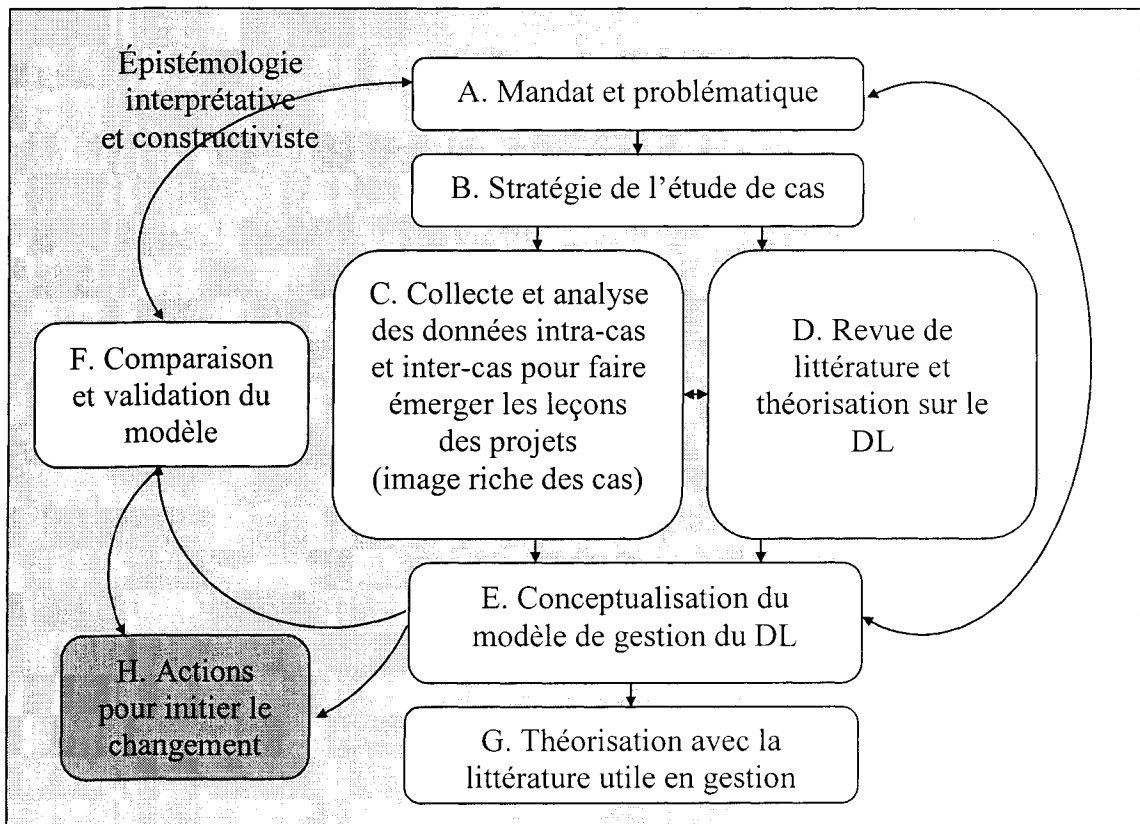
En ce sens, l'énormité des besoins et des carences justifie la proposition de pré-développement local. Enfin, le chapitre a présenté succinctement trois modèles de DL qui ont la prétention de passer des concepts à l'opérationnalisation. Ces modèles, issus d'une logique inductive d'initiatives et de contextes divers, possèdent pourtant de grandes similarités. Le modèle de la thèse va discourir sur la convergence ou les innovations apportées à ceux-ci. Avant ce résultat attendu, le prochain chapitre décrira la méthodologie utilisée.

## TROISIÈME CHAPITRE LE CADRE OPÉRATOIRE

### 1. INTRODUCTION À LA DÉMARCHE GÉNÉRALE

Ce chapitre rétablit la démarche qualitative utilisée pour l'étude. Il commence par positionner le chercheur face à la nature des connaissances. Ensuite, il détaille la méthodologie : la stratégie des études de cas et la méthodologie des systèmes souples, l'échantillonnage théorique et de convenance, les outils de collecte de données, les stratégies d'analyse, la conceptualisation du modèle, la comparaison avec la réalité et le discours de la validité. La figure 9 permet de visualiser l'ensemble de la démarche.

Figure 9  
La méthodologie de recherche déployée



Ce schéma est une rationalisation ex-post des étapes de la méthodologie des systèmes souples (Checkland, 1999; Clegg et Walsh, 1998; Rose, 1997) qui constitue l'ossature principale de la thèse. Aux fins de schématisation, la démarche semble linéaire, ce qui n'est pas le cas, car « ces étapes sont implicites plutôt que déclarées » (Checkland, 1999, p. A15). Le principe intégrateur de cette thèse est celui des cercles herméneutiques (Guba et Lincoln, 1985; Hlady-Rispal, 2002). Ce principe de la recherche qualitative stipule « une approche interprétative herméneutique qui repose sur la comparaison systématique et réitérée des données » avec la littérature et la conceptualisation (Hlady-Rispal, 2002, p. 156). La case H ne fait pas partie de la thèse puisque ce n'est pas une recherche-action. Il revient aux praticiens de prendre des actions pour engager des changements.

Le point de départ a été la définition de la problématique à partir du mandat ainsi que le découpage des questions de recherche. Cette étape a nécessité une première mission en Haïti au tout début de la recherche. Le personnel stratégique de six agences internationales a été rencontré lors d'un séminaire pour débattre de la problématique du DL en Haïti. Il y a eu aussi un colloque sous le parrainage du ministère de la Planification et du ministère de l'Agriculture d'Haïti. La plupart des agences internationales oeuvrant dans le pays y étaient. Ce voyage a permis de mieux saisir la problématique qui a été validée par les intervenants, en particulier par le mandataire (ACDI). Un séminaire a eu lieu à Sherbrooke avec un expert de la Banque mondiale, le mandataire, plusieurs chercheurs et autres participants. Ces démarches ont permis de dégager une problématique robuste qui a été présentée dans le premier chapitre. La case D (revue de littérature sur le DL) a permis la rédaction du deuxième chapitre. Cette revue a eu lieu tout au long de la thèse et elle a permis de baliser la collecte des données et leur analyse. La case F (théorisation sur le modèle avec la littérature de gestion) fait l'objet du cinquième chapitre. Enfin, les autres éléments de la figure 8 concernent le présent chapitre méthodologique (cases : B, C, E). Ils sont détaillés dans les sections suivantes en commençant par la posture épistémologique, laquelle influence le reste.

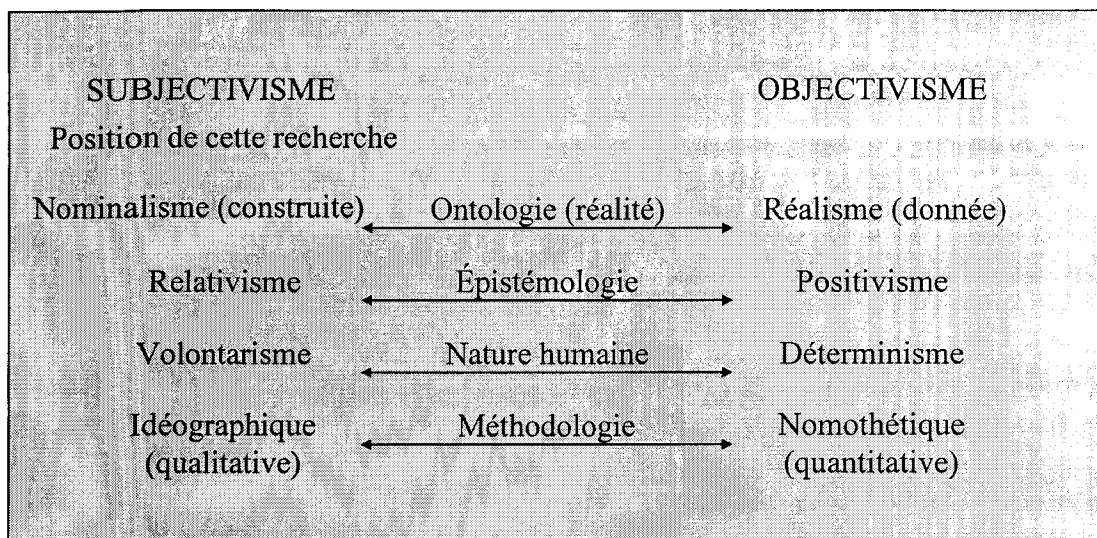
## 2. POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

### 2.1 Postulats des sciences sociales

Pour Baumard (1996, p. 2), l'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances légitimes, établies ou valables, selon le crédit que l'on accorde à ces qualificatifs, et selon notre propre position épistémologique ». Le positionnement du chercheur n'est pas neutre, « il révèle les conditions de la validité de ses savoirs théoriques et permet la justification de son mode d'approche du terrain d'étude » (Hlady-Rispal, 2002, p. 71). Les recherches reposent donc sur des postulats pré-scientifiques et non vérifiables que Kuhn (1962) a popularisés sous le terme paradigme auquel il donne plusieurs définitions. On peut généralement le définir comme une façon de voir la société ou encore une série de suppositions méta-théoriques perceptuelles (Audet et Larouche, 1998). Un paradigme est une conception générale de la réalité qui détermine quelles questions poser, comment les approcher et les analyser et surtout, quelles significations peuvent être données pour la connaissance scientifique et ses applications (Thiétart *et al.*, 1999).

Plusieurs travaux rigoureux en gestion ont traité du sujet (Astley et Van de Ven, 1983; Burrell et Morgan, 1979; Hage, 1972). Malgré les critiques (p. ex.: Louis, 1983), Burrell et Morgan (1979) demeurent les références sur la base des postulats qu'ils ont développés pour positionner les paradigmes qui se situent aux croisements de l'axe du changement social et de l'axe de la nature des sciences sociales. Le premier axe oppose les postulats qui caractérisent l'ordre, le consensus, l'intégration et la cohésion dans la société versus les postulats qui caractérisent le conflit, le changement radical et les contradictions. Le second axe, qui va du subjectivisme à l'objectivisme, est plus intéressant et mérite des précisions pour le positionnement de la recherche. Les auteurs ont développé quatre postulats largement reconnus depuis leur description. La figure 10 synthétise le positionnement de la recherche sur l'axe de la nature des sciences sociales.

Figure 10  
Les postulats de la nature des sciences sociales



Burrell, G., Morgan, G., (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heneman

Premièrement, les présupposés ontologiques concernent la nature de la réalité que le chercheur observe. Le débat se situe entre le nominalisme (réalité construite) et le réalisme (réalité donnée). Le nominalisme conçoit le monde social comme étant une création de l'esprit dans un contexte où il n'existe pas de structure réelle. Le réalisme conçoit le monde social comme étant une réalité tangible et observable. Cette recherche se positionne vers le nominalisme, ce qui implique que la gestion du DL est une réalité construite par les intervenants concernés.

Deuxièmement, les présupposés épistémologiques se rapportent aux fondements de la connaissance. Le débat va du positivisme au relativisme (anti-positivisme). Le positivisme prône une réalité objective qui existe indépendamment du chercheur qui l'observe. Cette position est hégémonique dans les sciences naturelles et même dans les sciences sociales. Inversement, le relativisme refuse l'idée de la neutralité du chercheur lorsqu'il observe la réalité. Cette recherche opte pour le relativisme. Ainsi, les intervenants interprètent le DL à partir des positions qu'ils occupent dans la société. Ils sont les mieux placés pour parler de leurs vécus.



Troisièmement, les présupposés sur la nature humaine font référence à la relation entre l'humain et son environnement. Le continuum va du déterminisme, à savoir que l'individu est complètement dominé par l'environnement, au volontarisme, à savoir que l'environnement est le résultat des interactions des individus. Par exemple en gestion, le courant des théories de la contingence s'accroche au déterminisme. Cette recherche adopte la position du volontarisme. Comme on l'a vu au chapitre 2, le DL relève d'une réaction des collectivités aux bouleversements de l'environnement. Le DL, c'est avant tout une dé cristallisation, c'est-à-dire une prise de conscience collective de sa capacité à infléchir les tangentes du développement.

Quatrièmement, les trois premiers types de présuppositions mènent aux présupposés méthodologiques, lesquels réfèrent au caractère scientifique ou non des sciences sociales, c'est-à-dire les manières dont on élabore des principes, des lois, des cueillettes d'information, leur analyse et leur interprétation. Le débat méthodologique se situe entre l'approche idéographique (qualitative) et nomothétique (quantitative). L'approche idéographique adopte généralement le raisonnement inductif. Elle est souvent subjective, car elle repose sur l'implication des intervenants dans les situations de leur vie. L'objectivité est alors difficile à atteindre. On peut l'approcher par l'intersubjectivité, c'est-à-dire en conjuguant la subjectivité des intervenants, d'où l'importance du concept de triangulation ou de multi-angulation des répondants lors de la collecte des données (Berger et Luckmann, 1966 dans Baumard, 1997; Hlady-Rispal, 2000). L'approche nomothétique, qui procède surtout par le raisonnement hypothético-déductif, représente l'influence des sciences naturelles relative aux protocoles techniques et systématiques de recherche incluant tous les canons méthodologiques et l'instrumentation statistique. Bref, les principes de la recherche quantitative sont (Hlady-Rispal, 2002) : la recherche, l'explication, l'examen d'une théorie, l'universalité, la cause, l'objectivité et la réduction. Du côté de la recherche qualitative, ses principes sont : la compréhension, la génération de théorie, l'idiosyncrasie, l'interpénétration, la subjectivité et l'analyse interprétative.

Audet et Larouche (1998) résumant ces postulats sur la nature des sciences sociales au carrefour de deux grandes traditions intellectuelles qui dominent les sciences sociales. D'un côté, on retrouve le positivisme sociologique qui considère les sciences sociales comme les autres sciences naturelles et qui est caractérisé par le réalisme, le positivisme, le déterminisme et la méthodologie quantitative. De l'autre côté se situe l'idéalisme germanique qui considère l'ultime réalité de l'univers comme étant liée à l'esprit et à l'idée. Cette tradition se détermine par le nominalisme, le relativisme, le volontarisme et la méthodologie qualitative. Cette recherche s'aligne sur la seconde tradition. Il y a une cohérence entre ce positionnement et la tendance particularisante avouée du DL.

La méthodologie conséquente est alors qualitative. La recherche qualitative n'a pas à se justifier devant les approches plus quantitatives. Par exemple, Allison (1972) a développé une théorie décisionnelle à partir du seul cas des missiles cubains ou encore Mintzberg (1968) a élaboré la théorie des rôles du gestionnaire à partir des études de cas de cinq dirigeants. En somme, le débat sur les recherches de type quantitatif ou qualitatif est un faux débat (Fielding et Streier, 2001; Hlady-Rispal, 2000, 2002; Kleining et Witt, 2001; Thiétart *et al.*, 1999). La rigueur et la cohérence des choix sont les plus importantes. La combinaison du quantitatif et qualitatif est même souhaitable (Tashakkori et Teddlie, 1998).

Le type de raisonnement de cette recherche est surtout inductif (sans exclure la déduction). Le raisonnement inductif part des faits particuliers, c'est-à-dire l'analyse du discours des intervenants dans les études de cas en Haïti, pour générer un modèle qui se veut transférable. Le raisonnement déductif survient à travers les inspirations que la littérature sur le DL peut offrir pour faciliter l'interprétation des faits. De plus, dans cette recherche, le raisonnement déductif arrive aussi lors de la théorisation des résultats en faisant des analyses logiques quant aux applications potentielles de la littérature utile en gestion. Enfin, tenant compte de tous les éléments décrits jusqu'ici, cette thèse se positionne dans les paradigmes interprétatif et constructiviste.

## 2.2 Positionnement pour l'interprétativisme et le constructivisme

Aux croisements des axes du changement social et de la nature des sciences sociales, Burrell et Morgan (1979) classifient quatre paradigmes adaptés aux théories des organisations : le fonctionnalisme, l'interprétativisme, le structuralisme radical et le changement radical. Il y a d'autres façons de catégoriser les paradigmes (voir : Cupchik, 2001; Gephart, 1999; Guba et Lincoln, 1994; Johnson et Duberley, 2000). On peut retenir une classification simple (Gérod-Séville et Perret dans Thiétart, 1999) : l'interprétativisme, le constructivisme et le positivisme. Le projet positiviste tend à expliquer une réalité tandis que l'interprétativisme cherche surtout à la comprendre et que le constructivisme veut surtout la construire. La validité de la connaissance pour le positivisme réside dans la cohérence des faits. Pour l'interprétativisme, elle réside dans la cohérence de l'expérience du sujet. Enfin, pour le constructivisme, la validité se situe dans l'utilité ou la convenance de la théorisation par rapport à un phénomène social. Selon ce raisonnement, le constructivisme est proche de l'état d'esprit du pragmatisme où « la réalité, c'est ce qui fonctionne » (Howe, dans Tashakkori et Teddlie, 1998).

Selon Burrell et Morgan (1979), les paradigmes sont mutuellement exclusifs. Or cette recherche considère plutôt une possibilité de conjugaison. En effet, la méthodologie des systèmes souples contient une partie interprétative, qui consiste à comprendre la problématique perçue et une partie constructiviste, qui cherche à élaborer un modèle permettant des améliorations de la problématique. Comme le souligne Hlady-Rispal (2002, p. 72) : « Les chercheurs interprétativistes et constructivistes se concentrent sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de leur relation au monde ». Il y a une interdépendance entre le sujet et l'objet de l'étude (Gérod-Séville et Perret, dans Thiétart, 1999).

Le paradigme interprétatif est influencé par le subjectivisme des intervenants. Il repose sur l'idée que le fait social (dans ce cas, le DL et sa gestion) est une création de

l'esprit. Les intervenants sont bien placés pour parler de leur réalité (bailleurs de fonds, gestionnaires de projets, fonctionnaires du gouvernement, élus locaux, entrepreneurs, leaders, associations de paysans). Ce positionnement met la table pour des outils conséquents de collecte de données au moyen d'entretiens individuels et de groupes afin de faire émerger, dans le discours des informants clés, leur perception de la réalité. Quant au paradigme constructiviste, c'est « un courant et une démarche de recherche qui se matérialise à la fois par une croyance forte dans la relativité de la notion de vérité ou de réel, et par une forte opposition au positivisme, en n'en rejetant toutefois pas l'empirisme dans sa praxis » (Baumard, 1997, p. 3). Par ailleurs, la posture paradigmatique n'est pas toujours stable. La position constructiviste n'en est pas toujours une. Elle s'approche plutôt d'un répertoire épistémologique commode pour les chercheurs « résolus à croire » ou recherchant la compatibilité de leurs démarches aux rites d'interactions de la communauté scientifique (Baumard, 1997).

Le constructivisme rejette l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur ou de la communauté de chercheurs qui la décrit. Le chercheur n'est pas une espèce protégée qui arrive pour observer une réalité de manière neutre, détaché de toute influence. Pour Berger et Luckmann (1966), le paradoxe tenace du constructivisme est qu'il puise sa légitimité dans la dimension empirique souvent la plus étroite, c'est-à-dire dans l'épuisement de la richesse empirique, en s'inspirant des démarches ethnographiques afin de restituer en toute validité interne le principe de construction sociale du réel (dans Baumard, 1997). C'est le cas de la description riche de Geertz (1986). D'autres travaux ont également contribué à l'émergence de perspectives constructivistes. Ainsi, Weick (1979) introduit les dimensions relatives et interactionnistes de l'activation du réel par les acteurs, tandis que Crozier et Friedberg (1977) soulignent le caractère local et négocié de l'environnement des acteurs. La réflexion du constructivisme est généralement herméneutique et dialectique (Guba et Lincoln, 1994). En somme, l'interprétativisme vise à dégager un sens du discours des informants clés tandis que le constructivisme soutient l'idée de conceptualisation un modèle de gestion du DL.

### 3. MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE

#### 3.1 Stratégie d'étude de cas

Renata Tesh (1990) a répertorié 27 méthodes qualitatives existantes pendant que Cresswell (1998) en mentionne six. Robson (1993) offre une classification plus simple selon laquelle il existe trois stratégies de recherche : l'expérimentation ou la quasi-expérimentation, l'enquête et l'étude de cas. Selon Maxwell (1997), la stratégie de recherche n'est pas indépendante des objectifs, de la problématique, des questions, du cadre conceptuel, de la validité ou des moyens financiers pour mener à bien l'étude. Pour ces raisons, cette recherche ne vise pas à mesurer, mais à comprendre, à découvrir et à extraire le sens des discours avant de construire une réalité intersubjective appelée gestion du DL. La stratégie de l'étude de cas (case B de la figure 9) est alors appropriée. Il s'agit d'une « enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990, p. 17).

Les études de cas souffrent de quelques préjudices : manque de rigueur, manque de base pour généraliser, trop longue et trop coûteuse à réaliser et elles visent seulement l'exploration. La description d'un phénomène est principalement réservée à la stratégie d'enquête, tandis que la visée explicative est une panacée de l'expérimentation. Yin (1990, 1993, 1994) rejette catégoriquement ces préjudices. L'auteur considère que la stratégie des études de cas peut aussi bien explorer et décrire qu'expliquer un phénomène. L'auteur rejette aussi l'idée de la généralisation limitée des études de cas. Il n'est pas nécessaire de mettre sa main mille fois dans le feu pour généraliser que le feu brûle. C'est ce que Yin (1994) appelle une généralisation analytique au lieu d'une inférence statistique à partir d'un échantillon probabiliste. Les arguments en faveur de l'étude de cas sont (Hlady-Rispal, 2002) : une visée compréhensive, une analyse des processus et la découverte de causalités

récurrentes (régularités des faits). La stratégie des cas fait émerger une théorie à partir des faits particuliers ou encore sert à engager un changement (Kjellen et Soderman, 1980). La démarche rigoureuse pré-formatée de Yin (1994) et la démarche de la théorie enracinée (Guba et Lincoln, 1985; Glaser et Strauss, 1967) répondent au besoin de conceptualisation des savoirs. Pour entreprendre des changements, la méthodologie des systèmes souples convient bien. On peut aussi s'en servir pour la recherche (Filion, 1999; Hutchinson, 2000; Rose, 1997; Rose et Elphick, 1999; Rose et Haynes, 2001; Matthieu, 2002; Van Gigch, 2000). En effet, elle devient une stratégie de recherche qualitative pertinente pour s'adresser à des situations plus ou moins structurées, qui font intervenir des activités humaines complexes, des processus où les décisions sont mouvantes et incertaines.

### 3.2 Méthodologie des systèmes souples en tant que stratégie de recherche

L'approche systémique constitue un ensemble de constructions intellectuelles pour décrire une réalité. Burrell et Morgan (1979) classifient les méthodes utilisant la systémique dans le cadran fonctionnalisme. Checkland (1982) classe la MSS dans le paradigme interprétatif. Comme le note Gvishiani (cité par Checkland, 1999), la MSS est une « approche rigoureuse du subjectivisme ». La MSS prône l'idée que toute problématique en contexte réel est caractérisée par le fait qu'elle révèle la nature des humains qui véhiculent des visions différentes de cette situation. Dans une approche inductive et exploratoire (Jameux, 1996), le chercheur se trouve alors dans une attitude contemplative pour tenter de comprendre le réel (Savall et Zardet, 1996).

La MSS procède initialement de sept étapes qui peuvent se résumer en quatre étapes interactives (Checkland, 1999) : 1) décrire la situation problématique perçue; 2) élaborer un modèle conceptuel et une définition à partir d'un point de vue appelé ancrage; 3) comparer le modèle avec la réalité afin de trouver des accommodations; 4) prendre des actions pour engager des changements afin d'améliorer la situation problématique initiale.

### 3.3 Dégager une image riche des cas

Cette première étape de la MSS (case C de la figure 9) s'opère au moyen des études de cas au sens généralement entendu (d'Ambroise, 1996; Einsenhardt, 1989; Hlady-Rispal, 2000; Nieto et Perez, 2000; Yin, 1993, 1994, 1997; Winston, 1997). Plus précisément, c'est ce que d'Ambroise (1996) appelle la comparaison inter-sites. L'image riche contient les leçons des projets et des expériences de DL en Haïti. Elle permet aussi d'appréhender les processus de changement (Friesan, 1982 dans Hlady-Rispal, 2000). Il s'agit des processus de gestion du DL. C'est l'étape qui a accaparé le plus de temps et de ressources. Elle a duré de mai 2002 à décembre 2003. Le diagnostic des projets possède une visée descriptive. L'image riche résultante est présentée dans la première partie du chapitre des résultats où les données les plus structurantes des projets sont décrites.

#### 3.3.1 *Échantillonnage des cas à étudier*

L'échantillonnage, dans une étude multi-cas, procède d'une logique de réplification plutôt que d'une logique d'échantillonnage statistique (Yin, 1994). Les cas homogènes favorisent l'émergence de patterns et éventuellement, l'élaboration du modèle de DL. Les cas contrastés permettent d'améliorer la robustesse du modèle et sa transférabilité. L'échantillonnage des projets relève d'un échantillonnage théorique « sur lequel portent les observations et analyses n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de recherche » (Hlady Rispal, 2000, p. 82) et d'un échantillonnage de convenance. La collecte des données a eu lieu auprès de projets des agences internationales impliquées dans l'étude de l'ACDI (cas homogènes) : trois projets canadiens, un projet allemand, deux projets des organisations des Nations Unies (FAO et PNUD). C'est un type d'échantillonnage non probabiliste qui ne possède pas de validité statistique. Face au DL, ce sont donc les projets exogènes. Deux expériences endogènes ont été ajoutées (cas hétérogènes). Il

fallait contraster les projets gérés par les agences avec les expériences émergentes des Haïtiens. Ces deux expériences sont réputées pour leurs résultats. Il y a donc 8 cas :

1. Projet de sécurité alimentaire de l'Université de Moncton;
2. projet de développement économique communautaire exécuté par MEDA;
3. projet d'agroforesterie exécuté par Oxfam-Québec;
4. projet de développement économique et de renforcement des institutions locales de la coopération technique allemande (GTZ);
5. projet de l'agriculture durable et de DL de la FAO;
6. projet de gouvernance locale et de DL du FENU;
7. expérience d'une congrégation haïtienne dans la zone de Pendiassou;
8. expérience d'une association de paysans dans la localité de Vallue (APV).

### 3.3.2 *Échantillonnage des informants clés*

À l'intérieur des projets, les informants clés sont « des personnes particulièrement bien informées et articulées – des personnes dont les intuitions peuvent d'avérer très utiles pour aider un observateur à comprendre ce qui se passe » (Mucchielli, 1996, p. 102). La littérature sur le DL a été utile. Elle permettait de tenir compte des points de vue des catégories d'acteurs : le gouvernement haïtien, les agences internationales (bailleurs ou agences d'exécution) et les collectivités (élus locaux, entreprises, associations de paysans). L'échantillonnage a procédé de choix raisonnés. Deux principes fondamentaux sont sous-jacents à l'échantillonnage qualitatif des informateurs : la triangulation des points de vue et la saturation théorique. La triangulation prône l'idée qu'il faut rechercher différents points de vue afin de cerner l'intersubjectivité des informants clés en combinant plusieurs techniques de recueil de données afin de limiter les biais (Kjelle, 2001; Meijer, Merloop et Beijgaard, 2001; Mucchielli, 1996; Van Maanen, 1979). La saturation théorique préconise l'idée du rendement décroissant où après un certain point,



l'augmentation du nombre de personnes rencontrées n'apporte plus d'informations nouvelles (Glaser et Strauss, 1967; Pires, 1997; Savoie-Zjac, 1997). En pratique, c'est surtout la saturation empirique qui prime, c'est-à-dire qu'on arrête lorsque le temps ou le financement font défaut. En tout, plus de 400 personnes ont été rencontrées.

### 3.3.3 *Outils de collecte des données*

Ce sont des outils qualitatifs : les entrevues semi-dirigées, les groupes de discussion, les documents des divers projets, l'observation flottante et les discussions informelles. Premièrement, les divers documents des projets, les sources de données secondaires sur le pays ou les projets ont été recueillis. Ils ont permis une meilleure familiarisation des projets.

Deuxièmement, l'entrevue semi-dirigée, ou l'entretien individuel, « constitue une technique de recherche associée aux paradigmes interprétatif et constructiviste » (Savoie-Zjac, dans Gauthier, 1998, p. 263). C'est une interaction verbale entre un interviewer et un répondant (Patton, 2002) qui repose sur certains postulats (Mishler, 1986 dans Savoie-Zjac, 1998) : une narration avec une unité de sens, la perspective de l'autre a du sens, la nature de la réalité est hautement situationnelle et contextuelle. Le but est de rendre explicite l'univers de l'informant clé, de comprendre son monde, de lui permettre d'organiser et de structurer sa pensée ainsi que de le conscientiser à sa situation. Pour ce faire, le chercheur doit posséder l'empathie et la flexibilité nécessaires pour aménager des entretiens à la fois directifs et libres selon le contexte. En définitive, « la formulation des questions et l'anticipation des approfondissements qui suscitent de bonnes réponses relèvent d'un art particulier » (Stake, 1995, p. 65).

Troisièmement, le groupe de discussion, ou l'entretien de groupe, relève de la même logique sauf que le chercheur devient animateur. Il s'agit de réunir différents sujets autour d'un animateur et sa particularité est de placer les sujets dans une situation d'interaction (Ibert *et al.*, dans Thiétart, 1999). Le rôle de l'animateur est

délicat, car il consiste à faciliter l'expression des différents individus et à gérer la dynamique du groupe. Comme dans l'entretien individuel, l'animateur doit faire preuve d'empathie, de flexibilité et de sagacité. Cet outil fait émerger les réflexions et les interactions. Il peut aussi confirmer des conflits et des tensions. Toutefois, il peut également entraîner une réticence des sujets à se révéler face aux autres participants (Rubin et Rubin, 1995). Il faut faire attention à l'authenticité des discours, car il peut y avoir des jeux de pouvoir et des enjeux difficiles à détecter pour le chercheur.

Quatrièmement, les missions en Haïti ont aussi permis une observation du terrain. C'est une observation non participante catégorisée en deux formes : l'observation flottante (Evrard, 1993 dans Ibert *et al.*, 1999) et l'observation systématique. Seule l'observation flottante a été utilisée ici. Yin (1994) note que lors de visites sur le terrain pour y conduire des entretiens, le chercheur peut observer, de façon non systématique, des indicateurs, par exemple le climat social, qu'il inclura dans sa base de données. Par une observation lors des visites sur le terrain, quelques constats ont été possibles : l'état déplorable des infrastructures et de l'environnement, les conditions physiques et psychologiques dans lesquelles vivent les Haïtiens. De plus, par des discussions informelles avec eux, on a aussi compris un peu mieux la dynamique culturelle.

Il y a eu aussi des rencontres formelles lors des missions en Haïti ou au Canada : colloques, séminaires, réunions de travail. Celles-ci n'ont pas été archivées, mais ces discussions contribuent à affiner la compréhension de la problématique, à donner une tangente de réponses aux questions soulevées et à influencer la modélisation. Bref, l'informel est inhérent à la recherche. Tous ces moyens de collecter de l'information possèdent des avantages et des inconvénients. Les études de cas impliquent de savoir jongler avec plusieurs sources d'évidences (Yin, 1994), ce qui limite les inconvénients de chacune des techniques et améliore la richesse de l'information récoltée.

### 3.3.4 Opérations concrètes de collecte des données

La distance et la barrière de la langue ont nécessité des interviewers haïtiens. Quatre personnes ont été engagées. Un des interviewers a agi à titre de coordonnateur. Ces personnes possèdent des diplômes de deuxième cycle (économie, aménagement du territoire, économie rurale, génie civil). Les interviewers ont été formés aux techniques de collecte des données lors de deux séances de formation, notamment sur les objectifs de la recherche et l'art d'utiliser l'entretien individuel et de groupe (Haldy-Rispal, 2002) : ouverture, centrage, approfondissement, conclusion. Des indications précises ont été fournies à cet effet. Les interviewers ont été sensibilisés à la recherche : la problématique, la démarche de l'étude et le cahier de charges. Ce dernier a été rédigé pour servir de grille d'entretien (annexe A), ce qui permet de centrer les entretiens sur des thèmes utiles (Witzel, 2000). Ceux-ci tiennent compte de la problématique, des questions de recherche et du modèle de Prévost (2001b), qui a servi de point de départ.

La cueillette des données a eu lieu tout au long de la recherche (août 2002 à juin 2003) avec une intensité plus grande à l'automne 2002 où les interviewers haïtiens ont été à l'œuvre. Une première vague de collectes visait les trois projets canadiens. Chacune des rencontres a été soigneusement planifiée. Les projets interviennent généralement sur plusieurs sites (communes ou sections communales). En fonction du principe de triangulation, les interviewers devaient se rendre sur un site où le projet avait donné des résultats intéressants et sur un autre site où le projet avait présenté des résultats mitigés. Les gestionnaires de projets devaient être rencontrés les premiers. Par ricochet, ils indiquaient aux interviewers les sites et les informants. Cette première vague de collectes a duré près de deux semaines (septembre-octobre 2002). Quelques difficultés ont été éprouvées. L'empressement dans le temps et les courts délais ont empêché les interviewers d'intérioriser le processus de la recherche et la grille d'entretien. Par conséquent, il y a eu multiplication des sites géographiques et une pression sur le calendrier. La pression

budgétaire était importante. De plus, la grille d'entretien a été utilisée de manière trop rigide. Il y a eu des incompréhensions sur le sens des questions; certains des concepts étaient trop vagues pour les répondants. Une difficulté supplémentaire est venue s'ajouter : la barrière de la langue entre le créole et le français.

Un chercheur est retourné en Haïti pour préciser la recherche et la méthodologie aux interviewers. Ce processus de maturation peut biaiser la validité interne (Drucker-Godard *et al.*, dans Thiétart, 1999). Mais le temps d'arrêt fut court. Il a servi de pré-test à la grille d'entretien, ce qui a été bénéfique. La grille a été remaniée et simplifiée dans ses dimensions les plus significatives. Cependant, la grille initiale, plus dense et plus complète, a été conservée pour appuyer les interviewers. Le temps d'arrêt a permis aux interviewers d'intérioriser la méthodologie. Le chercheur en a profité pour accompagner les interviewers dans quatre projets. Puis, la collecte a été complétée pour tous les cas. Au total, il y a eu 97 entrevues et groupes de discussion.

Tous les entretiens individuels ou de groupes ont été enregistrés sur bandes magnétiques, un total de 118 cassettes, et ce, pour fin d'archivage ou de consultations ultérieures. Plusieurs spécifications ont été fournies aux interviewers : au début de chaque rencontre, énoncer de vive voix la date, l'heure et la personne rencontrée. Pour les groupes de discussion, il fallait prendre en note la liste des participants et leurs fonctions. Les cassettes enregistrées étaient numérotées et datées avec les initiales des interviewers. À partir de leurs journaux de bord respectifs et des enregistrements, les interviewers ont rédigé les résumés des entrevues et des groupes de discussion ainsi que huit synthèses. Les documents ont été envoyés au fur et à mesure à Sherbrooke. Les enregistrements en créole ont servi aux interviewers pour la rédaction des résumés des entretiens. Pour des raisons évidentes de coûts et de temps, il n'y a eu aucun « verbatim ». Les interviewers ont aussi tenu des journaux de bord. Ces documents sont stratégiques pour la recherche qualitative, particulièrement pour une recherche à distance comme celle-ci. Ils fournissent un complément

d'information aux histoires racontées. Outre les formalités de logistique, le journal de bord contient les commentaires personnels sur chaque rencontre, les impressions, les problèmes rencontrés, les limites de l'entrevue ou de la discussion de groupe. Le journal de bord permet de retracer les analyses à chaud des interviewers. En effet, la recherche qualitative procède d'une analyse itérative. Même si les phases qui semblent linéaires, l'interprétation est continue.

### 3.3.5 *Stratégies et principes d'analyse*

La recherche quantitative possède des recettes d'analyses grâce aux outils statistiques : analyse d'indépendance et de différences, analyse d'associations, analyse de régressions multiples (d'Ambroise, 1996). Il n'y a pas de recette en recherche qualitative. Donc, la phase d'analyse s'avère la plus difficile et elle influence aussi la crédibilité de l'étude (Yin, 1994). Maxwell (1997) mentionne les stratégies de contextualisation, de catégorisation et le recours aux notes de service (mémos) et aux schémas. Miles et Huberman (1994) exposent les techniques analytiques à l'aide des schémas. Glaser et Strauss (1967) privilégient les regroupements par catégorie dans une logique de comparaison constante. Yin (1994) mentionne quatre stratégies : le *pattern-matching*, la construction de preuve (*explanation building*), les séries chronologiques et l'analyse logique. Pelz (1981) privilégie les codifications statistiques des données qualitatives. Dans cette dernière logique, il y a plusieurs logiciels de traitement des données qualitatives (CAQDAS, Vista, NuDist). Enfin, Langley (1999) indique aussi plusieurs stratégies d'analyse. Bref, la diversité des approches sème la confusion (Cole, 1994).

Certaines heuristiques aident le chercheur. L'analyse a suivi un certain nombre de principes (Hlady-Rispal, 2002). Le premier principe est l'idée des cercles herméneutiques de Guba et Lincoln (1985). Il vise à « comprendre un tout complexe à partir de préconceptions sur les significations des parties de ce tout et de leurs interrelations possibles » (Gadamer, 1976 dans Hlady-Rispal, 2002, p. 155). Ce

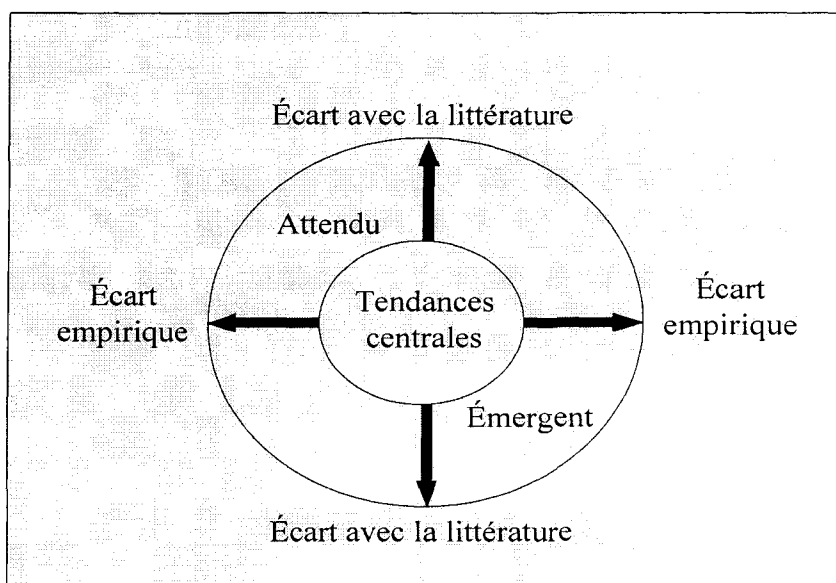
principe intégrateur évite l'engorgement des données. Le deuxième principe est la contextualisation qui convient bien à la stratégie de l'étude de cas (Maxwell, 1997). Il positionne les données des cas d'Haïti dans ses circonstances sociales et temporelles (Hlady-Rispal, 2002). La stratégie narrative a été utilisée et elle implique « la construction d'une histoire détaillée des données brutes » (Langley, 1999, p. 695). C'est ce que Eisenhardt (1989) appelle l'analyse intra-cas. Ceci a permis la rédaction de l'histoire de chacun des cas. Le troisième principe, excessivement important, est l'interprétation plurielle. Il consiste à confronter les interprétations de chacun avec d'autres membres de l'équipe de recherche, qui se compose de sept chercheurs. Les analyses ont été soumises au mandataire et à l'équipe locale en Haïti qui regroupait six personnes. Ces actions ont permis le recentrage sur les éléments structurants axés vers la pertinence pratique. Pour cette étude, certains autres principes, moins importants que les trois premiers, favorisent aussi la validité de l'analyse. Le quatrième principe, le raisonnement dialogique, consiste à vérifier la cohérence interne des fiches synthèses, des résumés et des journaux de bord. Il permet de tenir compte de la validité interne de la recherche. Le cinquième et dernier principe est la suspicion, c'est-à-dire tenter de découvrir les fausses préconceptions. Il s'opère à travers la comparaison des cas, ce que Eisenhardt (1989) considère comme étant l'analyse inter-cas.

### *3.3.6 Outil pratique d'analyse*

La recherche a opté pour une analyse thématique à l'aide de la grille des tendances centrales de Chenail (Aronson, 1994; Chenail, 1992; Cole, 1994). Les thèmes relèvent d'un assemblage de composantes ou de fragments d'idées, de comportements, d'expériences qui n'auraient rien signifié pris isolément (Leininger 1965, cité par Aronson, 1994). La capacité de faire émerger des thèmes ou des catégories relève donc d'une certaine forme de conceptualisation qui rejoint le principe d'abstraction (Hlady-Rispal, 2002). L'analyse thématique a été présentée ailleurs (Benner, 1985; Leininger, 1985; Taylor et Board, 1984). Il s'agit d'identifier

les thèmes, les redondances, les *patterns* dans le discours des informants clés. Dans cette étude, les grands thèmes ont été tracés dès le départ. À partir de l'objet d'étude (gestion du DL) plusieurs thèmes ont été identifiés : la gouvernance locale, le financement du développement, la culture et le développement, la concertation des acteurs oeuvrant en développement local. Ce sont les unités d'analyse. C'est à partir de ces thèmes que le cahier de charges a été rédigé. Le fait que les thèmes soient déjà identifiés facilite leur analyse. Celle-ci procède d'une logique de tendance centrale. Chenail (1992) a développé une grille conceptuelle qui illustre cette logique. La grille permet de regrouper les données empiriques et la littérature (Cole, 1994). C'est un schéma mental qui permet de systématiser les analyses. Elle fait émerger les *patterns*. La figure 10 montre l'idée qu'à partir du discours des informants clés, l'analyse vise l'émergence des tendances centrales qui montrent comment les données convergent vers des thèmes prédéfinis dans la problématique et dans le modèle initial de Prévost (2001b). Les thèmes équivalent aux catégories de la théorisation enracinée.

Figure 11  
Grille d'analyse des tendances centrales



Cole, P. (1994, printemps). Finding a path through the research maze. *The qualitative report*, [Revue en ligne], 2(1). Saisie le 8 août 2002 de, <http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/cole.html>

Les écarts empiriques soulèvent les différences de perceptions chez les répondants. L'écart avec la littérature fait référence à la manière dont les tendances centrales dégagées vont ou non dans les modèles prévus par la littérature du DL. Une tendance centrale peut aussi venir conforter les intuitions du chercheur. C'est donc le domaine de ce qui est attendu. Par contre, si la tendance centrale est nouvelle et qu'elle n'entre pas dans le cadre prévu par la littérature, il s'agit d'un modèle émergent. Ce dernier est important parce qu'il peut critiquer la littérature et contribuer au développement de nouveaux savoirs. La grille de Chenail s'apparente à l'analyse par *pattern-matching* (Yin, 1994), mais elle est plus concrète. Le *pattern-matching* revient à comparer les événements, les comportements et les circonstances qui découlent des propositions théoriques, avec les événements, comportements et circonstances trouvés dans les cas (Nieto et Pérez, 2000).

### 3.3.7 Opérations concrètes d'analyse

En logique avec le principe des cercles herméneutiques, l'analyse informelle a commencé dès la première mission en Haïti. L'analyse plus structurée des données récoltées par les interviewers a débuté dès la réception des documents. Elle s'est poursuivie tout au long de la recherche.

À partir des résumés des entretiens individuels et de groupes, des synthèses et des journaux de bord, une lecture sommaire est menée pour s'imprégner du contexte des six projets et des deux expériences. Les pratiques significatives ou originales de DL sont soulignées. Une lecture plus attentive s'est concentrée sur les discours que les informants clés portent sur les différents thèmes de la problématique. Il fallait aussi tenir compte des diverses catégories d'acteurs. D'une interview à l'autre et d'un cas à l'autre les *patterns* sont apparus. Le raffinement de l'analyse ainsi que le savoir des chercheurs ont tous deux contribué à l'identification de sous-thèmes. C'est ici que les aspects liés à la stratégie, à la gestion de projets, aux valeurs et comportements et aux opérations transversales pour faire du DL ont été relevés.



Il fallait ensuite identifier les données les plus pertinentes en regard aux thèmes, aux sous-thèmes et aux questions de recherche. Les citations judicieuses des discours enregistrés ont permis de conforter les analyses. L'apparition de sous-thèmes a été confrontée à l'interprétation plurielle des chercheurs. Idéalement, il aurait fallu retourner le tout aux informants clés, mais c'était un exercice difficile étant donné les conditions physiques de la recherche. La triangulation des chercheurs a suffi à rendre ces sous-thèmes plus robustes.

Lorsque les tendances centrales se sont dégagées pour chacun des cas, il y a eu l'écriture de chacun d'eux. Ces textes rédigés, ils ont été retournés aux personnes concernées pour validation et aussi pour s'assurer que l'équipe de recherche avait bien compris les projets. Pour des raisons pratiques de communication, les cas ont été soumis seulement aux gestionnaires des six projets et aux coordonnateurs des deux expériences haïtiennes. Les commentaires reçus ont été intégrés aux cas rédigés. Puis, l'analyse transversale a commencé pour dégager réellement les redondances ou les particularités intéressantes de tous les cas. L'interprétation plurielle a encore été utile. Elle a relevé les leçons structurantes vis-à-vis des processus de DL. L'ensemble des procédures expliquées jusqu'ici a permis de dégager une image riche des six projets et des deux expériences d'Haïti. C'est l'étape qui a accaparé le plus de temps et de ressources. Mais le génie de la MSS réside dans la deuxième étape de la MSS, c'est-à-dire la conceptualisation du système améliorant, le principal extrant de la thèse. Pour cette étude, la notion de système fait référence au concept de gestion du DL. C'est une étape distincte des études de cas. C'est à partir des leçons dégagées des projets que la conceptualisation peut avoir lieu.

### **3.4 Conceptualisation et définition du système**

La conceptualisation du modèle de gestion du DL (case E de la figure 9) a duré intensivement un mois (janvier 2003) suivie de plusieurs mois de validation (février à juin 2003). La modélisation de la MSS procède en deux phases : 1) définir un

système et 2) le modéliser. Dans cette recherche, la modélisation est arrivée avant la définition du système, ce qui est relativement commun dans l'opérationnalisation de la MSS. Le système à définir et à modéliser, c'est-à-dire la gestion du DL, doit privilégier un point de vue. Checkland (1999) l'appelle l'ancrage. Il s'agit du point de vue de l'ACDI ou plus généralement, des agences de développement international. L'ancrage est donc assez explicite en raison du mandat.

La modélisation proposée peut contenir les processus opérationnels sous forme de verbes d'action. On conseille de choisir environ sept à neuf verbes d'action. En effet, en psychologie cognitive, Miller (1968 dans Checkland, 1999) a montré que l'être humain avait de la difficulté à retenir plus de sept unités dans sa mémoire à court terme. Après avoir déterminé ces verbes, on les relie dans un ordre spécifique, à la manière du diagramme PERT, en fonction de leur interdépendance et il faut leur ajouter les mécanismes de contrôle et de coordination (Checkland, 1999).

Contrairement à l'analyse des cas, la modélisation s'est faite individuellement. C'est un processus cognitif qui relève du système de pensée (Checkland, 1999). Concrètement, la modélisation n'a pas de recette à suivre. Ce sont les nuits blanches et les analyses logiques qui ont fait apparaître le modèle. Le modèle conceptuel initial et les leçons transversales ont été utiles. La modélisation relève de la capacité de conceptualiser et de catégoriser les données. C'est un processus créatif, un certain art qui peut difficilement se traduire en mots.

Haldy-Rispal (2002) mentionne le principe d'abstraction et de généralisation qui consiste à développer des concepts des modèles qui aspirent à contribuer à la compréhension perspicace et riche des phénomènes. Paillé (1996) mentionne la mise en relation des variables structurantes. Lorsque le modèle a été élaboré, les discussions itératives avec le directeur de thèse ont permis de le préciser. Le principe d'interprétation plurielle redevient utile.

### 3.5 Comparaison du modèle avec la réalité problématique

La troisième idée cruciale de la MSS est que le processus de résolution de la situation problématique constitue un cercle d'apprentissage dans lequel le modèle permet de débattre sur les possibilités de changement. C'est le processus de comparaison entre le modèle de gestion du DL et la situation actuelle de gestion des projets de développement (case F de la figure 9). Les actions éventuellement mises en application doivent respecter les critères de désirabilité et de faisabilité.

En réalité, cette étape a plutôt tenté de voir comment le modèle reflète relativement bien la réalité actuelle. C'est ainsi qu'en mars 2003, le modèle a été confronté pour la première fois aux praticiens lors d'un colloque à Port au Prince. Il y avait les gestionnaires des six projets et des deux expériences, les représentants ministériels, le mandataire, les équipes de l'UAPC et de l'ambassade canadienne. Les commentaires reçus ont bonifié le modèle. Par la suite, le modèle a été validé plusieurs fois pour sa pertinence pratique : au bureau de l'ACDI Canada avec d'autres experts hors Haïti (avril 2003). Puis, il a été présenté à nouveau en juin 2003 en Haïti lors de la présentation des résultats finaux. Le projet avec l'ACDI s'est terminé ici.

La thèse s'est poursuivie avec d'autres moments de validation, notamment à plusieurs reprises au Brésil : une présentation auprès de la coopération japonaise dans l'État de Pernambuco, à l'université fédérale rurale de Pernambuco, à l'université fédérale de Pernambuco, à l'université fédérale du Parana (octobre à décembre 2003). Le modèle a aussi été présenté au colloque du réseau des cercles d'emprunts du Québec (Orford, février 2004) et à plusieurs reprises auprès des étudiants à la maîtrise en DL. Les commentaires reçus ont encore amélioré le modèle.

### 3.6 **Actions pour amorcer les changements**

Les exigences de la thèse sont terminées avec l'étape précédente. Les acteurs mettront en œuvre les changements qu'ils auront identifiés (case H de la figure 9). Une programmation canadienne devait être élaborée en grande partie grâce au modèle. Les agences d'exécution feront la mise en œuvre des projets de DL. Il faudrait prévoir la capitalisation des apprentissages, évaluer les projets et la programmation. Les apprentissages pourront conforter le modèle ou encore le remettre en question et y apporter les améliorations pertinentes. Le modèle doit être perçu comme flexible et évolutif. C'est un système d'apprentissage. La science est un voyage où une théorie, un modèle, ne constitue pas la destination finale (Gummesson, 2000; Paillé, 1994).

### 3.7 **Discours sur la fidélité et la validité de la recherche**

Les aspects de validité d'une recherche adoptant la MSS ont été fournis par Dick et Swepson (1994) et Rose (1997). On peut mentionner la stratégie des cercles itératifs de validation et la dialectique entre les différentes sources d'informations et de perspectives d'acteurs. Cette dernière relève des efforts de triangulation au cours de la recherche (Cooper, 2001; Crawford, Leybourne et Arnott, 2000; Jick, 1979). Mais plus précisément, les éléments de fiabilité et de validité sont décrits ci-dessous.

Dans une étude quantitative, la fidélité fait référence à la « concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets » (Grawitz, 1996, p. 384). Pour la recherche qualitative, « l'évaluation de la fidélité est problématique » parce que le chercheur constitue son principal instrument (Hlady-Rispal, 2002, p. 101). Il s'agit de faciliter la réplique de l'expérience vécue sur le terrain (Yin, 1994). La fiabilité d'une recherche qualitative « repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases

relatives à la condensation et à l'analyse des données » (Miles et Huberman 1991 dans Thiétart *et al.*, 1999, p. 277). En pratique, les procédures déployées dans ce chapitre assurent la fiabilité de la recherche. Les lecteurs connaissent précisément les opérations et les instruments utilisés. Il y a aussi une confirmabilité, c'est-à-dire que les données sont repérables par les enregistrements, les journaux de bord, les résumés et les synthèses des interviewers.

La validité du construit fait référence au fait que les concepts sont bien qualifiés. La recherche s'en est assurée en se documentant avec la littérature. La théorisation et les définitions de concepts du second chapitre ont permis de constater la rigueur de ce travail. Si la littérature est faible, notamment sur la théorie du DL, on ne peut demander à la thèse d'être plus valide théoriquement. De plus, il faut aussi qu'il y ait une correspondance entre les concepts et les données. La triangulation des informants et des interviewers sécurise cet aspect.

La validité interne consiste à « s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par la recherche » (Drucker-Godard *et al.* dans Thiétart, 1999, p. 272). Yin (1994) propose de confronter les propositions de la recherche avec les données. La grille de Chenail a été utilisée dans cette optique. Hlady-Rispal (2002) propose de faire des synthèses lors de la collecte des données, d'élaborer des explications des cas et de remettre le compte rendu final pour recevoir des commentaires. Toutes ces propositions ont trouvé des échos dans cette étude. Par exemple, les cas rédigés ont été remis aux gestionnaires pour validation. L'étape de la comparaison a aussi suffisamment démontré les nombreux moments de validation du modèle (présenté dans le prochain chapitre) auprès de plusieurs groupes de divers horizons de compétences.

Enfin, la validité externe se concentre sur la généralisation des résultats de l'étude. En recherche qualitative, on parle surtout de transférabilité (Glaser et Strauss, 1967). La question de l'échantillonnage est importante, car on recommande de

recourir à plusieurs cas (Eisendhardt, 1989; Guba et Lincoln, 1985; Miles et Huberman, 1994; Yin, 1994). Cette recherche a triangulé les cas homogènes (les six projets) et contrastés (les deux expériences haïtiennes). Il est imprudent de parler de généralisation. Les résultats seraient transférables à d'autres pays, mais il faudra les contextualiser en fonction de l'environnement des projets (Maxwell, 1997).

#### 4. SYNTHÈSE DU CHAPITRE MÉTHODOLOGIQUE

Les résultats de la thèse seraient nuls si le cadre opératoire était non rigoureux et incohérent. Cette recherche s'est d'abord positionnée dans l'optique interprétative et constructiviste. L'ossature méthodologique repose sur la MSS. La première étape de la MSS, qui consiste à faire émerger les leçons des cas, a procédé par une démarche classique des études de cas. Le chapitre a décrit les procédures d'échantillonnage des cas et des informants clés, les opérations de collecte des données ainsi que les opérations d'analyse. Ensuite, chacune des autres étapes de la MSS a été décrite.

En finalité, ce chapitre visait à argumenter que la recherche a été menée de façon rigoureuse afin d'assurer la fiabilité et la validité des résultats. Ceux-ci sont présentés dans le chapitre suivant.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### LES RÉSULTATS

#### 1. INTRODUCTION AU CHAPITRE DES RÉSULTATS

Le chapitre se divise en trois grandes sections. La première section présente succinctement les cas individuellement. Chacun d'eux a fait l'objet d'une description détaillée en près de 30 pages ailleurs. La thèse retient uniquement les éléments utiles tels que l'approche de développement, la mise en œuvre et les principales leçons à tirer de chacun d'eux. La deuxième section présente les leçons transversales aux six projets et aux deux expériences haïtiennes. Elle met l'accent sur les leçons liées à la mise en œuvre d'un projet de DL. Ces leçons, fruits de l'analyse transversale, ont été fort utiles à la conceptualisation du modèle de gestion des projets de DL. La troisième section présente ce modèle contextuel à Haiti et les implications pour l'ACDI.

#### 2. RÉSULTATS DE CHACUN DES CAS

Les cas sont divisés en trois catégories. La première catégorie regroupe les trois projets canadiens. La deuxième catégorie réunit les projets des agences non canadiennes. La troisième catégorie présente les deux cas contrastés par le fait que ce sont des expériences élaborées et gérées par des organisations locales haïtiennes.

##### **2.1 Projets canadiens : projets de développement local?**

Les projets canadiens ont en commun le fait qu'ils n'étaient pas conçus dans une optique de DL. Ces projets, souvent sectoriels, ont adopté une démarche classique de gestion de projet. Ils sont d'un certain intérêt parce qu'ils font ressortir presque les mêmes reproches que celles présentées dans le premier chapitre. Depuis le début de cette étude, le seul projet canadien encore actif, Oxfam-Québec, s'est transformé pour être plus conforme au DL. L'intérêt de l'ACDI pour le DL n'est pas étranger à ce virage et le projet a eu le temps de s'adapter.

### 2.1.1 *Projet de la sécurité alimentaire de l'Université de Moncton*

À l'origine, il s'agissait d'un projet de recherche des universités de Moncton (Canada) et Quisqueya (Haïti) et de la congrégation religieuse de Notre-Dame du Sacré-Cœur. Le projet est financé par l'ACDI à hauteur de 3,35 millions \$ CA. Il a duré de 1996 à 2001. Il était donc terminé lorsque l'étude pour l'ACDI a débuté. L'accès aux informants clés fut difficile. Pour cette raison, c'est le projet le moins bien documenté. D'un projet de recherche, les objectifs ont évolué vers l'appui à la sécurité alimentaire et à l'amélioration de la qualité de la vie pour éliminer la faim et la malnutrition dans les zones du nord et du nord-est d'Haïti. Ses activités touchent à l'agriculture, l'élevage, la pêche et la transformation des produits locaux. La vision est donc de transférer les savoirs canadiens au bénéfice des Haïtiens pour leur assurer une sécurité alimentaire. Elle est axée sur le bien-être par les besoins fondamentaux.

Il paraît que la vision de la fin du projet aurait été prévue dès le départ. En effet, la participation, la formation, la coopération et le renforcement organisationnel des groupes de base auraient soutenu les actions du projet. La responsabilisation des organisations locales constituait une des priorités du projet, comme l'indique un gestionnaire : « Nous recherchons la participation des bénéficiaires dans toutes les étapes du projet pour assurer une certaine pérennité des actions menées [...] c'est le premier projet qui a travaillé directement avec les paysans ». Le projet s'est attelé à organiser, à structurer, à moderniser et à renforcer les structures déjà existantes. En effet, le projet n'intervient qu'auprès des organisations appelées groupes de base (associations, groupements, coopératives). Le projet s'est appuyé sur les combites qui correspondent aux anciennes corvées québécoises, c'est-à-dire un assemblage spontané de gens pour mener une tâche commune sur la base de l'entraide et non du salariat. En Haïti, seule la nourriture est fournie.

La mise en œuvre du projet reposait sur le partenariat et le renforcement des capacités des organisations paysannes locales. Un réseau de collaboration a été



construit autour du projet. Plusieurs agences de développement, des ONG internationales et locales, ainsi que des groupements de base dans des secteurs d'activités variées ont participé au projet. La participation de l'État et de certaines autorités locales engagées dans le développement de leur commune a été marginale.

L'analyse ne montre pas comment le concept de partenariat a été opéré outre le fait d'avoir plusieurs partenaires. Son efficacité n'est pas documentée, mais il semble que la population ne fasse pas confiance aux représentants de l'État chargés de la gestion et de la répartition des subventions dans les communes : « Nous préférons demander mille fois à un étranger que de demander à notre État de faire quelque chose pour nous ». Elle préfère que les moyens soient mis à la disposition de l'Église, la seule structure qui gagne encore sa confiance. Ce point de vue renforce celui des agences internationales qui affirment « que nous sommes incapables de parler de la capacité des autorités locales dans l'organisation et le financement des projets locaux ». Il semblerait donc que les élus locaux ne soient pas toujours d'un grand secours bien que des agences veuillent les faire participer.

Les processus de renforcement et d'implication des groupes de base semblent présenter des lacunes. Si les opérations concrètes sont imprécises, la seule donnée visible est : rien de ce qui a été mis en place n'a résisté à la fin du projet. Donc, ni les concepts ni les intentions du projet ne sont en cause. L'opérationnalisation est à quelque part déficiente, mais les données discursives ne permettent pas de le documenter. Le projet n'a pas réussi le passage du scénario à la réalisation de la lutte contre la faim, comme le résume le discours d'un membre d'une association paysanne : « Le projet a créé l'espoir sans pour autant le concrétiser ». En fonction du temps et des ressources disponibles, le projet n'a pas permis de maîtriser des facteurs structurels et conjoncturels de l'insécurité alimentaire ni même de mener les changements nécessaires pour supporter toutes les actions à entreprendre. Enfin, il n'a pas favorisé non plus le transfert des compétences et des attitudes indispensables qui renforcerait les acquis, s'il y a lieu.

Les déficits relèvent de plusieurs éléments. Premièrement, la dispersion dans plusieurs secteurs d'activités et une intervention simultanée dans deux départements sont problématiques étant donné les réalités du terrain et les innombrables besoins. L'hypothèse posée ici est l'inexpérience de l'agence d'exécution. Comme un bon samaritain venant d'un pays riche et exposé à la multiplicité des problèmes, on a élargi les champs d'action. Au bout du compte, la dispersion vient conforter l'adage : « Qui trop embrasse mal étreint. » La stratégie était trop globale.

Deuxièmement, il ressort du discours que malgré les intentions d'associer la population au projet, cela n'a pas été suffisant : « Les besoins réels des populations ne sont pas pris en compte, c'est ce qui fait que l'impact du projet dans la zone est marginal. » D'autres pensent que « les projets qui ne proviennent pas de la base apportent des bénéfices seulement aux personnes qui ont écrit et réalisé les projets ». Ce commentaire général, destiné aux agences internationales, incluait le projet visé ici. De plus, certains membres des communautés sentent que « le choix des représentants est fortement discriminatoire ». Il existe des structures illégitimes. Cette situation est décrite comme « ayant un impact négatif ou un élément qui défavorise ceux qui pourraient défendre les besoins réels des paysans planteurs ou éleveurs ».

Troisièmement, on peut retrouver toutes les dimensions décrites dans la problématique spécifique. La gouvernance locale fait défaut. Il n'est pas aisé de réunir les parties prenantes en vue de réaliser le projet. Il y a des barrières à la participation des élus locaux, du gouvernement et de la société civile. Ces barrières sont incrustées par l'histoire de clivage du pays. Le financement est fermé dans le projet. Il y a peu de flexibilité. On notera toutefois que le projet a eu l'intelligence d'inclure le financement local bien que celui-ci ait été minime. La concertation constitue peut-être la dimension la mieux réussie du projet, du moins dans ses intentions. Plusieurs partenaires participent au projet. Toutefois, les opérations restent imprécises et le résultat global n'est pas durable. Enfin, la culture du développement est une culture d'expertise étrangère qui transfère ses savoirs aux paysans.

### 2.1.2 *Projet de développement économique de MEDA*

L'agence a organisé un fonds pour l'environnement, le développement économique et la reconstruction civile (FEDEREK). Le projet a été financé à hauteur de 4,4 millions \$ CA par l'ACDI. Il a débuté en juin 1999 et s'est terminé en juin 2002. Le projet intervient dans 15 sections communales. L'objectif principal est d'aider les populations locales à dynamiser leur développement en les aidant à mettre en marche un processus de réflexion et d'identification de leurs besoins et en les appuyant dans la recherche des ressources nécessaires à l'opérationnalisation des stratégies formulées. Il s'inscrit dans une approche de développement économique communautaire. Il est basé sur quatre principes : l'étude du milieu, l'accompagnement, *l'empowerment*, l'autonomie. Le projet converge donc avec le DL. Concernant la mise en œuvre, le document du projet insiste sur l'organisation des comités de développement communautaires (KDK) et des banques communautaires qui offrent le micro-crédit.

Le pilier central de la mise en œuvre du projet est le comité de développement communautaire qui, institué au sein de la communauté, va constituer la courroie de transmission de tout le processus d'habilitation au profit des communautés supportées et encadrées. Ce processus de développement communautaire sera documenté, partagé et évalué aux différentes phases de la vie du projet.

Les KDK rassemblent 11 membres représentant les différents secteurs organisés de la communauté dont : les organisations chrétiennes et paysannes, les prêtres vaudou, les élus locaux. Les membres sont élus pour 12 à 18 mois, sauf pour le magistrat de la commune qui, lui, change avec les élections. MEDA a mis l'accent sur les femmes qui doivent occuper 45 % des KDK, 60 % des banques communautaires et 30 % du comité des infrastructures de gestion de l'eau. Les banques communautaires ciblaient les activités économiques. Elles répondaient à un besoin réel et étaient fortement appréciées. La population critiquait le projet en raison des cibles restreintes de ces banques. Mais il faut convenir avec MEDA qu'on ne peut

tout faire. On voit encore bien là l'importance du financement du développement. Concernant la gestion de l'eau, le commentaire d'un maire résume bien sa portée :

« Les projets ont surtout contribué aux questions environnementales par la formation, sur la manière de faire du compost par exemple. MEDA ne monte pas elle-même une pépinière par exemple, mais forme les gens sur la manière de monter et de gérer une pépinière. Cependant, si le travail effectué en agroforesterie est intéressant, je ne sens pas un suivi qui me ferait croire qu'un reboisement de la zone est possible ».

Les KDK interviennent beaucoup dans la conduite des projets, sauf dans leur sphère financière. Ils visent aussi à garantir la continuité des projets et à en promouvoir l'appropriation par les bénéficiaires. Ils se veulent un espace propice à l'amorce d'un dialogue constructif sur les problèmes et les potentiels de la communauté. MEDA travaille avec les structures d'autorités locales lorsqu'elles existent. Les KDK remplacent certaines structures étatiques inopérantes, par exemple pour la gestion de l'eau. On a offert des formations sur : le leadership, les résolutions de conflits, le montage et la gestion des comités, l'administration, le développement communautaire, la protection de l'environnement. Les séances de formation étaient appréciées, et les bénéficiaires auraient souhaité qu'elles soient plus longues. Le projet était terminé au moment de la collecte des données. Il faut constater que les KDK ne sont pas les structures pérennes tant souhaitées par les promoteurs du projet. Sur les 15 sections communales, il y en a trois où le KDK fonctionne sur une base régulière, ce qui n'est pas nécessairement un mauvais résultat. Par exemple, dans la localité de Thomazeau, un projet d'une association de femmes a permis la mise sur pied d'un moulin à grains pour répondre à un besoin important. Le projet a pu être réalisé grâce à l'apport d'un fonds canadien (donc externe au projet de MEDA) et la contribution de l'association. Maintenant, le projet s'autofinance. Pour la majorité des autres KDK, le manque de moyens et d'appui a vite démobilisé ses membres.

Il y a plusieurs leçons à tirer du projet de MEDA. Du côté des principaux apprentissages positifs, on peut retenir quelques idées. Il est important d'intégrer les

traditions locales dans les activités quotidiennes, ce qu'on a fait avec les fêtes vaudou (culture et développement). Il faut mettre en place une structure de concertation et des processus qui dureront au-delà du projet. Le recours au mimétisme aussi est un moyen efficace dans le processus de développement, car il met l'accent sur l'implication locale et sa réussite. Le mimétisme inspire les autres, réduit la méfiance et l'attentisme entretenus à l'égard des agences internationales. Du côté des leçons plus structurantes, la première est que le projet s'insère relativement bien dans une logique de DL. Il faut se questionner sur les limites du projet, dont l'autonomie des KDK. Il y a sans doute un mélange de mauvaise appropriation, de manque de potentiel local et de mise en œuvre déficiente.

La deuxième leçon révèle des lacunes du patrimoine local. Sur le plan humain, il y a un besoin flagrant de formation à la gestion, un manque de leadership partagé et de concertation. Sur le plan social, l'appareil politique local est faible et il y a des rivalités, ce qui joue sur la gouvernance locale. Même s'il existe une bonne volonté de la part des élus locaux, ils ont peu de moyens. Malgré les réflexions conjointes, le financement insuffisant fait que les projets restent virtuels. Le capital économique est déficitaire et comme partout ailleurs, les infrastructures sont défailtantes.

En troisième lieu, bien que le projet FEDEREK mette l'accent sur l'organisation des structures de développement (KDK), l'analyse des données révèle davantage une dynamique du haut vers le bas. Les agents du projet en collaboration avec les bureaux agricoles communaux (BAC) ont proposé à la population une démarche précise. On ne fait pas toujours appel aux gens des localités. Si la population a été consultée dans l'évaluation des besoins prioritaires, la décision de la mise en œuvre revenait à MEDA. Les moyens déployés ont quand même participé au renforcement du potentiel de développement économique des communautés. L'accès au micro-crédit, la formation et les KDK ont dynamisé temporairement les acteurs locaux en leur permettant de promouvoir et de réaliser des sous-projets. Bref, une structure peut porter le développement, mais il ne fait pas le développement.

### 2.1.3 *Projet d'agroforesterie d'Oxfam-Québec*

Il s'agit d'un projet d'agroforesterie du ministère haïtien de l'Agriculture (MARNDR), exécuté par Oxfam-Québec, qui intervient dans la région de Nippes. Le projet se divise en deux phases touchant deux domaines d'intervention : l'agroforesterie (1997-2002); le renforcement organisationnel et le développement d'un plan communal durant la phase d'extension (2002-2004). L'évaluation canadienne décrit le projet comme étant multi-sectoriel. Le projet est financé à hauteur de 6,7 millions \$ CA, dont 91 % proviennent de l'ACDI. La phase de l'agroforesterie relève d'une gestion axée vers les résultats. Elle a peu d'intérêt pour cette thèse. La population n'a pas digéré le comportement du premier directeur terrain d'Oxfam-Québec, une personne, qui aux yeux de ses défenseurs (Oxfam-Québec, certains membres de l'ACDI), était techniquement très compétente et possédait une longue expérience de la coopération internationale. Il aurait manqué de ce qu'on appelle en gestion, l'intelligence émotionnelle. Les résultats ont été faibles.

« L'aide sera bonne ou mauvaise en fonction de la personne qui la gère. Par exemple, pour le projet agroforesterie, nous n'étions au courant de rien avec le premier directeur. Avec le nouveau directeur, l'approche est nouvelle. Nous voyons la manifestation de l'aide au niveau de notre zone ».

« Les résultats seraient plus encore si le premier directeur avait pris contact avec la population, s'il ne s'était pas mis en désaccord avec les jeunes. On pourrait ensemble élaborer de petits projets ».

Pour la deuxième phase, la gestion est davantage participative à travers, notamment, les comités de développement (CD) : un au niveau de la commune et un dans chacune des sections communales. Le document de projet mentionne que pour la phase d'extension, « la stratégie sera articulée autour de la consolidation des acquis en matière d'agroforesterie et de l'appui et le renforcement des dynamiques de DL et communautaire existantes dans la zone d'intervention ».

La mise en œuvre se déroule dans la séquence suivante. On a structuré les CD des sections communales et de la commune. On a différencié le CD du bourg de la Petite Rivière de Nippes des CD des sections communales plus rurales. Ce fut une action intelligente sachant les rivalités entre le bourg et les sections communales. Les membres proviennent des organisations locales qui ont été renforcées. Tout se fait sur une base électorale avec un comité d'élection. Une animatrice a été engagée. On a aussi offert plusieurs types de formation. Ensuite, les CD des sections communales planifient leur développement. Ces plans remontent au CD de la commune, lequel fait un plan plus large. Ensuite, on finance les projets par un comité et enfin, on passe à la mise en œuvre des projets. Comme MEDA, on mise sur une structure locale pour favoriser la gouvernance.

« Depuis avril 1999, le projet travaille avec les groupes de base [...] Les séances de formation permettent aux bénéficiaires de participer et de prendre en charge des activités dans les domaines de reboisement, de la gestion des boutiques et du renforcement institutionnel. [...] À ce niveau, des idées de projets ont été émises et certains petits projets exécutés. [...] Des comités de développement sont mis en place avec les élus locaux et les représentants des localités. Les femmes y participent à 50 % ».

Quelques leçons représentent un intérêt pour la thèse. La première concerne l'importance des ressources humaines stratégiques qui peuvent faire la différence entre le succès et l'échec. Il ne s'agit pas nécessairement de compétences techniques, mais davantage de posséder des rôles relationnels et informationnels. Le nouveau directeur semble gagner davantage la faveur populaire. Tous les entretiens vont dans ce sens. Il a mis en place un fonds au CD communal et des microfonds au CD des sections communales pour financer des microprojets. La gestion financière est partagée, mais Oxfam-Québec garde le contrôle sur les décaissements pour éviter le règne de la rumeur qui est très fort en Haïti. Ces fonds sont très appréciés. Le directeur pouvait financer un orchestre de la rue, une fête patronale, une restauration de la peinture à la place centrale, que toute la communauté veut voir plus belle, même si cela apporte peu sur le plan du développement. Toutefois, connaissant l'intérêt des Haïtiens pour la beauté, le financement d'un embellissement de la place publique

devient légitime. Toutes ces initiatives ont contribué à l'amélioration de la confiance mutuelle. Elles permettaient aussi une prise en compte de la culture locale des gens.

« Au début du projet, les gens de la ville n'ont pas été touchés ni informés des activités du projet. On voyait venir des étrangers, des jeeps qui allaient dans les mornes. On ne savait pas de façon formelle les raisons de leur présence dans la région. Des gens, en particulier les jeunes, commençaient à se fâcher surtout quand ils avaient remarqué que le projet employait des personnes qui ne sont pas de la zone. Ils allaient jusqu'à demander de remplacer l'ancien directeur. Avec la nouvelle direction du projet, nous sentons que nous sommes entendus. Les relations population et équipe du projet sont plus cordiales. Le nouveau directeur est un homme de dialogue qui considère tout le monde ».

Deuxièmement, au niveau de la mise en œuvre, le projet a misé sur les voyages de formation. Comme on le verra plus loin avec les autres projets (GTZ, FENU, FAO), Oxfam-Québec a mis à profit le savoir des autres. Les gestionnaires ont fait voyager les membres des CD. On pense même créer des liens plus formels et durables entre les élus. L'ouverture sur le monde est un élément du DL.

Troisièmement, le projet est passé d'un contenu d'agroforesterie à un contenu plus flexible et plus systémique de développement. Les actions entreprises jusqu'à maintenant suscitent un intérêt au sein de la population. Il semble y avoir eu un changement intéressant de perception dans la population. On a réussi à recadrer les attentes des bénéficiaires. Les fonds mis en place ont été stratégiques dans cette diversification horizontale pour dépasser l'agroforesterie. En ayant appris avec cette façon de faire, le directeur du projet aurait aimé avoir davantage de flexibilité dans les décaissements de l'ACDI, trop rigide pour permettre des marges de manœuvre. Malgré tout, le projet a semblé réussir son virage après un faux départ. Le problème est que le projet ne survivra probablement pas au financement de l'ACDI et à l'évaluation des experts venus juger le projet. Les défauts de la phase précédente effacent les actions porteuses en cours. Il semble que ce soit le rituel de la coopération internationale.



## 2.2 Projets non canadiens : thèmes connexes au développement local

Les gestionnaires des projets de la GTZ, du FENU et de la FAO ont amorcé ensemble des réflexions bien avant que l'ACDI ne décide de mener cette étude. On voulait d'abord se concerter sur les actions à prendre et aussi partager les expériences. À plusieurs points de vue, ces projets se ressemblent. Avant que le DL ne fasse partie du vocabulaire, ces projets visaient essentiellement la mise sur pied de structures de concertation et de développement. Il s'agissait donc de projets davantage enracinés dans les concepts de gouvernance locale et de décentralisation (GTZ et FENU). La FAO est davantage dans une logique de développement durable avec, comme porte d'entrée, l'agriculture et la protection de l'environnement.

On voulait combler les lacunes des structures prévues par la Constitution haïtienne de 1987 : les conseils et les assemblées des communes ainsi que les conseils et les assemblées des sections communales. Le chapitre problématique avait déjà indiqué que ces structures étaient inopérantes. Or l'hypothèse de ces projets est que si les structures de concertation et de développement existent, elles pourront revendiquer, auprès des instances gouvernementales, des moyens pour opérer. Les projets ont fait des efforts conséquents pour que le gouvernement haïtien reconnaisse les structures qu'ils désiraient monter. La politique, le législatif et les débats sur la Constitution ont animé bon nombre de rencontres, incluant celles auxquelles nous avons participé.

Les prochaines sections présenteront individuellement ces projets. Le projet de la GTZ a bénéficié d'un financement soutenu pour une durée prévue de neuf ans. Toutefois, il y a eu des erreurs stratégiques dans le parcours qui ont annulé cet avantage temporel. Le projet du FENU constitue un autre vaste chantier de pré-décentralisation. On a travaillé sur un vaste territoire avec de nombreuses communes et sections communales. Les résultats demeurent douteux. Enfin, le projet de la FAO ressemble à celui d'Oxfam-Québec. En fait, il a inspiré Oxfam/Québec.

### 2.2.1 *Projet de décentralisation de la GTZ*

La coopération technique allemande (GTZ) est active en Haïti depuis les années 1980. Elle a créé le projet Pwodiktè en 1999. C'est un programme de développement rural dans cinq communes réparties dans deux départements. On s'attaque au processus défaillant de décentralisation, à la gestion des ressources naturelles et au développement organisationnel. Le projet est doté de 9 millions d'euros et son échéancier s'étend de 1998 à 2007. Ce programme vise le renforcement structurel des institutions haïtiennes, soit les collectivités territoriales, les services de l'État et les prestataires privés de services, afin que ces instances puissent accompagner pleinement les populations locales dans leurs efforts de développement socio-économique durable. Dans sa première phase de trois ans, la GTZ a travaillé au renforcement du secteur de production vivrière. Dans sa deuxième phase, le projet s'est réorienté sur le renforcement de la concertation entre les élus locaux et la société civile. L'échelle d'intervention est la commune, l'équivalent d'une MRC. Durant l'étude, la troisième phase n'est pas commencée.

La mise en œuvre a subi des changements significatifs liés aux phases du projet et aussi aux évaluations internes des processus en cours. Au début, on a misé sur le renforcement des structures traditionnelles telles que les groupes de travail paysans (ko ranpono). On a financé des projets de tout acabit qui n'avaient pas de trame commune. Quant à l'appui offert par l'équipe de la GTZ, il a porté sur l'encadrement technique et la formation dans le domaine de la conservation de sol. La GTZ a utilisé quelques incitatifs pour susciter la confiance de ces groupes : dons en cochons, en plantules de canne à sucre, en semences de pois, en choux et en outils, etc. Plusieurs résultats tangibles ont été retracés : le renforcement des ko ranpono à de nouvelles techniques agricoles; une diversification agricole (nouvelles variétés de bananes et d'ignames); la construction de deux ponts, d'une clôture pour le cimetière et d'un escalier pour faciliter l'accès à une grotte (St-Martin); la réalisation de fêtes communautaires (fêtes patronales); la réalisation d'activités théâtrales impliquant les

jeunes et visant à sensibiliser la population à participer aux activités du projet. Cette dernière initiative a pu donner naissance à la troupe Jeunes Héroïques où une quinzaine de jeunes ont fait l'apprentissage de l'autonomie, de l'expression et du leadership. Certaines de ces activités ont produit un rayonnement positif pour la GTZ. Elles ont contribué à établir un lien de confiance. Cependant, il y a eu des activités moins fructueuses, faute d'études de faisabilité préalables ou par manque de conditions nécessaires à leur succès. Par exemple, le démarrage d'une culture d'une variété de bananes provenant de la République dominicaine s'est fait sans les conditions agronomiques requises. Puis, on s'est aperçu que ces structures ne sont pas assez représentatives de la population. Le projet s'est tourné plus ambitieusement vers la mise en place des cadres communaux de concertation (CCC). Cette structure se compose d'une assemblée générale regroupant des représentants de l'État et de la société civile qui sont élus, d'un comité directeur qui consiste en une cellule de coordination mandatée par l'assemblée générale et de diverses commissions de projets jugés prioritaires.

Ce changement de structures coïncide donc avec un changement de stratégie et de ressources humaines. On a mis le cap sur les activités de concertation et on a interrompu les petits projets à caractère économique. Or les paysans ont une vision court terme, car leurs besoins sont nombreux. On ne manque pas de critiquer la nouvelle stratégie : « Nous aimerions que la GTZ quitte les théories coûteuses pour commencer avec le concret porteur de résultats et de soulagement pour la population. » Ce discours est maintes fois entendu. La population accepte difficilement le virage puisque, avant, elle avait accès à des incitatifs typiques qui venaient d'un projet étranger. Cette mentalité d'attentisme est omniprésente et difficile à contourner dans tous les projets. De l'avis des gestionnaires, la mise sur pied des CCC a été difficile, mais les choses se placent tranquillement et les plans de développement communaux prennent forme. Au moment de terminer la collecte des données, le projet est toujours au stade d'organiser les CCC. Le commentaire suivant d'un paysan résume bien l'état des choses : « Aujourd'hui à Dondon, la population et

même certains membres du CCC attendent impatiemment que Pwodiktè termine sa phase de concertation pour reprendre avec plus d'ardeur le financement d'activités économiques ».

Parmi les leçons les plus structurantes, on peut relever premièrement que la GTZ a vécu une transition difficile dans sa stratégie. Il est probable que, à la première phase, le financement hâtif des petites activités ait renforcé la mentalité d'*assisté* de la population. Lorsque la stratégie a changé, il était trop tard. Le retrait du financement des activités auxquelles la population était habituée aurait pu être plus dégressif. Cette première phase aurait pu être raccourcie. On aurait eu avantage à communiquer la raison de la présence de l'agence sur le terrain et à mener des activités certes, mais dans l'optique de rechercher la confiance tout en maintenant le difficile équilibre de ne pas créer des attentes irréalistes. On aurait eu intérêt à expliquer les motivations du changement. Mais, on peut souligner l'intérêt du théâtre car lorsque l'analphabétisme est répandu, c'est un moyen pertinent de communiquer.

Deuxièmement, l'avantage de l'horizon temporel relativement long possède un pendant névralgique : la rotation du personnel stratégique. La transition ne s'est pas faite sans heurts, et ce, sans égard à la qualité des personnes qui prennent la relève. Comme dans une entreprise, il y a des gestionnaires développeurs et des gestionnaires redresseurs. Les deux types de directeurs de terrain possèdent des caractéristiques souvent différentes, ce qui peut créer une impression de rupture au sein de la population, surtout si la confiance est lente à gagner.

Troisièmement, la concertation avec le FENU et la FAO, sur le plan de l'organisation des CCC, reste un aspect positif. Toutefois, cette concertation est limitée, car les appellations diffèrent de même que les paramètres de fonctionnement. La GTZ travaille uniquement à l'échelle des communes. Or les sections communales demeurent un niveau avec lequel il faut compter. Contrairement à la FAO, la GTZ n'a pas considéré les différences entre les bourgs et les sections communales plus rurales.

### *2.2.2 Projet de gouvernance locale du FENU*

D'un projet de gouvernance pour l'environnement, il est devenu un projet pilote de gouvernance locale dans le nord-est, à l'échelle de quatre communes et de plusieurs sections communales. Il est entrepris par le ministère du Plan (MPCE), mais presque la totalité du financement ainsi que la coordination relèvent du FENU. Il est doté de 8 millions \$ US et sa durée est de cinq ans (1999-2004). Le projet part du constat que les structures décentralisées des communes et des sections communales prévues par la Constitution sont inopérantes. On a donc cherché, dans un volet principal, à mettre en place les structures ad hoc et les rendre opérationnelles, comme pour prouver qu'il est possible de décentraliser. Il y a aussi un deuxième volet qui vise à « augmenter de manière durable le revenu et les moyens des pauvres, par le biais d'une hausse de la productivité, d'un meilleur accès aux ressources naturelles et au moyen d'une gestion durable de ces dernières ». On a mis en place différents fonds au niveau des communes et des sections communales pour financer des activités de production, d'investissement et de réalisation de plusieurs petits projets. Certains les qualifient d'incitatifs ou « petits projets goûtés » afin de maintenir la mobilisation.

La mise en œuvre a surtout insisté sur l'organisation des Comités consultatifs communaux (CCC) et des Comités consultatifs de la Section communale (CCSC). Ces deux comités sont des structures de consultation et de concertation au niveau local pour supporter les processus de négociation, d'information, d'échange d'expériences et de prise de décision. Ils devaient rendre opérationnelle la gouvernance locale. Les CCC mettent sur pied des Plans d'investissement communaux (PIC) tandis que les CCSC ont le mandat d'élaborer des Plans d'investissement environnementaux (PIE), et ce, au niveau des sections communales. Les PIC et PIE vont se retrouver dans un plan de développement plus global. Le FENU assure l'accompagnement et l'appui des différents groupes pour faciliter le développement et la gouvernance locale. On fournit un appui-conseil sur le partage de l'information, la planification, la sensibilisation, l'exécution, le suivi et l'évaluation.

Plusieurs étapes ont été suivies. On a commencé par mobiliser tous les acteurs locaux pour éviter le clientélisme politique, ce qui est sage. Cette vision est justifiée par une déclaration des gestionnaires du projet :

« Nous avons cherché à avoir la plus grande adhésion possible, la plus grande représentativité. Dans 3 communes sur 4 [...], on a remarqué l'existence d'un seul cartel politique. En associant la société civile avec les élus locaux, on a plus de chance d'avoir les autres tendances politiques à l'intérieur de cet espace de concertation et les débats permettent de déboucher sur des solutions acceptées par la majorité ».

On a fait une animation assez efficace dans les sections communales avec la Méthode accélérée de recherche participative (MARP) pour identifier, sensibiliser et intégrer les groupes de base dans toutes les étapes de la démarche. Cette démarche est très utilisée en coopération internationale. Puis, on a organisé, assez rapidement, les CCC et les CCSC qui regroupent les élus locaux et la société civile. Ensuite, on a accompagné la planification du développement et l'organisation de divers comités d'exécution et de suivi. La planification peut être considérée comme allant du bas vers le haut. Toutefois, les données analysées ne permettent pas de voir comment se sont articulés opérationnellement les plans des sections communales et ceux des communes. On peut aussi noter le fait que les plans dressent habituellement « une liste d'épicerie » représentant les besoins de la population, et rien n'indique que l'on réussira à les financer. La démobilisation s'installe au départ du FENU qui cherche des appuis financiers pour poursuivre son projet. Enfin, on a mis en place des fonds de développement sectoriel. Plusieurs activités sont ensuite exécutées.

Le projet a rapporté des résultats tangibles et intangibles. Les gestionnaires du projet croient avoir mis en place des structures opérationnelles. On aurait aussi développé des compétences des membres de ces structures. Du côté de la population, malgré les résultats positifs enregistrés par le projet, certains regroupements de paysans sont catégoriques et affirment que « le projet ne répond pas à nos besoins. Pour nous, les priorités sont l'agriculture, l'éducation, la santé, mais le projet

n'intervient pas dans ces domaines ». D'autres sont quelque peu découragés : « Notre seul problème avec le projet est le fait que les responsables préfèrent utiliser les firmes plutôt que d'employer les personnes ressources de la zone. Cela peut se comprendre car qui finance commande ». D'autres encore manifestent un sentiment mitigé : « Le projet a répondu en partie à nos besoins prioritaires parce que rien n'est pratiquement fait dans le domaine agricole ». La dialectique entre les points de vue de la population et de l'équipe du projet révèle une différence de vision sur l'horizon temporel. Avec sa vision court terme, la population oublie que ses préoccupations sont généralement considérées dans les plans de développement.

Parmi les leçons structurantes, on retient premièrement que la vision est articulée et ambitieuse, mais que le rythme d'exécution a été rapide. Un des gestionnaires a avoué qu'il aurait fallu avoir une phase d'immersion plus longue avant d'organiser les structures. Deuxièmement, le projet fait de l'*empowerment* avec les élus locaux, lesquels ont une place de choix au sein des structures créées : « Le maire d'une commune a affirmé qu'il se sent plus confortable avec cette structure qu'il a déjà l'assentiment de tous quand il prend une décision ». Troisièmement, ces structures permettent de prouver, dans une certaine mesure, qu'on peut rendre assez opérationnelles les structures prévues par la Constitution. Toutefois, il y a des problèmes de taille. D'abord, les structures créées ne sont pas légalisées. C'est un problème de juristes qui n'intéresse pas la thèse. Mais connaissant le penchant des Haïtiens pour parler de Constitution au moindre problème, il faudrait : soit changer la Constitution, soit permettre à ces instances d'exister ou faire migrer les structures créées au sein de celles de la Constitution. Ce ne sera pas une mince affaire. Puis, il faudrait les répliquer partout dans le pays avec les mêmes mécanismes de fonctionnement. Enfin, on a vu l'effort et l'argent investi. L'État haïtien mettra-t-il le même effort partout dans le pays suite à ce projet pilote? Rien n'est moins sûr, ce qui pose le problème de la pérennité. Malgré tout, dans une optique de DL, le projet a favorisé des activités légitimes, financées à même les fonds créés par le projet. Ces fonds sont cogérés avec les comités formés par le projet.

### 2.2.3 *Projet d'agriculture durable de la FAO*

Initialement, c'est un projet d'agriculture durable et de protection du château d'eau de la commune de Marmelade, une réserve d'importance nationale. Ce projet a servi de porte d'entrée pour devenir plus global. Il est devenu la planification décentralisée de DL et le renforcement des élus. On veut influencer le cadre national. C'est un projet pilote, mais la FAO menait de pareilles interventions dans cinq pays montagneux (Népal, Bolivie, Burundi, Tunisie et Pakistan). Le délai initial du projet s'échelonne de décembre 1998 à décembre 2002. Il dispose d'une enveloppe budgétaire de 2,81 millions \$ US. La Hollande contribuait pour 70 % et le MARNDR pour 30 %. Après le retrait de la Hollande, l'ACDI l'a reconduit pour 1,2 million \$ CA, jusqu'en 2005. La vision repose sur une gestion participative. La FAO possède une longue histoire de cette formule, depuis la fin des années 1970. Il y a trois phases : diagnostic, planification et exécution. Autour d'elles, des activités transversales se déroulent en continu : sensibilisation, identification, formation, auto-évaluation et suivi-évaluation. Ces processus sont bien décrits par un gestionnaire :

« Les différentes étapes du projet sont présentées sous forme d'une boucle avec une répétition des actions à mener continuellement : sensibilisation, identification, formation, auto-évaluation, suivi-évaluation pour faire le diagnostic de la situation de départ, élaborer les plans de développement et plus tard mener des actions concrètes. Ce n'est pas un projet avec une production d'extrants à outrance, car il faut donner du temps aux gens de s'adapter ».

La première phase correspond au diagnostic communautaire à l'aide de la Méthode accélérée de recherche participative (MARP). L'équipe de projet a indiqué que la MARP devait être adaptée au contexte haïtien. Il a fallu des essais-erreurs avant de trouver la bonne façon. En résumé, la MARP se veut un outil pour favoriser la participation des paysans. Elle représente aussi un outil d'apprentissage qui remplit le vide laissé par les méthodes de recherche traditionnelles telles qu'un questionnaire. La MARP se rapporte à un ensemble d'approches utilisées pour permettre aux populations rurales de présenter leurs connaissances sur leur situation et leur



condition de vie. Les connaissances locales sont mises en avant-plan. C'est une méthode dynamique qui varie selon les utilisateurs et les situations. Cette première phase comporte le recensement de la population et l'élection des représentants des structures de gouvernance. La formation par mimétisme apparaît intéressante : le projet forme d'abord un groupe d'agriculteurs qui deviennent des agents multiplicateurs dans leurs communautés respectives.

La FAO a collaboré avec le personnel du bureau local du ministère de l'Agriculture (BAC) et d'autres ministères. Le projet a organisé un comité communal de concertation (CCC ou 3KPM en créole) et trois comités de développement (CD) dans chacune des sections communales de la commune de Marmelade. Les CD fonctionnent mieux que le 3KPM, plus lourd, mais plus global. Ces instances associatives ont fait participer les élus. On retrouve aussi les comités similaires à ceux du FENU. On a aussi pris en considération les différences entre le bourg et les sections plus rurales, une formule imitée par Oxfam-Québec. La composition des structures est représentative de la population. Les représentants de certains ministères siègent à des comités. Le projet a misé sur une structure existante de financement pour gérer un petit fonds qui finance les initiatives de crédit aux femmes, la caisse d'épargne et crédit (KEKAM). Cette partie du projet est très appréciée. On a délégué la gestion financière aux CD moyennant une formation aux personnes visées.

La deuxième phase consiste en l'élaboration des plans de développement de chacune des sections communales. À cet effet, un comité de planification est formé dans chaque CD. Le CD élit ensuite ses représentants au sein du CCC où le plan communal est élaboré. Le plan sert de boussole tout en permettant à la population de savoir ce que font les élus, comme l'exprime le maire :

« Face à un bailleur de fonds par exemple, nous pouvons présenter un plan d'investissement adapté aux besoins de notre commune. Il ne peut alors avoir d'imposition de projets par des agences ou d'improvisation lors des campagnes électorales. La population est au courant de l'existence d'un plan de développement, donc ne va pas accepter de mensonges de candidats ».

La troisième phase est l'exécution des activités. Certains projets ont été financés à même le projet de la FAO. Les autres projets prévus par le plan de développement sont en recherche de financement. On a obtenu un financement important du Japon pour réaliser un projet prévu dans le plan. Les résultats tangibles peuvent être retracés, mais les acquis importants sont intangibles : responsabilisation, conscientisation, acquisition de compétences et leadership en émergence.

« Le résultat le plus patent que l'on obtient est la compréhension par le local de sa responsabilité et de l'intérêt qu'il a de se battre pour que cette responsabilité qui est la sienne ne passe pas à d'autres. [...] ce que nous avons appris c'est qu'au sein des comités de développement, il y a l'émergence de leaders qui se positionnent pour briguer des postes de responsabilités. »

Le projet de la FAO est moins ambitieux que celui du FENU en terme de gouvernance locale dans une optique de décentralisation. Dans une perspective de DL, il constitue sans doute le plus intéressant des projets non canadiens. On peut y relever plusieurs leçons. La méthodologie du projet converge avec le DL. Le projet a mené une période de diagnostic d'un an durant laquelle on visait à comprendre les enjeux, à animer et à communiquer la présence et la raison d'être de la FAO. La population a trouvé cette période lente et voulait que la FAO fasse des choses concrètes. Cependant, elle reconnaîtra plus tard que cela avait été nécessaire. Cette période a contribué à déconstruire les préjugés. Contrairement à de nombreux énoncés vertueux de projets, la gestion participative de la FAO est concrètement articulée dans l'organisation des CCC et des CD. Ces dernières sont perçues comme légitimes et l'intégration des élus a été essentielle, car ceux-ci portent maintenant un projet d'intérêt commun. Le maire de la commune qui ne croyait pas au projet est maintenant le défenseur le plus ardent de l'approche. La gestion financière est originale en s'appuyant sur une caisse existante. Quelques défis demeurent le lot quotidien malgré tout : méfiance, polarisation politique, résistance initiale des leaders et élus, fragilité des instances associatives, l'attentisme à surmonter et lacunes de compétences de base dont l'analphabétisme.

### 2.3 Expériences haïtiennes : cas typiques de développement local

Les expériences qui se déroulent à Pendiassou et à Vallue constituent des preuves tangibles qu'il existe des valeurs de dépassement en Haïti. Elles représentent les cas endogènes où le développement est commencé et porté par les Haïtiens eux-mêmes. À Pendiassou, le leadership du frère Armand Franklin, appuyé par sa congrégation religieuse, a soutenu un projet de société depuis les années 1970. À Vallue, une structure locale légitime, l'association des paysans de la Vallue (APV) a porté la communauté depuis le milieu des années 1980.

Les expériences endogènes se différencient des projets des agences internationales. D'abord, leur horizon temporel s'étend sur une durée de 15 à 25 ans, contrairement à 3 ou 5 ans pour les projets de la coopération. Puis, leurs moyens financiers sont beaucoup plus limités que les millions des agences. Ensuite, bien que la priorité soit donnée à certains secteurs stratégiques, ces expériences ont des approches de développement plus systémiques. On ne recherche pas l'intégration verticale à l'ensemble du pays, mais plutôt le développement horizontal sur une échelle territoriale de proximité. De plus, l'État et son administration publique sont quasi absents des expériences. Celles-ci se sont reposées sur des leaders locaux dédiés qui portent, organisent et animent les structures locales. Ces leaders ont accompagné les projets de la population et finalement, ils ont impulsé des visions de développement très clairvoyantes. Ils ont su développer des capacités stratégiques qui leur permettaient d'utiliser à bon escient la présence des agences.

Ce sont des expériences typiques de DL. Les résultats ont été lents à se manifester, sauf qu'ils sont solides. Malgré tout, il reste encore beaucoup à faire. Les besoins demeurent criants. Les défis sont aussi de taille. La capacitation des paysans est toujours à construire. La présence même des agences internationales vient aggraver l'attentisme des paysans. Le financement est toujours une nécessité. Enfin, la relève des leaders pose le défi de la continuité.

### 2.3.1 *Expérience de Pendiassou*

Depuis 1976, cette expérience émergente se déroule à Pendiassou dans la section communale de Juanaria (Plateau central). La congrégation des Petits Frères et Petites Sœurs de l'Incarnation (CPFPSI) s'y est établie et vit avec la population. La problématique rurale est articulée autour de quatre formes d'érosion qui sont autant d'objectifs de développement à atteindre : la Foi, la terre, le cerveau et l'économie. Initialement, le patrimoine de Pendiassou était mince, comme l'indique un paysan.

« À Pendiassou et dans toute la section communale de Juanaria, il n'y avait rien, pas de dispensaire, pas d'école, pas d'hôpital, pas d'eau potable, pas d'irrigation. Il y avait seulement la présence du chef de la section qui représentait l'armée et qui avait droit de vie et de mort sur tout individu de la localité. Il y avait aussi le représentant de l'administration générale des impôts qui avait systématiquement recours aux pratiques de surtaxe [...] Pendiassou était une zone abandonnée et sous-peuplée, une zone de non-développement [...] une région autrefois aride et désertique [...] au plan de développement mental, les gens étaient reculés et arriérés ».

La vision stratégique se base sur le développement de la personne intégralement : spirituelle (Foi), social (éducation), économique (entrepreneuriat), politique (capacités citoyennes). La mise en œuvre des projets tente d'opérationnaliser ces valeurs. Le développement de Pendiassou ne semble pas suivre de méthodologie préétablie. Il découle d'une vision stratégique ancrée dans la Foi :

« Pendiassou repose sur des valeurs, ce n'est pas un modèle de développement. C'est un concept. Nous sommes des religieux qui lisent l'Évangile, qui prient et qui cherchent à faire régner justice et vérité. Toutes ces idées de Foi, on veut les concrétiser. Si la personne humaine a des dimensions christique, sociale, politique, économique, donc toute approche de la Foi doit en tenir compte [...] ».

Le développement est le résultat et non la cause, comme le soutient le supérieur de la CPFPSI : « Je ne suis pas un développeur, je suis simplement un homme de Foi qui tend la main à ses frères parce que, quand l'un d'eux n'a pas de quoi manger, c'est

moi qui ai faim ». La particularité de la démarche est une gestation lente, qui peut durer jusqu'à cinq ans et qui permet de : susciter le dialogue à travers les travaux communautaires (visites aux malades, veillées mortuaires, combats de coqs); mener une étude sociologique; découvrir les forces vives du milieu; identifier les leaders; donner à la population le temps d'exprimer ses besoins et ses priorités; planifier; structurer les groupements paysans.

« C'est cette foi en Dieu qui a permis à la Fraternité de travailler avec la population en commençant d'abord par s'installer, puis vivre ensemble avec la population, travailler avec elle et rester à son écoute. Par la suite, elle a cherché à se concerter avec la communauté par la méthode réflexion-prière-action. On vit comme des frères, on travaille de ses mains. La Fraternité entend, elle discute, elle compare. Elle cherche à comprendre et à partir d'un certain moment, s'implique plus activement avec la communauté. La communauté, qui était passive, commence à formaliser ses interventions. Il y a certaines communautés où la Fraternité est restée dans ces conditions pendant sept ans à huit ans sans rien faire, sans activité ».

Ensuite, les projets sont menés en tenant compte de la réalité de chaque milieu. Ils visent à répondre aux quatre grands objectifs précités. Les autres éléments de l'approche sont : participation (didactique), responsabilisation, flexibilité, gestion réactive, mimétisme, formation, entrepreneuriat, rythme adapté et financement libre. La toile de fond demeure l'Évangile. Comme l'indique un informant, la misère et la Foi « sé lèt ak citron, souflèt pou Bondié », c'est-à-dire que la misère et la Foi ne vont pas de pair. C'est comme vouloir faire un mélange de lait et de jus de citron et c'est aussi une gifle au visage de Dieu. La Congrégation vient en appui. Les groupements paysans, au nombre de 84 aujourd'hui, expriment leurs besoins. Ces groupes sont chapeautés par une instance associative au niveau de la section communale. Les comités de gestion gèrent et animent les projets. Le financement provient de la population, du mécénat, des revenus propres de la Congrégation et parfois des agences internationales. On a déjà refusé les millions des agences qui voulaient s'associer à leur expérience. Les leaders considèrent l'aide des agences comme néfaste, car elle risque d'intensifier l'esprit d'attentisme.

Sur le plan des résultats, le patrimoine de la communauté s'est amélioré à tous les plans. Il y a eu des transformations physiques, mentales, économiques et sociales. Ils y ont construit des maisons en bloc de terre pour la population (150). Il y a des écoles (5) et l'accès à Internet, utilisé par des jeunes. Ils ont mis en place des systèmes d'eau potable, un système de formation pédagogique (université populaire) et un abattoir, lequel sera bientôt en activité. Avec la construction de lacs artificiels (35), on a pu observer également des changements énormes en terme d'amélioration en matière de revenu et de nutrition. On soutient que cette amélioration a été le fruit de la participation de la population : « Tout ce qui a été fait ne vient pas de la tête d'un individu. Il est le fruit de consensus avec la population. C'est l'expression de la volonté des paysans qui s'est réalisée à Pandiassou ».

Il y a de nombreuses leçons, mais certaines ne sont pas transférables : la vision stratégique (la Foi, la détermination désintéressée), la présence d'un leader intellectuel et l'horizon temporel. On retient que le processus de gestation lent permet de travailler sur la personne. Le rythme des projets s'adapte à la capacité d'absorption de la population. La population est porteuse de projets tandis que la CPFPS accompagne tout en s'impliquant elle-même pour que les projets arrivent à terme. La participation est une stratégie porteuse si on tient compte de ses limites. La prise en charge est très lente et nécessite des stratégies de responsabilisation dans chaque projet : gestion réactive, fermeté, formation à l'entrepreneuriat et à la gestion. Le processus d'animation et de mobilisation a lieu après que les besoins ont été exprimés. Plusieurs instances associatives et comités de gestion sont mis en place hors des structures politiques. On veut éviter la politique partisane et stérile, mais on est conscient qu'il faut développer des capacités citoyennes. Les incitatifs consistent en poser des actions pour induire le mimétisme et la compassion. Si pour certains l'argent est le nerf de la guerre, pour la CPFPS, il vient après. Les défis sont : résistance de l'élite du pays, division politique, mentalité en mutation, individualisme, inertie, infrastructures routières et scolaires, dégradation du sol, etc. Enfin, on croit que l'espoir repose sur l'éducation et les femmes, plus travaillantes et peu politisées.

### 2.3.2 *Expérience de l'APV*

L'Association des paysans de Vallue (APV) est une ONG locale fondée par les paysans en 1987. Elle est formée de plusieurs regroupements de paysans (environ 5000 paysans) à travers la région goâvienne. L'approche repose sur l'autodéveloppement d'une population dans sa globalité ou plus largement du développement endogène solidaire. Elle se centre sur l'homme-vision et sur sa pro-activité, tant pour satisfaire ses besoins individuels que pour contribuer à résoudre, au confluent des forces synergiques d'une masse critique aux commandes, les grands problèmes de son environnement.

L'APV se propose de faire des paysans une force organisée dans la prise en charge de leur devenir, dans l'exploitation rationnelle et adéquate des ressources de leur milieu à des fins de développement, dans le rétablissement de leur dignité humaine et dans la conquête de leur intégration sociale. Il s'agit donc de faire du développement rural un vrai modèle d'opportunités multiples pour le paysan, dans un souci d'équité et de justice, à travers un système à trois leviers : a) la création de richesses locales pour un marché écotouristique, b) la prise en charge interne et c) la protection de l'environnement. Ces trois axes sont enracinés d'une part, dans sa devise selon laquelle : « *Connaissance, Organisation et Esprit d'entreprise sont le fil conducteur et générateur de Richesse et de Développement* ». D'autre part, elle s'ancre dans quatre valeurs fondamentales : proximité, participation, réalisme et intégration. L'approche comprend un certain nombre d'étapes où l'on retrouve le diagnostic participatif, la préparation de dossier, l'exécution, l'évaluation, l'appropriation et la prise en charge. Les axes de développement (éducation, organisation, esprit d'entreprise) reflètent les besoins du milieu, par exemple :

« En éducation, en 1987, il y avait moins de 5 % d'enfants en âge d'aller à l'école. Maintenant, c'est moins de 5 % qui ne vont pas à l'école. Les gens identifient l'éducation comme l'une des voies de promotion sociale ».

Hiérarchique avec un conseil de direction, la structure de l'APV chapeaute quatre districts et 60 groupements de paysans. Le financement provient de la population, des activités propres et de l'aide d'organisations nationales et internationales pour autant que cette aide n'impose pas sa vision et ses opérations. L'APV compte aussi, dans la réalisation de ses activités, sur le bénévolat des cadres de base et des professionnels. Il importe de mentionner que bien qu'elle privilégie un développement apolitique, tout comme Pendiassou, l'APV est convaincue que le développement participe d'un processus politique de transformation sociale. Cependant, elle préfère « rester en dehors de la politique active ou de l'activisme politique » pour éviter d'introduire des sources factices de division au sein de ses membres et d'avoir ainsi de meilleures chances d'assurer la pérennité des transformations réalisées. En effet, ailleurs, le Mouvement des paysans de Papaye a souffert du fait de l'implication trop active de ses leaders dans la lutte politique. Au cours des ans, l'APV a réussi à développer des activités génératrices de revenus et des infrastructures sociales : un hôtel, une radio communautaire, une école, une route, un cybercafé, une bibliothèque, une salle d'exposition de l'artisanat local, un restaurant, une pépinière, des produits de transformation de fruits de la compagnie Topla, une salle de conférence, un atelier de couture-broderie, un bureau de promotion de l'écotourisme. La communauté est ouverte sur le monde.

Tout comme Pendiassou, l'expérience de l'APV montre que le DL est possible en Haïti. À noter que Pendiassou et APV, tout en étant critiques relativement à l'aide internationale, utilisent celle-ci différemment. La critique de la Congrégation à Pendiassou est plus fondamentale, presque d'ordre idéologique. La Congrégation ne veut pas d'argent d'une agence qui va à l'encontre de ses idéaux. La critique de l'APV est plus instrumentale. On tient à sa vision de développement, mais en général, on acceptera l'aide internationale avec quelques conditions. On a même l'impression que l'APV cherche le financement externe. Quant à la CPFPSI, le supérieur dit ne pas courir après le financement. C'est plutôt l'aide internationale qui veut s'associer à elle. La Congrégation n'accepte que l'aide qui veut bien cheminer avec sa vision. En



fait, la Congrégation peut aller chercher du financement à l'extérieur, mais auprès d'une organisation dont la philosophie semble neutre tel que le Fonds européen.

Comme leçon, on peut relever que les agences internationales peuvent apporter une contribution essentielle par le financement et l'expertise technique. Elles peuvent trouver des interlocuteurs locaux crédibles et légitimes comme l'APV. Dans ce cas, il faut respecter cette organisation et s'en servir comme vecteur de changement. L'APV articule clairement la vision stratégique, et les objectifs de développement, et les processus de mise en œuvre. Il y a des leaders et on fait des plans sur dix ans. La vision est clairement axée vers l'entrepreneuriat. Les Haïtiens ont moins besoin de discours que d'emplois. La gestion participative se préfère à la gestion autocratique, bien que l'APV ait encore du chemin à faire pour s'ouvrir en terme de gestion. Pour elle, cette gestion assez dirigiste demeure nécessaire pour garder les valeurs de l'organisation. L'APV soutient que les groupes de base requièrent de l'encadrement, du renforcement et de l'animation constante. On dit aussi que le développement apolitique contribue à limiter les polarisations politiques. Mais, on insiste sur l'importance de conserver des relations saines avec la communauté politique. L'échelle d'action est petite et il y a un sentiment d'appartenance. L'appropriation est lente, mais la population apporte sa contrepartie, au moins par la force de travail.

Il reste des défis. D'abord, il y a les manœuvres déstabilisatrices du pouvoir politique. Au début, on étiquetait l'APV comme une organisation communiste. La Congrégation à Pendiassou a subi le même traitement. Les contraintes financières demeurent bien que les leaders d'APV sachent très bien tirer leur épingle du jeu en profitant de la présence des agences internationales. Par contre, la vision forte de l'Association pose des problèmes de rapports institutionnels avec certains bailleurs ayant des approches différentes des siennes. On soulève aussi les pratiques traditionnelles des administrations publiques et le laxisme des dirigeants publics. Enfin, la situation politique et socio-économique du pays est difficile. Ainsi, depuis la crise entourant Aristide en 2004 les efforts de l'APV pour l'écotourisme portent peu.

Tableau 2. Vue synthétique des cas

Catégorie des cas	Cas (budget/durée)	Description et accent sur la mise en œuvre (échelle d'intervention)	Leçons structurantes
Projets canadiens	Université Moncton (3,35 M \$ CA/5 ans)	Assurer la sécurité alimentaire et les besoins de base. Appui aux groupes de base et formation (communes, sections communales dans 2 départements)	La formation est très appréciée et l'appui aux groupes de base est pertinent. La stratégie est trop globale et s'assimile à l'improvisation. Les résultats sont très limités et non durables.
	MEDA (4,4 M \$ CA/4 ans)	Développement économique. Organisation des KDK et gestion du micro-crédit (15 sections communales, bourgs)	Les KDK sont pertinents, mais peu fonctionnels et peu durables sauf de rares exceptions. Le microcrédit répond à un réel besoin.
	Oxfam-Québec (6,7 M \$ CA/7 ans)	Agroforesterie en diversification systémique. Organisation des comités de développement (1 commune, 5 sections communales, 1 bourg)	Le domaine agroforestier offre des résultats peu probants. La phase de diversification est très porteuse : organisation des CD, planification, gestion financière. Les ressources humaines sont très importantes.
Projets non canadiens	GTZ (9 M €/9 ans)	Décentralisation et diversification des revenus économiques. Organisation des CCC (2 communes, sections communales)	Le changement de stratégie a été mal intégré et annule l'avantage temporel. Les CCC sont encore peu opérationnels. La rotation du personnel doit être bien planifiée.
	FENU (8 M \$ US/5ans)	Gouvernance locale et décentralisation. Organisation des CCC et CCSC (4 communes, sections communales)	Vaste projet de pré-décentralisation qui rencontre de nombreux défis juridiques. Les structures sont porteuses, mais très lourdes et coûteuses.
	FAO (4,5 M \$ US /7ans)	Gouvernance locale et développement agricole durable. Gestion participative opérationnalisée et organisation des CCC et CD (1 commune, sections communales)	Pratique exemplaire de par une méthodologie solide; la gestion participative est réelle. La phase de diagnostic est difficile, mais payante par la suite. Les CCC et les CD tiennent compte des sections communales.
Expériences émergentes	CPFPSI à Pendiassou (Inconnue)	Développement intégral de la personne. Gestion passive en accompagnement aux paysans surtout (localités)	Une vision très solide et un leader hors pair. Le développement est systémique et les résultats, réels sur du long terme malgré un financement limité. La phase de gestation est lente, mais payante. Le mimétisme.
	APV (Inconnue)	Développement intégral du paysan. Gestion active pour accroître les revenus, entrepreneuriat et capacitation (localités)	Une organisation paysanne légitime avec des leaders forts qui ont une vision pragmatique pour tirer avantage du financement. La capacité de gestion est indéniable.

### 3. LEÇONS TRANVERSALES DES CAS

La section précédente a sommairement présenté les cas individuellement. La présente section offre une analyse transversale des cas. Cette analyse s'effectue en tenant compte des différentes dimensions de l'étude afin de préserver sa cohérence interne. Elle tient compte des principales dimensions de la problématique, surtout la gestion des projets de DL. Les autres dimensions contribuent à complexifier celle-ci et sont brièvement soulignées : gouvernance locale, financement du développement, concertation, culture et/ou développement. L'analyse considère aussi les questions de l'étude : la typologie des projets, les processus des projets, les opérations et les comportements transversaux des projets. Enfin, la littérature s'inscrit en trame de fonds, surtout en ce qui a trait aux visions des projets en regard des tendances de développement et au modèle de Prévost (2001b). L'objectif est de dégager les leçons qui assoient un modèle de DL contextuel à Haïti.

#### 3.1 Gestion des projets de développement local

L'analyse de la gestion du DL regroupe premièrement la nature ou la typologie des projets dégagés du terrain. Deuxièmement, les données sont confrontées aux tendances de développement décrites au chapitre deux. Troisièmement, les processus de gestion des projets gagnants sont soulignés.

##### 3.1.1 *Typologie des projets*

Cette interrogation de l'étude vise à classifier et à différencier la nature des huit cas. On peut conceptualiser globalement six types de projets qui constituent autant de scénarios stratégiques d'appui de la part d'un bailleur de fonds. Ce ne sont pas des cloisons étanches, car souvent les projets se situent dans plusieurs catégories, à divers stades de leur développement.

3.1.1.1 *Projet sectoriel exogène aux communautés.* Il est pertinent par ailleurs, parce que l'éducation, la santé ou le développement économique constituent des secteurs stratégiques pour le développement. Mais un projet sectoriel ne s'inscrit pas nécessairement dans la logique du DL s'il est conduit en silo sans liens horizontaux avec d'autres besoins. Il est généralement décidé et planifié ailleurs que dans la collectivité, et ce, avec ou sans étude de pré-faisabilité. Il est par contre le plus facile à gérer, et donc plus répandu au sein de la coopération internationale. D'autant plus que certaines agences se sont spécialisées dans quelques secteurs relevant de leurs compétences. Ainsi, Développement international Desjardins, présent en Haïti mais non étudié, fait essentiellement des projets de caisses populaires. La Fondation Paul-Gérin Lajoie en fait autant pour l'éducation ou encore l'ACDI, reconnue pour ses interventions en éducation, en santé, en démocratie et en genre.

Les projets canadiens sont principalement sectoriels à leur origine. L'Université de Moncton vise la sécurité alimentaire. MEDA se concentre sur le développement économique par l'offre de micro-crédit. Oxfam-Québec focalise sur l'agroforestrie. Enfin, on peut dire la même chose de l'intention initiale du projet de la FAO, axée sur la protection d'une réserve d'eau. Parfois, il y a eu l'incorporation d'autres activités de développement. Par exemple, le projet de l'Université de Moncton a vu apparaître d'immenses besoins à travers le projet de sécurité alimentaire, ce qui l'a amené à s'éparpiller dans plusieurs directions devant ces nécessités. Bien que légitime dans les circonstances, cette façon de procéder s'apparente davantage à de l'improvisation qu'à de la gestion intégrée d'activités.

3.1.1.2 *Projet sectoriel en transition vers le développement local.* Plus largement, c'est un projet sectoriel en diversification horizontale. Cette transition s'effectue de manière consciente, quant aux nombreux besoins du terrain, ou de manière improvisée, comme le projet de Moncton. Cette diversification impulse souvent une pression sur les ressources du projet parce que les besoins émergents ne sont pas

ficelés dans le montage initial du projet. La pression budgétaire est évidente, mais il y a aussi la pression sur les ressources humaines en terme de compétences.

La phase d'extension des projets d'Oxfam-Québec et de MEDA, ainsi que du projet de la FAO, entre dans cette catégorie. Le bailleur de fonds possède une influence considérable dans cette diversification. L'intention déclarée de l'ACDI pour une programmation de DL a certainement donné le signal au virage pour MEDA et Oxfam-Québec. Le projet de la FAO a changé de lui-même avant même que l'ACDI ne commence l'étude. Depuis, l'ACDI finance la FAO dans la poursuite de son projet à Marmelade pour continuer le plan de développement.

3.1.1.3 *Projet connexe au développement local.* Il apporte une contribution en amont, souvent essentielle, pour favoriser le DL. Les projets visent généralement la logique de capacitation à la gouvernance locale, à la formation des élus, à l'entrepreneuriat local. Il se situe habituellement dans une perspective de pré-développement local. Ici, on peut considérer tous les projets non canadiens. Le FENU tend à organiser les structures locales de concertation et de développement dans une optique de gouvernance et de décentralisation. Le développement économique n'est venu qu'après, sous l'impulsion de la population. Quant au projet de la GTZ, il met l'accent sur le développement économique tout en prenant en compte les structures décentralisées. Enfin, le projet de la FAO constitue aussi un projet pilote de gouvernance locale qui se diversifie jusqu'au DL.

3.1.1.4 *Projet exo-endogène.* Il est habituellement souhaité par la coopération internationale pour faire du DL. Il ne peut répondre totalement aux critères de Stöhr (1990) pour un projet typique de DL : l'origine de l'initiative, l'origine des ressources, le contrôle de la gestion et la destination des bénéfices de développement. À la base, il comprend d'abord la notion d'exogène parce que le projet est pensé, amorcé, financé et géré par des ressources et des gestionnaires externes aux communautés. Par contre, sur le terrain, il y a une phase d'immersion qui permet à

l'agence internationale de mieux comprendre la réalité locale comme le fait Pendiassou. La gestion participative devient opérationnelle. La population est réellement impliquée dans tout le projet. La population s'organise, définit ses besoins et met en œuvre des activités. L'agence devient accompagnatrice et agente de financement. En fait, on peut parler de co-gestion. Il y a souvent un projet qualifié de « projet porte d'entrée » de nature sectorielle qui s'élargira avec le temps. Pour cette raison, la planification initiale devra être souple. On garde les ressources pour les priorités émergentes.

Le projet de la FAO constitue un bel exemple de ce type de projet. La FAO gère un projet d'agriculture durable comme porte d'entrée, lequel vise à renverser la dégradation des ressources et à augmenter la productivité des terres. Mais au-delà de ce projet sectoriel, on veut améliorer les conditions de vie en renforçant la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté : eau potable, sentiers collinaires, activités génératrices de revenus, crédit rural, infrastructures. Il est le seul des trois projets non canadiens dont le DL est clairement défini dans les intentions initiales et les dépliants du projet. Dans sa phase d'extension, le projet d'Oxfam-Québec peut aussi se situer dans cette catégorie. En fait, il a imité la FAO. Il a même amélioré certains processus de projet en ayant appris de l'autre.

3.1.1.5 *Projet typique de développement local.* On peut le qualifier d'expérience émergente ou de projet endo-exogène. Il répond aux critères de Stöhr (1990). Ce type de projet ne peut pas venir d'une agence internationale. Les deux expériences qui se déroulent à Pendiassou et à Vallue entrent dans la catégorie des expériences émergentes de DL. La vision est d'abord traditionaliste et particularisante avec une logique d'autodéveloppement (endogène). Puis, la vision s'est élargie. On va chercher les ressources extérieures pour la bonne marche des projets, en particulier en ce qui a trait au financement.

3.1.1.6 *Projet ad hoc*. Il souligne les efforts des petits projets dont la portée de développement semble plus limitée. Certains peuvent les considérer comme des projets incitatifs. De façon générale, un projet ad hoc vise à entrer en dialogue avec la population locale et à susciter sa confiance pour déconstruire lentement l'esprit de méfiance de la population. Il se fait en marge du projet principal et il est essentiel sachant l'attentisme de la population.

La plupart des cas étudiés mènent ces projets ad hoc. C'est le cas de la GTZ durant sa première phase. On peut souligner le projet de théâtre qui a eu une portée structurante. Oxfam-Québec, dans sa transition vers le DL, finance aussi des projets ad hoc qui ont soulevé beaucoup d'enthousiasme. Ils ont permis d'améliorer le niveau de confiance de la population vis-à-vis du projet. On peut mentionner, entre autres, le financement d'un pont peu coûteux, le financement de la musique lors des fêtes patronales, la décoration de la place publique et le peinturage de maisons, le curage du canal dans le bourg. Enfin, les voyages d'études sont aussi très appréciés. C'est une leçon qu'Oxfam-Québec a apprise des projets non canadiens.

### 3.1.2 *Vision de développement*

Il s'agit ici de converger avec les tendances de développement définies dans le chapitre deux. On se réfère au schéma cognitif des gestionnaires des projets et des leaders des expériences émergentes. On doit être prudent parce que l'analyse des discours s'appuie sur peu de données. On peut considérer que les projets canadiens avaient initialement une vision localiste de développement. Ce sont des interventions dans une zone sans stratégie systémique de DL. Une telle vision induit souvent une action sectorielle. En dépit de cette sectorialité, les projets canadiens ont quand même une portée plus globale dans leur évolution en incorporant d'autres aspects de développement. On peut identifier le renforcement organisationnel des organisations de la société civile et des communautés en générale, leur participation, leur concertation, leur capacité de gestion en générale et aussi de gestion financière. Les

gestionnaires démontraient un certain niveau de compréhension du DL. Ils défendaient d'ailleurs le fait que leurs projets n'avaient pas la prétention d'être dans cette logique. Il faut reconnaître cet état de fait, sinon, on risque de leur imputer des déficiences indues si on les analyse avec la grille du DL. On les avait financés sur la base de leurs designs initiaux.

Les trois projets non canadiens articulaient des visions relativement claires du DL, intuitivement ou en connaissance de cause. Toutefois, la vision du DL est quelque peu ambiguë. En effet, par leur intention d'influencer l'État et la volonté de répliquer leurs approches, ces projets présentent une vision assez homogénéisante du DL. Cette vision homogénéisante est en phase avec la décentralisation qui, à son tour, est un reliquat du modèle néolibéral de développement. Par contre, lorsqu'on discute avec les gestionnaires, on se rend compte qu'ils ont un point de vue très proche de la tendance particularisante. Dans leurs actions, ils sont également très pragmatiques. Ceci nous amène à conclure qu'il y a une vision institutionnelle et une vision personnelle des individus composant l'institution. La volonté d'influencer l'État amène, comme condition *sine qua non*, ces projets à intégrer les élus locaux dans leurs initiatives, à travailler à l'intérieur des structures locales prévues par la Constitution de 1987 et à tenir compte des structures des ministères déconcentrés.

Quant aux expériences de Pendiassou et de Vallue, la vision se veut d'abord traditionaliste avec une logique d'autodéveloppement (endogène). Puis, la vision s'élargit vers une approche qu'on peut qualifier de pragmatisme particularisant (endo-exogène). On profite des occasions de financement et de l'aide technique externes sans pour autant sacrifier le contrôle de sa gestion. Il y a toutefois deux différences notables entre elles. La première est que la Congrégation à Pendiassou semble plus puriste que l'APV dans son processus d'autodéveloppement. En effet, la Congrégation refuse systématiquement l'aide de toute organisation dont l'idéologie heurte ou contredit la sienne. En ce qui a trait à l'APV, elle a déjà aussi refusé d'importants financements, mais elle est plus pragmatique. Elle ne va pas jusqu'à



repousser l'idéologie institutionnelle des agences. Elle se contente d'analyser au cas par cas en fonction de ses besoins. Comparée à la Congrégation, l'APV retire plus de financement de l'aide internationale. Les leaders de ces expériences émergentes offrent un discours très endogène, mais ils font remarquer en même temps que le développement endogène pur n'est pas possible. Les actions d'une telle vision sont systémiques. À Pendiassou, on veut développer la personne intégralement pour enrayer quatre formes d'érosions : de l'économie, de la terre, du cerveau et de la Foi. La Congrégation qui accompagne le développement ne se voit pas comme un modèle de développement et n'a d'ailleurs jamais prononcé le mot « développement local ». Pour le leader, l'expérience de Pendiassou est un concept de développement basé tout simplement sur les valeurs de la Foi. Toutefois, tout converge pour qualifier cette expérience comme une véritable expérience de DL.

La deuxième différence que les études de cas ont révélé se trouve dans la nature de l'accompagnement. Dans leurs discours respectifs, la Congrégation est en mode de gestion passive tandis que l'APV semble plus proactif. Si la Congrégation est une entité indépendante qui accompagne le développement des paysans, l'APV est l'identité même des paysans. Cette différence est fondamentale dans le sens où l'APV peut être vue comme une expérience d'autodéveloppement et celle de Pendiassou comme une expérience d'accompagnement à l'autodéveloppement. En ce sens, la Congrégation est étrangement plus proche du rôle des agences de développement que ne l'est l'APV. Toutefois, celle-ci constitue un bel exemple où l'aide peut contribuer de façon appréciable en s'insérant dans sa logique et en l'aidant financièrement.

### 3.1.3 *Processus structurants de gestion des projets*

Les leçons gagnantes présentées ici proviennent principalement de quatre des huit cas: Pendiassou, APV, FAO, Oxfam-Québec. Les autres cas ont aussi contribué à documenter les processus de gestion de projets. Ils sont plus limités vis à vis de l'objet de la thèse, mais ils peuvent offrir des leçons plus structurantes sur la décentralisation

ou la gouvernance locale. Les leçons retracées ici répondent à la question: comment opérer les projets de DL, autrement dit, quelles sont les phases de management d'un projet de DL?

1. La planification des projets devrait être flexible pour tenir compte des priorités émergentes du terrain. Cette idée questionne la gestion axée vers les résultats (GAR) qui constitue une pratique courante chez les bailleurs de fonds et les agences d'exécution. La GAR exige un cadre logique qui articule précisément les activités, les intrants, les extrants, les effets, les impacts et les hypothèses de risque d'un projet. Ces items doivent posséder des corrélations fortes entre eux. La GAR convient à des projets mécaniques tels que le creusage d'un puits ou la construction d'un pont. Bien utilisée, elle permet de suivre et d'évaluer les projets. Par contre, pour le DL, puisque l'hypothèse est que les initiatives viennent du milieu, le recours systématique à la GAR devient boiteux. Si on suit cette logique, l'inconvénient de la GAR réside dans le fait qu'on ne peut généralement pas dire quels sont les extrants du projet. On ne pourra pas changer cette pratique quasi religieuse, mais on peut la rendre plus souple. Ainsi, au lieu de planifier à outrance dans les moindres détails, on pourra déterminer quelques priorités. On se limitera à planifier quelques effets et par une approche semblable à celle du *backasting*, c'est-à-dire la planification à rebours. On tentera de remplir son mandat en faisant en sorte que les extrants qui émergent soient relativement conformes à la planification initiale. Enfin, étant donné que le DL relève du long terme et que ses résultats sont souvent intangibles, il est difficile d'utiliser la GAR comme outil d'évaluation. Il faudra sans doute l'adapter au DL;
2. Il semble qu'un plan de développement soit très important. La planification doit toutefois être souple et émergente. Il pourrait à la limite y avoir deux plans. Le premier devrait tenir compte des ressources de l'agence. L'autre pourrait être plus global, mais il faudra accompagner les collectivités pour qu'elles puissent aller chercher du financement à l'extérieur. Pour y arriver, la planification peut être participative. L'agence anime le processus et la population élabore le plan;
3. Les partenariats de projets avec la population locale sont très importants. Les projets de MEDA et d'Oxfam-Québec montrent que la population est très frileuse lorsque les agences font exécuter les projets par des gens qui ne sont pas de leurs zones. En effet, il s'agit d'occasions d'emplois pour eux;
4. Les cas de Pendiassou et de la FAO possèdent une leçon innovatrice qu'on peut qualifier de phase de gestation. Celle-ci devrait être assez longue, car l'univers rural des Haïtiens est sinon complexe, à tout le moins exige-t-il du temps pour être connu. Ce processus vise, entre autres, la compréhension de la population par

des études sociologiques pour tenter de cerner autant leurs besoins, leur univers mental et social (culture) que d'identifier des leaders. Il faut établir le dialogue et respecter les paysans ou leurs organisations. Cette phase permet, notamment, un processus qui pourrait se nommer processus de déconstruction des préjugés et des attentes. S'il faut cinq ans à la Congrégation, composée d'Haïtiens, pour comprendre d'autres Haïtiens, combien de temps cela prendra-t-il à un gestionnaire expatrié du Canada ou de l'Allemagne? La FAO soutient y avoir passé un an, ce qui lui a été profitable par la suite, bien que les bénéficiaires lui aient reproché la lourdeur des études de diagnostic. Ceci illustre la nécessité d'une certaine concertation, car Haïti est l'un des pays où il se fait le plus d'études. La concertation pourrait mettre les études à la disposition de tous. Il ne resterait qu'à les actualiser;

5. Une autre phase structurante qui n'apparaît pas dans la gestion habituelle de projet est celle du retrait. L'Université de Moncton soutient qu'elle a planifié son retrait dès la conception du projet. C'est une étape critique dans l'appropriation de la suite d'un projet au départ d'une agence internationale. Avoir le moment de la fin en tête force à penser aux critères de continuité;
6. L'horizon temporel des projets devrait être suffisamment long pour espérer une prise en charge complète par la population. Tous les cas documentent cette tendance lourde. C'est un corollaire aux points précédents. Il semble que 10 ans soient une durée raisonnable;
7. L'expérience de Pendiassou montre, qu'à court terme, la gestion à la carte ou sur demande, la gestion réactive et la gestion participative (dans le cas de la FAO) semblent être des approches à suivre. On devrait toutefois avoir réussi à établir le dialogue et la confiance. Par contre, un développement planifié est possible à long terme si la communauté est pro-active comme c'est le cas à Vallue;
8. Il y a nécessité d'un développement plus systémique et moins sectoriel si on désire s'inscrire dans une logique de DL. Les cas de Pendiassou et d'APV sont illustratifs. Outre sa vision, Pendiassou, malgré la gestion à la carte, n'a pas oublié les objectifs à long terme qui visent à réduire graduellement les érosions de la terre, du cerveau et de l'économie, qui affectent le milieu rural, tout comme le l'APV;
9. Le développement de l'entrepreneuriat fait partie de l'accompagnement. Tous les cas ont souligné l'importance des activités génératrices de revenus. Cela constitue la moitié de l'équation du DL. En milieu rural, il faut miser sur une agriculture diversifiée qui augmente les revenus des participants. Pour eux, c'est une motivation intrinsèque.

10. Au-delà de la participation, il faut induire le mimétisme qui est un discours original. Par exemple, la stratégie de la FAO consiste à montrer les résultats visibles. Elle démarre la formation d'un groupe restreint d'agriculteurs dont les résultats devraient inciter les autres à participer, car le paysan n'entend qu'avec ses yeux. Les premiers formés sont des agents multiplicateurs. Les voyages de formation constituent des moyens efficaces pour favoriser le mimétisme;
11. À défaut de travailler à l'échelle de l'espace vécu, les niveaux d'intervention pourraient être la commune, le bourg et la section communale. Pour un projet pilote, on devrait aussi éviter de se disperser. L'intervention dans une seule commune pour commencer devrait suffire;
12. Le développement apolitique permet de contourner quelque peu la polarisation politique et évite de devenir une menace pour le pouvoir en place, peu importe lequel. Toutefois, il faut faire participer les élus, car les instances associatives ne doivent pas détruire les structures légales reconnues;
13. Impliquer l'État semble être incontournable si ce dernier possède un intérêt et la volonté politique. Mais il ne faut pas oublier les leçons du projet DRIPP, notamment sur les aspects de corruption. Les projets montrent que la fonction publique est généralement très compétente, mais les moyens manquent. On a aussi vu que Pendiassou et Vallue ont réussi avec très peu d'appui de l'État et des élus locaux qui sont très polarisés politiquement.

#### 3.1.4 *Opérations transversales aux projets*

Il s'agit de répondre à la question : quelles sont les opérations (ou les processus) à considérer dans la gestion du DL? L'exécution des projets n'est pas facile, mais les façons de faire le DL en Haïti ou ailleurs se ressemblent. Ceci montre que les processus de DL relevés dans le modèle initial (Prévost, 2001b) s'appliquent aussi en Haïti. À différents niveaux et de diverses façons, tous les projets mènent le processus d'animation, le réseautage des acteurs (processus politique), les processus d'organisation et de réflexion au moyen des diverses structures de concertation et de développement. Deux tendances émergentes sont particulièrement intéressantes : la gestion de conflits et le renforcement de capacités.

La gestion des conflits peut relever du processus politique, mais elle est particulièrement aiguë en Haïti. La rumeur est très forte et se répand rapidement. L'agence internationale équivaut à un signe de dollar dans une communauté où il manque de tout. Il faut donc prévoir des mécanismes conséquents. Une bonne piste est de tenir compte des mécanismes locaux de gestion des conflits. Le cas Oxfam-Québec fournit un exemple illustratif où les conflits peuvent être réglés ou atténués par la présence d'un observateur reconnu comme impartial dans la communauté. Par exemple, à Petite Rivière de Nippes, il y a un commerçant qui est souvent invité pour arbitrer les conflits (Ulerick). Sa présence permet aux parties concernées de dire « Ulerick était là » même si ce dernier n'a jamais pris la parole lors des débats. Un leader institutionnel, comme un curé ou un prêtre vaudou, contribue aussi à assainir les climats de tension. Ce sont les notables de la place. Il faut donc les avoir de son côté. Culturellement en Haïti, un étranger ne fait habituellement pas grand-chose s'il n'a pas encore rencontré les notables. La capacitation réfère au développement de compétences utiles et utilisables à court et moyen terme. La capacitation converge avec le concept de pré-développement local. Elle permet aussi de favoriser la poursuite du projet au-delà du retrait de l'agence internationale. Une avenue à explorer pourrait être le parrainage des Haïtiens à des postes utiles dans l'équipe de projets d'expatriés.

### **3.2 Dynamique de la gouvernance locale**

On peut rappeler que dans une perspective de DL, la gouvernance locale renvoie à l'ensemble des interactions entre les acteurs d'une communauté locale (le secteur public national ou local, le secteur privé et la société civile) susceptibles de porter un projet global commun et des projets spécifiques de développement des collectivités. Il est par contre très difficile de « mettre tête ensemble », c'est-à-dire se concerter en raison de la polarisation politique. Les cas montrent que la gouvernance locale s'exprime en Haïti de deux manières : par les comités de concertation et de développement et par les partenariats de projets.

Les projets ont voulu organiser divers comités de concertation et de développement en parallèle aux assemblées et aux conseils qui représentent les structures formelles de l'administration publique locale du pays parce que ces dernières ne sont pas adéquatement fonctionnelles ou elles manquent de ressources. Les agences ont donc formé les KDK, les CCC, les CCSC, les CD qui se ramifient au niveau des sections communales et des bourgs. On les appellera sous le terme générique d'instances associatives. Comme ces découpages administratifs ne sont pas construits selon le concept d'espace vécu, ce ne sont pas nécessairement des communautés d'appartenance. Cela pose problème pour une stratégie de DL. Il pourra donc être utile à l'occasion de ramifier les instances associatives jusqu'au niveau des habitations et des localités comme c'est le cas pour Pendiassou et Vallée. En effet, ces deux expériences aident aussi à former les comités, mais les regroupements se font sur la base des intérêts, et leur échelle d'action est plus petite que la section communale (habitation, localité).

Tous les projets ont formé les instances associatives en essayant de satisfaire à la fois à des objectifs de représentativité, d'efficience et d'efficacité. Les membres sont généralement de légitimes représentants des principales composantes de la collectivité. Mais la taille de ces instances est parfois démesurée, ce qui pose des problèmes d'efficience et d'efficacité. Par exemple, la FAO ou le FENU peuvent avoir jusqu'à 50 ou 80 personnes sur les CCC. Oxfam-Québec a appris d'eux et fait mieux en ayant une quinzaine de membres. Ces instances associatives sont des organismes intermédiaires entre les principaux acteurs du développement. Les trois agences non canadiennes sont préoccupées par la revitalisation et le renforcement des structures de l'administration publique locale afin de faciliter l'implantation éventuelle de politiques de décentralisation et de DL. L'objectif est de les assimiler aux structures officielles de DL éventuelles.

Au niveau de la couverture géographique, les instances associatives doivent prendre soin de refléter les différences entre les mornes et les bourgades dont les

besoins sont également différents. En ce sens, les projets d'Oxfam-Québec et de la FAO semblent être des voies à suivre. L'outil de référence de ces instances associatives est le plan de développement. Malgré tout, outre Oxfam-Québec, l'analyse montre que toutes les structures mises en place par les agences sont lourdes, coûteuses et difficiles à organiser et à opérer. Leur pérennité est loin d'être assurée.

Les partenariats spécifiques de projets pilotent directement des projets ou accompagnent avec l'instance associative les porteurs de projet. Les projets du FENU, de la FAO, de la GTZ, d'Oxfam-Québec et moindrement MEDA possèdent des comités de gestion et de suivi des projets. En Haïti, il est important qu'il y ait un mécanisme clair pour choisir les porteurs de projets, car c'est une zone d'incertitude et de favoritisme qui mène à des tensions et des conflits.

Dans les expériences de DL, les partenariats de projets à l'échelle locale reposent sur des personnes motivées et pas seulement sur des institutions ou des structures. Les représentants officiels ne possèdent pas toujours la compétence et la motivation nécessitées par l'action. Le partenariat va plus loin que la simple concertation qui vise à harmoniser orientations et stratégies. Il veut réaliser autre chose, c'est-à-dire de nouvelles actions qui vont au-delà des mandats individuels de chacun. Même si le partenariat s'inspire d'une logique de l'action, les partenaires ne sont pas seulement des gens que l'on interpelle et regroupe dans le simple but de réaliser certaines opérations. Ce ne sont pas des exécutants, mais plutôt des collaborateurs qui définissent ensemble ce qu'ils désirent faire et qui coordonnent leurs actions respectives à toutes les étapes de l'intervention.

### **3.3 Dynamique du financement du développement local**

Il y a ici deux éléments à considérer : le financement de l'agence d'exécution et le financement de projets émergents des communautés. Le financement du bailleur de fonds vis-à-vis de l'agence d'exécution devrait être souple. Les interlocuteurs ont

parfois souligné l'arrogance des bailleurs de fonds, le non-respect des façons de faire des organisations locales de même que la rigidité et les retards de décaissements. Or tous les cas ont relevé l'importance des études de pré-faisabilité avant de lancer un projet, ce qui fait que le financement pourrait être progressif. De plus, il faudrait garder une marge de manœuvre à l'intérieur du projet principal de l'agence d'exécution pour financer les initiatives provenant de la population.

Ces initiatives de développement doivent se financer d'une manière ou d'une autre sinon leur participation future sera lourdement compromise. En Haïti, ce qui complique singulièrement la situation, c'est que les instances nationales, et encore plus les instances locales, n'ont même pas les ressources fiscales ou les allocations budgétaires suffisantes pour financer leurs activités courantes de base. Les instances associatives ou les agences de DL doivent donc avoir accès à un ou des fonds de développement dédiés aux projets issus de la communauté. La diaspora peut aussi contribuer financièrement. Idéalement, les fonds servent de levier pour construire les montages financiers nécessaires à la réalisation des projets soumis par les promoteurs. Une association de femmes dans le projet de MEDA a réussi à le faire de même que la population de Marmelade.

Certains projets ont osé faire de la cogestion financière en donnant de la formation à des comités dédiés. La délégation a été progressive. Oxfam-Québec, le FENU et la FAO ont formé de ces comités de gestion financière. La FAO a utilisé aussi la stratégie de garantie de prêts à la caisse populaire locale. C'est une façon originale et légère de financer le développement en mettant à profit une organisation existante. La cogestion financière est un signal de confiance lancé à la population.

### **3.4 Dynamique de la concertation entre les agences**

La concertation est utile à deux points de vue : pour influencer « l'agenda » de l'État et pour partager les pratiques porteuses. On a vu que les projets non canadiens



ont une certaine influence pour faire reconnaître les instances associatives qu'elles ont mises en place. Ceci ne peut se faire que grâce à une masse critique et le poids des agences est d'importance. Le bilan commun du pays est un exemple pertinent.

Quant au partage des expériences, les projets des agences internationales sont souvent éparpillés sur le territoire. Ils s'adressent à une variété de communautés et de problématiques. De plus, les agences ont des visions, des objectifs et des calendriers différents en regard à l'aide au développement. Il devient donc fort utile de partager les expériences et les pratiques pour engendrer une dynamique d'apprentissage concertée. Il ne s'agit pas d'aboutir à la concertation des agences pour l'ensemble des stratégies de développement. Il s'agit plutôt de permettre les échanges, par exemple sur : les visions respectives du DL; les apprentissages collectifs et les leçons à réinvestir dans les projets; l'aide au profit du DL; la pérennité du financement du DL; la cohérence des projets et des actions sur le territoire haïtien. Les trois projets non canadiens, en se parlant, ont pu développer des approches similaires. Oxfam-Québec a aussi beaucoup appris à leurs contacts. Enfin, cette étude a aussi été un moment propice pour partager les expériences. Les gestionnaires des projets ont indiqué avoir apprécié pouvoir échanger sur leurs vécus. Ceci rejoint le processus de réflexion de Prévost (2001b).

### **3.5 Dynamique culturelle et le développement local**

La dynamique culturelle vise à répondre à la question : quels sont les comportements d'accompagnement à adopter? La culture comprend ici deux aspects, dont le premier est la culture aux sens des influences de la culture anthropologique sur le développement. La culture rurale en Haïti est complexe. Pour le DL, bien que l'on ait une volonté de la comprendre, elle reste un défi important. Il y a une grande inertie qui réfère à la passivité de la population, à la suspicion, à l'esprit de méfiance, aux lacunes de l'administration publique locale.

La population rurale se heurte actuellement à une mutation dans sa mentalité. Cette mutation est due au glissement des valeurs de la population rurale et à l'ouverture sur le monde. C'est un contexte favorable à capitaliser. Le monde paysan vit un tiraillement entre la tradition, qui a su le protéger jusqu'à récemment, et la modernité. La volonté de changement vers cette modernité est la pauvreté. L'ouverture sur le monde vient de l'infiltration de la modernité par divers vecteurs : télévision, radio, Internet, diaspora, présence des artisans du développement. Il y a deux constances en Haïti : la misère et la volonté de s'en sortir. On pourra travailler sur le deuxième pour atténuer le premier. À cet effet, la phase de gestation de l'expérience de Pendiassou est particulièrement utile. Elle permet de mieux comprendre la culture locale et de déconstruire les préjugés. Les projets ad hoc qui soulignent les moments importants d'une société sont des leçons à retenir. Ils sont peu dispendieux et ils démontrent un respect pour la culture locale.

Le deuxième aspect de la dimension culturelle concerne la culture organisationnelle des agences internationales. Celles-ci ont souvent une culture bureaucratique et centralisée. Cette culture organisationnelle comprend, entre autres, les valeurs et les comportements qui régissent les interrelations avec les collectivités, les pratiques de management et d'évaluation. Bref, il s'agit des valeurs et des comportements qui définissent la manière dont les agences accomplissent leur rôle. Dans une perspective de DL, on parlera généralement *d'empowerment*, de transparence, de souplesse, d'écoute et de confiance. Plus spécifiquement, cette étude révèle trois tendances : la gestion participative, l'importance des ressources humaines et le rythme.

Premièrement, malgré ses limites, la participation représente à la fois une valeur et un processus incontournable. Si c'est une valeur, elle implique la sincérité de part et d'autre. Il faut éviter que la participation ne devienne instrumentale, un faire-valoir des agences de développement ou une façon de profiter des incitatifs pour la population. Si c'est un processus, cela requiert une méthodologie, des procédures de

participation, notamment en ce qui concerne l'échelle de participation (habitation, section communale, commune, arrondissement, département). Mais la participation est insuffisante, il faut aussi développer les capacités de participation. Il ne faut pas avoir peur de permettre des conflits et des oppositions. Ce sont des signes nécessaires de l'apprentissage démocratique. La gestion participative est nécessairement plus lente si on veut permettre aux marginalisés de participer.

Deuxièmement, le cas d'Oxfam-Québec démontre l'importance des ressources humaines stratégiques. Une personne indispensable comme un directeur terrain peut faire la différence. Pour les agences d'exécution et les bailleurs de fonds, le choix de cette personne ne peut se faire à la légère sur la base d'un long curriculum. Au-delà des compétences techniques, il faut considérer les compétences d'ordre interpersonnel et informationnel, c'est-à-dire agir en tant que symbole, leader, agent de liaison et porte-parole pour le projet. La capacité d'écoute et d'empathie s'avère peut-être plus importante que les compétences en gestion de projet qui sont bien plus mécaniques.

Troisièmement, le rythme des actions devrait être plus lent. Tous les projets montrent que le rythme est généralement trop rapide et qu'il y a trop d'activités. Par contre lorsqu'une agence comme la FAO décide de prendre du temps pour mieux comprendre, la population peut trouver le temps long. Trouver le rythme adéquat n'est pas facile, car il faut contourner l'esprit d'attentisme et induire dans les activités une charge éducative de DL pour assurer la pérennité du projet. On peut contourner l'esprit d'attentisme par des projets ad hoc et prendre son temps pour construire les bases solides du véritable projet de DL. L'analyse transversale a fait le tour des dimensions problématiques.

Le tableau 3 résume les leçons transversales des cas. Celles-ci ont aidé à conceptualiser le modèle de gestion du DL qui est présenté dans la prochaine section.

Tableau 3. Synthèse des leçons transversales des cas

Thèmes	Sous-thèmes	Tendances centrales	Attendu	Non attendu	Commentaires
Gestion du DL	Typologie des projets	Projet sectoriel exogène	x		Nécessaire mais ce n'est pas le DL.
		Projet sectoriel en diversification		x	Attention à ne pas tirer partout.
		Projet connexe au DL	x		Favorise le DL.
		Projet exo-endogène		x	Le type adéquat pour les agences.
		Projet endo-exogène	x		Impossible pour les agences.
		Projet ad hoc		x	Utile pour établir la confiance.
	Vision de développement	Les projets canadiens sont initialement localistes	x		Ce n'est pas parce qu'on mène un projet localement que c'est du DL.
		Les projets non canadiens sont surtout homogénéisants	x		Souvent, l'agence possède une grande vérité sur ce qui est bon.
		Les expériences émergentes sont traditionalistes et pragmatiques	x		Les leaders savent tirer avantage de la présence des agences.
		Il y a une vision institutionnelle et une vision personnelle		x	Cette confrontation relève du phénomène bureaucratique.
	Processus de gestion de projets	Planification souple du projet principal de l'agence d'exécution	x		L'utilisation de la GAR devra être la plus possible
		Accompagnement à la planification du plan local de développement	x		Pour que la population s'approprie un plan, il faut qu'elle le fasse.
		Création des partenariats de projets avec la main-d'œuvre locale si possible		x	La pauvreté fait que les gens sont sensibles aux occasions d'emplois.
		Phase de gestation suffisante		x	Une des plus belles leçons des cas.
		Phase de retrait à prévoir		x	Graduellement près d'un an avant.
		Horizon temporel assez long	x		Le DL repose sur le long terme.
		Gestion à la carte ou réactive		x	Ne pas aller au-devant des gens.
		Développement plus systémique	x		Le DL est multidimensionnel.
		L'axe de l'entrepreneuriat et les activités génératrices de revenus	x		L'amélioration du niveau de vie est le signe le plus tangible du DL.
Induire le mimétisme			x	Le paysan entend avec ses yeux.	
Échelle d'intervention limitée pour un projet pilote	x		Pendiassou et Vallue sont des localités plus petites que la SC.		

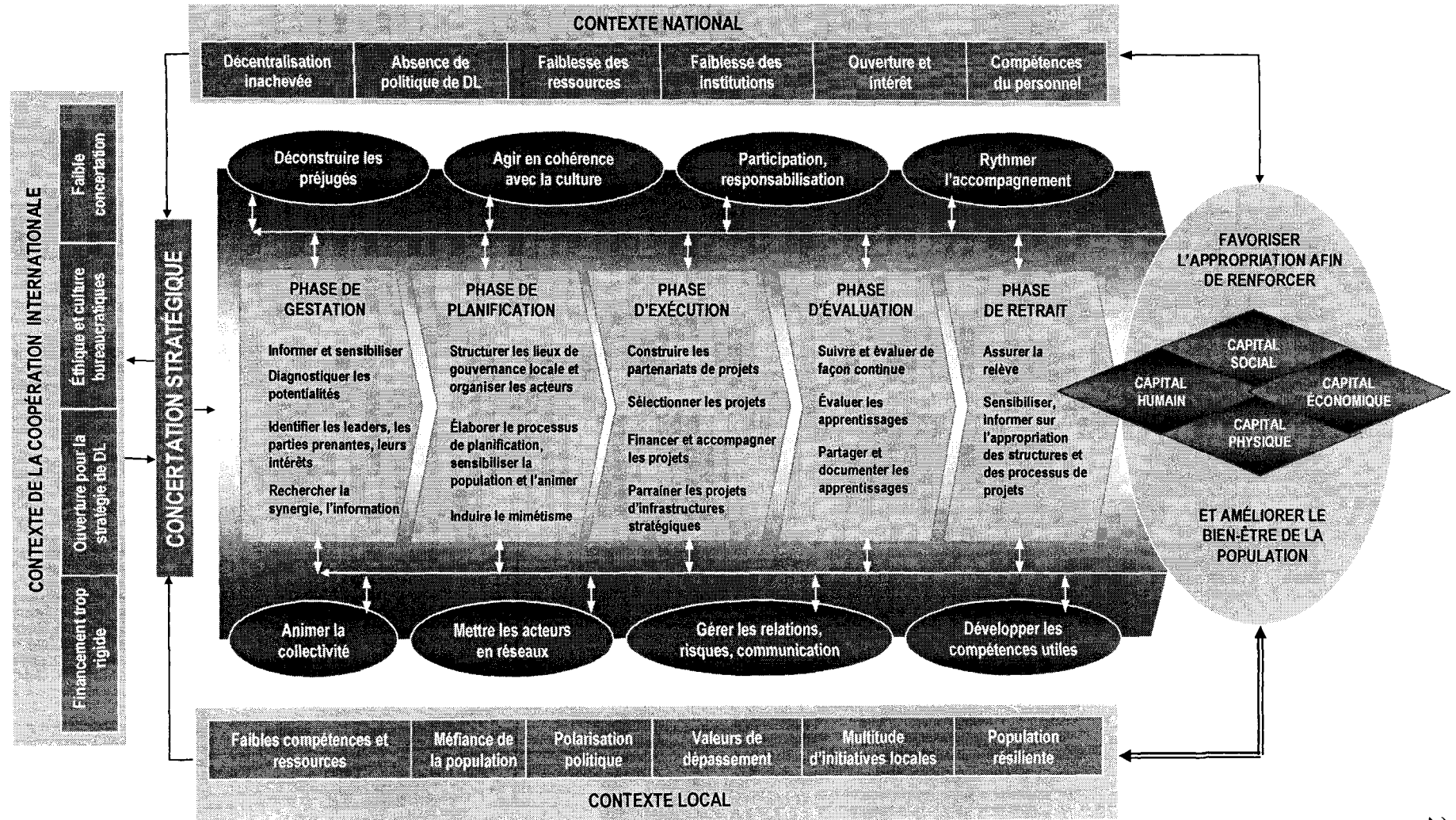
		Développement apolitique		x	Évite des polarisations politiques.	
		Impliquer l'État et les élus locaux autant que faire se peut		x	La polarisation des élus est réelle, mais les élus sont incontournables.	
	Opérations transversales aux projets	Les mêmes processus qu'ailleurs : animation, réflexion, organisation, politique			x	Le DL à l'international nécessite les mêmes processus bien que les manières d'opérer puissent varier.
		Gestion des conflits				Adopter les mécanismes locaux.
		Le développement de compétences pour favoriser la pérennité du projet	x			La formation est importante, ce qui rejoint le concept de pré-DL.
Gouvernance locale	Types d'instances associatives	Les instances associatives sont lourdes, coûteuses, et la pérennité n'est pas assurée	x		Ces structures sont pertinentes pour la gouvernance locale ou la décentralisation.	
	Couverture géographique	Limiter l'éparpillement et tenir compte des différences entre les bourgs et les sections communales		x	La mentalité des gens du bourg ou des zones plus rurales est différente. Il peut y avoir de la jalousie.	
Bailleur de fonds	Financement de l'agence d'exécution	Financement souple avec un décaissement progressif en phase avec le développement terrain		x	Il faut modifier le comportement de financement du bailleur de fond.	
	Financement des sous-projets	Fonds de développement avec des comités de cogestion financière	x		Les fonds permettent une flexibilité face aux initiatives de la population.	
Concertation des agences	Influence sur l'État	Former une masse critique pour influencer « l'agenda » de l'État	x		La présence des agences internationales est lourde en Haïti.	
	Partage expérientiel	Échanger les réflexions et les pratiques porteuses (mimétisme)	x		Le DL en contexte de pauvreté est un processus d'apprentissage.	
Dynamique culturelle	Culture locale	Respecter la culture locale et la souligner aux moments opportuns		x	Les projets ad hoc favorisent la communication et la confiance.	
		Participation comme une valeur et comme un processus	x		Il n'est pas facile de mettre tête ensemble, mais il faut le faire.	
	Comportements des gestionnaires	Compétences humaines du personnel stratégique			x	La capacité d'écoute et d'empathie est nécessaire à l'international.
		Respecter le rythme d'absorption de la population			x	Les projets vont souvent trop vite, il faut s'adapter au rythme local.

#### 4. MODÈLE CONTEXTUEL DE GESTION DE PROJETS DE DL

Le modèle de gestion de projets de DL présenté ici tire avantage des leçons structurantes des cas. C'est un modèle systémique qui vise la gestion de l'accompagnement à la transformation des collectivités. L'accompagnement mise sur les potentialités endogènes. Le modèle est ancré dans la discipline de gestion et adopte le point de vue des organismes de développement. Bien qu'il se base principalement sur le résultat des analyses des études de cas, ayant ainsi permis d'enraciner le modèle sur le terrain, ce dernier demeure néanmoins le résultat d'une combinaison de plusieurs éléments. De ce nombre, il y a le contexte haïtien, la littérature sur le DL et des concepts apparentés de même que l'expérience et les connaissances cumulées du chercheur et de l'équipe de recherche. Dans ce contexte, il s'agit davantage d'un cadre de référence et d'un système d'apprentissage que d'une recette ou d'un modèle explicatif de la gestion du DL. Le modèle contient cinq éléments (voir la figure 12 de la page suivante). Comme schématisation, il s'est inspiré de Rondeau (1999) avec son modèle de changement organisationnel, mais avec une grammaire de la pensée systémique et évidemment, un contenu différent.

1. Le contexte haïtien au niveau national et local souligne qu'il s'agit d'un modèle contextuel;
2. Les agences internationales sont des acteurs très importants en Haïti, surtout le bailleur de fonds. Elles occupent une place de choix dans le modèle;
3. La concertation des choix stratégiques des niveaux nationaux, locaux et de la coopération internationale tient compte du problème de la concertation;
4. La mise en œuvre du DL, c'est-à-dire la gestion et l'accompagnement des collectivités par les organismes locaux et internationaux de développement. Elle comprend trois dimensions importantes : les phases de management par projets; les comportements transversaux à toutes les phases de l'accompagnement; les processus transversaux à toutes les phases de l'accompagnement;
5. Les cibles du DL : accroître et partager le patrimoine communautaire et le bien-être en renforçant les capitaux humain, social, physique, économique.

Figure 12  
Modèle contextuel à Haïti de gestion de projets de développement local



Le modèle peut donc être compris comme étant l'ensemble des activités de recadrage stratégique et d'accompagnement des projets des collectivités locales par les agences internationales considérant les stratégies des autres agences, du gouvernement et des acteurs locaux et ce, dans le but d'améliorer ou de renforcer les capitaux humain, social, physique et économique des collectivités locales concernées et afin de les doter de la capacité de transformer leur réalité dans un contexte caractérisé par une inertie nationale et locale et une présence lourde de la coopération internationale<sup>1</sup>.

#### 4.1 Contexte d'intervention

Le contexte est une donnée importante, car il influence le choix des cibles et des stratégies, la gestion des risques et la difficulté globale de la mise en œuvre des projets de DL. Dans un contexte difficile où les conditions déterminantes du DL sont largement absentes, la thèse préconise le concept de pré-développement local. Dans ce cas, il faut agir davantage sur les conditions déterminantes du DL que sur le DL en soi. Cette différence conceptuelle est de taille et peut avoir des incidences directes sur les actions des agences internationales.

Toutefois, certains commentaires reçus ont fait valoir que le DL est possible en Haïti et que le terme pré-développement local possède une connotation péjorative. En effet, le cas de la congrégation à Pendiassou et l'APV ont démontré qu'on pouvait articuler le DL. Mais de manière générale, même s'il existe bel et bien des expériences de DL, un pays comme Haïti assoit bien le concept de pré-développement local. Cependant, afin d'éviter les ambiguïtés, la thèse n'emploie que le concept de DL. On peut rappeler quelques éléments du contexte haïtien.

---

<sup>1</sup> D'aucuns étiquettent de Haïti comme un pays à « partenariat difficile » (CAD); Low Income Country Under Stress ou LICUS (BM); « non performant » (UE); « pays les moins avancés » ou PMA (PNUD). Nous résumons les difficultés globales d'Haïti comme de l'inertie face aux efforts de développement des agences de développement.



Le contexte national est caractérisé par une décentralisation inachevée ou plutôt une centralisation du pouvoir, une faiblesse des ressources et des institutions, une absence de politique de DL et par voie de conséquence, de politiques sectorielles adaptées. Les évaluations récentes de la programmation canadienne en Haïti illustrent ces déficiences. Perçues ou réelles, celles-ci débouchent sur un seul constat : l'État est actuellement peu fonctionnel pour favoriser le DL.

Le contexte local est caractérisé par la faiblesse des ressources humaines de la société civile et des élus locaux, par la faiblesse des ressources physiques (circuits financiers, infrastructures, économie peu diversifiée, etc.), un esprit de méfiance et une polarisation politique qui limitent les réseaux sociaux. Enfin, la complexité de l'univers psychique du rural haïtien rend la mise en œuvre difficile et en particulier l'appropriation du développement par la population. L'ensemble de ces difficultés représente l'inertie locale qui peut être assimilée à de la résistance au changement dans un contexte organisationnel.

Le contexte de la coopération internationale possède le défi toujours actuel d'une meilleure concertation entre les agences qui projettent l'image d'une culture organisationnelle généralement très bureaucratique et trop souvent axée vers la capitalisation de la réputation de l'agence au détriment d'une volonté réelle de développer les populations, soulevant ainsi un problème d'éthique. De plus, trop souvent les stratégies de développement sont de type « photocalque » : durée de vie trop courte des projets; choix trop rapide des projets en fonction des données disponibles; planification rigide quant au contenu technique, social et administratif. Les stratégies de développement sont axées vers l'expertise technique, la rapidité, la culture de la performance. Il y a encore des critiques en regard de l'implication insuffisante des groupes cibles dans la conception, la planification et l'exécution des projets. Enfin, au dire des agences d'exécution, les stratégies de financement des bailleurs de fonds sont trop rigides en terme de décaissement et de contrôle.

Malgré tout, le DL s'attarde moins aux problèmes qu'aux potentialités. En ce sens, il y a des éléments positifs sur lesquels on peut miser. L'État et les agences d'exécution possèdent des ressources humaines compétentes. Le premier semble aussi démontrer une certaine ouverture pour le DL. La volonté politique est essentielle et l'implication de l'État est incontournable. Au niveau des collectivités, il y a plusieurs initiatives émergentes qui démontrent la volonté de la population de se sortir de la misère. La population rurale possède de formidables valeurs de dépassement et les Haïtiens sont créatifs, travailleurs et ouverts d'esprit. Il s'agit d'un peuple résilient qui a su survivre à un parcours historique très peu favorable à son épanouissement. Enfin, la coopération internationale démontre un engouement certain pour le DL, ce qui pourrait éventuellement faciliter le financement de cette stratégie.

#### **4.2 Concertation des choix stratégiques**

Malgré les difficultés d'Haïti, la coopération internationale ne saurait se substituer ou encore faire abstraction de sa réalité nationale ou locale dans l'élaboration de ses stratégies d'action. Idéalement, elle devrait, en renforçant les institutions nationales et locales, planifier sa « disparition ». Toutefois, comme il y a encore loin de la coupe aux lèvres, il faut prévoir un cadrage stratégique souple, issu de la concertation des instances concernées. Ce cadrage stratégique devrait être remis à jour continuellement pour tenir compte des réorganisations de l'État central et des collectivités locales ainsi que de leurs choix stratégiques respectifs. La concertation donnerait lieu à des scénarios d'actions où les parties pourraient y trouver leur compte, progresser et apprendre les unes des autres.

#### **4.3 Mise en œuvre du développement local**

Cette partie du modèle décrit la mise en œuvre ou le management par projets de DL. Le management par projets est un style de gestion qui dépasse la gestion de projets. Il inclut la concertation stratégique, la phase de gestation, la planification, la

gestion des projets du plan, la phase de retrait et l'évaluation globale des actions sur le DL. Bref, l'ensemble du modèle assoit le management par projets. Pour sa part, la gestion de projets reconnaît les phases habituelles de planification, d'exécution et de suivi-évaluation des projets. Dans la figure 12, pour une question de schématisation, on ne distingue pas nécessairement le management par projets de la gestion de projets. En somme, comme suite à ce qui a été relevé dans les leçons, le management par projets relève de l'équipe de l'agence d'exécution tandis que la gestion de projets relève des acteurs impliqués dans les partenariats de projets. À l'intérieur de ces phases, on peut lister un certain nombre d'activités stratégiques. La mécanique opérationnelle pourra s'affiner avec des données supplémentaires et par les apprentissages tirés des expériences qui auront cours en Haïti.

Premièrement, la phase de gestation a été perçue par les intervenants consultés comme étant l'une des contributions majeures du modèle. La phase de gestation ne se résume pas uniquement à une étude de pré-faisabilité. Il faut bien comprendre la réalité locale, discerner les potentialités et les déficits, identifier les parties prenantes et les leaders, rechercher la synergie lorsqu'on ne peut approcher la concertation avec les autres agences déjà présentes. Même si, dans la figure 12, cette phase semble survenir après la concertation stratégique, elle peut se faire en même temps ou en amont de celle-ci. C'est un modèle systémique et non linéaire.

La phase de gestation constitue une période difficile pour une agence de développement, car il faut résister à l'impatience de la population, trop souvent habituée à des projets rapides, sans lendemain. Les cas ont montré que la FAO et la Congrégation à Pendiassou ont pris d'un an à cinq ans pour bien comprendre les réalités locales et la dynamique qui anime les acteurs locaux. À défaut d'une période aussi longue, il faudrait au moins mener une étude de pré-faisabilité qui inclurait des dimensions qualitatives et quantitatives ainsi qu'une prise de contact approfondi avec la communauté. Cette action améliorera le potentiel de succès d'un projet de DL. Dans certains cas, on pourrait bénéficier d'études déjà faites, qu'il suffirait

d'actualiser. En effet, les intervenants soulignent qu'Haïti est un des pays les plus quadrillés en études des plus variées.

Deuxièmement, la phase de planification est liée seulement aux activités des plans de développement dans les collectivités d'accueil. En clair, les projets qui découlent de ces plans locaux de développement sont ici appelés les sous-projets. Mais l'équipe de projets de l'agence d'exécution pourrait aussi planifier ou revoir ses propres actions dans le projet qualifié de principal qui la lie au bailleur de fonds. Ce plan d'action sera revu au fur et à mesure des développements du terrain et des interactions avec la population. Une planification, souple et flexible, dégage aussi une marge de manœuvre financière pour soutenir les initiatives du plan local de développement.

Pour qu'un plan local de développement soit représentatif, il faudrait aussi que les participants à la planification soient représentatifs de la communauté. Un plan qui découle d'un processus participatif et représentatif, même s'il n'est pas optimal, possède un bon potentiel de durabilité, car la population s'y reconnaît. On doit donc structurer d'abord les lieux de gouvernance locale telle que les instances associatives organisées dans tous les cas étudiés. Cependant, si on n'a pas l'intention d'influencer la décentralisation, il ne vaut pas la peine d'avoir des structures aussi lourdes que celles qui ont été mises en place, par exemple, par les projets non canadiens. Il existe des exemples en Allemagne et au Brésil de pratiques beaucoup plus simples telles que les comités de quartier. La thèse y reviendra dans le prochain chapitre, qui vise à rendre le modèle moins contextuel à Haïti et plus transférable.

Dans l'optique où on désire que le plan soit légitime, il faut accompagner la planification et non la faire à la place des membres participants. L'équipe de projets pourra décrire les procédures d'une planification et animer l'ensemble de la démarche au lieu de les exécuter. L'équipe de projets pourra aider à arbitrer et à gérer les conflits qui sont d'ailleurs normaux dans un apprentissage démocratique. Étant donné

la polarisation politique qui existe, il est normal que les parties prenantes de la communauté veillent à leurs intérêts. Le plan de développement qui découlera de ce processus assez lent sera distinct de celui de l'agence d'exécution. Celle-ci doit nécessairement œuvrer à l'intérieur de ses ressources disponibles. Elle pourra d'ailleurs actualiser son plan d'action pour tenir compte du plan de développement de la communauté.

Troisièmement, le modèle fait référence à l'exécution des sous-projets découlant du plan local de développement. Cette phase relève exactement de la logique classique d'une gestion de projets, c'est-à-dire qu'à partir du plan, on doit mettre en œuvre les activités considérées comme prioritaires par la population. La mise en œuvre s'exécutera donc par les processus de décision, de planification, d'exécution et de suivi-évaluation des sous-projets. Les cas ont montré que certaines agences ont formé des comités de gestion et de suivi des projets. C'est le moment où on doit construire des partenariats de projets en mettant l'accent sur les partenaires locaux et la main-d'œuvre locale. C'est le moment aussi où le fonds du projet principal peut servir de levier financier pour les sous-projets identifiés par la population. L'équipe de projets pourra aussi informer les porteurs de sous-projets qu'il y a d'autres sources de financement et les accompagner vers elles.

La phase d'exécution pourra être un moment propice pour induire le mimétisme bien que ce dernier puisse se faire n'importe quand. Par exemple, lors de l'organisation des lieux de gouvernance locale, les voyages de formation pourraient ouvrir les yeux des membres participants. En général, les besoins de la population sont très tangibles. Les infrastructures sont citées parmi les premiers projets. Or un projet ne prévoit pas nécessairement de construire des infrastructures. Les projets d'infrastructures sont généralement très capitalistiques. Les agences de développement ne peuvent pas non plus remplacer l'État. Par contre, il est possible que pour certaines infrastructures stratégiques, si la mobilisation est forte et si la

population veut apporter sa contribution, que les agences puissent servir de parrain à tout le moins.

Quatrièmement, la phase d'évaluation doit se différencier de l'évaluation des sous-projets. Dans le modèle, l'évaluation désigne l'évaluation du projet principal. Les sous-projets ont été évalués lors de la phase d'exécution et les résultats sont pris en compte dans l'évaluation du projet principal. Le suivi-évaluation des projets et actions de développement est mené à différents moments critiques pour corriger le tir. C'est donc une évaluation formative qui vise à peaufiner les processus. Enfin, l'évaluation sommative consiste à regarder, à la fin du projet principal, son influence sur les cibles du modèle (capitaux économique, social, humain, physique). Il faut souligner encore que l'évaluation du développement est un champ théorique et pratique encore vierge. Il y a peu de références ou d'outils pratiques d'évaluation. Pourtant, il sera nécessaire de développer de tels outils, car si la GAR ne peut bien faire la planification du DL, il ne pourra pas bien l'évaluer non plus. L'évaluation adéquate est critique, car on risque de pénaliser un projet porteur dont les résultats sont peu visibles et porter aux nues un projet dont les résultats à court terme n'assurent nullement sa pérennité.

Les projets et les actions peuvent offrir des leçons pertinentes. La phase d'évaluation est un des fondements d'un modèle systémique. Le modèle fonctionne en contexte de rationalité limitée où les essais et les erreurs font partie intégrante du modèle. Les apprentissages peuvent être partagés avec d'autres et avec la collectivité où on a mené les activités. C'est un signe de transparence, car souvent, une agence d'exécution s'en va sans que la population sache pourquoi.

Enfin, cinquièmement, la phase de retrait doit être planifiée dès le début. Le retrait force à réfléchir sur les stratégies et les actions requises pour favoriser la poursuite du projet au-delà du départ des agences internationales. Intégrer les ressources humaines locales dans l'équipe de projets d'expatriés constitue une

pratique porteuse. La formation est donc incontournable. Il faut aussi communiquer les raisons du départ à la population et aux intervenants impliqués dans le projet principal et les sous-projets. Selon certains gestionnaires, cette phase devrait débiter au moins six mois avant le départ pour fermer graduellement le projet.

#### 4.4 Comportements à considérer

Le modèle identifie aussi un certain nombre d'activités transversales dirigées vers le développement de comportements nécessaires à toutes les phases. On peut les considérer comme productrices des valeurs de l'accompagnement.

D'abord, la déconstruction des préjugés et des attentes est un comportement qui est nécessaire autant chez le personnel des agences que chez la population. Chez les agences, il faut passer d'une mentalité d'experts, de porteurs de projets à celui d'accompagnateurs. Ceci implique de reconnaître les capacités de la population et d'avoir des attentes réalistes quant aux résultats. De son côté, la population doit s'approprier son développement. Le DL s'inscrit dans une logique d'autodéveloppement. Déconstruire la mentalité d'*assisté* exige des efforts importants de sensibilisation de la part du personnel de projet et une implication réelle de la population concernant le développement de sa zone. La phase de gestation est particulièrement propice à ce processus de déconstruction.

Puis, il faut agir en cohérence avec la culture locale. Il faut autant que faire se peut intégrer certains éléments culturels dans les activités de projets. Par exemple, Oxfam-Québec et la GTZ soulignent les fêtes patronales et l'inauguration d'une infrastructure. La culture constitue un élément important à considérer dans l'amélioration du potentiel de succès de l'aide internationale.

Favoriser la participation et la responsabilisation augmente le potentiel d'appropriation des projets. Il est nécessaire d'impliquer les parties prenantes de la

population (communauté politique, le privé, les associations paysannes locales) lors de la conception, de la planification et de l'exécution des projets. À cet effet, malgré ses limites, la gestion participative est une approche porteuse. On a vu que le FENU, la FAO et Oxfam-Québec ont eu recours à la Méthode accélérée de planification participative (MARP). Toutefois, il faut contextualiser cet outil. En effet, les gestionnaires de la FAO ont soutenu qu'ils ont dû fonctionner par essais et erreurs avant de trouver ce qui est juste de faire. Il faut toutefois que la participation soit effective et non un instrument de faire-valoir. Pour ce faire, l'accompagnement ne peut être que relativement passif. Le mimétisme, la formation, l'encadrement de l'exécution sont quelques éléments essentiels pour favoriser l'appropriation qui demeure un immense défi toujours actuel pour la coopération internationale comme pour les organismes locaux de développement.

Maintenir un rythme et un horizon temporel appropriés se fait en fonction de la capacité d'absorption de la population. Trop souvent, on planifie un trop grand nombre d'activités sur une trop courte période. Accompagner signifie aller au rythme de la population. Le DL est un processus de longue durée. Les changements surviennent plus souvent de façon incrémentale que radicale. Même la Congrégation à Pendiassou a indiqué qu'il est très difficile de ne pas aller trop vite. Avec le temps, elle a appris à faire de la gestion réactive. Par exemple, dans un projet de construction d'école dont le besoin venait des paysans, la Congrégation a dû arrêter le projet durant six mois parce que la population avait arrêté de participer et d'apporter sa contrepartie. Les paysans ont alors compris que la congrégation n'avait pas besoin d'une école pour elle et que s'ils la voulaient, il fallait qu'ils s'approprient le projet.

#### 4.4 Opérations transversales

Enfin, toutes les expériences de DL, que ce soit en Haïti ou ailleurs, reposent sur un ensemble d'activités de base difficiles à outrepasser. Ces activités sont transversales à toutes les phases d'accompagnement.



L'animation est une activité cruciale. On ne s'improvise pas animateur. Les personnes du milieu passent souvent bien auprès de la population. Plusieurs projets ont engagé des animateurs des milieux locaux pour animer les associations de paysans. Certains ont eu recours à la radio communautaire (APV). Les leaders locaux peuvent aussi servir de catalyseurs à la population. En effet, si l'animation peut être portée par l'équipe de projets, la mobilisation relève souvent de l'implication des leaders. Les occasions de rassemblement populaire peuvent aussi servir de moments pour informer et sensibiliser la population.

Ensuite le réseautage favorise le développement du capital social dans la communauté. Les Haïtiens sont très polarisés politiquement. Il est difficile d'obtenir la concertation, et avoir un discours apolitique peut être utile. Les différentes instances associatives au niveau de la commune, du bourg ou de la section communale constituent des lieux formels propices au réseautage. On a aussi souvent fait participer le personnel pertinent des ministères déconcentrés sur le territoire, surtout les ministères de l'Agriculture et de la Planification. Il y existe aussi de nombreux regroupements qu'il serait pertinent de renforcer.

Le réseautage peut aussi être une occasion de créer le mimétisme en faisant voyager les personnes impliquées en dehors du territoire d'intervention de l'agence d'exécution. Par exemple, la FAO a amené les élus locaux au Salvador. Ce voyage a exposé les élus à d'autres façons de faire. Oxfam-Québec a amené certains membres de ses comités de développement visiter les expériences de la FAO, du FENU, de la GTZ et de Pendiassou. Le réseautage peut aussi être utile à l'équipe de projets, ce qui rejoint le processus de concertation stratégique.

La gestion des communications, des relations humaines et des risques constitue un défi majeur qui concerne autant le personnel des agences que la population. Pour les agences, la qualité des ressources humaines stratégiques (chef de projet, directeur terrain) est d'une importance capitale à la réussite des projets. Il

existe plusieurs outils pour analyser les rôles des gestionnaires. Par exemple, la grille de Mintzberg (1987) permet de donner une pondération plus importante aux rôles interpersonnels (leader, symbole, agent de liaison) par rapport aux rôles informationnels (observateur, diffuseur, porte-parole) ou décisionnels (arbitre, financier, négociateur, entrepreneur). De la même manière, la grille de Quinn (1990) accorde une plus grande importance aux rôles transformationnels (innovateur, agent de liaison, facilitateur, mentor) qu'aux rôles transactionnels (contrôleur, directeur, coordonnateur, producteur). Ces qualités utiles en coopération sont difficilement détectables dans un curriculum vitae. On s'appuiera aussi sur les mécanismes locaux de résolution de conflits. On l'a vu dans le projet d'Oxfam-Québec où la simple présence d'une personne reconnue à une table de discussion peut réduire les tensions.

De bonnes communications sont essentielles étant donné la polarisation politique au sein des collectivités, les différentes parties prenantes ne sont pas toutes des amies. Il y a aussi plusieurs possibilités de conflits liés aux différents groupes d'intérêts en présence. La gestion des conflits est un enjeu qui exige une grande diplomatie de la part des gestionnaires. La communication entre toutes les parties prenantes est à la base des efforts de réajustements mutuels et d'actions concertées. On ne peut improviser à ce niveau, il faut les compétences requises.

La gestion des risques est inhérente à un projet à l'international et c'est une autre activité majeure. Le risque interne est principalement lié aux ressources humaines stratégiques et au financement du bailleur de fonds. Étant donné l'horizon temporel plus long des projets de DL, la rotation plus grande du personnel expatrié risque de créer des ruptures face aux liens de confiance développés avec la population. Le financement du bailleur est aussi dépendant des risques liés à l'instabilité du pays. Les risques externes au projet dépendent de la qualité du contexte d'intervention. Il faudra alors avoir des attentes réalistes en fonction des difficultés rencontrées. Le potentiel des communautés n'est pas homogène d'une zone à l'autre. Enfin, il faut relier les risques externes au contexte administratif, macro-

économique et politique du pays. Il peut y avoir des instabilités récurrentes ou conjoncturelles qui influencent la gestion des projets. Les événements de la crise de février 2004 entourant le départ d'Aristide montrent bien le caractère réel de la gestion des risques externes.

Enfin, le développement des compétences utiles est une autre activité stratégique qui vise l'appropriation du développement par la population. La formation devient un enjeu de taille. Il ne s'agit pas d'alphabétiser tout le pays, mais de développer des compétences utiles à court et moyen terme : gestion de petits projets, comptabilité, recherche de financement, animation d'ateliers, gestion du personnel, etc. Les Haïtiens apprécient beaucoup les occasions de formation offertes.

## 5. IMPLICATIONS DU MODÈLE CONTEXTUEL POUR L'ACDI

Cette section revient sur les implications du modèle pour une agence internationale. Elle permet de répondre à la dernière des cinq questions spécifiques : comment l'ACDI peut-elle déployer des stratégies et des actions pour favoriser le DL en Haïti ? La problématique haïtienne, le modèle ainsi que les études de cas qui le supportent, questionnent fondamentalement les stratégies et les pratiques de la coopération internationale. Le modèle contient des leçons porteuses du terrain et s'il n'est pas un guide ni une recette, sa portée est de permettre un recadrage de la part des agences sur les façons de voir et de conduire des projets qui ont l'ambition de s'inscrire dans une perspective de DL. Ce recadrage offre l'occasion de construire des scénarios de projets à gérer ou d'acteurs à appuyer. Par exemple, pour une agence d'exécution, il s'agit de se servir du modèle pour questionner ses pratiques de gestion de projets. Toutefois, cette dernière possède une marge de liberté limitée face au bailleur de fond. Celui-ci a une grande influence dans les orientations d'une agence d'exécution car il contrôle le levier financier et les grands principes organisateurs d'un pays vis à vis l'aide internationale. Dans le cas de l'ACDI qui est un bailleur de fonds, le modèle implique une souplesse nouvelle au niveau d'une éventuelle

programmation de DL si jamais un tel programme avait la chance de voir le jour. Le modèle exige un recadrage à trois niveaux : comportemental, stratégique et opérationnel. Les sections subséquentes décrivent ces implications.

### 5.1 Recadrage comportemental

Il s'agit du changement le plus profond et le plus difficile car il touche au phénomène bureaucratique (Crozier, 1964). L'ACDI est une grosse machine dont la direction stratégique est politique depuis son intégration au ministère des affaires étrangères il y a plusieurs années. Ainsi, la programmation de DL qui nécessitait cette étude tarde encore à venir en raison des aléas politiques. En effet, la direction politique vise à recentrer le déploiement de l'aide du Canada sur la base de ses compétences reconnues en démocratie et des droits de la personne, en effacement de la dette, en besoins fondamentaux tels que l'éducation, la santé, en particulier le SIDA et les médicaments génériques à faibles coûts. La thèse ne tente pas de banaliser la portée des projets sectoriels qui ont leur pertinence et leur utilité. L'argument vise seulement à souligner que le changement de comportement nécessaire au DL ne pourra se diffuser par magie au sein d'une grande organisation.

La visée des bailleurs de fonds se situe malheureusement parfois dans une logique réputationnelle et de rendement économique et ce, parfois avant même d'être développementale. On recherche les grands projets qui portent haut l'identité du donateur et son leadership dans certains secteurs de la coopération internationale. Par exemple, lors d'une prise de photo sur une annonce de projet ou de programme, la table de réunion est tapissée d'un grand drapeau du pays d'origine bailleur de fonds que l'on veut bien visible. Ou encore, on veut bien financer le processus électoral, mais les équipements devraient idéalement provenir du pays aidant.

Au Canada, selon l'Institut Nord-Sud (1999), l'augmentation des prêts et des investissements en plus de la stagnation et du recul du budget de l'aide publique au

développement, ont fait qu'en 1997 le Canada a retiré un revenu de 1,86 \$ pour chaque dollar dépensé en aide. C'est une augmentation de 13% depuis 1996, et de près de 50% depuis 1995. Si ces calculs sont bons, c'est un rendement astronomique comparé à la bourse des valeurs mobilières. La recherche des retombées financières et d'emplois pour les Canadiens est sans doute légitime. On ne donne rien pour rien, la théorie des groupes d'intérêts est là pour le supporter. C'est tout le débat entre l'aide liée ou non liée, lequel n'a pas été tranché. Le Canada se situe actuellement à mi-chemin.

Il ne s'agit pas de tomber ici dans une idéologie humaniste, mais on peut toutefois questionner comment la stratégie du DL pourrait trouver prise au sein de l'ACDI ? Le concept est encore largement méconnu et il est marginal face aux priorités de l'agence. Certains spécialistes de la coopération internationale y voient un nouveau saut d'humeur des utopistes pour une nouvelle mode. D'autres croient fermement aux projets de type filière et puisque leur réussite est déjà quelconque, comment pourrait-on croire au DL avec un développement multidimensionnel.

Bref, au sein de la structure de l'ACDI, le changement de comportement est plus réaliste à l'échelle des gestionnaires responsables de pays. Ceux-ci sont les intermédiaires entre l'organisation et les projets du terrain. Ils peuvent être influencés par les résultats qu'ils rencontrent des projets sous leur juridiction. Ils possèdent une marge de manœuvre pour financer et évaluer les projets. Le processus de changement pourrait être incrémental, c'est-à-dire une approche de « tache d'huile » où lorsque les projets fonctionnent, les résultats se diffusent aux autres gestionnaires. C'est ainsi que l'on voit maintenant l'approche de SUCO au Mali se répliquer en Haïti. Grâce à ces petits succès, peut-être qu'un jour, une politique de DL verra effectivement le jour à l'ACDI bien qu'il faille demeurer prudent. Il faudrait néanmoins tenter des projets pilotes et essayer cette stratégie. Le changement de comportement chez les gestionnaires de l'ACDI consiste notamment à croire à ce potentiel. Par conséquent,

le DL exige des stratégies et des opérations qui sont cohérents avec le concept. Le recadrage stratégique permet aux changements de comportements de se manifester.

## 5.2 Recadrage stratégique

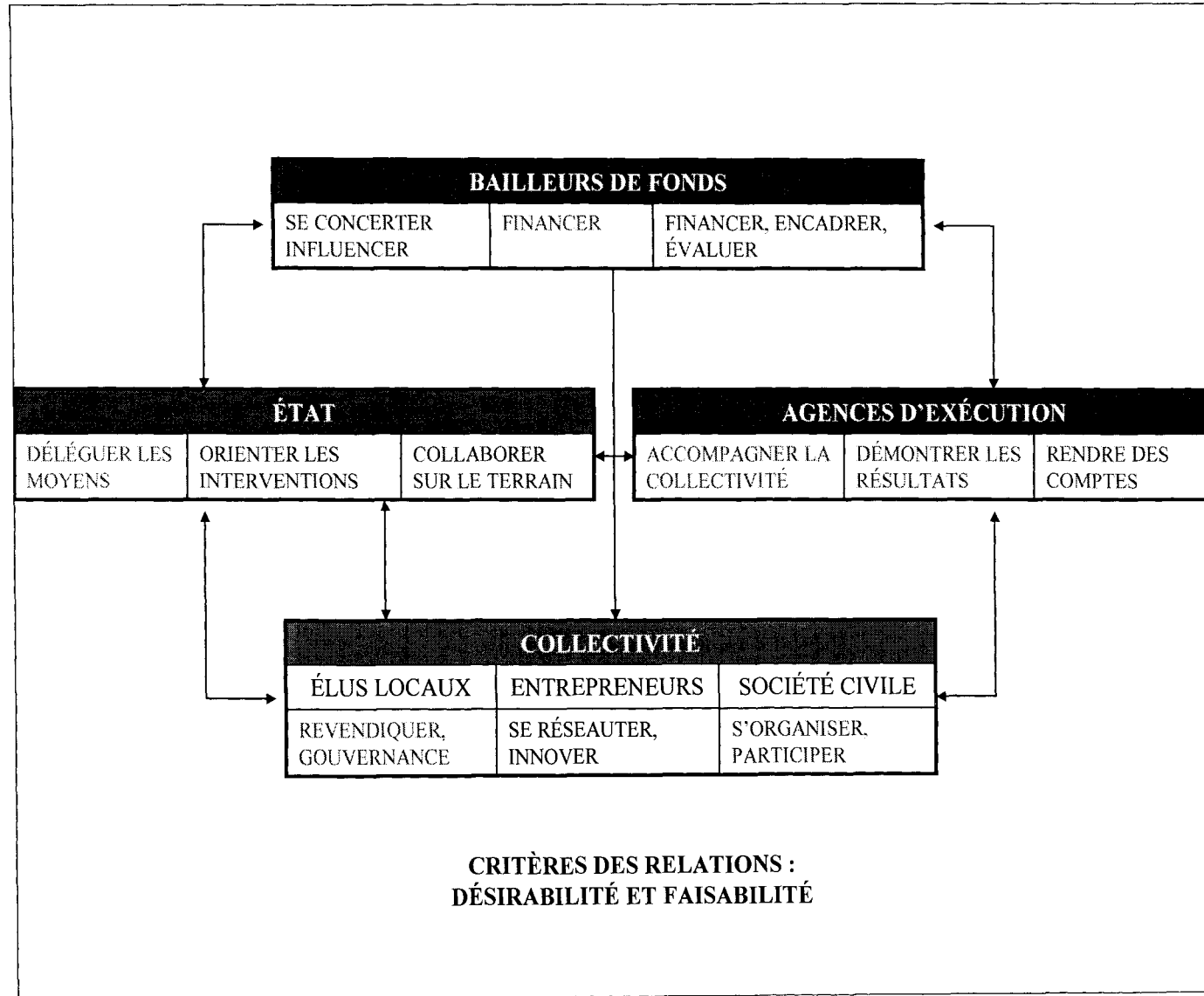
Le recadrage stratégique implique des scénarios d'acteurs et des scénarios de projets. Les scénarios d'acteurs tiennent compte de quatre catégories d'acteurs stratégiques du DL: le bailleur de fonds, l'agence d'exécution, l'État, la collectivité. Quant aux scénarios de projets, ils permettent d'identifier les types de projets que le bailleur de fonds pourrait éventuellement appuyer.

Ces scénarios stratégiques ne sont pas limitatifs et se veulent tout au plus des cadres de référence pour animer les réflexions du bailleur de fond et du gestionnaire des projets d'Haïti. C'est donc une stratégie de contextualisation qui implique de connaître les projets du pays afin de mener un recadrage conséquent. L'approche par scénarios stratégiques offre un avantage non négligeable sur la gestion des risques dans un pays comme Haïti car la programmation peut être dynamique en fonction des aléas politiques, économiques et sociaux.

### 5.2.1 *Scénarios d'acteurs*

Dans la perspective du bailleur de fonds, les scénarios d'acteurs permettent d'identifier les catégories d'acteurs à appuyer, de déterminer des champs d'action appropriés et de mener des interventions spécifiques (voir figure 13). L'ancrage adopté ici est le bailleur de fonds. Chacun des autres intervenants pourront aussi de leurs positions respectives, considérer les autres acteurs.

Figure 13  
Les scénarios d'acteurs à appuyer



La première chose que l'ACDI peut faire est de se concerter avec d'autres bailleurs de fonds pour ne pas répéter les projets et pour éviter de mettre en position de compétition pour la visibilité. La concertation avec d'autres bailleurs de fonds peut aussi offrir une masse critique capable d'influencer les orientations de l'État haïtien. La thèse ne s'intéresse pas à la décentralisation ou aux politiques du gouvernement haïtien. Mais, comme l'État est un acteur important du DL, tout appui à ce dernier afin de doter les collectivités de moyens suffisants ou d'une véritable politique de DL pourrait être envisagé. Le bailleur finance bien entendu les agences d'exécution selon la flexibilité exigée par le modèle de gestion du DL. Il évaluera aussi les processus et les résultats obtenus par les agences d'exécution. Le bailleur peut enfin financer directement les projets des collectivités. Par exemple, la coopération canadienne possède plusieurs fonds plus ou moins sectoriels qu'elle se sert pour financer les projets des collectivités sans passer systématiquement par les agences d'exécution habituelles.

En fonction de la figure 12, on peut aussi revenir brièvement sur ce que les autres acteurs pourraient faire. Par exemple, pour les agences d'exécution, leur rôle est aussi de se concerter sur le terrain avec les autres agences d'exécution et avec les différents ministères déconcentrés tels que les ministères de l'agriculture et de la planification. Sa fonction principale demeure toutefois l'accompagnement des collectivités dans son processus de DL tel que stipulé par le modèle de gestion du DL. Enfin, elle devra rendre des comptes au bailleur et évaluer ses processus et ses résultats.

Pour l'État, il faut éviter de devenir une « république d'ONG », malgré la pauvreté du pays. C'est une façon d'être souverain. L'État connaît ou devrait connaître mieux que quiconque les besoins sur son territoire, mais ceci, à la condition qu'il possède une volonté réelle de vouloir développer les collectivités de manière équitable et transparente. C'est loin d'être une évidence si on se fie à l'historique du pays et aux dernières évaluations canadiennes. Si cette condition est remplie, l'État



pourrait alors orienter les interventions des bailleurs de fonds. Cela fait partie de la concertation stratégique. Il pourra déléguer aux collectivités les moyens requis, par exemple pour faire fonctionner adéquatement les assemblées et conseils communaux et des sections communales. On n'a pas vu la réalité de ceci depuis que la Constitution est adoptée en 1987, il est donc difficile d'y croire. Ses différents ministères pourraient aussi collaborer sur le terrain avec les agences d'exécution et leur faciliter la tâche.

Enfin, le dernier acteur est la collectivité divisée par Friedmann (1992) en communauté politique (élus locaux), secteur privé et société civile. On connaît la polarisation politique des élus, l'agence d'exécution et le bailleur pourra tenter de réduire cette polarisation. Les élus eux-mêmes devraient penser à sa population, mais la mentalité « du chef pour être le chef » ne facilite pas toute tentative de « mettre tête ensemble » et d'approcher le pragmatisme politique nécessaire au DL. Quant au secteur privé, il reçoit actuellement peu d'attention alors qu'il devrait en recevoir davantage parce que cette catégorie d'acteurs est stratégique pour l'entrepreneurship, lequel constitue une dimension essentielle au DL. On a conjugué trop souvent le DL aux projets collectifs. Or, les entrepreneurs pourraient par exemple bénéficier d'appui au montage de projets d'entreprises, de financement au démarrage, de formation à la gestion et à la mise en marché, etc. Enfin, la société civile haïtienne est fragmentée et elle s'organise au fur et à mesure des besoins des projets des agences internationales. Elle aurait intérêt à se réseauter et à s'organiser comme une véritable force de contrepoids. Mais en Haïti comme ailleurs, il n'est pas aisé d'organiser et de mobiliser la société civile.

### 5.2.2 *Scénarios de projets*

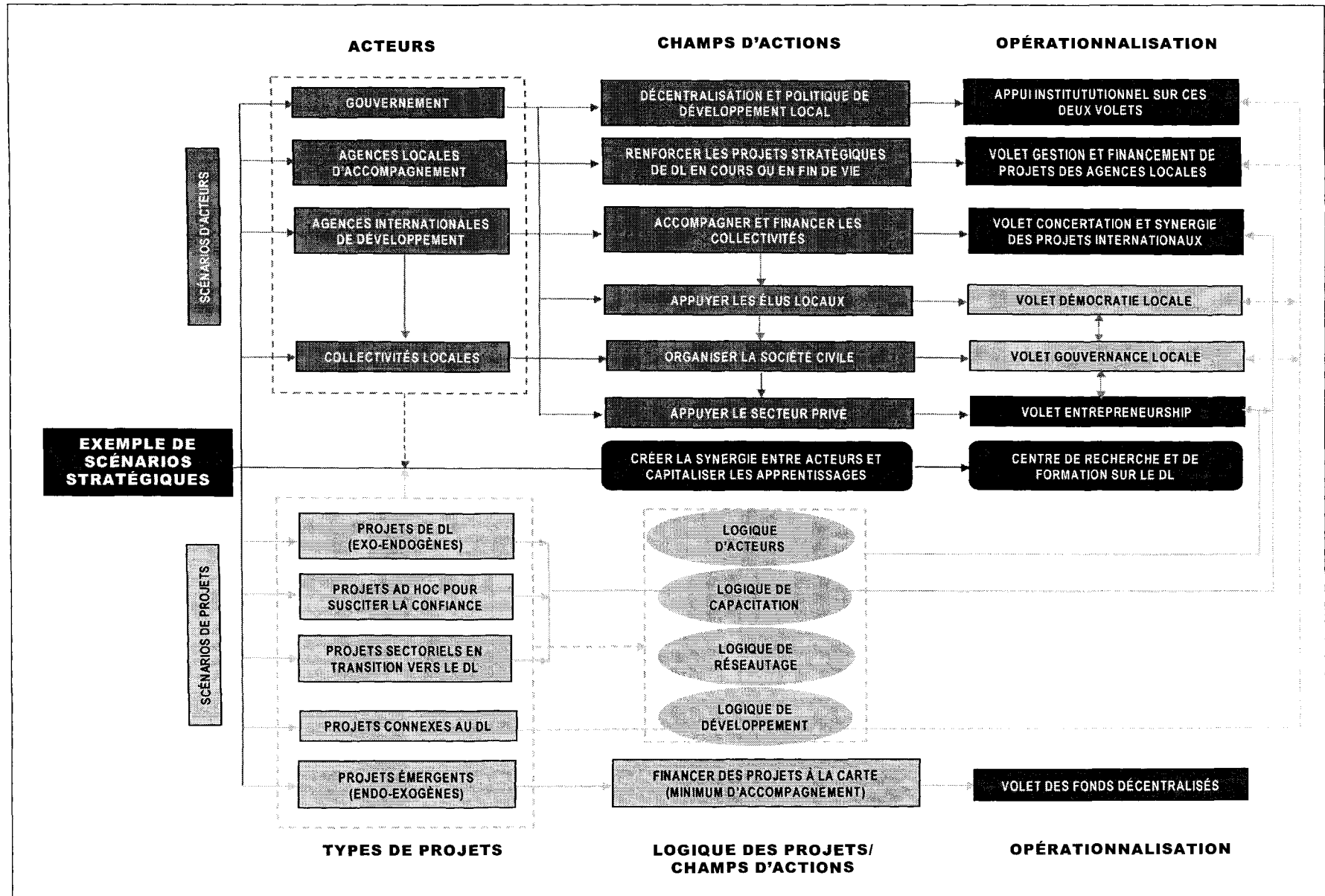
Les scénarios des projets doivent être analysés avec les scénarios des acteurs car ce sont eux que le bailleur peut appuyer. Si on oublie le projet sectoriel, il y a cinq types de projets qu'un bailleur de fonds peut appuyer:

1. Les projets émanant des expériences émergentes de DL des Haïtiens (endo-exogène) qui nécessitent peu d'accompagnement;
2. les projets de DL exo-endogènes des agences d'exécution;
3. les projets sectoriels en diversification vers le DL des agences d'exécution (ex: Oxfam/Québec);
4. les projets connexes au DL des agences d'exécution;
5. les projets ad hoc structurants susceptibles de susciter le dialogue et la confiance avec la population.

Dépendamment de ses priorités et de ses intérêts, le bailleur de fond peut appuyer les projets qui touchent aux champs d'actions suivants: la décentralisation et la politique de DL; le renforcement des projets stratégiques en cours ou en fin de vie comme le projet de la FAO; l'accompagnement et le financement direct à la carte des projets provenant des collectivités comme certaines demandes de l'APV; l'appui aux élus locaux pour la démocratie locale et la gouvernance locale comme le font le FENU et la GTZ; l'appui, au renforcement ou à l'organisation des associations la société civile; l'appui au secteur privé pour l'entrepreneuriat par des fonds dédiés qui servent de leviers financiers.

L'ensemble des scénarios de projets sous-tendent des logiques qui ont été décrites dans le chapitre théorique : les acteurs tels que décrits dans les scénarios d'acteurs; la capacitation pour développer des compétences utiles à la pérennité des initiatives; le réseautage pour favoriser le mimétisme, la gouvernance locale, la concertation; le développement afin de tenir compte des besoins fondamentaux, l'entrepreneuriat et l'innovation. Comme il y a tout cela à faire et que les moyens des bailleurs de fonds sont limités, la concertation stratégique avec les autres bailleurs devient essentielle.

Figure 14  
Les scénarios de projets



### 5.3 Recadrage des opérations

Le recadrage des opérations est le niveau le plus opérationnel des changements de comportements et de l'approche des scénarios. Pour l'ACDI, il s'agit de financer autrement les agences d'exécution, de financer autrement les projets émanant des collectivités et de les évaluer autrement.

Premièrement, il semble y avoir un besoin pour un financement plus souple des agences d'exécution. La stratégie de DL implique que l'on ne peut décider au bureau de l'ACDI à Hull des projets qui vont émerger des collectivités haïtiennes. Il faut donc revoir et rendre plus souple l'utilisation de la GAR. Le financement le plus adéquat est un financement progressif en fonction des besoins des agences d'exécution sur le terrain. Une phase critique qu'il faut financer sans trop d'attente est celle de la phase de gestation. Concrètement, on ne peut adopter la durée de l'expérience de Pendiassou. Mais il est envisageable de financer une étude de pré-faisabilité d'une durée d'environ six mois avec le minimum de personnel d'une agence d'exécution intéressée. Puis, elle fera la planification de ses activités qui elle devra allouer un budget important pour la mise sur pied d'un fonds local qui n'oubliera pas l'appui à l'entrepreneuriat.

Deuxièmement, la même souplesse doit être déployée pour financer les projets émergents des collectivités. Le Canada possède déjà des fonds décentralisés. Ces fonds offrent la flexibilité d'intervenir directement auprès des organisations paysannes comme l'APV pour financer des projets structurants. L'accompagnement est minimal, mais l'évaluation des projets avant de les financer devra être rigoureuse pour ne pas se faire bernier par des nombreuses organisations fantômes qui existent. Il faut que ces organisations soient légitimes au sein de leurs communautés. Enfin, il faudrait sans doute documenter sur les meilleures façons d'évaluer les initiatives. Il y a actuellement des lacunes théoriques et opérationnelles. Cette thèse ne peut que soulever cette question.

## 6. SYNTHÈSE DU CHAPITRE DES RÉSULTATS

Le chapitre a présenté les résultats de l'étude. Il a décrit brièvement chacun des huit cas étudiés. Parmi ceux-ci, le projet de la FAO a montré qu'une agence internationale pouvait récolter des dividendes en étant patiente. Le projet d'Oxfam/Québec a aussi tardivement adopté une approche convergente avec le DL et la différence des résultats est visible avec une précédente phase beaucoup plus sectorielle. De plus, les deux expériences haïtiennes qui sont des cas contrastés sont particulièrement typiques de projets globaux de DL et ce, en raison de la vision très solide des leaders et des succès concrets que les gens ont réussi à obtenir avec des ressources limitées. Puis, le chapitre a synthétisé les tendances centrales qui se dégagent des cas. L'analyse transversale a permis de dégager une typologie de cinq projets différents, des visions différentes face au DL entre les projets. Dans la conduite des projets, on peut souligner l'importance de la phase de gestation, la phase de retrait, la planification participative, la concertation stratégique des acteurs, le comportement du personnel de projet, l'horizon temporel et le rythme des projets. La culture locale a aussi émergé comme un élément important à considérer.

Ces leçons ont permis d'élaborer un modèle de gestion du DL contextuel à Haïti. Sa portée est de permettre un recadrage stratégique des actions des agences internationales dans la conduite des projets s'inscrivant dans la logique du DL. C'est un modèle qui est plus opérationnel que le modèle conceptuel de Prévost (2001b). Pour un bailleur de fonds tel que l'ACDI, le modèle implique un recadrage des comportements, des scénarios de projets à appuyer, de scénarios d'acteurs à appuyer ainsi qu'un recadrage des opérations de gestion de projets, notamment en terme de flexibilité de financement des projets émergents, le financement des agences d'exécution et en terme d'évaluation des agences d'exécution. Le prochain chapitre tente de sortir le modèle du contexte haïtien pour le rendre plus transférable et théorise sur les approches utiles en gestion pour le DL et souligne les principales contributions de la thèse ainsi que les limites rencontrées.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### LA DISCUSSION

#### 1. INTRODUCTION AU CHAPITRE DE DISCUSSION

Ce dernier chapitre est divisé en trois sections. La première section reprend la conceptualisation du modèle pour le sortir du contexte haïtien. L'objectif est de passer d'un modèle contextuel à un modèle acontextuel afin de le rendre transférable à d'autres territoires.

La deuxième section fait une théorisation autour du modèle en ayant recours à des approches et des outils disponibles dans le domaine de la gestion. L'objectif est d'articuler la jonction entre la gestion et le DL afin de contribuer à répondre à la question générale de l'étude : comment gérer le DL ? Cette section permet de tenir compte de la troisième proposition de recherche à savoir que la gestion peut offrir des outils pour opérer le DL.

La troisième section argumente sur quelques contributions de la thèse ainsi que ses limites. D'abord, elle indique que la thèse offre une meilleure compréhension du DL dans un contexte de pauvreté. Puis, elle discute des apports du modèle de la thèse par rapport à la littérature. Ensuite, la section offre un discours méthodologique sur la façon dont la méthodologie des systèmes souples et l'étude de cas peuvent être utilisés pour mener une recherche. Enfin, elle indique les limites de la thèse.

#### 2. TRANSFÉRABILITÉ DU MODÈLE

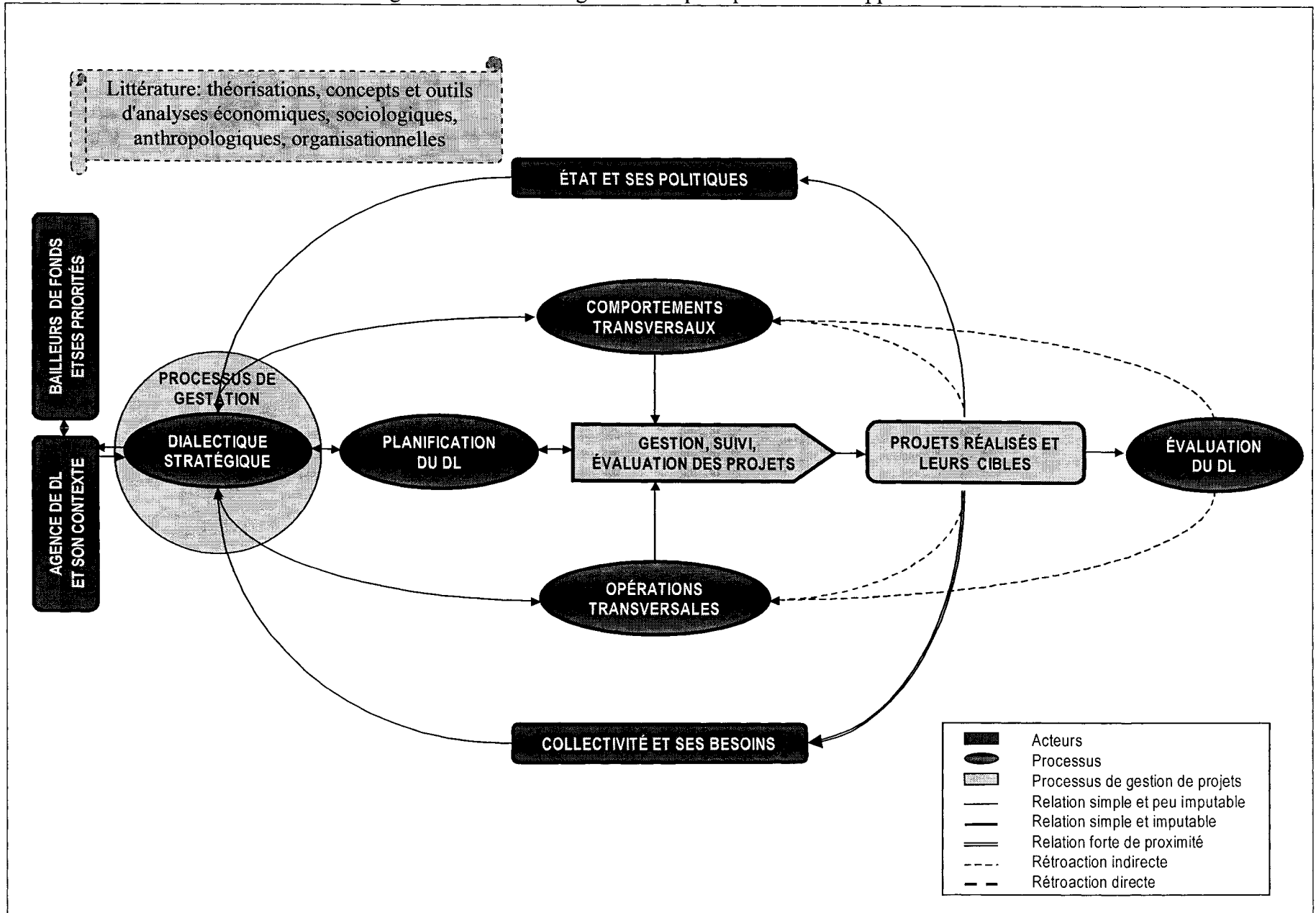
Le modèle élaboré et ses implications pour un bailleur de fond comme l'ACDI est circonscrit jusqu'ici à Haïti. Se pose alors la question de sa transférabilité. Celle-ci relève d'une théorisation dont la logique est limitée au raisonnement analytique (Yin, 1994). En effet, pour faire des inférences à partir de l'empirisme, il aurait fallu

répliquer le modèle dans d'autres contextes avec des données réelles. Pour respecter le principe de généralisation analytique, il faudra que le modèle puisse être appliqué en des contextes variés par des acteurs variés sur des projets aux contenus variés de DL. Il s'agit de la réplique latérale sur des cas hétérogènes.

La transférabilité du modèle possède donc des conditions qui relèvent de deux principes: la contextualisation et la parcimonie. La contextualisation ou plutôt l'accontextualisation permet de raisonner en quoi le modèle pourrait s'appliquer sur la gestion des projets de DL ailleurs qu'en Haïti. La parcimonie permet de réduire le modèle en ses dimensions les plus structurantes et les plus génériques. La difficulté pour un modèle qui s'enracine dans la grammaire de la méthodologie des systèmes souples réside dans l'équilibre entre le niveau de résolution du modèle et sa complexité (Checkland, 1999). Dans le modèle contextuel du chapitre précédent, plusieurs éléments sont spécifiques à Haïti : la culture locale et les contextes national, local et la coopération internationale. Mais, la prémisse de la transférabilité réside dans le fait que les principaux processus dégagés se retrouvent dans les contextes de pauvreté aussi bien que dans des contextes plus structurés.

Ce modèle se conçoit comme des heuristiques de pratiques porteuses de DL. C'est une démarche et un ensemble de processus pour opérer le DL en se centrant sur les projets comme unité d'analyse. Enraciné dans la perspective d'un agent de développement, mais sans être exclusif, la démarche mise sur les comportements de participation, de responsabilisation en accord avec la culture civique locale et selon un rythme approprié. Les processus incluent la phase de gestation afin de faire une analyse stratégique de la collectivité, la dialectique stratégique avec les acteurs locaux considérant les politiques gouvernementales, la formulation d'un plan de développement, la gestion de projets qui découlent du plan et des opérations d'animation, de formation, de réseautage, de gestion des intérêts et d'évaluation des résultats sur l'amélioration des capitaux. L'ensemble de ces pratiques a recours à la littérature développée en économie, en anthropologie, en sociologie et en gestion.

Figure 15: Le modèle gestion des pratiques du développement local





Ce modèle systémique contient globalement neuf éléments. D'abord, on constate la présence de trois catégories d'acteurs et leurs contextes respectifs: l'État, les accompagnateurs (agence de développement, le bailleur de fonds) et la collectivité. Puis, on reconnaît plusieurs processus. Il y a la phase de gestation qui constitue un moment propice pour mener une dialectique stratégique. Cette dernière est plus souple que la concertation stratégique qui est plus difficile à atteindre. Ensuite on fait la planification du développement dont la résultante est un plan de DL. La gestion des projets met en œuvre les priorités du plan. Transversalement à toutes ces phases, il y a aussi des pratiques généralement reconnues dans d'autres modèles de DL (OCDE, 1999; Ouellet *et al.*, 1993; Prévost, 2001b) tels que l'animation, la formation, le réseautage. Tout ceci devrait s'effectuer avec un ensemble de comportements transversaux correspondant à ce que Vachon (1993) appelle un état d'esprit si important au concept de DL. Toutes ces actions puisent dans un réservoir de projets de la collectivité, lesquels vont contribuer à améliorer le patrimoine communautaire. Un dernier processus important, mais mal documenté dans la littérature est l'évaluation du DL. Finalement, la littérature connue en économie ou autre est utile pour faire des analyses, formaliser des projets à cibler, etc. Les prochaines pages explicitent ces dimensions sans trop entrer en détail dans les processus déjà présentés dans le modèle contextuel afin d'éviter la redondance.

## 2.1 Acteurs et leurs contextes respectifs

Premièrement, l'État constitue un intervenant majeur du DL. Haïti ou les pays avec un faible niveau de développement présentent souvent un portrait d'État non fonctionnel pour favoriser le développement. Il y a une grande inertie au niveau du gouvernement. Ses moyens sont aussi limités par une macroéconomie en déséquilibre, une faiblesse du tissu économique à l'échelle des collectivités, une économie peu diversifiée, des circuits financiers peu développés en zone rurale. Les ressources humaines possèdent des compétences, mais on conviendra que le capital humain est généralement faible en éducation, en compétences techniques et managériales, en capacités civiques (démocratie, responsabilité

sociale), en santé, etc. Les plus instruits contribuent parfois à la fuite des cerveaux. Le capital social qui touche à la dynamique de réseautage est limité. Les réseaux institutionnels sont peu opérationnels car les institutions locales ont peu de moyens et de culture démocratique. Les réseaux informels existent, mais pas nécessairement au bénéfice de l'ensemble. Ce sont les relations qui servent souvent un nombre limité de personnes proches du pouvoir central. Enfin, les réseaux utilitaires (Proulx, 2002) sont faciles à mettre en place en Haïti pour le pilotage des projets, mais la pérennité est questionnable. La société civile est parfois facile à mobiliser, mais cette mobilisation est peu durable et elle est intéressée. La polarisation politique des acteurs locaux rend la gouvernance locale difficile à atteindre.

Le modèle permet de questionner le contexte national sous les aspects suivants : niveau de décentralisation effective; la présence ou l'absence d'une politique effective ou de programmes qui appuient le DL; la qualité des institutions surtout en terme de transparence, les capacités et les ressources de l'État; son ouverture et son intérêt pour le DL ainsi que la compétence, la transparence des employés de l'administration publique. L'État peut avoir mis ou non en place des politiques et des programmes qui supportent les initiatives locales. L'ensemble de ces éléments permettra de voir si l'État constitue un facilitateur ou un obstacle au développement.

Deuxièmement, en ce qui concerne la collectivité, on tentera de cerner si elle est en mesure de porter des projets de développement. En ce sens, on devra diagnostiquer la collectivité, particulièrement face à la présence ou à l'absence des facteurs de succès tangibles et intangibles. On examinera les compétences locales et les ressources qu'une communauté dispose pour son développement (les capitaux économique, social, humain et physique). En ce qui concerne particulièrement le capital social, on examinera le capital de confiance qui peut être interne ou externe. La confiance interne dépeint celle qu'une population peut avoir envers ses membres, ses institutions locales et envers l'appareil gouvernemental. La confiance externe fait référence à celle qu'une population

peut avoir envers une agence de développement international dans une dynamique de coopération internationale ou envers un organisme de développement dans le cas des pays riches. Au Québec par exemple, les Conférences régionales des élus (CRE) ont encore du chemin à faire pour avoir la confiance de la société civile, mieux représentée au sein des centres locaux de développement (CLD). Le pragmatisme politique est nécessaire à la gouvernance locale et cette dernière contribue à son tour au DL en facilitant l'arbitrage des priorités pour les diverses parties prenantes de la collectivité. Or, les chicanes de clochers existent à peu près partout. L'idée ici est de voir si malgré une certaine polarisation politique, les élus locaux peuvent quand même réussir à opérer des projets d'intérêt collectif. Y a-t-il des leaders qui inspirent une vision commune ?

Une collectivité s'est aussi construite avec le temps une culture qui lui est particulière que l'on peut assimiler à la culture civique locale (Reese et Resenfeld, 2002). Celle-ci se manifeste à travers des comportements. On essaiera ainsi d'observer et aussi de miser sur des valeurs de dépassement s'il y a lieu, lesquelles font référence aux valeurs nécessaires au DL : solidarité, concertation, la volonté de travailler, etc. Généralement tout ceci s'opérationnalisera à travers bon nombre de projets structurants. Une communauté dynamique ne manque habituellement pas de projets (Greffé, 2002). Enfin, la résilience, comme la plupart des autres éléments du modèle est bien difficile à mesurer. On tentera de voir dans l'historique d'une communauté, les crises qu'elle a dû affronter et comment elle a réussi à les dépasser. Par exemple, une municipalité mono-industrielle qui a vécu une fermeture du principal employeur local et qui s'est redressée peut être qualifiée de résiliente. Dans une étude Ralph Matthews (2004) a voulu voir si les réseaux de relations sociales au sein des communautés et entre celles-ci peuvent servir de tampon à la crise économique et les aider à s'adapter au changement. Son hypothèse est la suivante : le niveau de résilience d'une communauté dépend de l'habileté des résidents à mobiliser les réseaux sociaux pour accéder à certaines ressources. Le chercheur a tenu compte du processus par lesquels les réseaux étaient mobilisés, les ressources échangées, l'intensité des relations. La participation aux activités associatives et le niveau de confiance

étaient également considérés dans l'analyse. La résilience de la communauté est en lien avec la dimension « investissement-réinvestissement » du capital social, qui réfère à la capacité de mobiliser des ressources en temps, en information, en connaissances, en argent, etc., (Ependa, 2003). Bref, la résilience d'une collectivité est un nouveau concept qui reste à explorer.

Troisièmement, il y a les accompagnateurs du DL. De par leur rôle prépondérant, mais jusqu'ici non souligné, le bailleur de fond a été nettement isolé de l'agence de développement pour le rendre plus visible. C'est un des résultats structurants de la thèse. En effet, sans aller à l'international, même au Québec, le bailleur de fond est un intervenant qu'il faut considérer lorsqu'une agence de développement fait ses interventions. Souvent les agences locales de développement font leur planification stratégique. Il serait alors adéquat d'examiner les priorités des bailleurs de fonds pour avoir une certaine convergence avec les axes prioritaires de ces derniers. Ainsi, pour un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif, il serait judicieux d'examiner les orientations de CENTRAIDE qui est fondamentalement un bailleur de fond. De la même manière Investissement Québec, un organisme paragouvernemental, a décidé en 2002 de se doter d'un fonds d'investissement local en marge des fonds locaux d'investissement (FLI) gérés par les CLD. Pour un organisme local, il est de bonne guerre de détecter les priorités des bailleurs de fonds et de s'aligner sur elles.

Au Québec, une agence, un organisme ou un comité local de développement correspond à une agence d'exécution dans une dynamique de coopération internationale. Elle doit tenir compte des politiques et des programmes gouvernementaux s'il y a lieu afin d'aller chercher les leviers financiers qui y sont contenus. L'agence de DL peut être plus ou moins libre de ses actions vis-à-vis un bailleur de fond parce que les fonds ou les programmes viennent habituellement avec un éventail de conditions à respecter. Il est dans la logique du gouvernement et du bailleur de fond d'imposer des conditions et de faire des programmes relativement homogènes, lesquels sont plus faciles à gérer et à contrôler. Par exemple, les négociations des provinces et du fédéral sur l'ajout de milliards

additionnels dans le système de la santé s'accompagnent de normes nationales de performance. On peut faire le même parallèle avec le financement des universités et les critères de performance associés. On peut être plus ou moins d'accord avec ces stratégies de bailleurs de fonds, mais on ne peut passer outre si on veut obtenir les leviers financiers nécessaires pour gérer la santé, l'université ou la collectivité. La difficulté du DL réside dans le fait qu'il est difficile d'établir les critères de performance, surtout ceux d'ordre plus qualitatif. Mais, il faut jouer les règles de jeu en vigueur, même si le nombre d'emplois créés ou le taux de chômage est insuffisant pour expliquer les efforts déployés. On essaiera de se garantir l'accessibilité au financement pour réaliser les projets de la collectivité.

## 2.2 Phase de gestation

Cette phase est mise en évidence dans le modèle contextuel à Haïti. Elle est primordiale en contexte de projets de coopération internationale parce qu'il faut bien comprendre le milieu local, notamment la dynamique culturelle, la dynamique des acteurs et les besoins locaux avant de formuler un plan de développement conséquent. La gestation est souvent déficiente et les gestionnaires de projets internationaux l'ont reconnue. C'est pourtant du gros bon sens que de reconnaître l'hétérogénéité des besoins et d'agir en conséquence.

Dans le modèle transférable, cette phase est toujours présente. Dans un contexte occidental, elle peut aussi s'appeler phase de diagnostic stratégique local, une phase importante de la stratégie qui permet de débroussailler le terrain. L'idée centrale est de bien cerner les limites et les potentialités de développement d'une collectivité afin d'adopter une stratégie de développement qui colle à la réalité. Soulignons également que le développement s'attardera moins aux problèmes qu'aux potentialités. Le changement de perspective n'est pas que sémantique, elle est de taille. S'attarder aux potentialités endogènes permet au niveau de la formulation de stratégies de cibler les leviers de développement sur lesquels une collectivité peut compter tandis que les problèmes deviennent des enjeux à surmonter pour lesquels on devra prendre des moyens d'actions pour les

surmonter. Si le diagnostic stratégique local se penche uniquement sur les problèmes, on voudra certes les résoudre, mais on risquera d'oublier ce que l'on peut faire malgré l'existence de ces problèmes. Certes un pêcheur brésilien ou haïtien ne sait pas lire, mais il sait pêcher. Donc à partir de ce qu'il sait faire, peut-être que l'on voudra mener un projet de pêche commerciale sous une forme coopérative. Par contre, si on s'attarde au problème d'analphabétisme, on aura un projet d'éducation populaire d'alphabétisation. Donc, le type de projet peut varier dépendamment si on met l'accent sur les problèmes ou les potentialités.

### 2.3 Dialectique stratégique

La phase de gestation décrite précédemment est un moment propice pour mener les actions liées à la dialectique stratégique appelée concertation stratégique dans le modèle contextuel à Haïti. La dialectique stratégique est plus souple et plus générique que la concertation, mais elle demeure l'un des processus les plus difficiles étant donné la nécessaire médiation entre les intérêts variés portés par divers groupes d'intéressés. Mais elle permet de scénariser les interventions, les acteurs à considérer, les projets à gérer. Cela implique de tenir compte des autres intervenants sans imposer la concertation qui est encore plus difficile à atteindre. La dialectique stratégique permet de camper les approches théoriques des parties prenantes, c'est-à-dire les manières dont il faut tenir compte des intervenants qui ont un intérêt quelconque dans les tangentes de développement de la collectivité.

Dans le modèle de collaboration inter-organisationnelle de Bussièrès et Maltais (2003), il existe plusieurs degrés de collaboration. Les auteurs différencient quatre modes de collaboration : le transfert et l'échange d'informations, la consultation, la concertation et le partenariat. Ceux-ci font partie d'un continuum où l'intensité des relations de collaboration est au plus faible lors du transfert et de l'échange d'information et au plus élevé lors d'un partenariat. La concertation et le partenariat sont des modes plus sophistiqués et plus exigeants pour les organisations au regard de certaines dimensions. En effet,

ces modes sont différenciés par l'analyse subjective de sept paramètres contextuels qui sont : la finalité et les objectifs de la collaboration, les pouvoirs et responsabilités des partenaires, la convergence d'intérêts, la confiance entre les partenaires, les enjeux organisationnels d'une telle collaboration, les résultats anticipés et les processus en cause. On peut dire que la dialectique stratégique contient certains éléments du processus politique de Prévost (2001b).

Donc, la dialectique stratégique permet de cibler avec les autres intervenants sur le terrain, quel niveau de collaboration on veut atteindre. Si on peut aller jusqu'à un partenariat contractuel, c'est l'idéal. Il ne faut pourtant pas sous-estimer les niveaux inférieurs. Par exemple dans le cas d'Oxfam/Québec en Haïti, quelques séminaires avec l'équipe universitaire et les autres gestionnaires des autres projets ont permis à Oxfam/Québec de s'améliorer sensiblement. Son projet d'agroforesterie est devenu plus systémique et plus convergent avec le DL. Or, on est ici uniquement au niveau du mode de transfert et d'échanges d'information. Cette importance accordée à l'information et à son partage trouve aussi écho ailleurs. En effet, en Inde, Patel et Mitlin (2002) ont illustré par de nombreux exemples comment le simple partage des informations et des expériences a permis à d'innombrables organisations paysannes de se réseauter, de se fédérer et d'améliorer leur qualité de vie

#### **2.4 Planification du développement local**

Cette phase permet d'appliquer aux collectivités les théorisations et les outils de gestion développés dans le domaine de la stratégie d'entreprise. La littérature sur la stratégie d'entreprise est innombrable. La thèse va élaborer davantage sur cette dimension dans la section 3.4 du présent chapitre. Brièvement, on peut concevoir la stratégie en trois étapes : le diagnostic stratégique local (phase de gestation) dans lequel on analyse particulièrement la dynamique des acteurs (dialectique stratégique); la formulation de la stratégie; l'implantation de la stratégie. Dans le cadre du présent modèle de gestion du DL, la phase de la planification du DL converge avec la formulation de la stratégie.

Historiquement, le transfert de la stratégie d'entreprise a été appliqué aux collectivités dans les années soixante-dix en Angleterre et aux États-Unis (Paliolo, 1989 dans Zagamé, 1994). Aux États-Unis, la ville de San Francisco a été la première à appliquer les concepts de la planification stratégique, dans le domaine collectif sous le gouvernement de Ronald Reagan pour rationaliser l'administration publique. Puis, d'autres villes ont suivi : Pasadena, Windsor, Memphis, les comtés de Virginie et du Maryland, les États du Minnesota et de l'Ohio. On s'inspirait généralement du modèle de Harvard (le modèle SWOT ou LCAG) qui impliquait : l'analyse de l'environnement (menaces et opportunités), l'analyse de l'environnement interne de la collectivité et ses forces et faiblesses, la détermination des stratégies, le plan d'actions, la mise en œuvre et enfin l'évaluation<sup>1</sup>. *Ce modèle de planification est utile pour la première étape de la stratégie, à savoir le diagnostic stratégique et donc, la phase de gestation du modèle de la thèse.*

Depuis, on continue à transférer les outils de la stratégie d'entreprise car les théorisations spécifiques à la stratégie des collectivités sont quasi-inexistantes. Pour la collectivité, la planification du développement est dans l'idéal une démarche concertée et participative qui permet de se doter d'une vision commune quant à la trajectoire de développement socio-économique à long terme. Certains travaux effectués dans les petites collectivités du Québec adoptent la démarche suivante (Prévost et Houle, 2003; Prévost et Roy, 2004):

1. Analyser le patrimoine communautaire (forces et faiblesses) et de son environnement régional ou national (opportunités et menaces);
2. Déterminer une vision du devenir souhaité de la collectivité;
3. Faire une synthèse des problèmes de la collectivité et des enjeux;
4. Déterminer les axes de développement face à l'ensemble des enjeux;
5. Définir des priorités de chacun des axes de développement envisagé;
6. Gérer les projets qui entrent dans les priorités définies ou qui sont émergentes;
7. Évaluer les apprentissages et les résultats obtenus.

---

<sup>1</sup> LCAG vient de l'abréviation des auteurs du modèle : Learned, Christensen, Andrews, Guth. Le terme SWOT est le mnémonique en anglais de la célèbre matrice du modèle : Force (Strength), Faiblesse (Weakness), Opportunité (Opportunity), Menace (Threat).



À cette démarche se greffe l'organisation des processus du parcours du DL de Prévost (2001b). Autrement dit, la planification devient un projet autour duquel se retrouvent des processus de réflexion, d'animation, d'organisation et de politique. Ils sont nécessaires parce que le DL fait intervenir plusieurs acteurs. On s'enracine dans les approches de Mintzberg (1987) sur la stratégie émergente et la stratégie parapluie. En clair, cela signifie qu'on ne peut planifier à l'avance ni les fluctuations de l'environnement ni les innovations, qui par définition représentent des ruptures par rapport à l'existant. Par conséquent, il est sage de déterminer une stratégie souple qui permet aux innovations d'émerger du terrain et éventuellement de pouvoir les financer même si elles ne sont pas planifiées dans les projets, en autant que ces projets entrent dans la vision que la collectivité s'est donnée et les enjeux qu'elle doit affronter.

La formulation de la stratégie dans une collectivité est plus difficile qu'une planification dans une entreprise en raison de la multitude des parties prenantes. Il n'y a pas de propriétaire ou de directeur général qui insuffle une direction à suivre. Les intervenants sont fragmentés et les intérêts sont à géométrie variable. Le processus politique de Prévost (2001b) ou la démarche de coalition de Ouellet *et al.*, (1993) s'expriment nettement durant la planification. La planification est en effet le moment de vives discussions pour partager les ressources disponibles où chaque groupe d'intérêt tente de tirer la couverture de son côté. Malgré tout, les discussions et les débats parfois houleux finissent par contribuer à cibler une vision, une problématique et des nécessités de développement. La planification finit donc souvent par être un moment de concessions.

La résultante de la planification est un plan stratégique de développement qui contient dans ses aspects les plus opérationnels, les projets de développement et l'ensemble des actions à entreprendre pour opérer la stratégie. Avec la popularité de la planification stratégique qui s'est diffusée largement au cours des deux dernières décennies, il y a eu la multiplication des plans de développement. La majorité des organismes de développement possèdent des plans stratégiques qui sont formulés mécaniquement ou qui sont formulés consciencieusement par

rapport aux besoins des collectivités. La logique des acteurs a mis en évidence l'importance des bailleurs de fonds. Il faudra donc tenir compte lors de la formulation de la stratégie des priorités ciblées des bailleurs de fonds afin d'accéder aux circuits de financement disponibles. Un plan de développement ne doit pas être uniquement désirable. Il est nécessaire de considérer l'ensemble des ressources disponibles pour réaliser les intentions sans quoi, le plan risque d'être virtuel ou de devenir une longue liste de projets que l'on n'arrive pas à opérer, ce qui peut engendrer du découragement.

## 2.5 Gestion de projets

Elle implique les activités généralement connues : la décision, la planification, l'exécution et l'évaluation. Rappelons que la thèse a défini deux types de projets : le projet de développement global et les projets spécifiques. Le projet global de développement est celui qui traduit le mieux la vision, les enjeux et les priorités de la collectivité sur l'horizon du plan stratégique. Il exige un certain consensus entre les intervenants clés de la collectivité impliqués dans la formulation de la stratégie afin d'assurer une meilleure cohésion. Les projets spécifiques sont concrets et peuvent produire des résultats à court terme, à moyen terme et à long terme suivant généralement un cadre logique que l'on aura défini pour chacun d'eux. Les projets peuvent être portés par plusieurs acteurs : entreprises, organismes ou comité de développement, individus, groupes d'intérêts, municipalités. Ils sont sectoriels ou intersectoriels. Ils contribuent à réaliser le projet global. Pour certains projets d'envergure, il sera nécessaire de construire des partenariats de projets entre ces acteurs en fonction des compétences ou ressources requises.

En somme, la gestion de projets de DL suit à peu près le même schéma peu importe le contexte. On soulignera l'importance de la phase de retrait des projets décrite dans le chapitre précédent. Celle-ci est incontournable dans une dynamique de coopération internationale. Il s'agit de prévoir le départ et de poser des actions en conséquence pour assurer la pérennité des actions menées par

l'agence internationale, lors de sa présence sur le terrain. Cette phase de retrait n'existe habituellement pas dans un contexte occidental. En effet, les agences de développement sont généralement là pour y rester sous une forme ou une autre.

## 2.6. Opérations transversales

Tous les modèles de développement décrits dans le chapitre du contexte théorique contiennent un ensemble de processus importants à considérer pour opérer des projets de DL (OCDE, 1999; Ouellet *et al.*, 1993; Prévost, 2001b). On peut citer l'animation, la gestion de crises, la gestion et le développement des compétences des ressources humaines, la communication et le réseautage des acteurs. Vachon (1993) parle aussi d'animation, de mobilisation, de sensibilisation et de concertation. Ils ont été développés suffisamment dans le contexte théorique et le modèle contextuel à Haïti pour qu'il soit nécessaire d'y revenir.

## 2.7 Comportements transversaux

On a vu que la complexité de l'univers mental et social de la paysannerie haïtienne possède ses logiques propres que l'on doit tenter d'appivoiser et de comprendre afin que les actions cadrent avec ces logiques. Or, la culture d'un pays lui est intrinsèque. Elle n'est pas transférable à un autre. Par contre les comportements d'un agent de DL restent les mêmes : respecter cette culture en prenant le temps suffisant pour faire des efforts pour la comprendre même si ce n'est que partiellement. Le processus de gestation est aidant à cet effet afin d'agir en cohérence avec la culture locale des gens. Le rythme de l'accompagnement sera conséquent aux capacités locales, il peut être plus rapide ou plus lent. La déconstruction des préjugés est plus ou moins importante selon l'écart culturel initial entre la culture de l'agent et la culture locale où se situe l'intervention.

En Haïti, les cas ont fait ressortir les différences entre la ruralité et la ville. Pour un pays comme le Canada, le constat est le même mais à un degré moindre. Ainsi, pour un agent d'un CLD de Mont-Laurier qui passe à un CLD de Laval ou

de la Beauce, l'écart entre les microcultures régionales est bien réel. Il faut un minimum d'adaptation de la part de l'agent de développement. Enfin, les comportements axés vers la participation et la responsabilisation sont d'actualité autant au Brésil qu'en Haïti ou au Québec. Par contre, le degré et les traditions de participation réelle varient car les capacités citoyennes ne sont pas les mêmes.

## 2.8 Projets réalisés et leurs cibles

La gestion de projets permet d'atteindre des cibles qui consistent à améliorer durablement le patrimoine collectif que la thèse a voulu opérationnaliser sous formes de capitaux humain, social, physique et économique. La pondération quant aux objectifs est évidemment à géométrie variable en fonction de chacune des collectivités. En contexte de coopération internationale, on travaillera davantage sur la capacitation, les besoins fondamentaux et à doter la collectivité de certains leviers financiers. Ces éléments touchent davantage le pré-DL.

En contexte occidental, on veillera peut-être davantage à dynamiser la vie sociale, à freiner l'exode de la population, à favoriser la réinsertion sociale, à augmenter les emplois ou à améliorer la compétitivité territoriale. Par exemple, dans notre étude sur les relations entre écoles éloignées et le DL (Prévost *et al.*, 2004), les projets misent sur des objectifs différents. À Saint-Romain où la vitalité économique ne pose pas de problème, l'enjeu concernait plutôt la construction d'unités d'habitation pour les familles qui viennent travailler, la préparation de la relève et la dynamisation de la vie sociale. À Saint-Camille, il s'agissait d'un village bucolique où il fait bon vivre et où on a mis l'accent sur la vie culturelle, l'enjeu était davantage relié à l'accroissement de la population. Bref, les cibles du développement diffèrent d'une collectivité à l'autre. Ces cibles diffèrent aussi en fonction du profil des analystes qui formalisent les besoins à partir des théorisations, des concepts et des outils qui découlent de l'économie, de la sociologie, de l'anthropologie ou de la théorie des organisations et de la gestion. Finalement, le processus d'évaluation du DL est présent comme dans le modèle contextuel.

## 2.9 Évaluation du développement local

C'est un processus souligné, mais non documenté. En absence de théorie du DL, on ne peut alors pas s'y fier pour nous fournir des critères d'évaluation. On ne peut isoler les variables et soutenir les relations causales ni même les corrélations. Il reste alors les pratiques. Or, celles-ci sont limitées parce que peu de cas sont documentés. L'importance est pourtant indéniable. L'évaluation permet de progresser en tirant des apprentissages adéquats des expériences et des actions. Elle permet ainsi de bonifier l'efficacité, l'efficience et la pertinence des actions futures. Elle offre l'opportunité de mieux planifier et de mieux programmer le DL.

L'ARADEL a produit un cahier de réflexions composé de douze questions essentielles en matière d'évaluation du DL<sup>2</sup>. Malheureusement, la portée des indications de réponses est plus que limitée. Par exemple, parmi les questions les plus importantes, on peut souligner les deux suivantes: Que peut-on évaluer et comment évaluer ? La première renvoie à l'univers multidimensionnel du concept de DL. ARADEL indique qu'on peut évaluer un projet, un programme, une politique publique, une mission, une pratique professionnelle. Malheureusement, on n'apprend rien quant à la question posée, à savoir le contenu de l'évaluation. Quant à la question du comment évaluer, on définit davantage le processus entourant l'évaluation que la méthodologie requise d'évaluation comme telle : définir le mandat d'évaluation, préciser les objectifs, préciser le questionnement, choisir l'évaluateur, gérer l'évaluation et assurer les interactions avec les décisions en cours, diffuser les résultats, utiliser les résultats. Ces indications à caractère normatif n'offrent rien sur le processus d'évaluation du DL. Il y a un besoin flagrant de conduire des recherches solides sur cette problématique. Sans donnée empirique pour supporter les analyses, il est difficile d'aborder la problématique de l'évaluation du DL. On peut toutefois offrir quelques pistes de réflexions.

Premièrement, au niveau du quoi, il faut distinguer l'évaluation des projets de DL, l'évaluation du DL et l'évaluation des pratiques. Les projets de DL

---

<sup>2</sup> ARADEL: Association Rhône-Alpes des Professionnels du Développement Économique Local.

possèdent habituellement des objectifs. À court terme, il s'agira d'évaluer les résultats face aux objectifs planifiés. Toutefois, à moyen terme et à long terme, même les effets et les impacts d'un projet sont difficiles à évaluer. En ce qui concerne l'évaluation du DL, elle implique de se pencher sur la trajectoire globale de développement d'une collectivité sur un horizon qui peut être long. Cet horizon temporel cause toute sorte de difficultés d'évaluation et une étude longitudinale ne peut tout résoudre. D'abord, elle est coûteuse et elle possède aussi ses limites. En ce qui concerne le contenu d'évaluation du DL, il faut se rabattre sur les finalités du DL. Celles-ci touchent à l'amélioration du bien-être pour la population qui est en soi très vaste et que la thèse a décidé de diviser en quatre capitaux : physique, économique, humain et social. Un découpage théorique précis des concepts de capitaux pourra fournir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs à prendre en considération. Enfin, si l'évaluation des pratiques de DL permet de s'améliorer, encore faut-il savoir quoi évaluer. L'ensemble de la démarche et des processus du modèle présenté ici constitue fondamentalement un ensemble de pratiques de DL. Une piste possible sera donc de s'attaquer à développer des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs appropriés face à l'ensemble des dimensions du modèle. C'est une tâche qui reste à accomplir dans une réflexion ultérieure.

Deuxièmement au niveau méthodologique ou le comment, l'évaluation devra sans doute combiner les méthodes quantitatives et qualitatives pour rendre compte du caractère multidimensionnel du DL. En effet, si l'accroissement du nombre d'emplois est facile à évaluer, il en va autrement sur le leadership des acteurs ou la présence d'un sentiment d'appartenance fort. Le comment est sans doute le plus difficile à opérer car il doit pouvoir imputer à la variation dans le développement, les actions liées au développement. C'est tout un défi. Ainsi, comment procèdent les agences internationales comme l'ACDI ou la Banque mondiale ? Elles engagent des consultants qui sont généralement des évaluateurs agréés qui mènent carrément des recherches sur chacune des initiatives à évaluer. C'est coûteux, mais actuellement, c'est l'une des seules façons crédibles pour comprendre toute la richesse d'une trajectoire de développement. Le tableau 4 de la page suivante synthétise les éléments les plus structurants du modèle.

Tableau 4  
Synthèse des éléments structurants du modèle

Concepts	Dimensions	Variable	Résultats attendus
Acteurs/ contextes	État	Système politique; volonté politique; niveau de transparence; ressources; compétences; niveau de centralisation	Politiques et programmes favorables au développement
	Collectivité	Qualité et quantité des capitaux , culture civique locale, gouvernance locale; leadership local; résilience; besoins;	Catégorisation dans une collectivité dynamique ou en déclin; identification des besoins
	Bailleurs de fonds	Programmes prioritaires, stratégie de financement, de suivi et d'évaluation, budget.	Cohérence des stratégies locales avec les stratégies des bailleurs de fonds
	Agent de développement	Compétences des ressources humaines, contexte institutionnel	Auto-réflexion qui mène à des recadrages stratégiques
Processus	Phase de gestation	Diagnostic stratégique : analyse de forces, faiblesses, menaces et opportunités	Compréhension du territoire (portrait socio-économique) et de la dynamique des acteurs
	Dialectique stratégique	Réflexions partagées; concertation, partenariats négociés entre les acteurs	Visions et priorités partagées
	Planification du développement	Formulation de la stratégie de DL	Plan de DL négocié
	Gestion de projets	Efficience des processus; partenariats de projets; financement, compétences	Quantité et qualité des projets réalisés
	Comportements transversaux	Empathie face à la culture civique locale; rythme des projets; participation	Capital de confiance et solidarité qui mènent à la fluidité des projets
	Opérations transversales	Animation; formation; organisation et structuration; réseautage; gestion des interactions	Populations mobilisées; compétences utiles développées; réseaux améliorés
	Évaluation du DL	Évaluation formative des processus ; Évaluation sommative des résultats	Indicateurs quantitatifs/ qualitatifs et procédures à documenter
Finalité	Réservoir de projets	Besoins identifiés comblés	Amélioration du bien-être

### 3. THÉORISATION SUR LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

La section précédente a décrit le modèle de DL qui dépasse le terrain de l'étude. La présente section l'examine sous un angle de gestion et elle permet de revenir sur la troisième proposition de recherche énoncée dans le premier chapitre. Elle reprend le modèle élaboré en lui accolant les théorisations et les outils développés en gestion pour en faire un modèle de gestion du DL. La visée est de répondre à la question générale : comment gérer le DL ?

La gestion est habituellement assimilée aux entreprises. Afin de pouvoir faire le parallèle entre la gestion d'entreprise et la gestion du DL, il convient d'examiner d'abord l'unité d'analyse de la gestion qui est d'une part l'entreprise et d'autre part, la communauté ou la collectivité.

#### 3.1 Développement local versus développement organisationnel

La thèse n'attaquera pas ici le plus vaste des champs d'investigation de la gestion qu'est le changement organisationnel. Il est impensable d'en faire le tour en quelques pages. Elle veut seulement établir un parallèle rapide entre le développement organisationnel devenu avec le temps la transformation organisationnelle (voir Demers, 1999) et le développement communautaire que l'on peut assimiler au DL.

Maurice Payette (1991) est l'un des rares auteurs qui a mené des réflexions sur les similitudes et les différences entre une collectivité et une organisation en terme de : système, finalité ou changement visé, structure, client, engagement. La thèse ajoute les notions de propriétaire du système, d'acteurs, de processus de transformation et d'environnement afin d'assimiler la grille d'analyse PECTAP de la méthodologie des systèmes souples (Checkland et Scholes, 1990). L'ancrage de l'analyse est générique et parfois il est spécifique au point de vue de l'agent de changement dans une organisation (souvent le propriétaire du système ou un consultant externe) ou de l'agent de DL dans le cas de la collectivité. Le tableau 5 de la page suivante synthétise ces différences.



Tableau 5  
Différences entre une organisation et une collectivité

Grille d'analyse	Organisation	Collectivité
Système	Plus ou moins ouvert et une frontière délimitable	Très ouvert, vaste, complexe et une frontière floue
Structure de décision	Plusieurs configurations sont possibles, le modèle fonctionnaliste demeure dominant avec une coordination dirigée des décisions	Puisqu'il n'y a pas de propriétaire et de chaîne décisionnelle, la structure est éclatée en composantes variées liées aux sous-systèmes et les décisions émergent et non dirigées
Propriétaire	Privé : actionnaires ou groupes d'individus Public : gouvernement	Aucun propriétaire, la collectivité appartient à tous
Environnement	Interne : le milieu organisationnel Externe : le marché	Interne : la collectivité Externe : le niveau supralocal (régional, national)
Client	Consommateurs de biens et de services	Citoyens
Transformation	Production de biens et services; commercialisation	Processus de développement économique et social
Acteurs	Privé : direction, employés. Public: direction, employés d'État.	Entreprises, élus (locaux et supralocaux dont l'État), gestionnaires de l'administration publique organisation de la société civile, citoyens.
Point de vue (finalité)	Privé : profit Public : qualité des services	Le bien-être à géométrie variable en fonction des sous-systèmes qui la composent (performance, compétitivité, qualité de vie, etc.)
Engagement	Dépend des écoles de pensée en gestion, de la culture organisationnelle et de la manière dont la direction réussit à motiver les employés	Dépend de la volonté qui est stimulée entre autres de la culture civique locale (sentiment d'appartenance) et la situation de crise qui prévaut dans la collectivité

On retrouve la première distinction dans la description du système organisation et du système collectivité où « le degré d'ouverture, de complexité et d'hétérogénéité n'est pas le même » (Payette, 1991, p. 209). Dans la pensée systémique ou la perspective des flux (Morgan, 1998), une entreprise est un système plus ou moins ouvert qui accomplit des processus de transformation des

intrants (flux d'informations, de savoirs et de matières) en des extrants (biens et services). L'ensemble des processus de transformations est considéré comme des activités humaines et la gestion est une de ces activités. Un processus est défini comme « une suite de processus dynamique et rigoureux d'opérations accomplies selon un mode défini, dans le but de transformer de la matière ou de l'information » (Lescarbeau, Payette, St-Arnaud, 2003, p. 9). On constate dans cette définition l'importance des processus de transformation. Dans une entreprise, Porter (1982) a représenté ces processus contrôlés par la direction comme l'ensemble de la chaîne de valeurs afin de dégager un avantage concurrentiel sur le marché. Dans cette idée réside la stratégie, un fondement essentiel de la gestion et où l'agent de changement est la direction de l'entreprise.

Une collectivité peut également être considérée comme un système, lequel est très ouvert, complexe et dont la frontière est difficile à délimiter et dans lequel on retrouve plusieurs structures (sous-systèmes) et plusieurs sous-systèmes de gestion. Par exemple, la municipalité est un sous-système dans lequel se déroule minimalement la gestion des services aux citoyens sans parler de la gestion des processus politiques dans lesquels jouent les élus. Sur le territoire, on retrouve aussi bon nombre d'organisations qui ont leurs propres dynamiques (entreprises, associations, etc.). D'ailleurs une des caractéristiques du DL, « c'est qu'il est un processus interorganisations et intergroupes » (Schindler-Rainman, 1975 dans Payette, 1991, p. 209). Les processus de transformation qui se déroulent dans une collectivité sont très variés en raison de l'addition de ces sous-systèmes dont les finalités ne convergent que lors de grands moments de concertation ou de crise.

La deuxième différence réside justement dans les finalités poursuivies. Le changement visé dans une organisation est l'amélioration de la performance afin d'augmenter les profits dans le cas de l'entreprise commerciale ou l'amélioration de la qualité des services dans le cas du secteur public. Dans le cas de la collectivité, la finalité est variable considérant l'ensemble des acteurs et des institutions qui la compose. L'amélioration du patrimoine local ou du bien-être fragmenté en quatre capitaux est l'objectif ultime.

La troisième différence réside dans le fait que contrairement à une organisation, la collectivité n'a pas de propriétaire. Elle n'appartient à personne, il n'y a pas de président-directeur général ou d'actionnaires qui puissent détenir tous les actifs ou qui ont une emprise décisionnelle totale. D'ailleurs Goodstein (1978, dans Payette, 1991) fait remarquer que dans le milieu communautaire, les décisions ne se prennent pas, elles émergent d'où l'importance de la participation et des tentatives de consensus entre les composantes de la collectivité.

La quatrième différence réside dans la notion de client qui possède une importance considérable dans l'analyse des systèmes d'activités humaines. Dans une organisation commerciale, le client se comprend comme les consommateurs de biens produits par l'organisation. Dans une collectivité, le client des processus de transformation est l'ensemble des composantes de la collectivité. Le client peut aussi se comprendre de la perspective de l'agent de changement. Dans le cas du développement organisationnel, l'agent de changement est le consultant (Lescarbeau et *al.*, 2003). Son client est la personne en autorité qui lui donne le mandat. Dans une collectivité, l'agent de changement peut être le leader, celui qui cristallise une vision de développement. Il peut émerger des élus, du secteur privé comme de la société civile. Mais dans la perspective de la thèse, on peut allouer le rôle de l'agent de changement à l'agent de DL et le client est la collectivité.

La cinquième différence réside dans les processus de transformation. Pour une organisation, il s'agit de maîtriser la chaîne des valeurs de Porter (1982). Pour une collectivité, les processus de transformation sont d'une grande complexité car ce sont les processus de développement que plusieurs théories de développement tentent de circonscrire.

La sixième différence est l'environnement dans lequel se déroulent les processus de transformation. Il s'agit de l'environnement interne et externe. Pour une organisation commerciale, sa structure et son climat organisationnel sont constitués de son milieu interne et le marché de son secteur d'activité est son environnement. L'analyse des menaces et des opportunités est le moyen le plus

simple de comprendre cet environnement. Pour la collectivité, l'environnement interne est la collectivité avec ses capitaux et la dynamique des relations entre ses composantes (entreprises, associations, élus, accompagnateurs de DL, autorités supralocales sur le territoire).

La dernière différence réside dans l'engagement face au développement organisationnel ou au DL. Dans une organisation, l'engagement renvoie à « l'intensité avec laquelle un individu s'engage dans une organisation et s'identifie à elle » (Porter, 1974 dans Fabi, Martin et Valois, 2002, p. 184). Pour une organisation, Quinn (1990) a catégorisé quatre écoles de pensée en gestion et on conviendra que l'école des relations humaines est plus encline à susciter cet engagement. Il y a aussi de nouveaux modèles dont l'organisation apprenante qui implique l'engagement de tous dans l'innovation.

Dans une collectivité, l'engagement pourrait être issu du sentiment d'appartenance si souvent mentionné comme facteur de succès du DL (Prévost, 2001a). Le citoyen ou un autre acteur s'engage de manière intrinsèque, par volontarisme et militantisme (Duchesne, 1989; MacDonald, 1982; Schidler-Rainman et Lipitt, 1971 dans Payette 1991) et il reçoit des gratifications autres que financières : compétences, socialisation, influence, expression de valeurs. Cela ne se fait pas tout seul, d'où l'importance des pratiques d'animation, de mobilisation, de réseautage, de capacitation et autres que la littérature du DL a mises en évidence. Ces processus convergent étonnamment avec le modèle intégrateur d'une transformation organisationnelle réussie qui a été élaboré à partir des leçons apprises dans les organisations (voir Fabi *et al.*, 2002). Le degré d'engagement des composantes de la collectivité est plus élevé lors d'une crise qui constitue un moment privilégié de prise de conscience face à la solidarité dans le développement, ce que Lewin a nommé la décristallisation (dans Prévost, 1993).

L'analyse de ces différences et de ces similarités mène au constat de complexité lorsque l'on parle de gestion du DL, ce qui questionne la possibilité

même de gérer le DL car on se rend compte que la question est très vaste. Le DL nécessite des intervenants multiples, qui à partir de leur position respective sont susceptibles de contribuer au DL. Personne ne gère totalement le DL, mais tous contribuent à le cogérer. Il convient donc d'examiner de plus près les différentes composantes de la collectivité en tant qu'acteurs du DL.

### 3.2 **Parties prenantes et acteurs locaux**

La littérature sur le DL nomme souvent les acteurs suivants : les élus locaux, les entreprises, les organisations de la société civile, les citoyens, les agents de développement liés aux organismes qui les supportent dans cette mission. Arocena (2003, p. 19) donne une définition plus précise : « Sous la formule acteur local nous comprenons tous les agents qui dans le champ politique, économique, social ou culturel, soient porteurs de propositions tendant à mieux capitaliser les potentialités locales ». Cette définition contient la scène où se déroule l'action « des individus, des groupes ou des institutions dont leur système d'action coïncide avec les limites de leur société locale » (Arocena, 2003, p. 18) et la logique ou la qualité de l'action (Barreiro 1988 dans Arocena, 2003) : les acteurs liés à la décision, les acteurs liés à des techniques particulières et les acteurs liés à l'action sur le terrain, c'est-à-dire la population et toutes ses expressions actives. Le DL suppose la concertation, la négociation et l'interaction de ces acteurs (Barreiro, 1988). Cette définition restrictive élimine les agences internationales dans leurs projets de développement.

L'importance qu'on accorde aux acteurs est justifiée (Lacombe *et al.*, 1999). En effet, la stratégie réside chez les acteurs qui façonnent constamment leur réalité collective (Crozier et Freidberg, 1977). Cette vision constructiviste peut s'appliquer au territoire local. Le territoire de vie ne précède pas les acteurs, ils n'ont pas à s'adapter lui et « les acteurs locaux sont en même temps moteur et expression du développement local » (Barreiro dans Arocena, 2003, p. 19).

La gestion du DL, c'est voir comment chacun de ces acteurs façonne le développement d'un territoire. On peut décrire brièvement ici leurs actions sans insister puisque chacun d'eux nécessite un long développement qui dépasserait le cadre d'analyse de la thèse. D'abord, les acteurs politiques (élus locaux, particulièrement le maire) sont investis de pouvoir et d'autorité pouvant influencer les décisions et ultimement le parcours de développement d'une collectivité. Dans une société démocratique, leur légitimité vient de la population. Ils sont liés à la logique de décision. Dans une des premières recherches sur les maires, Bélanger et Joyal (2003) en s'appuyant sur la théorie des rôles de Mintzberg (1973) ont montré que les maires utilisent les rôles de leader et d'entrepreneur dans leurs fonctions quotidiennes particulièrement en ce qui a trait au développement économique. La crédibilité constitue pour sa part le facteur local le plus dominant. Les élus peuvent donc occuper un espace qui leur est dévolu pour formuler des visions et des orientations de développement notamment via une planification territoriale intelligente qui tient compte des ressources du milieu.

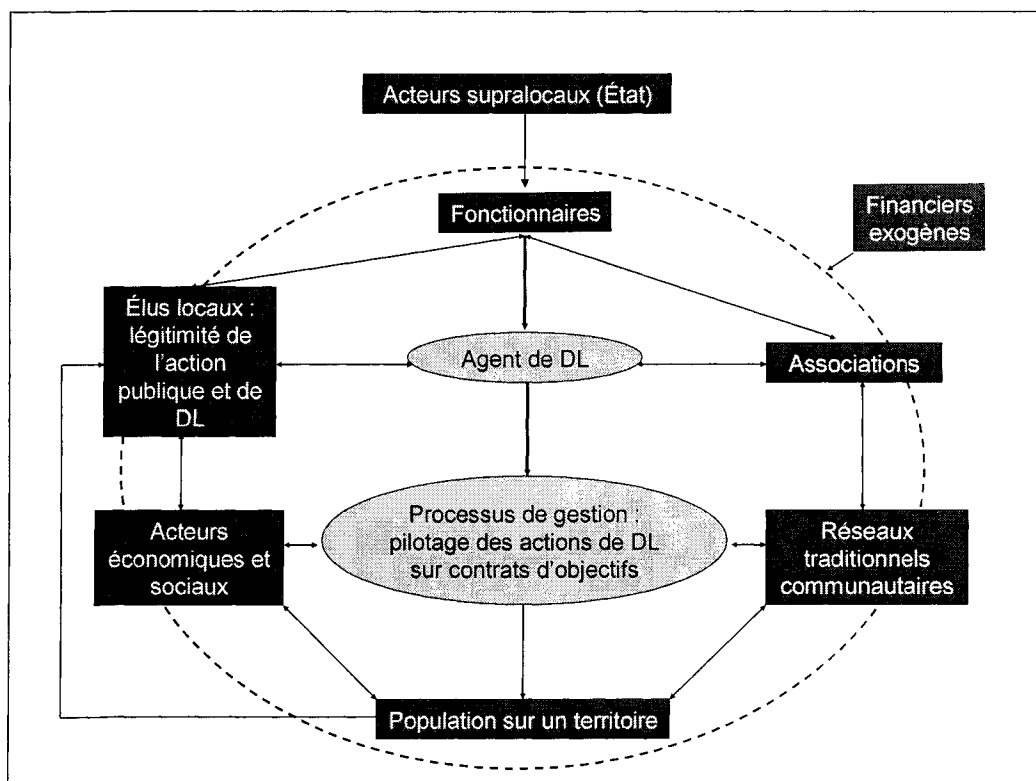
Les groupes organisés de la société civile mènent souvent des activités d'*empowerment* essentielles pour insérer les groupes vulnérables sur la trajectoire de développement ou pour représenter leurs intérêts spécifiques. La société civile favorise la bonne gouvernance locale (Cartier, 2002; OCDE, 2002). Ces groupes sont les représentants actifs de la population. Dans les logiques d'action de Barreiro, ce sont les acteurs liés à l'action sur le terrain.

Le DL laisse une place privilégiée aux entrepreneurs et aux entreprises. Ce sont bien les seules qui transforment les biens et services, qui commercialisent, qui innovent, qui créent des emplois et de la richesse. Schumpeter (1934) avait déjà souligné le rôle essentiel des entrepreneurs et des entreprises dans le développement économique. On peut aussi penser à l'État qui n'est pas un acteur local au sens de la définition d'Arocena, mais on conviendra que l'État est un intervenant de premier plan car il est le médiateur par excellence (Andriamandrato, 1999). On peut même poser l'hypothèse que si le DL ne s'est pas diffusé largement, c'est que l'État n'a pas mis assez d'énergie dans les

politiques et les programmes de DL. Par exemple, la Politique québécoise de la ruralité est dotée de 92 millions pour 1 200 municipalités, ce qui apparaît comme insignifiant face à d'autres stratégies et actions gouvernementales.

L'agent de développement et l'institution qui le porte accompagnent les autres acteurs sur la trajectoire du développement. La logique d'action de l'agent de développement est liée à l'expertise ou simplement à une profession. Au centre du système des acteurs et de leurs interactions, les agents de développement oeuvrent à l'intérieur des structures mises en place par les acteurs susmentionnés. La figure 16 montre la position inconfortable de l'agent de développement.

Figure 16  
Position de l'agent de développement dans une collectivité



Najim, A., Vedelago, F. (dir). (2001). *L'agent de développement local: émergence et consolidation d'un profil professionnel*. Bordeaux : Éditions La Lauze et Chaire de l'Unesco de l'Université de Bordeaux 3.

L'UNESCO (2001) souligne que dans les articles et ouvrages publiés sur le DL, le contour ou le profil d'un professionnel spécifique est rarement évoqué. ARADEL (1999) ajoute que le métier n'est pas reconnu, il se diversifie et se complexifie, ce qui génère des problèmes de lisibilité et d'évolution de carrières. L'agent de DL correspond donc à un nouvel espace de métier professionnel, spécifique, à partir duquel il faut reconnaître des modes de collaboration avec les métiers préexistants et définir de nouveaux profils.

Le terme « agent » signifie le changement souhaité de méthodologie de travail, en mettant l'accent sur l'idée d'action, d'agir, et non plus d'assistance. L'agent de DL est en vérité un accompagnateur du changement sur un territoire (ARADEL, 1999). Le terme « agent » a également une signification d'intermédiaire, ce qui signifie que les orientations du travail à effectuer sont définies préalablement par d'autres et dans le champ du développement, il s'agit des différents partenaires locaux, nationaux et internationaux. Cette notion contient le mode de relation qui doit exister entre les « développeurs » et les divers partenaires (bailleurs de fonds, populations locales, associations, élus) ainsi que la finalité de l'action qui doit être globale, localisée sur un territoire, et non exclusivement centrée sur la relation avec un public spécifique. Dans la figure 16 on voit bien les interactions entre l'agent de développement avec les autres composantes de la collectivité et hors collectivité, ce qui rejoint le commentaire suivant :

L'agent de développement est situé en première ligne, au niveau de l'action. Il interprète les politiques et programmes gouvernementaux, il anime et encadre la confection des plans stratégiques et plans d'action, conseille les élus locaux, accompagne les initiatives et les projets issus de la communauté (entreprises, institutions, groupes, individus), anime la communauté, suscite les partenariats, fait de la promotion et de la prospection d'investissement, administre un service de développement, bref, il « co-gère » les activités de développement de sa communauté. Il se sent très loin des modèles élaborés par les universitaires. Il trouve souvent les politiques et les programmes gouvernementaux mésadaptés à sa réalité locale et, il se sent plus à l'aise avec les acteurs de la communauté dont il veut souvent adopter la cause et la culture (Prévost, 2001b, p. 3).



Cette description renforce l'utilité du processus de dialectique stratégique entre les acteurs. S'il y a un processus que l'agent de développement doit maîtriser c'est celui là. Pour ce faire, la théorie des intéressés (parties prenantes) apporte un certain éclairage pour qu'il puisse détecter ceux qui sont importants et ce qui est en jeu. Dans les partenariats de projets ou dans le but d'atteindre une concertation sur certains dossiers, l'agent de DL peut s'aider des théorisations des intéressés pour qualifier les acteurs locaux les plus importants à considérer.

On retrouve les racines de la théorie des intéressés au début du siècle avec Clark (1916) qui questionnait l'économie de l'irresponsabilité et sa maxime *business is business*. Il invitait à faire le pont entre affaires et la société. Plus tard Dodd (1932) ébauchait le concept de responsabilité sociale des entreprises. Mais, c'est Edward Freeman (1984) qui a amené le concept dans le langage populaire de la gestion avec son livre *Strategic management : A stakeholder approach*. La définition d'un intéressé est : « tout groupe ou individu qui affecte ou qui peut être affecté par les réalisations des objectifs de la firme » (Freeman, 1984, p. 46). C'est une définition large. Il y a aussi une conception plus rétrécie où on perçoit l'intéressé comme étant vital pour les activités de l'entreprise et lequel a aussi un risque qui doit être rémunéré (Freeman et Reese, 1983). En ce sens, les intéressés sont (Freeman, 1994) : la direction, les actionnaires, les fournisseurs, les employés, les clients et la communauté locale. Dans le sens élargi, les intéressés contiennent ces groupes, mais aussi l'environnement et la société.

Depuis une décennie, la théorie des intéressés a pris une importance considérable et qui ira grandissante, surtout avec les scandales financiers et l'émergence du développement durable comme préoccupation contemporaine. Plusieurs écrits ont marqué la littérature sur les intéressés. Goodpaster (1991) soutient que la conscience des corporations n'est que l'extension de la logique et de la morale de ses dirigeants. Remettant en question le bien fondé pratique de cette conclusion, Freeman (1994) croit plutôt à une relation fiduciaire entre les gestionnaires et les intéressés. Pour lui, l'entreprise est un véhicule de coordination des intérêts et il croit plutôt aux réformes dans la gouvernance

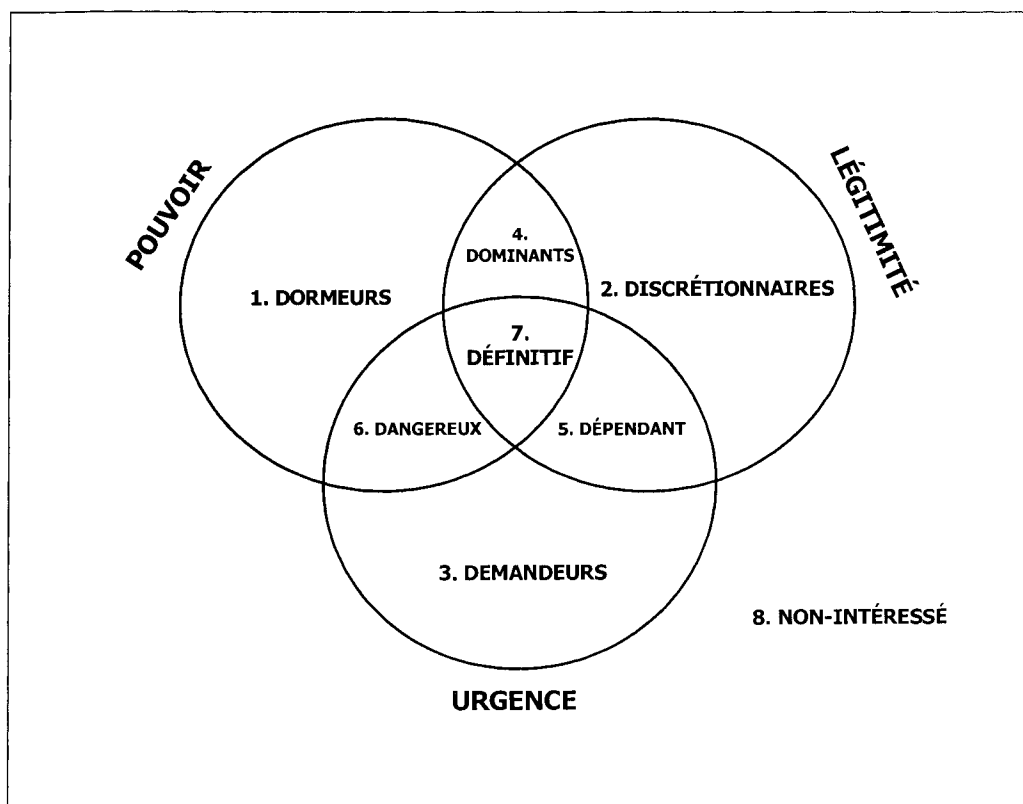
corporative et les changements des lois pour inciter les entreprises à en tenir compte. Carroll (1995) croit que la gestion stratégique devra changer et devenir plus éthique. Il propose des distinctions entre des stratégies immorales, amorales et morales. Donaldson et Preston (1995) apportent une grande contribution à l'analyse en soutenant que l'approche des intéressés peut être descriptive (nommer les intéressés des firmes), instrumentale (examiner les relations dans une perspective de mieux gérer les relations afin d'ajouter une valeur ajoutée aux affaires) et normative qui est l'approche la plus souhaitable car il fait référence à l'éthique et à la moralité.

Le but de l'approche sur les intéressés est de casser la thèse de la séparation entre les affaires et les affaires morales énoncée par Clark (1916). Les entreprises ont une responsabilité élargie communément connue sous le vocable de responsabilité sociale des entreprises dont l'équation est la suivante (Carroll, 1979 dans Carroll et Nahi, 1997): Responsabilité sociale totale = responsabilité économique, responsabilité légale, responsabilité éthique, responsabilité discrétionnaire (philanthropie). C'est au nom de cette responsabilité sociale que le développement durable se diffuse tranquillement dans les entreprises. L'une des implications la plus importante du concept est de façonner la manière dont la direction des entreprises gère les relations avec les intéressés. Il y a des incidences sur les coûts de transaction car la réciprocité et la confiance réduit les coûts et améliorent la performance (Hill dans Jones, 1995). De la même manière, il y a des incidences sur les analyses de la performance financière avec la performance sociale des entreprises. Clarkson (1995) offre une grille et des principes pour cerner ces performances.

En quoi le concept est-il pertinent pour le DL ? L'utilité réside dans le fait que la communauté est un système ouvert et complexe contenant de multiples intervenants qui ont parfois des intérêts divergents. L'analyse des intéressés et de leurs intérêts peut s'avérer pertinente dans l'optique de la concertation et du partenariat de projets. C'est Mitchell, Agle et Wood (1997) qui offrent une grille pour catégoriser les intéressés et leurs qualités. Les auteurs ont voulu déterminer

qui et quoi comptent réellement afin que les gestionnaires puissent déterminer l'importance à leur accorder en fonction de trois attributs que les intéressés peuvent détenir : la légitimité, le pouvoir, et l'urgence. L'émergence d'un intéressé vient de la conjugaison de ces trois attributs. Il en découle sept catégories d'intéressés et une huitième catégorie est le non-intéressé. L'importance d'un intéressé augmente avec le nombre d'attributs qui le caractérisent. Dans les entreprises, ces intéressés sont ainsi qualifiés à partir du point de vue de la direction qui doivent interagir avec eux dans la conduite des affaires. L'épistémologie est donc assez interprétative. La figure 17 montre les qualités des intéressés.

Figure 17  
Qualités des intéressés



Mitchell, R. K., Agle, R., Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4): 853-886

Dans une collectivité, il faut relier aussi les intéressés à une unité d'analyse et à partir d'un acteur local. L'unité peut être le DL ou plus raisonnablement, les projets de développement. Dans cette thèse, l'acteur privilégié est l'agent de DL. L'application de la théorie des intéressés est particulièrement utile dans une situation où plusieurs acteurs s'assoient à la même table et où ils recherchent une concertation.

Le pouvoir ici est défini par plusieurs auteurs comme une relation dans le lequel un individu A peut obtenir d'un autre individu B qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement (Pfeffer 1981 dans Mitchell *et al.*, 1997). Le pouvoir peut être exercé de manière coercitive, utilitaire et symbolique. Quant à la légitimité, elle peut être comprise comme une perception générale ou une présomption que les actions d'une entité sont désirables et appropriés dans des construits de systèmes sociaux en termes de normes, valeurs, croyances, définitions (Suchman, 1995 dans Mitchell *et al.*, 1997). Elle peut être individuelle, organisationnelle et sociétale. Enfin, l'urgence se comprend simplement comme le degré pour lequel un intéressé réclame une action immédiate.

Lorsqu'un seul attribut est présent, il s'agit d'un intéressé latent (*latent stakeholder*). Un intéressé dormant possède du pouvoir, mais ne l'exerce pas. Pour le DL, les exemples typiques sont l'État et les élus locaux. Leur pouvoir de légiférer, de réglementer et d'allouer des ressources peut influencer la trajectoire de développement ou minimalement de clarifier les règles de jeu, mais leurs actions sont jusqu'à ce jour timides. À la limite, les entreprises, particulièrement les grandes ont le pouvoir financier pour devenir un acteur plus proactif dans le développement. L'intéressé discrétionnaire possède la légitimité. Encore une fois, les élus locaux son des cas typiques d'intéressé. Cette légitimité provient du pouvoir qui leur est dévolu par la démocratie locale. Enfin, les demandeurs sont en situation d'urgence, mais ils n'ont ni le pouvoir ni la légitimité d'influencer la trajectoire de développement. C'est le cas des employés récemment mis à pied par la fermeture d'une usine. On le constate bien dans le cas de Huntingdon où on fait

des pieds et des mains pour exiger de l'aide auprès des acteurs possédant le pouvoir, en particulier le gouvernement.

Lorsque deux attributs sont présents, les intéressés sont qualifiés d'*expectants* (*expectant stakeholder*). Les intéressés dominants possèdent le pouvoir et la légitimité face aux projets de développement. Encore une fois les élus locaux sont à considérer. Les intéressés dépendants possèdent l'urgence des besoins d'actions en leur faveur en même temps que la légitimité, mais ils ne possèdent pas le pouvoir. La population locale influencée négativement par les activités d'une entreprise ou même l'environnement qui subit les activités d'une firme en sont des exemples. Les intéressés dangereux ont le pouvoir et ils ressentent le besoin d'agir. Dans une entreprise, les relations entre les employés et la direction sont typiques. La notion de danger donne une connotation négative aux intéressés dangereux. Par exemple, les actes de sabotages d'une compagnie lors des grèves soutiennent l'argument que les employés portent le qualificatif d'intéressés dangereux dans les activités de la firme. Dans une collectivité, une entreprise qui fait du chantage sur les élus locaux pour obtenir des concessions dans certains dossiers de développement est aussi désignée sous le terme d'intéressés dangereux pour certains projets de développement.

Enfin, lorsque les intéressés possèdent trois attributs, ils sont qualifiés d'intéressés définitifs. Dans une entreprise, on donne l'exemple des actionnaires dominants d'IBM (General Motors, Kodak, American Express, Westinghouse) qui en 1993 sont devenus très actifs parce qu'ils percevaient que la direction ne servaient pas leurs intérêts légitimes. Dans une collectivité, certains acteurs peuvent acquérir ces trois attributs en fonction de la situation qui prévaut. Cette analyse amène à souligner l'importance considérable de deux acteurs locaux (le maire, le leader) et un intervenant supralocal (l'État) que l'on nomme souvent dans la littérature sur le DL. Les élus, en particulier le maire possède certains pouvoirs qui lui sont conférés d'office et une légitimité qui lui provient de la démocratie. Le jour où une crise survient dans la collectivité, ce qui confère l'attribut d'urgence, le maire peut devenir une personne centrale qui revendique,

qui alloue les ressources, qui décide des projets à mettre en œuvre. Il influence ainsi la trajectoire de développement. Il en va de même pour l'État. Le leader quant à lui, est la personne vers qui tout le monde se tourne en situation de crise. C'est ce qu'on appelle le leader situationnel. Le leader peut émerger de n'importe quelle catégorie d'acteurs locaux (Fortin et Prévost, 1995): le maire lors des fusions qui ont formé Laval, le directeur général de l'hôpital à Baie Saint-Paul, le directeur de la caisse populaire à Guadeloupe.

Dans son contenu intrinsèque, l'approche des intéressés montre que cette littérature donne des arguments qui invitent les entreprises, les principales créatrices de richesses à s'impliquer davantage dans le développement des communautés dans lesquelles elles s'insèrent. La grille de Mitchell, Aggle et Wood (1997), bien que descriptive, permet de confirmer que les acteurs locaux les plus influents dans le DL sont bien les élus et les leaders en raison des trois attributs qu'ils pourraient posséder. Pour un agent de DL qui élabore des projets, cette grille lui donne l'occasion d'analyser de se poser quatre questions : qui sont importants, qu'est-ce qu'ils veulent, quelles sont leurs stratégies pour obtenir ce qu'ils veulent et comment gérer ces relations ?

Dans une optique où les décisions émergent et où les mécanismes de coordination ne sont pas dirigés, comprendre qui sont importants et quels sont leurs intérêts face à une problématique de développement ou face à un projet augmenterait probablement le taux de succès des démarches de concertation et de partenariat. Mais cela reste à observer empiriquement sur le terrain. Cette littérature enrichit le processus de dialectique stratégique. La prochaine partie circonscrit la notion de leadership et le DL.

### **3.3 Leadership et vision de développement**

Alors que tous reconnaissent l'importance des leaders dans le succès d'une collectivité, rares sont les auteurs en DL qui traitent en profondeur le concept si ce

n'est de le nommer comme un élément important. Ainsi, le Conseil des Affaires sociales (1992, p. 42) mentionnait :

la seule présence d'un instrument de développement dans une communauté ne suffit pas. Il faut un facteur agissant, un leadership local qui influencera le changement des mentalités, qui fera surgir les dynamismes locaux et engagera la population dans la voie du développement.

Dans des études de cas canadiennes, on a réalisé que le leadership est un élément clé pour stimuler les efforts au niveau local et que les leaders y jouent un rôle de catalyseur du développement (Decter et Pierce dans Prévost, 1998). Selon Charland et Young (1992), dans tous les cas qu'ils ont étudiés, il y a eu un leader dynamique ou une bougie d'allumage qui a provoqué les choses, s'est assuré de leur exécution et a maintenu le rythme de travail. Dans la plupart des cas, cette bougie d'allumage fut un élu local. Ce leader doit être dédié au maintien à long terme de l'effort local. Dans cette thèse les deux expériences haïtiennes étudiées impliquaient aussi des leaders qui ont porté sur leurs épaules des visions solides de développement. Donc, il semble clair que mieux comprendre le leadership permet de mieux pratiquer le DL.

Le concept de leadership est surtout développé en gestion (pour une synthèse, voir Collerette, 1991). Le leadership peut être conceptualisé de différentes façons, mais de façon générale, il est un processus, il implique l'influence, il apparaît dans une situation de groupe et il implique l'atteinte de résultats (Ket de Vries, 1991; Northouse, 2001). Collerette (1991, p. 156) le définit ainsi : « C'est la capacité d'influencer dans le sens qu'on désire, sans avoir à recourir aux sanctions formelles, c'est-à-dire aux punitions et récompenses institutionnelles ». Les traits caractéristiques généralement reconnus du leader sont l'intelligence, la confiance en soi, la détermination, l'intégrité et la sociabilité. D'autres auteurs comme Yulk (1998) décrit huit traits caractéristiques d'un leader qui rejoignent ceux là. Kouzes et Posner (1988) ajoutent que les leaders doivent avoir quatre qualités fondamentales: l'honnêteté, la compétence, la vision, l'inspiration sur les autres. Selon Rezsóhazy (1985 dans Vachon, 2003)

un leader est un symbole, il incarne les valeurs de la communauté et s'identifie aux objectifs que celle-ci se donne, il est un homme de synthèse, un créateur de climat de confiance et il préside à l'exécution des décisions. Il ajoute que le leader est reconnu par une large partie de la population et il possède la capacité de transmettre des connaissances et des comportements. Il est à noter que le leadership n'est pas indépendant de la situation qui l'a vu émerger (Northouse, 2001; Mazlish, 1981).

Goodman *et al.* (1998, dans Laverack, 2001) affirment que la participation et le leadership sont fortement liés. Le leadership requiert une forte base de participation, tout comme la participation nécessite la direction et la structure d'un fort leadership. Gruber et Trickett (1987, dans Laverack, 2001) affirment que la participation sans un leader formel pour prendre la responsabilité du projet, qui négocie avec les conflits et donne une direction au groupe, résulte en désorganisation. Rifkin (1990, dans Laverack, 2001) souligne que le leader est historiquement et culturellement déterminé et les programmes qui ignorent cela ont peu de chance de succès. Le leadership résulte donc du choix volontaire d'une communauté d'accepter l'influence d'un individu ou d'un groupe d'individu en particulier. Le leadership est donc étroitement lié à la crédibilité, qui est fonction de sa compétence, de sa compatibilité avec la communauté et de la situation dans laquelle cette dernière évolue. En quoi le leadership est utile pour le DL ? Prévost (1998) a appliqué et articulé cette notion à l'échelle d'une communauté. Pour ce dernier, les fonctions de base du leadership dans une communauté locale sont :

1. Mobiliser la population et susciter les partenariats;
2. Inspirer une vision commune et donner un sens aux événements et aux phénomènes;
3. Rechercher les opportunités et passer à l'action;
4. Utiliser et développer les ressources de la communauté;
5. Instaurer un climat et des modes de fonctionnement satisfaisants ;
6. Savoir récompenser et souligner les efforts.



Citant les auteurs en gestion, Prévost (1998, p. 5) mentionne que « le leadership contrairement à l'autorité, ne découle pas nécessairement d'un mandat formel et n'est pas lié à un poste ou à une fonction de direction ». Cela signifie qu'un leader peut émerger de n'importe quelle catégorie d'acteurs. De plus, il faut suivre le raisonnement de Schein (1965 dans Collerette, 1991) qui mentionne que le leadership ne se résume pas à une seule personne comme c'est le cas de l'autorité. Le leadership est volage et il a tendance à se concentrer en situation de crise au sein d'une personne ou d'un groupe restreint. Le modèle des processus de leadership de Collerette abonde en ce sens. En situation de stabilité, la dimension culturelle des normes et valeurs d'une collectivité prend le dessus. Le leader agréable qui attire le respect des autres sera mis en évidence. Par contre, en cas de crise, le leader fonctionnel ou le leader situationnel avec ses compétences liées aux tâches à exécuter prend le dessus.

De la perspective de l'agent de DL qui n'est pas forcément un leader, son rôle consiste donc à reconnaître l'importance du leadership dans le DL et par conséquent, il doit rechercher des leaders reconnus dans la communauté pour mobiliser les composantes de la collectivité et donner de la crédibilité aux projets.

### **3.4 Stratégie appliquée à la planification du développement local**

#### *3.4.1 Nature éclatée de la stratégie*

Pour certains économistes, l'entrepreneur en tant qu'unité d'analyse de la microéconomie, est appelé un agent parmi tant d'autres. L'organisation est une boîte noire, un agrégat du marché, un point dans l'espace. La fonction de l'entrepreneur est assimilée à l'entreprise, c'est-à-dire optimiser l'utilité espérée en combinant de façon optimale les ressources financières, matérielles et humaines qu'il se procure sur le marché, avec une minimisation des coûts. La stratégie est donc peu importante puisque les problèmes sont prévisibles par leur nature répétitive. De plus, le marché finit par éliminer les faibles et récompenser

les performants. Il s'agit d'une pensée ancrée dans la rationalité substantielle (Favreau, 1989, 1997).

Pour la gestion, l'univers des entreprises est mouvant avec des marchés imparfaits où les entreprises peuvent influencer les prix. L'environnement est dynamique avec des évolutions accélérées et des mutations parfois brusques. Depuis longtemps, la planification constitue l'une des activités du gestionnaire dans la gestion scientifique de Taylor (1911). Mais la planification mécanique ne deviendra réellement la stratégie qu'en 1965 avec Igor Ansoff et l'école de Harvard (le modèle SWOT). Pour Ansoff, la stratégie est un fil conducteur entre le passé et l'avenir, entre les activités d'une organisation et le couple produit-marché qui précise la nature des activités passées et futures dans le but de prendre les bonnes décisions au bon moment. La stratégie se résume à un choix de positionnement des produits sur le marché, un refrain repris plus tard par Porter (1982). Pour certains, la planification stratégique est au cœur du processus de la stratégie. Sur cet aspect, il y a un vif affrontement qui trouve sans doute son plus grand écho dans la célèbre controverse qui a opposé Ansoff à Mintzberg au début des années 1990 dans le *Strategic Management Journal* et qui continue à faire couler de l'encre près d'une décennie plus tard (Brew et Hunt, 1999). Pour Mintzberg, la planification découle de la stratégie tandis que pour Ansoff, la planification est au cœur de la stratégie. Bref, c'est l'œuf ou la poule.

La stratégie en tant qu'artefact humain (Crozier et Friedberg, 1977), est donc un construit où plusieurs paradigmes différents revendiquent sa nature (Martinet, 1993). Il existe de très bons ouvrages qui décrivent bien les différentes façons de concevoir la stratégie (voir par exemple : Baumard, 2000; Charron et Sépari, 1998; Coriat et Weinstein, 1995; Dufour et Côté, 1995; Koenig, 1996; Marchesnay, 1993; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998; Strategor, 1988). Les contributions sont nombreuses, mais on ne peut passer à côté de la stratégie sans nommer quatre grandes approches qui imprègnent le champ de la stratégie :

1. Igor Ansoff (1965) et l'école de Harvard pour la planification stratégique;

2. Michael Porter (1982) pour le positionnement stratégique sur le marché grâce à l'analyse de la chaîne des valeurs d'un secteur industriel;
3. Henry Mintzberg (1987) pour l'approche des configurations qui fait la convergence entre la stratégie et la structure des organisations;
4. L'approche fondée sur les ressources (AFR) dont les porte-étendards sont Jay Barney (1986, 1991) et Hamel et Prahalad (1990, 1994).

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998) ont fait un exercice de classification de près de 2000 articles de la littérature managériale sur la stratégie. Cette méta-analyse leur a permis de classer 10 écoles de la stratégie. Le mérite de cette classification est d'offrir un panorama de la stratégie. Toutefois, les analyses et les prises de position des auteurs sont déjà connues. On sait par exemple que Mintzberg et ses disciples ont une opinion relativement négative face à l'école de positionnement de Michael Porter, pourtant très utilisée dans la pratique. On préférera la souplesse de la stratégie émergente ou plus généralement, l'école de la configuration (voir Mintzberg et Waters, 1985; Mintzberg, 1990, 1994).

La nature de la stratégie dépend donc dans quel courant on se situe. De manière pragmatique, la réalité ne se cantonne pas aux écoles intellectuelles de la stratégie. D'ailleurs les cinq P de la stratégie résume bien l'idée de complémentarité entre les différentes configurations possibles (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998). La stratégie peut être vue comme un plan, c'est-à-dire une séquence d'actions cohérentes visant à atteindre un objectif (stratégie intentionnelle ou stratégie planifiée). La stratégie peut être un *pattern* des actions passées qui se sont réalisées sans les avoir prévues. On tentera de reconnaître ces patterns pour guider les actions futures. La stratégie est aussi une perspective ou une vision partagée par l'ensemble de l'organisation. Il s'agit d'un regard introspectif de qui on est et ce que l'on veut être. Elle peut aussi être une position face à l'environnement et à la concurrence, donc un regard davantage tourné vers l'extérieur. Enfin, la stratégie peut aussi être un piège, c'est-à-dire un ensemble de manœuvre pour battre la concurrence. De ces cinq P, deux idées sont à retenir. D'abord, les observations de la pratique des gestionnaires montrent que les stratégies intentionnelles, planifiées et délibérées ne se réalisent pas toutes. Il y a

des stratégies émergentes qui proviennent de l'apprentissage. C'est l'idée centrale de la stratégie du potier de Mintzberg (1987).

Cette idée de stratégie émergente est une révélation pour le DL car une collectivité est un lieu de coordination spontanée où les décisions émergent de ses diverses composantes. On ne peut donc pas planifier finalement des politiques indiquant comment chaque territoire se comportera et initier le développement. C'est sans doute l'une des explications de l'échec des programmes et politiques venant d'en haut qui se veulent généralisables à tous les territoires. Les innovations émergent des particularités des territoires, de telles politiques peuvent difficilement les prévoir. On invite donc à des planifications plus souples.

#### *3.4.2 Pertinence de la stratégie en développement local*

Pour le DL, la stratégie n'est pas toujours de déployer l'artillerie lourde afin de mettre hors combat les autres collectivités. Il existe certes de la compétition entre les territoires et bon nombre d'ouvrages économiques mettent l'accent dessus. Dans ce cas, la stratégie pourra trouver son inspiration dans la stratégie militaire du général Sun Tzu et son « Art de la guerre » (voir Porter, 1982). Elle peut aussi se ressourcer dans la microéconomie avec l'approche fondée sur les ressources (Barney, 1986; Hamel et Prahalad, 1994; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959). On peut qualifier cette approche de stratégie compétitive du DL. Mais, plus souvent qu'autrement, la stratégie est utile pour le DL dans une optique de planification territoriale. On pourra qualifier cette tangente de stratégie développementaliste. De manière réaliste, la description de Peter Drucker sur la stratégie suffit amplement. Pour ce dernier, la stratégie est vue comme une perspective, une façon de faire qui répond à plusieurs questions qui lorsque transposées au DL deviennent : Quelle est notre collectivité ? Que devrait-elle être d'ici quelques années ? Quelles devraient être nos priorités et nos objectifs par favoriser le bien-être collectif ? Quels sont les moyens et les processus à mettre en place pour devenir ce que nous voulons être ? En somme, on peut concevoir la stratégie du DL comme la réalisation d'un diagnostic local dans le but

de formuler une vision de développement en prévoyant des activités et des ressources requises pour sa mise en œuvre.

C'est à Olsen et Eadie (1982) que l'on doit l'un des textes de référence de la stratégie appliquée au territoire et à l'action publique où ils définissaient : « La planification stratégique est un effort de discipline pour guider les prises de décision fondamentales des collectivités et des organisations publiques » (dans Zagamé, 1994, p.13). Au début, on appliquait aussi aux planifications territoriales, les outils de planification stratégique de l'école de Boston (le SWOT).

Différents indicateurs à la fois socio-démographiques, économiques, politiques servent à bâtir des scénarios du futur pour la collectivité; ces indicateurs communs dans la planification d'entreprise doivent être interprétés en termes de risques et d'opportunités (Zagamé, 1994, p. 21).

Mais, Benard (1985 dans Zagamé, 1994) montre que la planification stratégique rencontre trois difficultés face à l'action publique. La première est que la population joue un rôle essentiel à travers le droit de vote car les responsables politiques essaient de les satisfaire, ce qui fait surgir le problème de coalitions ou de marchandage politique. La deuxième est que les administrateurs publics qui font la planification ont des intérêts qui ne vont pas toujours dans le sens du bien collectif. Enfin, les décisions publiques sont soumises à un temps propre qui n'est pas lié à l'horizon de leurs conséquences, mais au rythme des consultations électorales. Il y a donc une multiplicité de logiques des acteurs et des centres de décision de même que la complexité des règles décisionnelles.

Devant ces limites, Bryson et Roeing (1987) proposent une approche interactionniste mettant l'accent sur trois processus parallèles : cognitif, politique, pédagogique. Partant de la notion de mandat des collectivités locales, les auteurs supposent que le processus cognitif vise à tenir compte de la logique des acteurs. Il faut donc recenser l'ensemble des acteurs potentiels et mettre à jour les valeurs et les missions susceptibles de satisfaire et de mobiliser les acteurs essentiels de la politique envisagée. La nature politique de la planification territoriale réside dans

les désaccords explicites ou implicites qu'il faut tenter de faire émerger. Donc, la nature pédagogique de la planification devient utile dans le sens de persuader les autres en même temps que de faire émerger de nouveaux consensus. La nature pédagogique de la planification territoriale accorde donc de l'importance à l'influence des acteurs, elle laisse émerger de nouvelles valeurs, elle s'efforce d'activer les solidarités d'intérêts et de sentiment, elle crée des sentiments d'échanges et d'apprentissage. Cela fait dire à Padiolo (1989 dans Zagamé 1994, p. 23) : « En définitive, le choix des stratégies ne conduit pas à l'élaboration d'un plan d'action précis mais davantage à une configuration globale agençant les missions, les objectifs et les ressources ». Cela ressemble donc à la stratégie parapluie de Mintzberg.

La structure de la planification des collectivités ne s'écarte donc pas fondamentalement de la planification d'entreprise si ce n'est que toutes les étapes insistent sur la pluralité des acteurs et sur des aspects pédagogiques. Les points essentiels de la planification territoriale respectent quelques idées maîtresses que Zagamé (1994) a appelé les principes de la planification stratégique.

La première idée est que la planification stratégique dans une collectivité est un processus formel qui apparaît de façon continue. Comme processus formel, il implique une démarche formalisée de conception et de positionnement de la collectivité face à ses besoins. Comme processus formel, la planification stratégique contient une hiérarchie de quatre phases (adapté de Strategor, 1988) et cette procédure converge donc avec les idées maîtresses d'une stratégie délibérée :

1. Le diagnostic et la révélation des forces, faiblesses, menaces et opportunités. Pour une collectivité, c'est l'occasion d'études, de prévisions et d'expertises réalisées pour les besoins du diagnostic afin de révéler des enjeux auxquels la collectivité doit faire face;
2. La formulation d'un plan de développement qui implique d'abord la formulation d'une vision de développement et la hiérarchisation des objectifs et le choix des stratégies. La définition d'une vision commune permet l'adoption d'un langage commun au sein de la collectivité. On choisit ensuite les axes de développement et les priorités pour les prochaines années;

3. La programmation et la mise en œuvre des projets identifiés. Ceci permet une certaine coordination, une mise en cohérence des choix adoptés ainsi que des actions. C'est l'occasion de prioriser les axes de développement et d'émettre les priorités stratégiques pour la collectivité;
4. L'évaluation des apprentissages et des résultats.

La deuxième idée est que la planification stratégique doit être sélective et comporter un minimum de règles et d'objectifs car les composantes de la collectivité ont besoin de marge de manœuvre. L'unité centrale de contrôle qui d'ailleurs est difficile à pointer dans une collectivité, ne peut pas maîtriser la complexité d'une information étendue. La complexité de l'environnement milite en faveur d'un processus continu dans lequel les objectifs sont définis simplement en terme de niveaux à atteindre; le contrôle stratégique juge l'écart des réalisations face aux objectifs à atteindre et elle permet de revenir sur ces derniers. C'est l'idée de la stratégie parapluie qui intervient aussi dans une certaine mesure dans la phase de formulation du plan de développement. Le contenu du plan de développement consiste donc à planifier les bonnes choses à faire.

La troisième idée est que la planification stratégique existe plus par un processus que par un résultat car ce n'est pas le plan rédigé définitivement qui importe, mais l'ensemble des échanges d'informations, des négociations et d'arbitrages (Zagamé, 1994). Autrement dit, en plus de prévoir un nombre limité de choses à faire (stratégie parapluie), il faudrait aussi bien encadrer la manière dont on identifie ces bonnes choses à faire. L'accompagnement de la démarche de planification stratégique est donc aussi important que le processus formel de la planification lui-même. L'idée de Zagamé (1994) rejoint donc bien la démarche de planification stratégique appliquée aux petites collectivités (voir Prévost et Roy, 2003). La planification peut, par le biais de la concertation, remplir des fonctions de communication entre les parties prenantes de la collectivité (réflexion et animation). Elle peut être un moment privilégié d'enjeux de pouvoirs et de moment d'exercice du leadership (processus politique). C'est aussi ici que le leadership de certains acteurs peut s'exprimer. Elle peut enfin être un moment

pour structurer les réseaux, les acteurs et offrir des lieux formels de réflexions (processus d'organisation).

La quatrième idée rejoint l'une des grandes questions de la stratégie laquelle est liée à son caractère explicite ou émergent. Une stratégie planifiée, explicite a le mérite d'avoir des effets d'annonce importants et d'être claire, mais elle peut nuire à la créativité et à l'émergence de stratégie incrémentales qui sont indispensables pour les composantes diversifiées de la collectivité. Les stratégies incrémentales supposent une certaine capacité stratégique chez les acteurs. La stratégie intentionnelle permet un langage commun qui se cristallise souvent dans la vision du devenir du territoire, cette vision ne peut changer à tout moment à cause des fluctuations de l'environnement. Il faudra toutefois changer les règles, les normes et les références planifiées si elles ne sont plus adaptées à l'environnement complexe. La réalité est toujours quelque part entre les deux extrémités. D'ailleurs Filion (1988) soutient l'idée de trois types de visions chez un entrepreneur qui peuvent s'appliquer à la vision d'un territoire: centrale, secondaire et émergente. La vision centrale est celle qui fait actuellement consensus entre les principaux acteurs locaux. La vision secondaire est un domaine connexe de développement. Enfin, la vision émergente peut remplacer la vision centrale actuelle dépendamment de l'évolution de l'environnement et des nouvelles nécessités. Il faut donc que les plans de développement laissent assez de souplesse pour les initiatives émergentes.

Ces quatre idées appliquent les principales évolutions conceptuelles de la stratégie d'entreprise à la stratégie des collectivités territoriales. L'analyse de la pertinence de la stratégie peut aussi être couplée aux façons de voir le DL. Dans sa version *hard*, la stratégie qualifiée de compétitivité permet de positionner le local en concurrence avec d'autres territoires et sans sa version plus *soft*, la stratégie qualifiée de développementaliste ne vise pas nécessairement ce positionnement très agressif de concurrence.



La stratégie compétitive prend acte de la notion de compétition territoriale dans la globalisation (Planque, 1998). Cette tangente est la plus proche de la stratégie d'entreprise qui vise à dégager un avantage concurrentiel durable sur le marché. Le local est alors le prolongement du marché. La globalisation donne lieu à une arène de combat entre les territoires pour attirer et rémunérer l'épargne. Il y a des régions qui gagnent et des régions qui perdent (Benko et Lipietz, 2000). L'action collective permet de développer des créneaux spécifiques et attirer les entreprises, les capitaux, la main-d'œuvre qualifiée, etc. L'action collective est prise ici au sens de Simon (1976) pour qui c'est une série de décisions. Il y a d'ailleurs trois types de décisions : opérationnelles, administratives, stratégiques. Lorsque l'environnement est stable, il est possible de proposer à l'avance une réponse spécifique à des problèmes connus (décisions opérationnelles). Quant aux décisions administratives, elles permettent de parer à plusieurs cas de figure lorsque la situation comporte des risques et où il existe plusieurs éventualités. Enfin, lorsque les différentes options ne sont pas connues à l'avance, on ne peut que définir les règles qui faciliteront les décisions au bon moment (décisions stratégiques). Les décisions stratégiques sont des décisions qui mettent l'accent sur les relations de l'entreprise avec l'environnement. Cette conception d'une décision stratégique renforce l'utilité de la stratégie émergente comme une possibilité adéquate pour la planification territoriale.

Quant à la stratégie développementaliste, elle permet de dégager un consensus sur le projet global et les projets spécifiques pour accroître le mieux-être de la communauté et ce, en tenant compte des déficits et des potentialités de la collectivité. La stratégie permet alors d'articuler un plan de développement. En contexte de coopération internationale, la version *soft* de la stratégie est suffisante, particulièrement avec le concept de pré-développement local. Au Québec, les CLD et organismes de tout acabit se dotent d'un plan de développement. Ceci ne signifie pas que la stratégie est pour autant plus facile. En effet, il n'y a pas un directeur général ou un propriétaire de la collectivité. Donc, la difficulté réside dans le processus de formulation de la vision concertée et des projets qui en

découlent. Puisqu'une collectivité contient de nombreux acteurs et de projets, on ne peut prévoir à l'avance toutes les innovations ou tous les projets.

### 3.5 **Autres approches en gestion utiles pour le développement local**

La thèse a présenté ici les approches les plus prenantes pour le DL. Premièrement, la théorie des intéressés permet de considérer les acteurs locaux en fonction des attributs qu'ils détiennent et qui peuvent influencer sur les projets de développement. Deuxièmement, le leadership permet d'argumenter sur le rôle prépondérant d'un leader en tant que facteur de succès car il fournit une vision de développement qui rassemble les acteurs locaux. Troisièmement, la stratégie est utile pour la planification territoriale. Enfin, la thèse termine la liaison entre la gestion et le DL en décrivant la notion de management par projets.

Le management par projets se résume d'une part à différencier l'entreprise en considérant les projets comme autant d'unités distinctes et d'autre part à intégrer chacun des projets au sein de l'entreprise (Leroy, 1996). Sa popularité est couplée avec les concepts d'organisation transversale (Picq et Bompar, 2002). Le management par projet accomplit la dialectique entre l'autonomie et le contrôle dans une organisation et en ce sens, le concept contient trois dimensions (Leroy, 1996): organisationnelle, technique et temporelle. La dimension organisationnelle se concentre sur comment structurer plusieurs projets dans une même organisation et comment structurer les équipes à leur réalisation. La dimension technique concerne un portefeuille de méthodes et de techniques. Plus précisément, on entend la gestion de projet avec ses phases, ses méthodes et ses outils propres. La dimension temporelle tient en compte d'une dimension stratégique de mise en œuvre des projets et surtout, elle implique les boucles d'apprentissage des projets.

Comment peut-on transposer ces idées pour le DL ? La pluralité des acteurs locaux et des initiatives qui vont dans plusieurs directions amène l'utilité de ce concept, non pas que le management par projets amène des révolutions pour le DL, mais il renforce certains processus connus en DL. Ainsi, la dimension

organisationnelle renforce l'importance du processus d'organisation et du processus de réseautage. La dimension impose par exemple de structurer les lieux de gouvernance locale où les acteurs peuvent prendre des décisions. On l'a vu en Haïti avec les instances associatives ou ici au Québec avec les organismes de développement. Ces lieux sont des modes de couplage de projets et d'organisation permanente pour porter les projets de DL. Donc, le DL est certes un ensemble de processus, mais il a aussi besoin de structures pour porter les processus.

Corollairement au management par projets, il y a la gestion de projets qui contient ses propres théorisations en terme de politique d'organisation, de contraintes extérieures et d'objectifs à réaliser. C'est la dimension technique du management par projets. La gestion classique d'un projet est baignée dans les phases de conduite (décision, planification, exécution, contrôle) par les dimensions contraignantes telles que les domaines techniques, le temps et le coût. Cette étude a mis en évidence les phases de gestation et de retrait, lesquelles s'ajoutent aux phases habituelles de projets. Des réflexions supplémentaires sont à poursuivre en ce qui concerne les impératifs de la gestion axée sur les résultats (GAR) et les exigences d'un projet de DL.

Qualman et Morgan (1996) offrent d'ailleurs quelques réflexions face à l'utilisation de la GAR pour les projets de développement de capacités lesquels sont similaires à des projets de DL. Les auteurs insistent sur une utilisation équilibrée et souple de la GAR. Les lignes directrices incluent : équilibrer les besoins de prévision et la souplesse des objectifs en fonction des incertitudes ou des innovations du terrain ; mettre l'accent sur les processus davantage que les résultats ; tenir compte de l'engagement et de la capacité d'absorption des populations locales ; adopter une optique de programme long plutôt qu'une gestion fragmentée de projets.

Enfin, la dimension temporelle du management par projets s'applique au DL dans son idée des boucles d'apprentissage des projets. Le DL procède bien souvent par essais et erreurs. Le management par projets contient aussi une

dimension stratégique qui se matérialise dans un plan de développement dont les priorités font partie d'un processus d'arbitrage entre les intéressés. Ensuite, l'allocation des ressources et l'organisation des équipes de projets font partie de la mise en œuvre de la stratégie comme dans une organisation. Il y a sans doute d'autres approches utiles en gestion, mais la thèse n'ambitionne pas de les développer toutes. On pense notamment à l'identité et à la culture organisationnelle, aux pratiques de mobilisation en gestion des ressources humaines. Le tableau 6 de la page suivante résume les principales théorisations en gestion développées ici et leurs applications sur le DL. En si peu de pages, la thèse ne prétend pas avoir épuisé ces concepts en gestion. Il faut plutôt voir les concepts amenés ici comme une ouverture et une invitation à les approfondir. Par ailleurs puisqu'il s'agit d'un modèle de pratiques de développement, les théorisations, les concepts, les outils d'analyses économiques, sociologiques, anthropologiques sont tout aussi pertinents que quelques uns des concepts tirés des sciences des organisations qui ont été présentés.

### **3.6 Gestion du développement local et l'agent de développement**

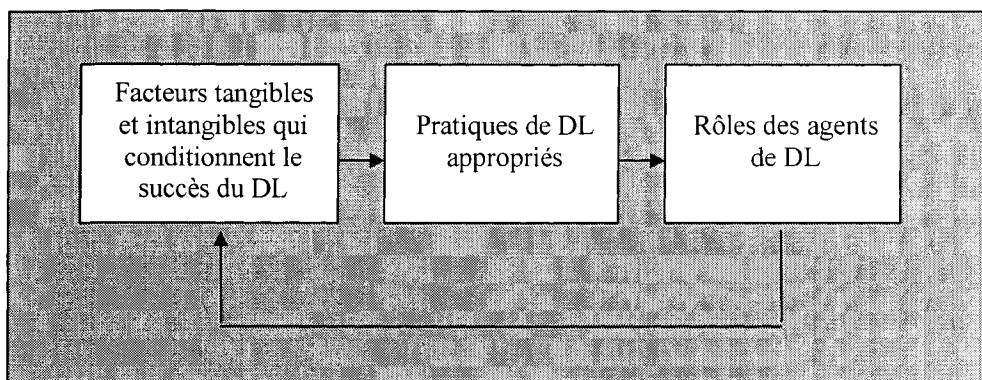
En bout de ligne, comment peut-on répondre à la question comment gérer le DL ? Étant donné l'absence d'un cadre théorique de DL d'une part et la multitude des intervenants qui entre dans le processus de développement, d'autre part, la gestion du DL contient une sémantique qui est difficile à soutenir car il faudrait pouvoir gérer un champ d'étude au complet. Parler de gestion du DL est donc ambitieux. Il serait peut-être plus pertinent de parler de gestion et DL, ce changement de sémantique rend plus humble la gestion du DL. Ce changement de sémantique met en évidence l'idée qu'il s'agit avant tout d'un modèle de pratiques de DL. Il faudrait aussi plutôt voir la gestion et le DL à partir de la perspective d'un acteur et d'un objet précis. C'est l'optique de la thèse car son objet est la gestion des projets de DL sous l'angle des agents de développement.

Tableau 6  
Synthèse des apports en gestion pour le développement local

Approches en gestion utiles	Utilités pour le développement local	Relations avec le modèle de thèse
Théorie des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs du DL</li> <li>- Modes de collaboration</li> <li>- Réseautage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phase de gestation</li> <li>- Dialectique stratégique</li> <li>- Opérations de réseautage</li> </ul>
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership local en tant que facteur de succès</li> <li>- Vision de développement</li> <li>- Crédibilité des projets</li> <li>- Mobilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas apparent dans le modèle, mais dans le discours. Dans le modèle, il y a une activité qui consiste pour l'agent de développement à identifier les leaders</li> </ul>
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic local avec la grille du SWOT</li> <li>- Formulation de la stratégie émergente</li> <li>- Planification territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic local avec la grille du SWOT</li> <li>- Formulation de la stratégie émergente</li> <li>- Planification du DL</li> </ul>
Management par projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet global de la communauté</li> <li>- Plan d'actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus d'organisation</li> <li>- Réservoir de projets</li> <li>- Plan d'actions</li> </ul>
Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets spécifiques de DL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de projets</li> <li>- Phase de gestation</li> <li>- Phase de retrait</li> </ul>
<b>D'autres réflexions utiles à développer dans le futur</b>		
Culture et identité organisationnelle	Culture de développement d'une collectivité, culture civique locale; sentiment d'appartenance.	Contexte local et comportements transversaux (culture locale)
Réputation organisationnelle	Réputation, mimétisme dans le développement	Non apparent dans le modèle
Préciser les concepts du changement organisationnel	Améliorer la dynamique de la gestion du changement d'une collectivité, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines telles que la mobilisation	Mieux comprendre les opérations transversales et les comportements transversaux comme l'animation et la mobilisation

La figure 18 illustre un continuum des processus d'accompagnement qui constituent autant de défis pour un agent de DL.

Figure 18  
Liens entre les cibles de développement et les rôles des agents de développement



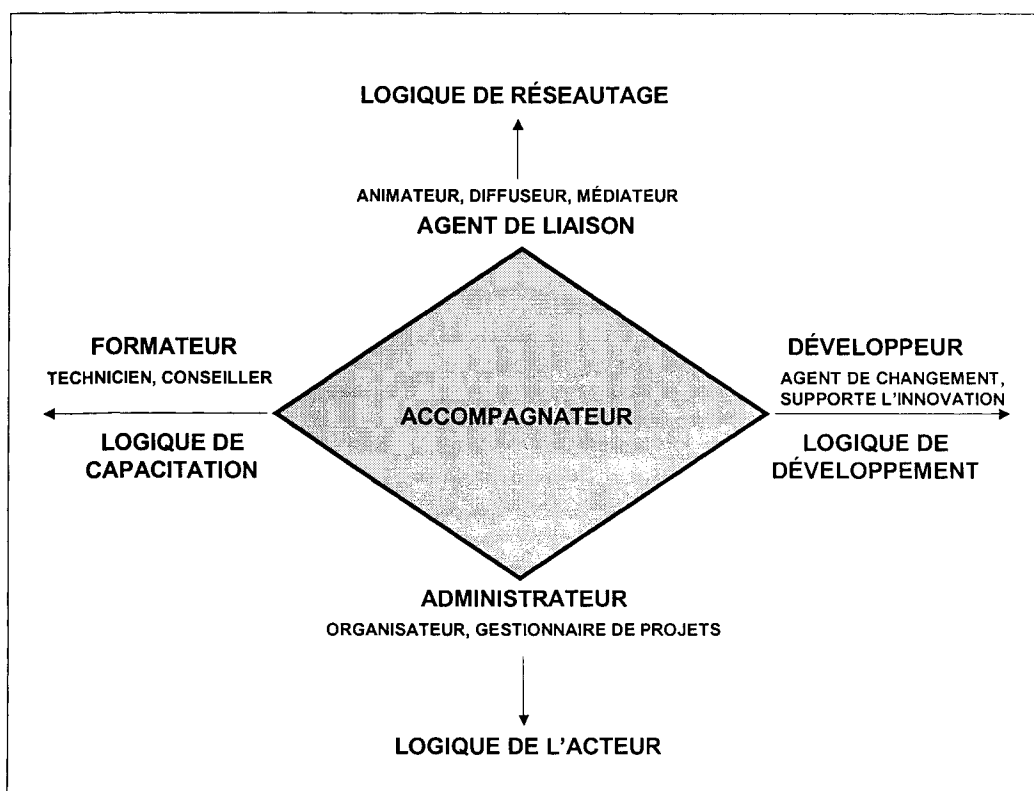
Cette figure montre que le travail d'un agent de développement suppose une connaissance du DL et sa dynamique afin de cibler les leviers sur lesquels intervenir. Les pratiques de DL font référence à ce que le modèle de cette thèse ou d'autres ont mis en évidence, c'est-à-dire, les comportements et les processus essentiels pour amener la collectivité sur la trajectoire du développement. Enfin, les rôles des agents de DL concernent les fonctions et les compétences requises.

On n'oublie pas non plus les nombreux acteurs locaux avec qui l'agent de DL doit interagir (voir la figure 16, p. 254). Pour naviguer dans le système complexe d'interactions, l'agent de développement doit posséder certaines compétences afin d'accomplir son rôle principal qui est d'être un accompagnateur du DL. Sachant que les intangibles constituent la balance qui explique les différences entre les collectivités, les rôles de l'agent de développement ne sont que plus difficiles. Ils le sont d'autant plus que dans ce domaine, il y a peu d'écrits qui puissent éclairer sur les rôles des agents de développement.

L'ouvrage de l'UNESCO (2001) sur l'agent de DL est intéressant parce qu'on se questionne sur un programme de formation à développer pour les agents de DL et les compétences à posséder. Un tel travail combine la gestion,

l'économie, la sociologie, le service social et la politique. ARADEL a aussi écrit quelques documents allant dans le même sens. À partir de ces travaux, on retrouve donc une pléthore d'exigences. En s'inspirant en autres des rôles du gestionnaire (Mintzberg, 1973; Quinn, 1990), des pratiques d'ARADEL et du livre de l'UNESCO, la figure 19 illustre quatre fonctions et dix rôles d'un agent de DL en convergence avec les logiques du DL présentés dans le chapitre théorique.

Figure 19  
Les rôles de l'agent de développement en tant que système d'accompagnement



Cette conception des rôles de l'agent de DL est une proposition conceptuelle. En réalité, les rôles d'un agent de développement sont en construction car tout comme les rôles des maires dans le développement, c'est un domaine qui demeure à investiguer. En effet, vu la complexité des processus de développement, les compétences que l'on exige d'un agent de DL seraient trop imposantes pour une seule personne. Il faudrait plutôt considérer ces rôles comme

faisant partie du système accompagnateur où plusieurs professionnels du développement se partageraient ces responsabilités. D'ailleurs, les expériences d'ARADEL (1999) confirment cette idée. L'organisme indique que les agents de développement doivent avoir exécuter diverses tâches liées à l'administration des dossiers, d'autres doivent aider au démarrage d'entreprises alors que certains se contenteraient d'animer pour faire émerger les projets. Le problème, souligne ARADEL est que les petites collectivités n'ont pas les moyens d'avoir des comités de développement qui puissent fractionner ces rôles.

D'abord, en tant qu'acteur local et dans cette logique d'acteur, l'agent de développement occupe une fonction d'administrateur. Il administre son organisation, il administre des politiques et des programmes territorialisés sous sa juridiction et il gère des projets. La fonction d'administrateur est aussi liée à la fonction de planificateur du développement. Dans cette fonction d'administrateur ou de faiseur, les compétences liées à l'exécution des tâches sont sollicitées (UNESCO, 2001) : connaissance de la méthodologie de projets, connaissance des outils informatiques et les connaissances techniques de la gestion (montage financier, gestion des ressources humaines, planification stratégique). Il doit avoir la capacité de faire un diagnostic socio-économique, appréhender des potentialités locales, maîtriser des outils de gestion et l'approches de méthodes participative, savoir situer une action dans un ensemble, anticiper des effets et ses liens, suivre et évaluer les actions. Enfin, le rôle d'organisateur est lié au processus d'organisation de Prévost (2001b). Celle-ci fait référence à la structuration des groupes de travail, au montage des instances associatives et à la gestion des processus au sein de ces structures. Cela est particulièrement visible à l'international. On a vu que l'un des fondements des projets des toutes les agences étudiées dans cette recherche consiste à faire fonctionner les instances associatives. Si l'agent de DL ne formule pas lui-même le plan de développement, il doit animer le processus de formulation du plan.

Dans sa fonction de formateur, l'agent de DL se situe dans la logique de capacitation et il entame son rôle d'accompagnateur. À ce titre, la fonction de



formateur s'assimile à ce que l'UNESCO (2001) appelle la fonction de pédagogue. Cette fonction de formateur est particulièrement importante en contexte de coopération internationale. Il faut pouvoir faire des transferts de compétences. Il s'agit de renforcer les pratiques de management de projets et des groupes de projets (maître d'œuvre et maître d'ouvrage), d'accompagner les managers des projets dans leur action. Le rôle de technicien fait référence à l'expertise de l'agent de DL à titre d'administrateur. Le rôle de technicien consiste aussi à développer des compétences utiles dans la population pour qu'elle puisse porter ses propres projets. Cela ne veut pas dire que l'agent de développement doit être ingénieur ou agronome, mais par sa fonction de formateur, le rôle de technicien signifie recourir à des experts pour offrir la formation requise. Le rôle de conseiller consiste à guider pas à pas les groupes de la population dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs projets de DL.

Ensuite, la fonction d'agent de liaison est liée à la logique de réseautage dans laquelle l'animation est une fonction cruciale. L'animation mène la population à avoir le goût de s'investir et de participer au développement du territoire. En gestion l'animation n'est pas très développée. Par contre, on retrouve un concept apparenté, celui de la mobilisation des employés à s'engager dans l'entreprise. Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993) ont développé une typologie des pratiques de mobilisation : information, intéressement, appropriation et identification. L'information est liée au processus de communication d'où le rôle de diffuseur d'un agent de DL qui détient de l'information sur les politiques et les programmes. Il doit ensuite les diffuser aux membres de la collectivité. L'intéressement consiste à reconnaître la contribution en idées et en actions des membres qui participent. Quant à l'appropriation, il s'agit de responsabiliser les acteurs face à leur développement. Enfin, l'identification se rapporte à l'art de stimuler le sentiment d'appartenance. On souligne alors les activités promotionnelles mettant en évidence les caractéristiques du territoire.

Mais plus fondamentalement, l'agent de développement devrait être le médiateur par excellence des intérêts. En effet, si on analyse l'ensemble des

acteurs locaux, l'agent de DL est le seul parmi les élus locaux, les entrepreneurs, les groupes d'intérêts de la société civile qui n'a pas d'autres intérêts que le développement économique local. En tant qu'agent de liaison, l'agent de DL accomplit son rôle de médiateur ou le rôle de *broker* de Quinn (1990) dont le mot négociation est central. Il établit une situation nouvelle et initie une dynamique favorable à l'établissement d'un lien entre les parties. Il ne s'agit pas d'une médiation sociale de type travailleur social, mais davantage d'une diplomatie relationnelle entre des acteurs socio-politiques, liés par des enjeux locaux. L'agent de DL est une profession contemporaine en émergence. Il est une créature des nécessités créées par les élus locaux (comité de développement ad hoc au conseil municipal), par l'État (les CRE et autres CLD), par la société civile (CDEC) ou par les entrepreneurs (Pro-Gestion). C'est dans le rôle de médiateur que le processus de dialectique stratégique prend toute son importance. L'agent de développement doit faire le tour du jardin communautaire pour savoir quels légumes sont à planter et à quel endroit ? Il doit s'assurer que les légumes sont bons pour la santé et qu'au goût, ils plaisent au plus grand nombre.

En tant qu'agent de liaison, la médiation est une activité centrale. Elle consiste à établir ou rétablir la communication entre des personnes ou des groupes en conflit. La capacité à mobiliser des populations repose sur la connaissance des phénomènes de groupes, l'organisation du travail en équipe et l'analyse des fonctionnements organisationnels. Le leadership, les connaissances des modes de prise de décision collective, la délégation des responsabilités, la circulation de l'information et la gestion de conflits sont essentiels à la fonction d'animation et de mobilisation. L'agent de développement doit également maîtriser les approches de méthodes participatives et savoir adapter ces outils de travail aux populations. Il doit également préparer les citoyens à se rencontrer et à travailler ensemble dans plusieurs secteurs d'intervention.

Enfin, la fonction de développeur complète l'ensemble des rôles du système d'accompagnement au développement. Cette fonction regroupe les rôles de support à l'innovation et d'agent de changement. L'agent de DL n'innove pas,

il met en place les conditions pour favoriser les innovations commerciales ou sociales. L'appui à l'entrepreneuriat et au démarrage d'entreprises est essentiel car ce sont elles les principales innovatrices. En ce qui concerne le rôle d'agent de changement, il rôle correspond au rôle d'entrepreneur de Mintzberg, c'est-à-dire qu'un agent de développement cherche de nouvelles idées et trouve les groupes, les personnes qui pourrait mettre en place le changement. Comme agent de changement, l'agent de DL s'ouvre sur le monde et fait éventuellement des transferts d'innovation exogènes.

Les compétences transversales nécessaires à travers toutes les fonctions, qui servent à pister le travail du développeur économique, peu importe sa fonction sont : connaissances théoriques sur le DL et l'aménagement des territoires, connaissances générales du territoire, processus de réflexion, mobilisation, réseautage, participation à la réflexion et aux prises de décision avec les élus, participation à la réflexion sur l'économie locale, ouverture d'esprit. Cette proposition conceptuelle sur les rôles n'est peut-être pas stable, mais elle a le mérite d'y insérer les rôles de gestion avec les logiques de DL.

#### 4. CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA THÈSE

Cette section montre premièrement les principales contributions de la thèse sur la compréhension du DL dans un contexte de pauvreté et elle fait des allusions aux différences et aux ressemblances entre ce contexte et le contexte de richesse relative tel qu'au Canada. Deuxièmement, elle théorise sur les apports du modèle de gestion et le DL face aux modèles existants présentés dans le contexte théorique. Troisièmement, elle discute de la pertinence de la méthodologie mixte déployée en regard d'un travail académique de cette nature. En effet, la méthodologie des systèmes souples sert surtout au diagnostic-intervention dans les organisations. Ici, elle a été utilisée dans une optique de recherche. Quatrièmement, cette section restitue les limites rencontrées durant la recherche et enfin, cinquièmement, le chapitre se termine sur des pistes éventuelles pour d'autres recherches.

#### 4.1 Compréhension du développement local en contexte de pauvreté

Une contribution théorique notable est d'abord la classification des tendances de développement économique local qui a été présentée dans le chapitre théorique. Cette interprétation de la littérature est imparfaite, mais elle est solide. Elle permettra à d'autres de pousser plus loin ses limites, notamment le développement de critères plus précis pour classer les écoles de pensées sur le développement économique et a priori, les écoles de pensées de DL.

Plus spécifiquement à l'objet de recherche, la thèse est l'une des rares qui se penche sur le DL dans le contexte de la coopération internationale. Cette rareté s'explique par la relative nouveauté du concept auprès des agences internationales en quête d'éventuelles innovations pour améliorer leurs pratiques. Or, la plus grande lacune du DL, telle que démontrée dans le chapitre théorique est l'absence d'un cadre théorique innovateur et intégrateur. De plus, les savoirs développés dans les pays riches s'écartent des réalités du DL dans un contexte de graves déficits. Les ouvrages qui existent se contentent de transferts par des analogies entre ce qui se fait en Europe ou ailleurs en Occident et ce qui pourrait être fait dans les pays pauvres (voir p. ex. : Abdelmaki et Courlet, 1996; *Économie et Humanisme*, 1999).

Or, les données de cette thèse ne laissent pas entrevoir l'avènement des applications à moyen terme de ce qui se passe en Occident dans un pays en crise constante comme Haiti, surtout lorsque certains concepts ne sont même pas transférables entre les pays ayant le même niveau de richesse et de capacités citoyennes. On peut aussi nommer l'ouvrage de Favreau et Fréchette (2002), mais il est très descriptif et contient une idéologie humaniste avec laquelle on ne peut qu'être d'accord. L'ouvrage le plus intéressant dans le contexte de la coopération demeure celui de Carvalho (1997). Mais, si les critiques adressées aux stratégies et aux actions des agences internationales sont pertinentes, il ne montre pas comment opérer la dynamisation des collectivités. Par ailleurs on retrouve déjà des critiques similaires dans les *Chroniques des sciences sociales de France* (1954), Friedmann (1992), Amin (1972) ou Galbraith (1995).

Dans un contexte comme Haïti, il faut s'accorder avec la proposition alternative de recherche, c'est-à-dire que le concept de pré-développement local convient mieux que le concept de DL. Le pré-développement local vise à travailler sur l'émergence des conditions propices au DL. On est donc davantage dans la logique de capacitation. Dans un pays pauvre, la thèse a mis en lumière trois éléments : l'importance et la présence lourde des bailleurs de fonds dans les orientations de développement surtout pour un pays privilégié par l'aide internationale comme Haïti; l'importance du respect de la culture et les difficultés de la concertation, laquelle aurait pu porter l'espoir d'une véritable gouvernance locale à défaut d'une décentralisation formelle; les difficultés d'opérer le DL étant donné l'absence de conditions favorables.

Par conditions favorables, on entend les éléments considérés comme essentiels au succès d'un projet de DL (Charland et Young, 1992). Ils sont à la fois tangibles et intangibles. Des facteurs de succès constituent des éléments caractéristiques d'une collectivité qui déterminent ou conditionnent la trajectoire de son succès. Ils peuvent être des leviers économiques, financiers, politique, décisionnels, une culture civique locale proactive ou des ressources naturelles qu'on peut capitaliser et des personnes compétentes ou visionnaires qui existent dans la collectivité qui lui ont permis de parvenir à un développement enviable comparativement aux autres collectivités. Les conditions favorables rentrent à quelque part dans les capitaux humain, physique, social et économique d'une communauté.

Dans le capital économique, ces conditions propices comprennent le nombre d'entreprises de différentes formes, le nombre de démarrage de nouvelles entreprises par taille et par secteur (BM, 2005), la prévalence des petites entreprises dans le milieu (BM, 2003; OCDE, 2000), le nombre de compagnies qui exportent ou qui importent, la présence d'organismes de soutien, la présence d'organismes en appui au développement (Canzelli et Dichter, 2001; Charland et Young, 1992; OCDE, 2003; ILO, 1999; PNUD, 1998; UNESCO, 2002), la présence d'infrastructures d'appui au développement économique, tels que les

guichets multiservices, les incubateurs d'entreprises, la proximité des centres de recherche et développement tels que les universités, les Chambres de Commerce (OCDE, 1993; BM, 2005) et la fourniture de services sectoriels (social, infrastructure et économique) (BM, 2004); la présence de produits locaux et de politiques foncières pour favoriser l'immobilier d'entreprises est soulignée comme importante (ARADEL, 1999; OCDE, 1993). En ce qui concerne l'appareil financier, la Banque Mondiale (2005) souligne l'importance du nombre d'investissements (étranger et domestique), le taux de taxation des entreprises et l'accès à des fonds. Outre ces éléments tangibles, les caractéristiques généralement reconnues dans le capital économique sont la légitimité, la crédibilité, la vitalité et la qualité des institutions présentes, leur réseautage, la flexibilité du marché du travail (ARADEL, 1999; Charland et Young, 1992; ILO, 1999; OCDE, 1993). En Haïti, ces facteurs visibles autant qu'invisibles sont à la fois peu nombreux et de piètre qualité.

Quant au capital économique, il comprend aussi les données sur l'accessibilité, la quantité et la taille des infrastructures en place, la condition de l'eau, de l'électricité, de la collecte de déchets (BM, 2005). La présence de technologie, les services aux infrastructures, qualité et la quantité de ressources stratégiques humaines, physiques et financières sont également à considérer (OCDE, 1993). À un niveau plus intangible, on retrouve l'aptitude du système éducatif à développer la créativité, l'esprit d'entreprises, les attitudes favorables au changement et à l'innovation et à proposer des formations à l'entrepreneuriat et à la gestion (OCDE, 1990). Charland et Young (1992) mentionnent également la présence marquée d'institutions traditionnelles dans la vie communautaire et la volonté de conserver des infrastructures saines et bien entretenues comme éléments centraux pour assurer la survie d'une communauté. Or, en Haïti, les infrastructures sont déficientes et surtout, elles sont mal entretenues.

En ce qui concerne le capital humain, on y retrouve le niveau d'éducation qui est corrélé avec les capacités citoyennes et les compétences de la population. La littérature souligne également trois facteurs plus intangibles: l'esprit

d'entreprise, le sentiment d'appartenance à une communauté, le leadership. Ces trois éléments sont interreliés avec le capital social, mais pour simplifier, on peut les considérer ici comme des caractéristiques d'une personne. Encore une fois, Haïti présente un portrait généralement assez sombre sur ces éléments quoiqu'ils vont en s'améliorant. Les Haïtiens mettent notamment un effort remarquable dans l'éducation des jeunes. Plusieurs parents avec peu de revenus font des sacrifices marqués pour pouvoir envoyer leurs enfants à l'école. On retrouve certes des gens compétents et éduqués, mais les collectivités rurales sont assez déficitaires. Une anecdote illustre cette déficience. Dans le projet de la FAO, il a fallu que le personnel du projet mette une carte de reboisement à plat sur le sol car les paysans ne pouvaient comprendre le concept de la terre autrement que sous leurs pieds.

Enfin, sur le plan du capital social le concept suscite lui-même beaucoup de controverses et de critiques, car il est défini de différentes façons, on lui reproche de vouloir expliquer trop de choses, ce qui le rend difficile à mesurer et à conceptualiser (OCDE, 2001). Mais au niveau du DL, il constitue avec la qualité de la gouvernance locale, le facteur intangible par excellence (Epanda, 2003). On y retrouve ici d'innombrables concepts croisés et parfois inextricables tant ils sont interdépendants. La littérature sur les intangibles dans le DL mentionne parmi les concepts les plus importants: la culture civique locale (Reese et Ronsenfeld, 2002), la cohésion sociale (Jackson *et al.*, 2000; Lev-Wiesel, 2003), la confiance et la solidarité (Charland et Young, 1992; PRP, 2004; OCDE 2001), la participation citoyenne (Aiger *et al.*, 2001; Arnstein, 1969; Laverack, 2001), l'ouverture sur le monde (Epanda, 2003; Prévost, 1998, 2001a), la résilience d'une communauté (Matthews, 2004). On comprendra qu'il n'est pas utile de développer tous ces concepts ici. Les collectivités haïtiennes sont évidemment à géométries variables. On retrouve ces facteurs intangibles à divers degrés et les pays développés manquent aussi plusieurs de ces éléments. Les données d'Haïti indiquent quand même plusieurs tendances de déficits qui sont autant de défis pour le DL : la participation, la culture civique locale, la confiance, la cohésion sociale douteuse hors de l'environnement familial en raison de l'esprit de méfiance tel que développé par Barthélemy (1990).

Pour terminer sur les conditions favorables à créer, mentionnons qu'un facteur de succès peut aussi être exogène, c'est-à-dire lié à une évolution de l'environnement extérieur à la collectivité qui lui a été profitable. En Haïti, il serait naïf de penser que toutes les actions de la coopération internationale ne donnent rien. Plusieurs interventions exogènes sont intéressantes. Le cas de la FAO l'illustre bien. La coopération internationale apporte minimalement une contribution financière de premier plan qui peut servir de levier de développement si ce financement est utilisé à bon escient. Même au Québec, devant les crises vécues par certains territoires lourdement touchés par les fermetures et les pertes d'emplois, le ministère du développement économique, régional et de recherche (MDERR) a créé les fonds d'intervention économique régional (FIER). Il s'agit là d'une intervention exogène dans le capital économique du territoire qui tente à favoriser le développement. Le DL purement endogène est donc souvent une utopie. La pratique nous enseigne que dès qu'un événement malheureux survient, tel la fermeture d'une usine, la population se tourne vers le gouvernement. Ce réflexe enraciné dans la culture socio démocrate souligne à quel point on ne peut soutenir le discours du retrait de l'État qui pencherait dans le sens où le DL deviendrait un cadeau de la gauche à la droite (Polèse, 1999).

#### 4.2 Apports du modèle face aux autres modèles

Le chapitre théorique a présenté trois modèles : le modèle de l'OCDE (OCDE, 1999), le modèle de villes et villages en santé (Ouellet, Forget et Durand, 1993) et le modèle des processus de DL (Prévost, 1993, 2001b). Dans cette discussion, la thèse va également se pencher sur deux autres méthodologies de pratiques de DL : la méthodologie brésilienne et celle de SUCO. La méthodologie brésilienne qui a été développée par le PNUD et la Banque del Nordeste (PNUD et Banco del Norte, 2000). La méthodologie nommée « Gestion participative pour le développement local » (GESPAR) a été développée pendant sept ans, dans le but de valoriser les ressources locales, le capital humain, le capital social et le potentiel des territoires, comme acteurs du développement. Elle est issue de la prise de conscience qu'offrir des programmes de crédit ne suffisait pas, il fallait aussi développer un programme de formation professionnelle pour les petits



producteurs. L'instrument principal du DL est la « capacitation », qui est définie comme un processus éducationnel d'échange et de production de connaissances. Bien souvent, au Brésil, le DL est intimement lié à la notion de « capacitation » qui se comprend différemment de la notion *d'empowerment*. En effet, la capacitation pour les Brésiliens se traduit par la formation professionnelle et le développement de compétences, ce qui est un peu différent d'une vision de changement politique, social et économique comme *l'empowerment* au sens anglo-saxon. La méthodologie se déroule en trois étapes comme suit :

1. La mobilisation et le renforcement organisationnel où il est question d'un pré-diagnostic socio-économique de la zone dans le but d'identifier des projets structurants. Cette étape invite aux réflexions sur les changements à apporter. Les activités privilégiées sont la structuration d'un bureau de DL, la sensibilisation et la mobilisation sociale et institutionnelle, la signature d'accords et d'engagement entre tous les acteurs sociaux et la réalisation d'ateliers de renforcement organisationnel;
2. L'application de la méthodologie de base contient des ateliers, des formations, des séminaires et des forums et d'autres techniques d'éducation au service du développement des entreprises et des institutions impliquées;
3. La transférabilité des technologies spécifiques nécessite et vise la gestion participative. Elle mise sur l'intégration des programmes sectoriels et institutionnels, à partir de la consolidation d'un plan stratégique pour la gestion du développement. Cette étape renforce les connaissances spécifiques, comme la production, la commercialisation, l'élaboration de demande de crédit, gestion, informatisation, réseaux d'entreprises et entreprises agricoles. Elle renforce l'établissement d'alliances stratégiques et la formation de réseaux locaux et appuie l'accompagnement effectué par les institutions partenaires, dans la phase de consolidation des entreprises.

Afin de poursuivre le travail initié dans la communauté, les agents de développement ont cherché à former des agents multiplicateurs de la méthodologie GESPAR à l'intérieur des communautés. Les participants ont été sélectionnés parmi les leaders locaux, les techniciens des équipes interinstitutionnelles et les participants aux ateliers et réunions. Outre la formation, l'apprentissage sur le terrain est considéré essentiel pour celui qui veut

continuer la méthodologie GESPAR. Les méthodes utilisées touchent le financement, les politiques publiques, l'éducation et le réseautage. Voici quelques-unes des méthodes : a) promotion de la démocratie participative; b) intégration des politiques publiques; c) instauration de forums de concertation; d) mise en place de réseaux d'entreprises; e) intégration de la planification participative et la gestion sociale; f) ouverture de consortiums municipaux; g) formation d'organisations communautaires; h) création de comités environnementaux; i) mise en place de crédit pour le développement, j) organisation d'ateliers d'appui en formation professionnelle, technologie, information sur le marché et élaboration de projets.

Puis, il y a la méthodologie de SUCO (Solidarité et Union de la Coopération), une ONG canadienne qui dans un livre intitulée *Sur les petites routes de la démocratie* (Konaté et al., 1999) relate l'expérience d'un village au Mali dans l'apprentissage de la démocratie, de la responsabilité individuelle et collective qui a conduit à l'amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la communauté. Les auteurs n'ont pas conceptualisé les pratiques, ce qui est une limite, mais ils ont raconté comment les intervenants ont su développer une approche respectueuse de la culture locale et des structures traditionnelles. Le projet a aussi un jumelage entre Sanankoroba au Mali et Sainte-Élisabeth au Québec, ce qu'on appelle la coopération décentralisée (Carvalho, 1997). La méthodologie a tellement bien fonctionné qu'elle est actuellement en cours de réplique au Sénégal et en Haïti. L'intérêt de présenter ces deux méthodologies de pratiques de DL réside dans le fait qu'elles s'enracinent dans les projets des agences internationales réputés pour leur succès en plus de cadrer clairement dans une perspective de DL.

La thèse ne vient pas remettre en question ces modèles ou méthodologies de pratiques. Au contraire, elle les conforte dans la plupart de leurs processus. Par exemple dans tous les modèles, on insiste sur l'émergence des projets à partir du milieu local. On insiste également sur l'animation, la formation, la communication, le réseautage. Vachon (1993) soulignait déjà l'importance de ces

processus. Le modèle de Prévost (2001b) a été utile pour baliser la collecte des données. Tous les processus que l'auteur a mis en évidence se retrouvent également dans les leçons apprises de cette étude et qui sont incluses dans les opérations transversales. On peut considérer d'ailleurs le modèle de Prévost et celui de villes et villages en santé comme des processus utiles à l'échelle d'une collectivité. Par exemple, dans le modèle de gestion du DL acontextuel développé dans cette étude, ces deux modèles se comprennent comme faisant partie de la partie du bas: la collectivité et son contexte, les opérations transversales et la gestion de projets. Quant à la méthodologie de SUCO, elle met en évidence l'importance du respect de la culture locale et d'un rythme adapté à chacune des communautés. La thèse souligne maintenant cinq apports moins visibles dans les autres modèles et qui permettent de mieux comprendre les pratiques de DL, ce qu'on appelle la pertinence théorique. Ces trouvailles ont aussi permis de scénariser les actions d'une agence internationale, ce qu'on appelle la pertinence pratique.

Premièrement, il est nécessaire de tenir compte de la phase de gestation. Elle devrait précéder la planification des projets. Cette leçon provient de l'expérience de Pendiassou en Haïti et les agences internationales ont reconnu leur faiblesse en ce domaine. De la même manière, la méthodologie de SUCO préconise aussi un pré-diagnostic socio-économique qui permet notamment à l'agence de choisir son milieu pour initier des projets de développement. Cette phase permet d'aller en douceur et d'entrer en dialogue afin de susciter la confiance et aussi d'examiner la structure de pouvoir dans la collectivité (Konate *et al.*, 1999). Dans un contexte plus structuré qu'en Haïti, la phase de gestation correspond à des activités d'animation et de sensibilisation de la population face à son niveau de développement et de bien-être. Souvent, elle suit un événement de microrupture qui s'assimile à une crise de l'emploi sur le territoire. Elle se traduit aussi par des réflexions et des forums ou des sommets socio-économiques comme que ce qui s'est passé en 2004 dans la MRC d'Asbestos suite à la mise en veilleuse de la mine d'amiante JM Asbestos et la fermeture de Magnola. C'est un moment propice à la concertation. Il peut y avoir des activités de diagnostic des forces et

faiblesses, des opportunités et des menaces. Cette phase mène logiquement au processus de planification territoriale qui résultera en un plan d'action locale. Au fond, elle converge quelque peu avec le processus de réflexion de Prévost (2001b), mais elle précéderait l'étape d'émergence des projets dans le modèle de villes et villages en santé (Ouellet *et al.*, 1993).

Dans le même esprit que la phase de gestation, l'étude a aussi souligné l'importance de la phase de retrait afin de s'assurer d'un potentiel de pérennité plus élevé des actions et des résultats. Elle doit être préparée longtemps avant la fin prévue d'un projet. Elle s'applique surtout aux projets de la coopération internationale, lesquels possèdent des horizons temporels bien précis en raison du financement limité. La phase de retrait correspond à ce que l'expérience de SUCO nomme la consolidation des acquis (Konaté *et al.*, 1999). Les phases de gestation et de retrait s'ajoutent au schéma classique de gestion de projets à l'international et également dans la littérature sur la gestion de projets de DL ou des projets communautaires. C'est la manière idéale de faire en sorte que les projets émergent du milieu comme le montre aussi l'expérience de SUCO.

Deuxièmement, la thèse a montré que le processus de dialectique stratégique est fondamental pour le DL afin de dépasser le défi de la concertation. C'est ici que la théorie des intéressés est utile pour identifier les acteurs importants à considérer à partir des attributs dont ils disposent, lesquels peuvent influencer la trajectoire des projets. À l'international, ce processus permet spécialement aux bailleurs de fonds d'entrer en dialogue avec les autres bailleurs de fonds et les autorités du pays dans lequel ils interviennent. La dialectique stratégique mène à une meilleure coordination des efforts sur un même territoire par la clarification des modes de collaboration. Tenant compte des modes de collaboration de Bussièrès et Maltais (2003), sans se rendre jusqu'à la concertation ou au partenariat, ce processus permet minimalement des échanges d'informations qui en soi est déjà très riche étant donné la compétition pour la visibilité que se livrent les agences internationales. Il permet aussi un lieu de partage des

apprentissages. Les données de l'étude révèlent le souhait des agences de la mettre en pratique.

Dans un contexte plus structuré, la dialectique stratégique permet de développer des mécanismes de partenariats que le modèle de l'OCDE (1999) a mis en évidence. La dialectique stratégique converge aussi avec la démarche de coalition (Ouellet *et al.*, 1993) et au processus politique de Prévost (2001b). Mais dans ces deux modèles, il s'agit davantage de la dynamique de ficelage politique des projets à l'échelle locale. Dans le modèle de la thèse, la dialectique stratégique contient certes une dimension politique, mais elle met aussi en lumière l'importance jusqu'alors sous-estimée des bailleurs de fonds. Les organisations tels que Développement économique Canada (DEC), Investissement Québec, le MDERR déterminent souvent des stratégies et des orientations dans leurs plans stratégiques. Il sera d'autant plus difficile pour les acteurs de la collectivité d'obtenir des financements si leurs orientations ne cadrent pas avec ces politiques plus globaux.

Troisièmement, il est important de s'attacher aux politiques et aux stratégies nationales, ne serait-ce que d'une manière instrumentale pour obtenir des fonds nécessaire au développement. C'est un corollaire du processus de dialectique stratégique qu'est la nécessité de se réseauter de manière cohérente à une échelle supralocale, souvent à l'échelle nationale. L'expérience de SUCO fait aussi état de cette nécessité afin d'avoir un appui politique au-delà de l'appui local. Elle permet une plus grande fluidité des projets sans entrer en friction avec les pouvoirs supralocaux. C'est la raison pour laquelle la définition du DL de cette thèse conçoit le DL comme une stratégie de développement et de capacitation qui tire avantage des politiques et programmes existants.

Quatrièmement la planification locale est particulièrement utile pour cristalliser une vision commune de développement. La planification territoriale en soi n'est pas nouvelle, mais c'est l'ordre dans lequel il intervient qui a été mis en évidence dans cette thèse. La planification participative et émergente prend du

temps et elle intervient après la phase de gestation et la dialectique stratégique. Si on revient à la MRC d'Asbestos, il a fallu un an pour élaborer un plan de relance et ce, avec de nombreux acteurs qui travaillent en concertation (CLD, SADC, MRC, municipalités, la chambre de commerce). Et encore, le plan sera peut-être en révision pour inclure une approche du développement durable.

Enfin, cinquièmement cette thèse a clairement démontré l'utilité des théorisations de la gestion pour pratiquer des projets de DL. Par exemple, la phase de gestation et le processus de dialectique stratégique peuvent recourir aux théorisations sur les groupes d'intérêts. La planification territoriale repose fondamentalement sur les théorisations et les outils développés pour la gestion des entreprises. La gestion par projets est un style de gestion des organisations. La gestion de projets découpée par étape relève aussi en bonne partie de la gestion. Les rôles des agents de développement s'inspirent de la théorie des rôles des gestionnaires (Ket de Vries, 1991; Mintzberg, 1975; Quinn, 1990). Enfin toutes les approches sur le leadership, la culture d'entreprise, l'entrepreneuriat constituent quelques uns des domaines de prédilection de la gestion. Cette thèse a permis d'introduire le pont entre la gestion et le DL. Il y aura certes de la place pour développer davantage les relations dans d'autres travaux à venir.

Même si cette recherche ne s'annonce pas dans la tradition de la théorie enracinée, ces contributions sont suffisamment riches pour répondre aux critères de contrôle de la qualité de la recherche (Gummesson, 2000; Locke, 2001; Strauss et Corbin, 1994). D'abord, les apports relevés dans les modèles élaborés sont significatifs par rapport à ce qui existe dans la littérature. La portée est assez transférable, ce qui a permis une nouvelle modélisation hors du contexte haïtien. Ensuite, les résultats reposent sur des données variées en raison du grand nombre de cas et d'informants clés rencontrés. Les données étaient accessibles en grande quantité. Il s'agit d'un vaste projet avec beaucoup de ressources. Enfin, à part quelques limites qui seront décrites plus loin, il n'y a pas eu de circonstance exceptionnelle qui aurait pu fausser les résultats les plus structurants de l'étude. Ce qui a été trouvé et développé dans cette étude est assez riche pour scénariser les

stratégies et les pratiques de DL de la part des agences internationales et plus généralement des acteurs du DL.

### 4.3 Discours sur la méthodologie

Cette recherche a reposé sur une approche qualitative basée sur la méthodologie des systèmes souples (MSS) et un mélange avec la démarche de Yin (1997). Ce n'est pas la première fois qu'une telle approche est utilisée dans le cadre d'une thèse de doctorat en administration des affaires (DBA) (voir Mathieu, 2002). D'ailleurs Rose (1997) a développé une argumentation sur laquelle, la MSS convient parfaitement bien pour une recherche-action. Cette thèse n'est pas une recherche-action car elle s'arrête à la modélisation et à la comparaison du modèle avec la réalité problématique sans se rendre jusqu'aux actions pour initier des changements, actions qui demeurent du ressort des agences internationales.

Cette étude a permis de confirmer que la MSS peut être utilisée pour une recherche appliquée de type DBA et que sa combinaison avec la démarche classique des études de cas est possible. Les études de cas s'enracinent dans le monde réel (Checkland, 1999) et permettent de dégager une image riche et des solutions possibles. L'étape de l'image riche offre l'occasion de déployer l'ensemble de l'approche qualitative des études de cas. C'est l'étape la plus longue et elle a permis de rédiger la problématique de cette thèse pour tout ce qui concerne Haïti ainsi que les résultats de chacun des cas.

L'exigence de mener une thèse à partir d'une problématique managériale oblige souvent à indiquer des pistes de changement pour le terrain d'intervention. Cela a été accompli par les différents scénarios possibles pour une agence internationale. D'autres part, un doctorat implique de documenter les connaissances. En gestion, cela se fait souvent en modélisant les apprentissages. C'est ce que permet plus explicitement la MSS, c'est-à-dire l'obligation de modéliser la solution à la problématique initiale. Cela a été fait puisque deux modèles ont été décrits dans cette thèse. Les modèles élaborés à partir de la MSS

sont d'une bonne solidité dans la construction autant que dans leur logique intrinsèque.

Également, une des grandes forces de la MSS dans une thèse de type DBA est la rétroaction fournie par les acteurs. Il y a eu plusieurs itérations qui ont permis de stabiliser le modèle contextuel de gestion de projets de DL. Cela a permis aux gestionnaires des projets et les informants clés des expériences haïtiennes de commenter le modèle et de le comparer avec leur propre réalité.

#### 4.4 Limites de la recherche

Nombre de recherches rencontrent en cours de route certaines difficultés. Dans cette recherche, deux catégories de limites peuvent être soulignées. La première est d'ordre méthodologique et théorique et elle fait référence à la validité interne et externe. La deuxième catégorie relève de la logistique de la recherche qui s'enracine dans une recherche appliquée avec une problématique managériale.

Sur le plan méthodologique, l'échantillonnage n'est pas idéal. Il s'agissait ici d'un échantillonnage surtout de convenance. L'ACDI a présenté six projets de la coopération internationale. Or, aucun de ces projets ne répond aux critères d'un projet typique de DL de Stöhr (1990). C'est par argumentation et par chance que finalement deux cas contrastés, les expériences de Pendiassou et d'APV, ont été inclus dans l'étude. Au bout du compte, une bonne partie de l'effort de l'étude s'est donc penchée sur des projets classiques de la coopération internationale. Il aurait sans doute été plus intéressant d'étudier des projets de DL gérés par les agences internationales en plus de quelques expériences émergentes telles que les deux expériences haïtiennes susnommées.

En ce qui concerne la collecte des données, les approches qualitatives rencontrent bien souvent l'effet Hawthorne, c'est-à-dire, un effet qui est généralement favorable d'une intervention sur une personne en entrevue ou en groupe de discussion, uniquement lié à sa participation à la recherche. Il est bien possible que les informants clés, souvent astucieux, détectent les objectifs



recherchés et répondent dans le sens voulu. De plus, en Haïti, il faut également dépasser le biais d'influence de certaines personnes sur d'autres, en particulier lors des groupes de discussion. C'est pour cette raison que la recherche a notamment cherché à rencontrer les femmes sans les hommes, mais nonobstant, il peut aussi y avoir de l'influence de certaines femmes sur d'autres. De plus, le doctorant n'a pas collecté toutes les données lui-même car il fallait recourir à des enquêteurs haïtiens, il est difficile de juger de l'importance de ces biais. L'étude a tenté de surpasser ces limites en faisant la triangulation des informants clés et des enquêteurs, mais les biais demeurent toujours possibles.

De la même manière, l'analyse des résultats laisse toujours place à la subjectivité bien que le principe de l'interprétation plurielle permette d'atténuer cette subjectivité. Malgré tout, il faut nommer le biais de désirabilité sociale qui est à la fois théorique et pratique. Sur le plan de la pratique, les intentions des praticiens, en particulier du mandataire teinte parfois l'argumentation pour abonder dans le même sens. Au niveau théorique, plusieurs modèles de processus de DL ont été documentés. Il peut y avoir des raccourcis d'analyse afin d'abonder dans le sens de la littérature, particulièrement lorsque les concepts sont flous.

D'ailleurs, sur le plan théorique, la validité du construit est parfois discutable. Par exemple, dans le modèle contextuel, il y a la résilience d'une communauté. Ce concept est encore très flou et il pose la question quand et comment peut-on affirmer qu'une communauté est résiliente ? Plus généralement, les concepts doivent être mieux définis avec des variables et des indicateurs. Le problème est que la plupart d'entre eux sont intangibles. Ils sont mal définis ou ils ne sont simplement pas définis par la littérature, ils sont seulement nommés. Donc, il faudra que les concepts du modèle soient mieux définis. Pour l'instant le modèle, comme tous les autres modèles de DL constituent un heuristique de pratiques de DL. Pour aller plus loin, il faudra avoir des indicateurs pour évaluer autant les processus mis en pratique et les résultats de ces pratiques. Bref, il s'agit de la grande difficulté d'évaluer à la fois les projets et le DL lui-même.

Sur le plan de la validité externe, le modèle contextuel a été développé pour Haïti. Il n'est pas généralisable. De plus, même si la recherche qualitative parle transférabilité (Glaser et Strauss, 1967), cette transférabilité est simplement analytique (Yin, 1994), ce qui a produit le modèle acontextuel dans ses dimensions les plus structurantes. Pour donner une plus grande robustesse au modèle, il y aurait deux possibilités. La première est de le mettre en pratique pour réellement voir si le modèle donne des résultats concrets. La deuxième possibilité est de le mettre en pratique dans diverses territoires, autant riches que pauvres avec leur propre dynamique intrinsèque afin de constater sa validité. Il faudra donc faire des répliques latérales à des cas hétérogènes et même la réplique théorique avec des modèles alternatifs de gestion du DL (Yin, 1997). Enfin, on pourra aussi s'en servir comme grille d'analyse pour analyser d'autres projets et expériences de DL afin de voir si ce *pattern* s'applique à d'autres cas et dans d'autres contextes (Nieto et Perez, 2000).

Quant à la logistique de la recherche, il y a eu aussi quelques limites. On sait que le programme du DBA ambitionne de combiner la pratique et la théorie en exigeant une problématique du terrain. Cette exigence est certes riche et distinctive, mais trois difficultés sont survenues. La première difficulté réside dans l'absence de contrôle de la part du doctorant sur l'ensemble du projet. Souvent, il arrive que les doctorants soient intégrés à des projets généralement pour des bénéfices mutuels entre les gestionnaires officiels des projets et pour les doctorants. Pour le gestionnaire du projet, son intérêt de prendre un doctorant peut être d'origine philanthropique pour offrir un terrain à l'étudiant, mais il est aussi intéressé par la compétence de l'étudiant sachant qu'un doctorant mettra tous les efforts requis puisque sa thèse en dépend. Peu de recherches surpassent en effet une thèse de doctorat en terme de profondeur des réflexions. Il s'agit ici de concilier les objectifs managériaux et les objectifs de la thèse. Par chance, comme c'est le cas pour cette thèse, le principal résultat attendu de la thèse est totalement identique au résultat attendu du projet, c'est-à-dire un modèle de gestion de projets de DL et ce parce que le doctorant a écrit la proposition de projet.

Or, un projet de grande envergure comme ce fut le cas ici, cause du stress sur les membres de l'équipe de projet. Il arrive que des malentendus surviennent ou que les opinions et les intérêts divergent sur le plan méthodologique particulièrement sur le plan des données à collecter, sur le plan théorique et sur le plan des objectifs à atteindre. Dans ce remous, les objectifs de la thèse pour lesquels l'étudiant s'est engagé ne peuvent varier au gré de l'humeur du mandant du projet. C'est alors que l'absence de contrôle du projet par le doctorant peut jouer à son détriment. Ainsi, l'absence de contrôle du doctorant sur le budget du projet peut limiter la richesse de certaines données. Il aurait été par exemple plus riche que l'étudiant puisse visiter le plus grand nombre de projets et collecter lui-même des données ou accompagner le plus possible les enquêteurs. Il fallait ici se baser sur les observations d'une tierce partie. Il y a toutefois un avantage à cela qui est l'interprétation plurielle des données.

La deuxième difficulté est corollaire à la première et elle réside dans le fait qu'il s'agit d'une étude en contexte international. Le budget est une contrainte car les frais de voyage sont coûteux. Par exemple, une étape importante que la thèse n'a pas pu faire est de mener un groupe de discussion avec les enquêteurs après qu'ils aient collecté les données. Cette discussion aurait amené une meilleure compréhension des données par le doctorant qui n'a pas pu se rendre dans tous les projets étudiés. Il y a également un aspect politique à négocier avec principaux gestionnaires des projets étudiés incluant l'organisme mandataire qui est l'ACDI. À un certain moment, l'équipe de recherche n'était plus tout à fait certaine si l'équipe locale qui parrainait les enquêteurs était un collaborateur ou un évaluateur du travail de l'équipe de recherche. Il y avait donc une confusion de la part de l'équipe locale sur son identité dans le projet : était-elle le client de la recherche ou un collaborateur de la recherche ? La tension qui en découlait a certainement limité la richesse des débats et des analyses entre les deux parties. Un autre élément lié à la recherche en contexte international est d'ordre linguistique. En effet, les informants clés, surtout les bénéficiaires parlent le créole. Traduire les idées essentielles des informations à rechercher pouvait parfois s'avérer difficile pour les enquêteurs. Au bout de la ligne, le matériel à analyser réside beaucoup

dans les documents des enquêteurs. Enfin, la culture est également intimement liée à une recherche de cette nature. Il serait ambitieux pour des chercheurs de prétendre avoir bien cerné la culture locale à travers plusieurs visites éclairées d'une semaine chacune. Donc, savoir susciter les idées les plus structurantes chez certains informants clés devient une difficulté supplémentaire. Sans ces difficultés, la thèse aurait pu être encore plus riche.

#### 4.5 Pistes futures de recherche

Cette étude a fait émerger un modèle de gestion de projets de DL en Haïti par les agences internationales et un premier *pattern* de modélisation de la gestion de DL qui se veut transférable. En ce qui a trait à ces modèles, il sera pertinent de préciser chacune de leurs dimensions et de leurs activités afin de fournir des indications plus précises qui permettraient éventuellement d'évaluer les pratiques et les résultats de ces pratiques. Or, la thèse pose comme hypothèse que les résultats des interventions sur les capitaux de la communauté sont souvent tout aussi intangibles que les facteurs de succès de DL.

En ce sens, il faudra documenter davantage les intangibles et le DL à partir de la littérature et des pratiques. La thèse d'Épanda (2003) qui concerne justement les facteurs tangibles et intangibles favorisant le dynamisme ou le déclin des territoires est un pas en ce sens, mais elle est insuffisante. En effet, l'auteur résume les facteurs intangibles au capital social et à la gouvernance locale, lesquels possèdent des dimensions et des variables qui sont parfois discutables. Par exemple, on indique que les dimensions liées au capital social sont: la diversité symbolique, l'investissement et le réinvestissement, la qualité des réseaux et la perception sociale. Quant à la gouvernance locale, elle est dérivée en une typologie de qualificatifs: institutionnelle, organisationnelle, systémique et participative. Ces variables nominales ont été testées pour connaître la relation sur le déclin ou le dynamisme d'un territoire. Dans ce genre d'exercice, la validité des construits cause problème en raison de l'interpénétration des concepts.

On peut aussi documenter davantage les dimensions des modèles en les appliquant intégralement dans des projets. Par exemple, le modèle contextuel de gestion de projet de DL peut être mis en œuvre dans un véritable projet. De la même manière, le modèle de gestion du DL peut inspirer la mise en œuvre du DL dans un territoire. Les contextes d'application pourront varier afin de favoriser la validité externe des modèles.

Enfin, soulignons que partant de la problématique managériale exigée dans une thèse appliquée comme le DBA, les agences internationales ont été particulièrement ciblées comme interlocutrices. La thèse a insisté notamment sur l'écart entre les intentions déclarées, les politiques, les programmes et les résultats qui ne sont pas nécessairement à la hauteur des ressources déployées. Beaucoup d'intervenants dédiés au développement semblent ressentir une certaine fatigue de la profession d'agents ou de gestionnaires de projets de développement.

Plusieurs questions émergentes pourraient donc documenter d'autres travaux en gestion du développement : Pourquoi les agences ont-elles tant de difficultés à ajuster le discours à la pratique en matière de gestion de projets et de programmes ? Quels sont les obstacles organisationnels qui prévalent sur la volonté du personnel de gestion des projets et programmes de développement ? Comment évaluer le travail et les résultats développementaux des agences d'exécution ? Quelles sont les relations structurantes et déstructurantes entre un bailleur de fonds et une agence d'exécution ? Quelles sont les compétences et les pratiques à succès des gestionnaires de projets de développement ?

## 5. SYNTHÈSE DU CHAPITRE DE DISCUSSION

Ce dernier chapitre a présenté l'interprétation des résultats de recherche. Il se résume à quatre grands moments. Une section a offert une deuxième conceptualisation du modèle contextuel à Haïti qui visait davantage la gestion de projets de DL en un modèle élargi, plus synthétique et dont la visée est plus transférable à divers territoires. Il tient compte des éléments suivants : les acteurs

et leur contexte respectif, la gestion de projets, les comportements et les opérations transversales aux projets, les processus fondamentaux tels que la dialectique stratégique, la planification territoriale et l'évaluation des résultats sur les cibles constitués de capitaux physique, humain, social et économique. Il permet un recadrage stratégique des pratiques d'un agent de développement.

Une deuxième section a décrit les principales théorisations en gestion qui sont utiles dans la conduite des projets de DL. Puisque le DL est une stratégie de développement, il implique donc des analyses sur les forces et faiblesses d'un territoire et son positionnement dans le futur ainsi que les moyens d'y arriver. Pour cela, il est utile de s'appuyer sur ce que la gestion d'entreprise a développée pour le diagnostic territorial, la planification stratégique du territoire et la mise en œuvre des priorités d'actions au moyen de la gestion de projets. De même la gestion du DL est une responsabilité partagée entre les intervenants, la théorie des parties prenantes et les approches du leadership sont aussi utiles. Enfin, cette section a conclu qu'il faut documenter davantage sur la conciliation de la gestion et du DL, plus précisément sur la culture et l'identité organisationnelle pour les appliquer à un territoire.

Enfin, troisièmement, le chapitre a argumenté sur les contributions de la thèse à la compréhension du DL en contexte de grande pauvreté, à la compréhension de la gestion du DL et de la gestion de projets de DL. Un discours méthodologique a aussi permis de confirmer que la méthodologie des systèmes souples est utile dans une thèse de type DBA. Enfin, le chapitre a décrit les limites méthodologiques et théoriques ainsi que les difficultés de logistique du projet de recherche. On arrive donc à la fin d'un long voyage. La conclusion qui suit permettra de revenir sur les éléments structurants mis en évidence tout au long de la thèse.

## CONCLUSION

Au terme d'une thèse, il convient de revenir sur son parcours autant dans sa structure que dans son contenu, particulièrement en lien avec les questions de recherche. Le premier chapitre a démarré sur une préoccupation des agences internationales qui recherchaient des façons plus prometteuses de financer et de gérer des projets d'aide au développement en Haïti. En effet, leurs actions donnaient jusqu'ici des résultats mitigés face aux ressources déployées. Haïti est considéré comme le pays le plus pauvre des Amériques. Il possède un contexte national défailant et un contexte local qui l'est tout autant, spécifiquement en ce qui a trait à la gouvernance locale. Enfin, l'univers mental et culturel est des plus complexes. Ce contexte campe le terrain spécifique de l'étude.

Quant à l'objet de la thèse, la gestion des projets de DL dans une dynamique de coopération internationale, il se situe au carrefour d'un financement rigide de courte durée et d'une concertation déficiente entre les agences internationales. De plus, la coopération internationale porte en elle ses intérêts et ses façons propres de procéder dans la gestion de projets. L'intérêt manifesté par les agences pour le DL a mené à un mandat de l'ACDI pour étudier les projets en Haïti afin d'y relever les leçons structurantes qui pourront aider l'agence dans ses interventions.

Cette problématique managériale rejoint également une préoccupation académique. En effet, le DL présente le déficit d'un cadre théorique rigoureux. Il constitue davantage une pratique et un état d'esprit pour faire du développement sur une échelle territoriale de proximité. Donc, au-delà de l'aspect vertueux du concept, comment peut-on gérer le DL? Cette question justifie une thèse puisque le savoir est extrêmement mince sur ce sujet. À partir du point de vue des agences de développement et en mettant l'accent sur la gestion de projets comme unité d'analyse, la recherche a posé cinq questions spécifiques qui contribuaient à répondre à la question générale. Elles concernaient la typologie des projets, les phases de gestion des projets de DL ainsi que les processus et les comportements à considérer dans la conduite de ces projets. Les réponses à ces interrogations

contribuaient à répondre à la principale des questions spécifiques, à savoir les stratégies et les actions possibles qu'une agence comme l'ACDI pourrait mener.

Le résultat attendu de la thèse est un modèle de gestion du DL. La thèse a aussi émis trois propositions pour encadrer la recherche : 1) le DL contient des pratiques qui sont transférables indépendamment du contexte de richesse ou de pauvreté d'un territoire, 2) le pré-développement local est un concept plus justifié pour certains territoires vivant de graves déficits et 3) les savoirs et outils dans les sciences de gestion sont utiles pour opérer les projets de DL.

Le deuxième chapitre montre que la thèse ne s'est pas moulée dans un cadre théorique rigoureux car aucune théorie ne pouvait répondre à priori à l'objet de recherche puisque peu de littérature fait le pont entre la gestion et le DL et encore moins dans une dynamique internationale. La littérature a servi comme une exploration de la forêt par un chasseur (Massey, 1996). L'argumentation théorique repose surtout sur une interprétation de la littérature éclatée du DL, ce qui a mené à une conceptualisation de cinq tendances axiologiques de développement économique local: homogénéisante, particularisante, localiste, traditionaliste et pragmatique. Cette typologie est en soi la première contribution de la thèse.

L'étude s'est campée dans les tendances particularisante et pragmatique. En ce qui a trait à la tendance particularisante, le DL est considéré comme fortement enraciné dans le contexte historique et la culture civique d'une collectivité, ce qui rejoint la grande majorité des auteurs qui prônent des trajectoires endogènes de développement difficilement transférables. Les exemples des échecs dans les tentatives de reproduire les systèmes productifs locaux ou les milieux innovateurs abondent en ce sens. Mais dans le contexte de collectivités haïtiennes, la présence imposante des agences internationales force à examiner les impulsions exogènes pour stimuler le développement. La tendance pragmatique tient compte de ces interventions exogènes. Enfin, la recherche s'est servie d'un cadre général de DL et d'un ensemble de processus de DL dégagés par Prévost (1993, 2001b) en tant que cadre de travail provisoire pour baliser la collecte des données.



Le troisième chapitre a exposé la méthodologie de recherche. La collecte des données et leur analyse ont procédé par les approches qualitatives. Les données proviennent de huit cas parmi lesquelles on retrouve deux expériences haïtiennes qui ont eu un parcours réputé de développement. Ces deux cas sont contrastés par rapport aux six autres projets gérés par les agences internationales. L'ossature méthodologique a reposé sur la méthodologie des systèmes souples dont la première étape consiste à mener les études de cas avec des instruments qualitatifs tels que les entrevues dirigées et les groupes de discussion dans le but de dégager une image riche de la réalité problématique. C'est cette image riche qui a dégagé les leçons les plus structurantes servant à modéliser.

Le quatrième chapitre a commencé par présenter les données les plus structurantes provenant des discours de plusieurs catégories d'informants clés dans chacun des cas. Puis, il a souligné les leçons transversales à tous les cas et ce, tant sur le plan des pratiques porteuses que sur le plan des problèmes rencontrés dans la gestion de projets. Ces résultats ont permis de répondre aux questions de la recherche et de conceptualiser un modèle de gestion de projets de DL contextuel à Haïti.

Ainsi, en ce qui concerne la typologie des projets en regard au DL, les résultats indiquent que les six projets gérés par les agences internationales ne s'enracinent pas dans une perspective de DL. Ils touchent plutôt à des thèmes connexes tels que la gouvernance locale, le développement économique ou la décentralisation. Certains projets sont fortement sectoriels en visant l'agriculture durable, l'agroforesterie ou la sécurité alimentaire. Les deux expériences haïtiennes étudiées sont les seules à respecter presque l'ensemble des critères d'un projet typique de DL au sens de Stöhr (1990).

En effet, l'étude a mis en évidence six types de projets. Le premier type est un projet sectoriel exogène aux communautés. Il représente le schéma le plus commun des projets de la coopération internationale et il essuie souvent des critiques car les résultats sont peu durables. Le deuxième type le projet sectoriel

en transition vers le DL ou plus largement, un projet sectoriel en diversification horizontale. Souvent, l'énormité de besoins force les agences à multiplier les projets et ce, pas toujours de manière cohérente. Le troisième type est le projet connexe au DL. Il apporte une contribution en amont souvent essentielle pour favoriser le DL. Les projets visent généralement la capacitation, la gouvernance locale ou l'offre de crédits aux petites entreprises. Le quatrième type est le projet exo-endogène de DL qui correspond à l'intention des agences de s'enraciner dans une perspective de DL, mais qui ne peut être considéré comme un projet typique de DL puisque l'impulsion provient de l'extérieur, spécifiquement d'une agence internationale. Le cinquième type est le projet endo-exogène. C'est le cas des deux expériences haïtiennes où l'initiative, le leadership, le contrôle de gestion et les bénéfices émanent de la population locale et retournent vers elle. Seules certaines ressources, en particulier le financement, proviennent parfois de l'extérieur étant donné la pauvreté des habitants. Tandis que les six projets des agences sont des projets spécifiques, les deux expériences haïtiennes constituent pour leur part des projets globaux au sens de Prévost (2001b). La coopération internationale devrait détecter de tels projets de développement et offrir son support financier et technique aux communautés qui s'engagent dans ces voies. Enfin, le sixième type est le projet ad hoc qui se traduit par des petits projets dont la portée de développement semble plus limitée, mais qui permettent souvent d'entrer en dialogue avec la population et de susciter sa confiance. Ce type de projet est fréquent, mais il n'est pas toujours productif car il incite et contribue à la mentalité d'assistance.

L'étude a aussi permis de mettre en évidence deux phases importantes dans la conduite des projets par les agences internationales. Il y a d'abord la phase de gestation qui précède la planification des projets. Cette leçon provient d'une des deux expériences haïtiennes et elle s'est révélée souvent centrale dans les explications du succès de ladite expérience et même dans le cas d'un projet d'une agence externe. Puis, l'étude a aussi souligné l'importance de la phase de retrait afin de s'assurer d'un potentiel de pérennité plus élevé des actions et des résultats. Elle sert à préparer la population locale à porter le projet lorsque le financement

international arrivera à terme. Les phases de gestation et de retrait s'ajoutent au schéma classique de gestion de projets. Elles répondent ainsi originalement à une autre question de l'étude qui visait à connaître les phases de gestion d'un projet.

Une autre question spécifique à laquelle la thèse a voulu répondre concerne les processus en œuvre dans la conduite des projets de DL. L'étude a mis en évidence la nécessité d'une concertation stratégique entre les acteurs. Spécialement pour les bailleurs de fonds, ce processus leur permet d'entrer en dialogue avec les autres bailleurs de fonds et les autorités du pays dans lequel ils interviennent. Les informants clés ont en effet souligné le fait que ce n'est pas parce qu'un pays est pauvre qu'il doit devenir une république d'ONGs. L'État local a son mot à dire, il a peut-être des politiques et des programmes. La dialectique stratégique mène à une meilleure coordination des efforts et à de meilleurs choix quant aux stratégies et aux cibles à atteindre, spécialement sur un même territoire. Minimale, ce processus permet des échanges d'informations et il constitue un lieu de partage des apprentissages et de réflexions. Les données révèlent en effet le besoin d'un tel processus fortement souhaité par les agences. Les autres résultats concernant les processus du DL confortent la littérature existante : l'importance de la planification territoriale participative, l'animation, le réseautage, la gestion des relations (gestion des risques et de la communication), la formation et le développement de compétences utiles. La gestion des relations est particulièrement critique pour le défi de la gouvernance locale car souvent, il y a une grande polarisation des acteurs, laquelle est particulièrement aiguë en Haïti.

En ce qui a trait à la question qui visait à documenter les comportements, la dimension interculturelle a émergé comme une donnée de premier plan. Les individus et les collectivités portent en eux toute la charge de leur histoire qui forge les us et coutumes souvent très différents des schémas de référence du personnel des projets souvent constitué d'expatriés. Comprendre ou minimale, respecter la culture locale donne indubitablement de meilleures chances de succès. En ce sens, la phase de gestation devient essentielle. Enfin, toujours en lien avec la dimension culturelle, le comportement du personnel

stratégique, souvent le directeur de projet, devient aussi une donnée à considérer. L'empathie, l'ouverture d'esprit et la créativité même au déni de certaines règles technocratiques sont les qualités à rechercher avant même la compétence technique. Or, lors de l'embauche du candidat, les bailleurs de fonds examinent davantage la longueur de son CV plutôt que sa créativité et son ouverture d'esprit. En gestion il y a des artistes, des artisans et des technocrates (Pitcher, 1997). Le style technocratique semblerait moins approprié si la personne devait être en contact immédiat avec la population locale.

Un autre aspect des comportements dans la conduite des projets est le rythme qui doit être adapté à la population afin d'enclencher l'esprit de responsabilité partagée exigé dans le DL. Cela peut remettre en question l'horizon temporel actuel des projets des agences qui voudraient mener des projets de DL. En effet, s'il y a un accord de tous les spécialistes du DL, c'est que les résultats exigent du temps. Il y a là beaucoup de gros bon sens, mais il faut convenir avec Polèse (1999) que soutenir le discours de l'absence des résultats en nommant l'horizon temporel constitue souvent le refuge des théoriciens. C'est pourquoi, la thèse soutient davantage l'idée d'un rythme adapté à chaque territoire. En ce sens, il serait plus pertinent d'exiger de la flexibilité dans les projets plutôt que de les cadrer dans une durée prédéterminée. Mais on s'entendra pour dire que généralement 7 à 10 ans pour un projet de DL vaut mieux qu'un projet sectoriel de 3 ans.

L'ensemble de ces résultats a permis d'élaborer le modèle de gestion de projets de DL contextuel à Haïti. Les principales leçons apprises ont été intégrées au modèle qui a permis de répondre à la dernière question spécifique de l'étude, à savoir comment une agence comme l'ACDI peut-elle développer des stratégies et des actions de DL?

La portée du modèle contextuel est de permettre un recadrage des comportements et des scénarios, des stratégies et des actions des agences internationales dans la conduite des projets de développement. En identifiant la

concertation stratégique, le modèle atténue la problématique de l'absence de concertation. En prônant la phase de gestation et la planification émergente, le modèle remet en question les projets planifiés de l'extérieur. La flexibilité requiert aussi un financement plus souple des projets et un calendrier plus adapté. Enfin, Haïti a permis de comprendre le poids considérable des bailleurs de fonds et que sa façon d'évaluer le travail des agences d'exécution mérite des changements de comportements et de pratiques si jamais on a la prétention de vouloir agir dans la dynamique de DL. Cette trouvaille est transférable. Bref, les résultats de cette thèse amènent à croire que l'utilisation de la gestion axée sur les résultats devra être plus flexible, laquelle dépendra toutefois de la dynamique d'évaluation du DL, une tâche qui demeure à documenter puisque le DL contient de nombreux facteurs intangibles. L'évaluation devient donc un enjeu majeur. Si la thèse a mis en évidence les pratiques porteuses, il faudra en effet les évaluer. Soulignons aussi un résultat inattendu de la thèse: le modèle élaboré ici pourrait non seulement s'appliquer à des projets de DL, mais également aux autres types projets de la coopération internationale incluant les projets sectoriels.

Le chapitre de discussion a sorti l'argumentation hors du terrain de l'étude. La thèse a offert une nouvelle conceptualisation plus épurée qui retenait les principales dimensions: les acteurs et leur contexte respectif, la gestion de projets, les comportements et les opérations transversales aux projets, les processus fondamentaux tels que la dialectique stratégique, la planification territoriale et l'évaluation des résultats sur les capitaux physique, humain, social et économique. En même temps, ce modèle ambitionnait de contribuer à répondre à la question générale: comment gérer le DL? On se rend compte que la question est trop vaste. Le DL nécessite des intervenants multiples, qui à partir de leur position respective sont susceptibles de contribuer au DL. Donc, personne ne gère totalement le DL, mais tous contribuent à le cogérer.

L'État gère des politiques et des programmes pour favoriser le DL. Sous l'angle de l'administration publique, il pourra décentraliser ou déconcentrer certains leviers de développement aux collectivités territoriales. Les acteurs politiques (élus locaux et surpralocaux) sont investis de pouvoir et d'autorité

pouvant influencer les décisions et ultimement le parcours de développement d'une collectivité. Ils peuvent occuper un espace qui leur est dévolu pour formuler des visions et des orientations de développement notamment via une planification territoriale intelligente qui tient compte des ressources du milieu. Les groupes organisés de la société civile mènent souvent des activités d'*empowerment* essentielles pour insérer les groupes vulnérables sur la trajectoire de développement ou pour représenter leurs intérêts spécifiques. À travers tous ces acteurs, il y a les agents de développement économique local qui oeuvrent à l'intérieur des structures mises en place par les acteurs susmentionnés. Le point de vue de ces agents de développement est particulièrement visé lorsqu'on parle de gestion de DL. Ce sont des agents de changement et des accompagnateurs du DL. Leurs actions vont varier d'un territoire à l'autre. Dans un territoire caractérisé par de graves déficits, ils mettront l'accent sur la formation, le développement de compétences et de capacités civiques. Dans un contexte plus structuré, les agents de développement accompagnent davantage les entrepreneurs et les entreprises qui commercialisent, innovent, créent des emplois et de la richesse. Transversalement à toutes ces catégories d'acteurs, il y a des champions ou des leaders qui servent de catalyseurs et qui offrent souvent une vision de développement.

La thèse a ainsi pu ensuite discourir sur quelques uns de ses apports. Ces derniers proviennent des éléments de réponses aux questions spécifiques de la recherche et ils sont cristallisés dans le modèle de gestion du DL. Celui-ci a d'abord relié les acteurs entre eux. On savait que l'État et la collectivité sont importants, mais le modèle a de plus souligné l'importance du bailleur de fonds. Le modèle a permis de retrouver tous ces acteurs dans un même modèle. Il a aussi montré un processus nouveau, soit celui de la dialectique stratégique. Dans un contexte de coopération internationale, la thèse a présenté l'importance de la phase de gestation, la phase de retrait et des comportements tels que le respect de la culture locale et le rythme des projets en conformité avec la capacité d'absorption de la population.

Finalement, la thèse soutient deux propositions initiales. Premièrement, dans un contexte de graves déficits comme Haïti, le pré-développement local est un concept plus pertinent que le DL en raison de l'emphase mise sur la capacitation. Le pré-développement local est alors vu comme un stade qui précède le DL. Il met en place certaines conditions favorables. Dans des contextes plus structurés comme l'Europe ou l'Amérique du Nord, le pré-développement local devrait davantage être vu comme des activités en parallèle aux activités de DL.

Deuxièmement, les théorisations en gestion sont utiles, surtout le leadership, la stratégie et la théorie des groupes d'intérêt. On peut également retenir que la méthodologie des systèmes souples convient bien à une thèse de doctorat qui vise à conceptualiser un modèle. Les études de cas permettent alors d'accomplir la première étape de la méthodologie, à savoir dégager une image riche du problème perçu et des solutions éventuelles qui serviront à la modélisation. Ce modèle deviendra par la suite un *pattern* que l'on pourra répliquer dans d'autres contextes (Maxwell, 1997; Nieto et Perez, 2000; Yin, 1997). D'ailleurs, on peut ouvrir la thèse en invitant d'autres recherches dans d'autres pays. Le modèle peut aussi être mis en pratique intégralement afin de constater de son applicabilité in situ. On pourra ainsi documenter davantage les activités précises et des indicateurs pour évaluer le DL. Une piste importante à explorer est de lier avec cohérence les conditions favorables de DL, c'est-à-dire les facteurs tangibles et intangibles d'une collectivité avec les pratiques conséquentes, soit les processus du modèle avec les résultats attendus et les manières de les évaluer. Cette avenue de recherche semble être suffisamment riche pour porter d'autres travaux de même style.

En dernière réflexion, le DL tel qu'on le connaît en contexte européen et nord-américain s'est quelque peu essoufflé devant des petites réussites éparpillées et non transférables. Certains pionniers comme Mario Polèse (1999) ont même changé de discours pour parler du DL comme d'une utopie. On pourra consulter la thèse de Marcel Méthot (2003) qui porte spécifiquement sur le DL en tant qu'utopie. Mais le DL demeure rempli de bon sens et pour plusieurs, c'est un

concept encore prometteur car si les résultats tardent à se réaliser, il faut dire que dans la pratique, on n'a jamais réellement mis la même énergie pour le DL que pour certaines autres stratégies de développement. On continue donc à l'enseigner et à le pratiquer. Des thèses continuent d'être écrites sur le sujet.

Que le DL soit récupéré dans un contexte de coopération internationale semble aussi rempli de gros bon sens. Tout dépendra de l'énergie et de la volonté des agences internationales d'aller en sens. Cela nécessite que le DL se fasse connaître davantage chez les bailleurs de fonds. Puis, il est à souhaiter que leur volonté soit plus énergique que ce qu'on a vu jusqu'ici dans les pays développés. En effet, si les agences internationales continuent à mettre les mêmes efforts dans les projets sectoriels qui consomment la quasi-totalité de leurs ressources et qu'elles financent marginalement les projets de DL, alors le DL risquerait d'être considéré simplement comme une autre mode passagère. Les cas à succès de certains projets montés en épingle et éparpillés à travers le monde constitueront simplement des îlots d'excellence dans des mers de projets sectoriels qui ne sont pas toujours fructueux.

Le DL pourra sans doute reprendre un nouveau souffle si on arrivait à lui offrir une base théorique unificatrice, ce qu'on souhaite ardemment, mais ce dont on doute aussi fortement. Le DL, en ce moment apparaît encore comme un état d'esprit pour faire du développement sur une échelle territoriale de proximité. Cette thèse a contribué à documenter cet état d'esprit et surtout, elle a documenté les pratiques porteuses de DL issues de l'empirisme. De même, parler de gestion et DL n'évacue aucunement les autres théorisations, concepts et outils d'analyses qui sont développés en économie, en sociologie, en anthropologie, en politique. Ces apports sont nécessaires étant donné la complexité et la multidisciplinarité du DL. Ils sont aussi importants que quelques-uns des concepts en gestion qui ont été présentés ici. D'ailleurs, loin de les avoir épuisés, la thèse invite d'autres recherches à les approfondir ou à faire d'autres ponts avec d'autre littérature en gestion, particulièrement dans le domaine du changement organisationnel parce que le DL est avant tout une démarche de transformation d'une collectivité.



## LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdourhamane, R. (2001). *Haïti : situation institutionnelle*. Saisie le 22 mai 2002 de, <http://www.etat.sciencespobordeaux.fr/institutionnel/haïti.html>

Abé, J. A. (2000). La légitimité et le changement stratégique. In *La stratégie des organisations : Une synthèse* (p. 641-648). Montréal : Éditions Transcontinental. Reproduit dans R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 15-26). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996). Conventions et accords. In *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations* (p. 73-116). Paris : Éditions Le Seuil.

Aime G. et Romulus, M. (1997). *Diagnostic des organisations de développement, enquête projet PNUD/UNOPS/MPCE HAI/95/008*. Rapport de synthèse des focus groupes, participation des femmes au sein des organisations, perception des organisations de leurs caractéristiques et de leur typologie, les relations société Civile-État. Port-au-Prince, Haïti.

Aimé, G. (1998). *Enquête MPCE-PNUD-UNOPS, Diagnostic des organisations de développement*. Port-au-Prince, Haïti.

Allaire, Y. et Firsirotu, M. E. (1988). Les théories de la culture organisationnelle. In Allaire et al. (dir), *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. (p. 4-74). Boucherville: Éditions Gaétan Morin.

Amit, R. et Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic asset and the organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Asselin, I. et Dibi, B. (2002). *Les fonds sociaux : concepts, analyse et pratiques*. Document de travail non publié. Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

Association Haïtienne des Économistes (2002). Bulletin, volume 1 no 2.

Aubry, P. Ménard, I. (1998). *Programme Haïti : projet d'appui au développement régional du Sud-Est*, Apor international inc. pour l'ACDI, Hull.

Amin, S. (1973). *Le développement inégal*. Paris: Éditions du Minuit.

Amin, S. (1995). *La gestion capitaliste de la crise : le cinquantième anniversaire des institutions de Bretton-Woods*. Paris : L'Harmattan.

Andrew, C. (1996). Les élus locaux, blocages ou accélérateurs du développement local. In S. Côté, J.L. Klein, M.-U. Proulx (dir), *Le Québec des*

*régions: vers quel développement ?* (p. 275-283). Rimouski : Éditions GRIDEQ-GRIR.

Anglade, G. (1985). Sur la pertinence de l'échelle de la régionalisation : le cas Haïti. *Revue canadienne des sciences régionales*. 8(2), 135-154.

Abdelmalki, L. et Courlet, C. (dir.). *Les nouvelles logiques du développement*. Paris : L'Harmattan.

Andriamandrato, R. (1999). Du désordre à la confrontation : un État médiateur. *Économie et Humanisme*, 350, 40-43.

Association de professionnels du développement économique en Rhône-Alpes. (1999). *Les métiers du développeur économique*. Guide ARADEL Les cahiers du développeur économique, mai. Saisi le 12 février 2003 de <http://www.aradel.asso.fr/fichier/publication/Guide.pdf>

Association de professionnels du développement économique en Rhône-Alpes. (1999). *L'évaluation du développement économique local : 12 bonnes questions à se poser*. ARADEL Les cahiers du développeur économique, mai Saisie 12/02/2003 de [http://www.aradel.asso.fr/fichier/publication/guide\(1\).pdf](http://www.aradel.asso.fr/fichier/publication/guide(1).pdf)

Association de professionnels du développement économique en Rhône-Alpes. (2004). *Les indicateurs du développement économique: comment valoriser son activité*. Guide ARADEL Les cahiers du développeur économique, mai. Saisie 23/11/2004 de <http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/cahier7.pdf>

Association de professionnels du développement économique en Rhône-Alpes. (2004). *Créer et animer des réseaux : entre savoir-être et savoir-faire des développeurs économiques*. Guide ARADEL Animation de réseau, janvier. Saisie 23/11/2004 de : [http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/cahier\\_reseaux.pdf](http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/cahier_reseaux.pdf)

Audet M., Déry R. (2000). La science réfléchi : quelques empreinte de l'épistémologie. In M. Côté et T. Hafsi (dir), *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 35-49). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.

Audet, M., Jacob, R. et Boulet, J.-F. (2002). Le cas Exfo : La valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel. *Gestion, revue internationale de gestion*, Été, 67-73. Reproduit dans R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 387-401). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Bailly, A. S. (1986). Le développement des régions marginales, plaidoyer pour une analyse globale. In W. J. Coffey, R. Runte (dir), *L'avenir des communautés culturelles isolées et des petites régions économiques*. (p. 33-42). Pointe-de-l'Église, Nouvelle-Écosse : Presses de l'Université de Sainte-Anne.

- Barney, J. (1986a). Organizational culture: can't it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. (1986b). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage? *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barthélemy, G. (1990). *L'univers rural haïtien: le pays en dehors*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Barthélemy, G. et Danroc, G., Cantave, T. (1998). *État de droit, décentralisation*, Port-au-Prince : Éditions Haïti solidarité internationale. Port-au-Prince, Haïti : Collection pour l'État de droit en Haïti.
- Barthélemy, J.-C. et Varoudakis, A. (1996). *Quelles politiques pour un décollage économique ?* Paris : Publications de l'OCDE. Collection cahier de politique économique no 12.
- Bartik, T. J. (2002). *Evaluating the impact of local economic development policies on local economic outcomes: What has been done and what is doable?* Kalamazoo, USA: Working paper no 03-89 du personnel de Upjohn Institute.
- Bartoli, H. (1999). *Repenser le développement: en finir avec la pauvreté*. Paris : Economica/UNESCO.
- Baumard, P. (1996). La recherche en gestion et le non-exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite. In A. Noël (éd.), *Perspectives en management stratégique*. Paris: Economica.
- Baumard, P. (1997). *Constructivisme et processus de la recherche: l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur*. Article présenté au Colloque Constructivisme et science en gestion, AIE de Lille, 23 octobre, 1997.
- Béraud, P. et Perrault, J.-L. (1996). Organisations et milieux entrepreneuriaux dans le Tiers Monde : un essai de typologie. In L. Abdelmalki, C. Courlet (dir.), *Les nouvelles logiques du développement* (p. 225-238). Paris : L'Harmattan.
- Berthet, V. (1999). Développement local, développement humain. *Économie et Humanisme*, 350, 6-10.
- Blancher, P. (1999). Enjeux et voies d'un développement durable. *Économie et Humanisme*, 350, 86-92.

- Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 96-95.
- Beaulieu, Z. (2001). *La légitimité organisationnelle, une ressource à gérer : une application en contexte organisationnel*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Boltanski, L. et Thevenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Mayenne, France : Éditions Gallimard.
- Boltanski, L. et Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Mayenne, France : Éditions Gallimard.
- Boucher, J. L. et Favreau, L. (2000). *Développement local, organisation communautaire et économie sociale. Une recension des écrits (1990-2000)*.
- Bouchikhi, H. et Kimerly, J. R. (1999). L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI<sup>e</sup> siècle. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 114-121.
- Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull, Hull.
- Bourgeois, F. et Fronteneau, B. (1999). D'abord se connaître. *Économie et Humanisme*, 350, 58-59.
- Bourque, G. (1999). Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement. *Économie et Solidarités*, 30(1), 127-141.
- Bouzois C. (1999). Difficultés et avancées d'une coopération de société à société. *Économie et Humanisme*, 350, 60-62.
- Brutus J. A. (1999). Coopération Nord-Sud : l'atout culturel. *Économie et Humanisme*, 350, 64-66.
- Bryson, J.M. et Roering, W.P., (1987). Applying private sector strategic planning in the public sector. *Journal of the American Planning Association*, 53, 9-22.
- Burrell, G., Morgan, G., (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heneman
- Bussièrès, D. et Maltais, D. (2003). La modernisation de l'enseignement de la chimie dans le réseau de l'Université du Québec : réflexion sur un projet de collaboration. *Organisations Et Territoires*, 12(3), 69-75.
- Cadet, C.L. (2001). *Haïti face aux défis de la décentralisation*. Port-au-Prince, Commission nationale à la réforme administrative. Port-au-Prince, Haïti.

Calame, P. (1999). Une participation sur injonction. *Économie et Humanisme*, 350, 46-48.

Caroll, A. B. et Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking : Themes from a finnish conference. *Buiseness ethic-a european review*, 6(1): 46-51, Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings* (p. 71-80). Toronto: University of Toronto Press.

Caroll, A. B. (1995). Stakeholder thinking in three models of management morality: A perspective with strategic implications. In J. Näsi (éd), *Understanding stkeholder thinking* (p. 47-74). Helsinki, Finland: LSR-Publications. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings* (p. 139-170). Toronto: University of Toronto Press.

Carrier, M. et Côté, S. (dir). (2000). *Gouvernance et territoires ruraux, éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Carvalho, J. A. S. (1997). *La dynamisation des initiatives locales, une force synergique de développement*. Paris/Montréal : L'Harmattan.

Celso, F. (1989). *Brève introduction au développement : une approche interdisciplinaire* (Trad. A. Sidhamed). Paris : Éditions Publisud.

Centre d'étude du niveau de vie (2001, février). *Document d'étude sur les indicateurs du capital humain dans le domaine de la santé et de l'éducation*. Préparé pour la table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.

Chagnon, L. et Lapointe, C. (2001). *Quelques modèles de développement, des alternatives à la croissance économique classique*. Montréal : Coopérative de travail Interface.

Charland, J. et Young, D. (1992). *Les critères de succès du développement économique local*. ICUUR Press, Toronto.

Checkland, P. et Scholes, J. (1999). *Soft systems methodology in action*. New York: John Wiley & Sons.

Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, systems Practice: includes a 30-year retrospective*. New York: John Wiley & Sons.

Chevalier, B. (1999). *Planification par projet et organisation des territoires*. Paris : L'Harmattan.

Chevrier J., (1998). La spécification de la problématique. In B. Gauthier (dir). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, (p. 51-81). Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Chiasson, G. (1999). La gouvernance locale, à la fois risquée et favorable pour l'intérêt public. *Économie et Solidarités*, 30(2), 7-20.

Chomel, A. (1999). Mali-sud : le ressort du financement. *Économie et Humanisme*, 350, 29-32.

CIRIEC Canada (1996). *Les tendances lourdes*, In Le CIRIEC Canada : présentation et orientations stratégiques, Montréal, 1996. Saisie le 11 juin 2002 de, <http://www.ciriec.uqam.ca/tendances.html>

Clark, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of political economy*, 24(3), 209-229. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders : classic and contemporary readings* (p. 13-30). Toronto: University of Toronto Press.

Clarkson, M. B. E. (1995). Instrumental stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders : classic and contemporary readings* (p. 243-274). Toronto: University of Toronto Press.

Clegg, C., Walsh, S. (1998). Soft system analysis. In C. Clegg, S. Walsh. *Qualitative methods analysis in organizational research*. (p. 210-233). London/Thousand Oaks/New Delhi : Sage publications.

Clerisme, C.(2002). *Méthodologie de planification participative*, Rapport soumis au Ministère de la planification et de la coopération externe et au Fonds assistance économique et sociale. Port-au-Prince, Haïti.

Coffey, W. J. et Polèse, M. (1985). Local development : conceptual bases and policy implications. *Regional studies*, 19(2), 85-93.

Coffey, W. J. et Polèse, M. (1984). The concept of local development : a stage model of endogenous regional growth. *Papers of regional science association*, 55, 1-12.

Cole, P. (1994, printemps). Finding a path through the research maze. *The qualitative report*, [Revue en ligne], 2(1). Saisie le 8 août 2002 de, <http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/cole.html>

Collerette, P. (1991). Le leadership et ses processus. In P. Collerette (dir.). *Pouvoir autorité et leadership dans les organisations* (153-186). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Commission Nationale à la Réforme Administrative, Unité de décentralisation et des collectivités territoriales (2002). Document no.1: Problématique de la décentralisation et réalité des collectivités territoriales. Port-au-Prince, Haïti

Commission Nationale à la Réforme Administrative (2000). Matériaux pour l'élaboration d'une proposition de politique de décentralisation. Document no 2 : Problématique de la décentralisation et réalité des collectivités territoriales. Port-au-Prince, Haïti.

Commins, P. et Keane M. (1994). *Developing the rural economy-problems, programs, and prospects in New approaches to rural development*, NESC Report No. 97, NESC, Dublin.

Connor, K. et Prahalad, C.K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus opportunism. *Organizational Science*, 7(5), 477-501.

Conte, B. (2003). *Le concept de développement*. Document inédit, Université de Bordeaux. Saisie le 18 septembre 2003 de, <http://conte.u-bordeaux4.fr>

Cornet, A. (1999). Dix ans de réingénierie des processus : Qu'avons-nous appris ? *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 65-75.

Côté, S. (2001). La contribution des capacités humaines et sociales. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 25-33.

Côté, S. et Proulx, M.-U. (2003). Le renouvellement des économies périphériques. *Organisations et territoires*, 12(2), 95-99.

Corragio, J. L. (2002). Caractéristiques du développement local. *Économie et Solidarités*, 3(2), 4-16.

Courlet, C. et Pecqueur, B. (1996). Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement. In L. Abdelmalki, C. Courlet (dir.), *Les nouvelles logiques du développement* (p. 91-102). Paris : L'Harmattan.

Courlet, C. et Pecqueur, B. (1998). Systèmes productifs localisés et développement : le cas des économies émergentes et en transition. In M.-U. Proulx (dir), *Territoires et développement économique*. (p. 49-66). Paris/Montréal : L'Harmattan.

Courlet, C. (2001). *Territoires et régions : les grands oubliés du développement économique*, Paris : l'Harmattan.

Crevoisier, O. (1998). Mondialisation et territorialisation de l'économie : les approches homogénéisantes et particularisantes. In M.-U. Proulx (dir), *Territoires et développement économique*. (p. 23-47). Paris/Montréal : L'Harmattan.

Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Éditions Le Seuil.

- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éd. Le Seuil.
- Cuesmara, M. et Pecqueur, B. (1998). *Mener un projet de développement local*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 131-139.
- D'amours M. et Cardon-Dubois C. (1999). Cinq défis pour le développement local. *Économie et Humanisme*, 350, 56-57.
- Demazière, C. (dir.). (1996). *Du local au global. Les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique*. Paris: L'Harmattan.
- De Pazzis, E. (1997). *Armand Francklin : paysan de Dieu, la longue route du peuple haïtien*, Paris : Éditions Bayard.
- Déry, R. (2000). Homo administrativus et son double enquête de savoir, In M. Côté et T. Hafsi (dir). *Le management aujourd'hui : Une perspective nord-américaine*. (p. 3-30). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.
- Dick, B., Swepson, P. (1994). Appropriate validity and its attainment within action research: an illustration using soft systems methodology. *Resource papers in action research*. Saisie le 24 juillet 2002 de, [http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/sofsys2.html#a\\_ssm2\\_summ](http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/sofsys2.html#a_ssm2_summ)
- Dika, S. L. et Singh, K. (2002). Applications of social capital in educational literature: a critical synthesis. *Review of Educational Research*, 72(1), 31-60.
- Dinet, M. (1999). Pour une mondialisation de la fraternité. *Économie et Humanisme*, 350, 54-55.
- Dockès, P. (1993). Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire (1907-1993). *Revue économique*, 46(3), 485-528.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees ? *Harvard law review*, 45(7), 1145-1163. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders : classic and contemporary readings* (p. 31-46). Toronto: University of Toronto Press.
- Doeringer, P.B. Terkla, D.G et Topakian, G.C. (1987). *Invisible factors in local economic development*. New York: Oxford University Press.
- Donaldson, T., Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders : classic and contemporary readings* (p. 173-204). Toronto: Uni. of Toronto Press.



- Douglas, D. (1994). *Community Economic in Canada*. Toronto : MacGraw Hill.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship* (p. 30-36). New York : Harper and Row.
- Dumornay, J. (1991). *L'aide au développement du Canada à l'agriculture haïtienne dans le cadre du projet DRIPP pour la période 1973-1981: radiographie d'un échec*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en science politique, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Dupuis, J.-P. (1998). Le rôle des acteurs locaux et régionaux dans la construction du modèle québécois de développement économique. In M.-U. Proulx (dir), *Territoires et développement économique*. (p. 129-154). Paris/Montréal : L'Harmattan.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*. 14(4) : 532-550.
- Ependa M.W.L, A. (2003). *Les milieux ruraux québécois en restructuration: diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspectives de développement local approprié*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Rimouski et Université du Québec à Chicoutimi.
- Espina, A. (1996). Les systèmes productifs locaux et le changement structurel. In OCDE, *Réseaux d'entreprises et développement local*. (p. 91-100). Paris : Publications de l'OCDE.
- Evan, D. S. et Leighton, L. S. (1989). Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, 79(3), 519-35.
- Fabi, B., Jaob, R. (1994). Se réorganiser pour mieux performer. *Gestion, revue internationale de gestion*, Automne, 48-58. Reproduit dans R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir.). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 113-134). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.
- Fabi, B., Martin, Y., Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 102-113.
- Fall, S. S. (2000). Accumulation de capital humain, exode des compétences : Le cas du Sénégal. In *Conférence régionale sur l'exode des compétences et le développement des capacités en Afrique*, Addis, Ababa, Éthiopie, 22-24 février, 2000. Centre de recherche sur le développement international, Dakar, Sénégal.
- FAO (1998). Programme d'appui à une agriculture durable et à la conservation des sols et des eaux dans les montagnes humides d'Haïti, région Marmelade, GCP/HAI/ 015/NET. Port-au-Prince, Haïti

- Favreau, L., Lévesque, B. (1996). *Développement économique communautaire*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Favreau, L. (1999). Tensions vécues des acteurs du développement local. *Économie et Humanisme*, 350, 44-45.
- Favreau, L. et Lévesque, B. (1999). *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Favreau, L. et Fréchette, L. (2002). *Mondialisation, économie sociale, développement local et Solidarités internationale*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Fayolle, A. (2002). *Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche*. Série recherche du CERAG, Paris.
- Filion, L. J. (1996). Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Revue canadienne des sciences de l'administration (ASAC)*, 13(4), 306-320. Reproduit dans M. Côté et T. Hafsi (dir). *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 649-664). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.
- Filion, L.-J. (1989). Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser. *Gestion*, 14(3), 1-41.
- Filion, L.-J. (1989). Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser. *Gestion, revue internationale de gestion*, 14(3), 1-41.
- Filion, L. J. (2000). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendance. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 129-179. Reproduit dans M. Côté et T. Hafsi (dir). *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 1470-1494). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.
- Fontan, J.-M. (1996). Le projet Angus : une expérience novatrice de mobilisation locale au cœur de Montréal. *Économie et Solidarités*, 28(1), 65-81.
- Fortin, A. et Prévost, P. (1995). *Virage local, des initiatives pour relever le défi de l'emploi*. Montréal : Éditions Transcontinental, Fondation de l'entrepreneurship.
- Fortin, P.-A. (1994). L'entrepreneur au cœur du développement économique local. In M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale*. (p. 46-89) Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Fourcade, C. (1996). L'accès des petites entreprises aux technologies adaptées au développement : le rôle des systèmes productifs localisés. In L. Abdelmalki, C. Courlet (dir.), *Les nouvelles logiques du développement* (p. 255- 268). Paris : L'Harmattan.

Friedmann, J. (1992). *Empowerment : The politics of alternative development*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell.

Freeman, R. E. (1994). A stakeholder theory of the modern corporation, In *Ethical theory and business* (p. 66-76). Englewood Cliff, N.-J. : Prentice-Hall. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders : classic and contemporary readings* (p. 125-138). Toronto: University of Toronto Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influences strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

Galbraith, J. K. (1995). *Voyage dans le temps économique, témoignage de première main* (Trad. P. Chemla). Paris : Éditions le Seuil.

Gagnon, C. et Fortin, M.-J. (1999). La gouvernance environnementale locale : où est le timonier ? *Économie et Solidarités*, 30(2), 95-111.

Gélinas, B. J. (1994). *Et si le Tiers Monde s'autofinçait*. Montréal : Les Éditions Écosociété.

Gasse, Y., Thibodeau, J. (1994). L'appropriation du développement économique local par l'entrepreneurship : le cas du Québec. In M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale*. (p. 45-73). Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

Gasse, Y. et d'Ambroise, G. (1998). La croissance réussie des PME : une question de compétences et de régie. *Gestion, revue internationale de gestion*, 23(3), 41-47. Reproduit dans M. Côté et T. Hafsi (dir). *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 602-610). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.

Gasse, Y. (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprises. *Organisations et territoires*, 12(2), 49-56.

Glaeser, E. L. (2001). La formation du capital social. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 38-45.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard business review*, November-december, 93-102.

Gontcharoff, G. (1999). Valeurs et limites du local. *Économie et Humanisme*, 350, 12-17.

Goodpaster, K. E. (1991). Businessethic and stakeholder analysis. *Business ethic quarterly*, 1(1), 53-73. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings* (p. 102-124). Toronto: University of Toronto Press.

Gouttebel, J-Y. (1999). *Stratégies de développement territorial*. Paris : Economica.

Grefte, X. (2002). *Le développement local*. Éditions de l'Aube, DATAR.

Grenier, A.-M., Garon, S. et Prévost, P. (1999). L'évaluation des initiatives de développement local, défi méthodologique et enjeux : l'expérience de Verdun. *Revue organisations et territoires*, 8(1-2), 85-94.

Gui, B. (1999). Capital social et biens relationnels. *Économie et Humanisme*, 350, 76-79.

Guilhot, N. (2000). *D'une vérité à l'autre, les politiques de la Banque mondiale*. Le monde diplomatique, Septembre. Saisie le 5 mai 2002 de, <http://www.monde-diplomatique.fr/2000/09/GUILHOT/14194>

Geoffrion, P. (1998). Le groupe de discussion. In B. Gauthier (dir). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. (p. 303-328). Sainte-Foy : Presses de l'université Laval.

Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (ed), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousands Oaks, California : Sage publications.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. London : Sage publications.

Hafsi, T. (1999). La capacité de changement stratégique : Vers un nouveau paradigme. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 140-147.

Hafsi, T., Séguin, F., Toulouse, J.-M. (2000). Qu'est-ce que le changement stratégique. In *La stratégie des organisations : Une synthèse* (p. 603-606). Montréal : Les Éditions Transcontinental. Reproduit dans R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 23-26). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Hafsi, T., Séguin, F., Toulouse, J.-M. (2000). Les conditions qui accompagnent le changement stratégique. In *La stratégie des organisations : Une synthèse* (p. 611-614). Montréal : Les Éditions Transcontinental. Reproduit dans R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 46-50). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Hafsi, T., Séguin, F., Toulouse, J.-M. (2000). Une typologie des transformations stratégiques. In *La stratégie des organisations : Une synthèse* (p. 629-635). Montréal : Les Éditions Transcontinental. Reproduit dans R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du*

*changement* (p. 8-14). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Hamel, G., Prahalad, C.K (1995). *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain* (Trad. L. Cohen). Saint-Laurent, Québec : ERP.

Hatch, M.J, Schultz, M. (1997). Relationship between organizational culture, identity and image. *Journal of international marketing*, 31(5/6), 356-365.

Hatzfeld, M. (1999). Intégrer les populations dans le développement local : les options des régies de quartiers. *Économie et Humanisme*, 350, 49-52.

Hicks, J. (1974). Capital controverses : ancient and modern. *American economic review*, 64, 301-316

Hirschman, A. O. (1964). *Stratégie du développement économique* (Trad. F. Pons). Paris : Les Éditions ouvrières. (1<sup>ère</sup> éd. 1958).

Hirschman, A. O. (1995). *Un certain penchant à l'autosubversion* (Trad. P. E. Dautart). Paris : Éditions Fayard.

Hlady-Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion*. No 127 (Janvier-Février), pp. 61-70.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas*. Bruxelles : DeBoeck Université.

Hogg, M., Terry, J.T. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

Hofstede, G. (1980). *Culture consequences: international differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Houle, L. et Prévost, P. (2003). Le développement et les petites collectivités. *Organisations et territoires*, 12(2), 5-12.

Houée, P. (1999). Découpage administratif et territoires vivants. *Économie et Humanisme*, 350, 34-38.

Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds), *Handbook of qualitative research* (p. 428-444). Thousands Oaks, California : Sage publications.

Hugon, P. (1996). La dialectique du local et du global dans le développement. In L. Abdelmalki, C. Courlet (dir.), *Les nouvelles logiques du développement* (p. 29-40). Paris : L'Harmattan.

Jackson, A., Fawcett, G.; Milan, A., Roberts, P., Schetagne, S., Scott, K. et Tsoukalas, S. (2000). *Social cohesion in canada: possible indicators. recherche et analyse stratégiques*. Canadian Council on Social Development.

Jansson, A.-M. (1994). *Investing in natural capital: the ecological economics approach to sustainability*. Washington D.C. : Island Press.

Jacob, R., Rondeau, A., Luc, D. (2002). La transformation des organisations et la gestion du changement stratégique : un corps de connaissances qui prend forme. In R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir.). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 419-435). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Jacot, H. (1999). Le bon usage du local. *Économie et Humanisme*, 350, 18-19.

Jean, B., (1989). Le développement local à sa place : la problématique du développement local. *Revue canadienne de sciences régionales*, 12(1), 1-5.

Joyal, A. (1989). Les entreprises alternatives dans le développement local. *Revue canadienne des sciences régionales*, 12(1), 75-91.

Jick, Todd D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24: 602-611.

Joyal, A. (1994). Les prés du développement local en France : aussi verts ou plus verts qu'au Québec ? in M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale* (p. 113-128). Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

Joyal, A. (1996). Le développement économique local: vague de fond ou vaguelettes isolées ? In S. Côté, J.L. Klein, M.-U. Proulx (dir), *Le Québec des régions: vers quel développement ?* Rimouski : Éditions GRIDEQ-GRIR.

Joyal, A. (1997). PME et développement territorial. In P.-A. Julien (dir), *PME: bilan et perspectives*. Paris : Economica et Cap-Rouge : Éditions Les Presses Inter Universitaires du Québec.

Joyal, A. (2002). *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté ?* Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval. Collection Diagnostic de l'IQRC.

Julien, P.-A., Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica. Collection Gestion/poche.

Julien, P.-A. (1998). Stratégie et contrôle de l'information dans les PME. Pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamiques. *Management international*, 2(2), 51-61. Reproduit dans M. Côté et T. Hafsi (dir). *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 665-674). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.

Julien, P.-A., Beaudoin, R. et Ndjambou, R. (1999). PME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines. *Revue internationale PME*, 12(1-2), 107-126.

Julien, P.-A. et Jacob, R. (1999). La transformation du rôle de l'entrepreneur et de l'économie du savoir. *Gestion*, 24(3), 43-50.

Katz, J. et Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 13(3), 429-441.

Keffer, P. et Knack, S. (1997). Why don't poor countries catch up ? A cross-national test of an institutional explanation. *Economic Inquiry*, 35(3), 590-602.

Kets de Vries, M. F.-R. (1991). Devenir PDG. *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre, 59-68.

Konaté, M., Simard, P., Giles, C. et Caron, L., (1999). *Sur les petites routes de la démocratie, l'expérience d'un village malien*. Montréal : Éditions Écosociété.

Krishna, A. (2003). Partnerships between local governments and community-based organizations: exploring the scope for synergy. *Public Administration and development*, 21, 361-371.

Lacas, J.-D., Polèse et M. et Shearmur, R. (2001). *L'avenir économique des régions périphérique : Une revue exploratoire de la littérature avec une attention particulière sur l'impact de l'économie du savoir et de l'expérience de pays nordiques*. Étude soumise à Développement économique Canada dans le cadre du Programme de veille synthèse sur les économies périphériques. Université du Québec, INRS/Urbanisation, Culture et Société. Avril.

Lacombe, R. (1999). Pas de développement sans subsidiarité. *Économie et Humanisme*, 350, 39.

Lacombe, S., Froment, A. et Sala, A. (1999). La prééminence du facteur humain. *Économie et Humanisme*, 350, 26-28.

Laflamme, M. (1983). *Pour un virage socio-économique*. Sherbrooke : Institut de formation culturelle des cadres.

Landry, R., Amara, N. et Lamari, M. (2001). Capital social, innovation et politiques publiques. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 63-71.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from data process. *Academy of management journal*. 24(4) : 691-710.

Latortue, G.R. (2000). *Étude sur la coopération internationale en Haïti et intégration régionale*. Port-au-Prince, Haïti.

Latouche, S. (2001). Les mirages de l'occidentalisation du monde. En finir une fois pour toute avec le développement. *Le monde diplomatique*, Mai. Saisie le 5/05/2002 de, <http://www.monde-diplomatique.fr/2001/05/LATOUCHE/15204>

Lecoq, B. (1995). Le GREMI et la problématique des milieux innovateurs. *Revue Internationale de PME*.

Lee, S. F., Sai on Ko, A. (2000). Building balanced scoreboard with SWOT analysis, and implementing Sun Tzu the art of business management strategies on QFD methodology. *Management science*, 15(1-2), 68-76.

Lemieux, V. (2001). Le capital social dans les situations de coopération et de conflit. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 82-86.

Le Roy, D. (1996). Le management par projets : entre mythes et réalités. *Revue française de gestion*, Janvier-février, 109-120.

Lévesque, B. (2002). *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*. Dans le cadre du forum de « L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment » organisé par le Centre local de développement des Moulins et par Emploi Québec. Saisie le 15 août 2003 de <http://www.aruc-es.uqam.ca/aruces/publications/1-02-2002.pdf>.

Lévesque, B. (1999). Le développement local et économie sociale : Éléments incontournables du nouvel environnement. *Économie et Solidarités*, 30(1), 101-125.

Lev-Wiesel, R. (2003, oct). Indicators constituting the construct of "perceived community cohesion". *Community development Journal*, Oxford University Press, 38 (4), 332-343.

L'Heureux, D. (2000). *L'impact des stages coopératifs sur l'acquisition de compétences entrepreneuriales et sur le développement de carrière d'étudiantes et d'étudiants en génie* (p. 47-91). Thèse de doctorat en éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Longhi, C., Spindler, J. (2000). *Le développement local*. Paris : Dexia, Crédit Local de France, L.G.D.J. Collection Politiques locales.

Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 2-42.

Lucas, R. E. (1990). Why doesn't capital flow from rich to poor countries? *AEA papers and proceedings*, May, 92-96.

Maillat, D. (1986). Initiative locale et redéploiement des activités dans l'arc jurassien. In W. J. Coffey, R. Runte (dir), *L'avenir des communautés culturelles*



*isolées et des petites régions économiques.* (p. 81-96). Pointe-de-l'Église, Nouvelle-Écosse : Presses de l'Université de Sainte-Anne.

Maillat, D. (1996). Systèmes territoriaux de production et milieux innovateurs. *In* OCDE, *Réseaux d'entreprises et développement local.* (p. 75-90). Paris : Publications de l'OCDE.

Majid, N. (2001). Les travailleurs pauvres dans les pays en développement. *Revue internationale du travail*, 140(3), 323-344.

Makadok, R., (2001). Toward a synthesis of the resource-based and the dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.

Martel, D. (2001?). *Les fonds de développement : situation et questionnements.* Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS. Cahiers de recherche : IREC 01-06.

Martin, F. (1986). L'entrepreneurship et le développement local : une évaluation. *Revue canadienne des sciences régionales*, 9(1), 1-23.

Martin, F. (1986). L'encouragement à l'entrepreneurship dans les petites régions en difficulté : une évaluation. *In* W. J. Coffey, R. Runte (dir), *L'avenir des communautés culturelles isolées et des petites régions économiques.* (p. 61-80). Pointe-de-l'Église, Nouvelle-Écosse : Presses de l'Université de Sainte-Anne.

Massey, A. (1996, décembre). Using the Literature: 3 x 4 Analogies. *The qualitative report*, [Revue en ligne], 2(4). Saisie le 8 août 2002 de, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/massey.html>

Massiah, G. (2000). *Le débat sur le développement. De l'ajustement au respect des droits humains.* Intervention à l'Université d'été d'ATTAC, La Ciotat, août. Saisie 7/06/2002 de, [www.globenet.org/aitec/contributions/debatdeveloppement.htm](http://www.globenet.org/aitec/contributions/debatdeveloppement.htm).

Mathieu, L. (2002). *Gestion des connaissances cliniques : développement, implantation et évaluation d'un système d'information en soins infirmiers de longue durée.* Thèse de doctorat en administration des affaires, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Matthiews, R. (2004). *Measuring social capital: the resilient communities in British Columbia.* Presentation to a Policy Research Initiative Workshop on "measuring social capital ". Ottawa, June, 8.

Max, K. (1999). L'aide est-elle à sens unique ? *Revue de l'Institut Nord-Sud*, 3(3). Saisi le 22 mai 2004 du site, <http://www.nsi-ins.ca/fnsi/publications/revue/v3n3/05.html>

- Maxwell, J. A. (1997). Designing a qualitative study, *In* L. Bickman et D.J Rog (dir). *Handbook of applied social research methods*, (p. 69-99). London/Thousand Oaks/New Delhi : Sage publications.
- McClenaghan, P. (2000). Social Capital: exploring the theoretical foundations of community development education. *British Educational Research Journal*, 6(5), 565-582.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and the financial performance : correlation or misspecification ? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- Méthot, M. (2003). *Le développement local au risque de l'utopie. Vers une interprétation des enjeux du développement local au 21e siècle*. Thèse de doctorat en développement régional, Université du Québec à Rimouski, Rimouski.
- Ministère de la planification et de la coopération externe (2001). *Plan de développement économique et social du gouvernement pour la période 2001-2006 : Cadre méthodologique d'élaboration des programmes départementaux*. Port-au-Prince, Haïti.
- Ministère de la planification et de la coopération externe et le PNUD (1998). *Programme des Nations Unies pour le développement, Programme de gouvernance et de développement local*, version 1:98.07.16. Port-au-Prince, Haïti.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and facts. *Harvard Business review*, juillet/août. *In* H. Mintzberg (1999), *Le management, voyage au centre des organisations* (p. 17-45). Paris : Éditions d'Organisation. (1<sup>re</sup> édition 1990).
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard business review*, juillet-août, 66-75.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris: Les éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1994). Pièges et illusions de la planification stratégique. *Gestion, revue internationale de gestion*, février, 66-94. Reproduit dans M. Côté et T. Hafsi (dir). (2000), *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 294-304). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.
- Mintzberg, H., (1995). Un tour d'horizon des vraies fonctions du dirigeant. *L'Expansion Management Review*, Mars, 29-40.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: notes on managing professionals. *Harvard business review*, november-december, 140-147.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

- Mintzberg, H. (1999). *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (nouv. éd ?). (Trad. P. Romelaer). Paris : Dunod.
- Mintzberg, H. Ahlstrand et Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 122-130.
- Mitchell, R. K., Agle, R. et Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4): 853-886. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders : classic and contemporary readings* (p. 275-314). Toronto: University of Toronto Press.
- Moigeon, B., Romanantsoa, B., (1995). Comment rendre l'entreprise apprenante. *L'Expansion Management Review*, Septembre, 96-103.
- Morin, M. (1991). De la complexité : complexus. In F. Soulié (dir.), *Les théories de la complexité* (p. 283-296). Paris, Éditions du Seuil.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 25(4), 605-621.
- Morgan, K. (1996). L'apprentissage par l'interaction : réseaux d'entreprises et services d'appui aux entreprises. In OCDE, *Réseaux d'entreprises et développement local*. (p. 59-74). Paris : Publications de l'OCDE.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin/Masson.
- Myrdal, G. (1978). *Procès de la croissance : à contre-courant* (Trad. Tradecom). Paris : Presses universitaires de France.
- Najim, A. et Vedelago, F. (dir). (2001). *L'agent de développement local: émergence et consolidation d'un profil professionnel*. Bordeaux : Éditions La Lauze et Chaire de l'Unesco de l'Université de Bordeaux 3.
- Naman, S. (1999). *Approches participatives et développement: une étude comparative de cas en Haïti*. Mémoire de DESS, Urbanisme, aménagement et développement local, Université de droit, d'économie et des sciences, Aix-Marseille III, Institut d'aménagement régionale. Port-au-Prince, Haïti.
- Narayan, D. (1996). *Toward Participatory Research*. World Bank Technical paper number 307. Washington D.C. : World Bank publications.
- Nieto, M. et Perez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organization: the case studies by the patterns of behaviour. *Management decision*, 30(10), 723-733.

Noël, G. (2001). *La situation des femmes haïtiennes*. Centre d'études en coopération internationale. Port-au-Prince, Haïti.

Noraz, A. C. (1996). Les cuisines collectives : Émergence d'une nouvelle pratique de développement communautaire ? *Économie et Solidarités*, 28(1), 43-63.

Omori, T. (2001). L'équilibre entre la croissance économique et le bien-être : les implications de l'expérience japonaise. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 99-106.

Organisation de coopération au développement économique. (1990). *Réussir le changement, Entrepreneuriat et initiatives locales*. Paris : France.

Organisation de coopération au développement économique. (1993). *Développement territorial et changement structurel : une nouvelle perspective sur l'ajustement et la réforme*. Paris : Publications de l'OCDE.

Organisation de coopération au développement économique.(1999). *Best practices in local development*. Paris : Publications du programme LEED de l'OCDE.

Organisation de coopération au développement économique. (2000a). *Développement local et création d'emplois*. Paris : Publications du programme LEED de l'OCDE. L'Observateur OCDE. Collection Synthèses.

Organisation de coopération au développement économique. (2000b, juin). *Les petites et moyennes entreprises : force locale et action mondiale*. Paris : Publications du programme LEED de l'OCDE. L'Observateur OCDE. Collection Synthèses.

Organisation de coopération au développement économique. (2002). *Territorial development policy: the role of infrastructures*. Issue paper de la conférence qui a lieu les 2-3 mai, 2002 à Londres, Angleterre.

Organisation de coopération au développement économique. (2002). *Civil society and the OECD-November update*. Paris : Publications de l'OCDE. L'Observateur OCDE. Collection Synthèses.

Organisation de coopération au développement économique. (2003). *L'entreprenariat et le développement économique local : Quelles programmes et quelles politiques ?* Paris : Publications de l'OCDE.

Ouellet, F., Forget, G., Durand, S. (1993). *Une ville et deux quartiers en santé : étude de cas des trois premières initiatives de l'île de Montréal*. Direction de la santé publique de Montréal, Régie régionale de Montréal-Centre.

Paelinck, J. H. P., Polèse, M. (1985). L'analyse régionale dans le contexte des pays en développement : des illusions à la réalité. *Revue canadienne des sciences régionales*. 8(2), 123-128.

Paelinck, J. H. P. (1986). La planification du développement local. In W. J. Coffey, R. Runte (dir), *L'avenir des communautés culturelles isolées et des petites régions économiques*. (p. 115-126). Pointe-de-l'Église, Nouvelle-Écosse : Presses de l'Université de Sainte-Anne.

Parr, J. (1999a). Growth-pole strategies in regional economic planning : a retrospective view. Part 1. Origins and advocacy. *Urban studies*, 36(8), 1195-1215.

Parr, J. (1999b). Growth-pole strategies in regional economic planning : a retrospective view. Part 1. Origins and advocacy. *Urban studies*, 36(8), 1247-1268.

Particip GMBH. (1998). *Évaluation finale du programme des microprojets en Haïti*. Rapport final. Port-au-Prince, Haïti.

Payette, M. (1991). Développement communautaire et changement organisationnel. In R. Tessier, Y. Tellier (dir), *Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes* (p. 197-215). Série Changement planifié et développement des organisations, tome 5. Sillery : Presses de l'Université du Québec.

Pecqueur, B. (1994). Le système local des acteurs : émergence du développement économique local. In M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale* (p. 91-103). Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*, 2<sup>ième</sup> édition revue et augmentée, Paris : Syros.

Pérotin, V. (2001). Secteur associatif, création d'emplois et politique sociale: promesses ou illusions ? *Revue internationale du travail*, 140(3), 381-422.

Perroux, F. (1991). *L'économie du XX<sup>ième</sup> siècle* (3<sup>ième</sup> éd.). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble (1<sup>re</sup> éd. 1961).

Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(2), 179-191.

Picq, T., Bompar, L. (1998). Comment utiliser le management par projets comme levier du changement comportemental. Réflexions à partir d'une étude de cas. *Gestion, revue internationale de gestion*, Décembre, 37-42. Reproduit dans R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 135-148). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Pitcher, P. (1997), *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Montréal : Collections Presses des HEC, Éditions Québec-Amérique.

Planque, B. (1998). Le développement local dans la mondialisation. In M.-U. Proulx (dir), *Territoires et développement économique*. (p. 23-47). Paris/Montréal : L'Harmattan.

Polèse, M. et Lewis, L. A. (1985). An approach to development planning in the Haitian context. *Revue canadienne des sciences régionales*. 8(2), 155-180.

Polèse, M. (1986) Le développement économique des petites régions est-il possible ? Tendances récentes et voies d'avenir. In W. J. Coffey, R. Runte (dir), *L'avenir des communautés culturelles isolées et des petites régions économiques*. (p. 23-32). Pointe-de-l'Église, Nouvelle-Écosse : Presses de l'Université de Sainte-Anne.

Polèse, M. (1995). *Le développement local, revu et corrigé : une douce utopie dangereuse*. Montréal, INRS-Urbanisation. Document inédit 05-1995.

Polèse, M. (1999). From regional development to local development: on the life, death and rebirth (?) of regional science as a policy relevant science. *Revue canadienne des sciences régionales*, 22(3), 299-314.

Polèse, M., Shearmur, R., Desjardins, P.-M. et Johnson, M. (2001). *La périphérie face à l'économie du savoir : la dynamique spatiale de l'économie canadienne et l'avenir des régions non métropolitaines du Québec et des provinces de l'Atlantique*. Étude soumise à Développement économique Canada dans le cadre du Programme de veille synthèse sur les économies périphériques. Université du Québec, INRS/Urbanisation, Culture et Société.

Polèse, M. et Shearmur, R. (2002, novembre). *R.I.P HMR : à propos du concept de pôle de développement et des stratégies de développement économique des régions québécoises*. Version remaniée d'une communication présentée au colloque annuel de l'Association des sciences régionales de langue française (ASRDLF), 21-22 août, 2002, Trois-Rivières, Québec.

Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (Trad. P. de Lavergne). Paris: Economica.

Powell, T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22, 875-888.

Prahalad, C.K, Bettis, R. (1986). The dominant logic, a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

Prévost, P. (1993). *Entrepreneuship et développement local : quand la population se prend en main*. Montréal : Montréal : Les Éditions Transcontinentales inc.

Prévost, P. (1994). Développement économique local et la stratégie entrepreneuriale. In M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale* (p. 139-164). Montréal : Les Éditions Transcontinentales inc.

Prévost, P. (1998). Le leadership local et le développement : quelques réflexions. In M.-U. Proulx (dir.), *Territoires et développement économique*. (p. 285-305). Paris/Montréal : L'Harmattan.

Prévost, P. (2001a). *Le développement local : contexte et définition*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS. Cahiers de recherche : IREC 01-03.

Prévost, P. (2001b). *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS. Cahiers de recherche : IREC 01-05.

Prévost, P., Roy, B., (2003). *Étude de cas : planification stratégique du territoire de la MRC de Coaticook*. Document synthèse (octobre). Sherbrooke : Université de Sherbrooke, IRECUS.

Programme des Nations-Unies pour le développement. (1999). *Système opérationnel pour les activités de développement des Nations Unies en Haïti*. Rapport annuel du coordonnateur résident. Port-au-Prince, Haïti.

Programme des Nations-Unies pour le développement. (2001a). *Situation économique et sociale d'Haïti*. Port-au-Prince, Haïti.

Programme des Nations-Unies pour le développement. (2001b). *Gouvernance locale dans le Nord-Est, projet du MPCE financé par le PNUD-FENU*. Rapport d'activités. Port-au-Prince, Haïti.

Programme des Nations-Unies pour le développement. (2002). *Gouvernance locale MPCE/PNUD/FENU HAI/98/c01*. Volume 3, no.1, avril. Port-au-Prince, Haïti.

Programme des Nations-Unies pour le développement. (2002). *Indice de développement humain 2001*. Genève : Publications des Nations-Unies. Saisie le 22 juin 2002 de, <http://www.undp.org>

Proulx, M.-U. (1994). L'émergence de la théorie du développement économique local. In M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale*. (p. 21-39). Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

Proulx, M.-U. (1998). Le rôle des territoires dans la régulation de l'économie-monde. In M.-U. Proulx (dir.), *Territoires et développement économique*. (p. 107-117). Paris/Montréal : L'Harmattan.

Proulx, M.-U. (1999). Volontariat institutionnel et gouvernance du Québec à l'échelle supralocale. *Économie et Solidarités*, 30(2), 61-74.

Proulx, M.-U., INESA (2000). Stratégies et initiatives de développement économique régional et local dans une stratégie globale de promotion d'emplois productifs et de lutte contre l'exclusion sociale. Rapport soumis au Ministère de la planification et de la coopération externe. Port-au-Prince, Haïti.

Proulx, M.U. (2002). *L'économie des territoires au Québec : aménagement, gestion, développement*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Putnam, R. (2001). Mesures et conséquences du capital social. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 47-59.

Qualman, A. et Morgan, P. (1996). *L'application de la gestion axée sur les résultats au développement des capacités*. Document de travail préparé pour la Direction des dimensions politiques et sociales. Direction générale des politiques de l'ACDI.

Quinn, R.E. (1990). *Becoming a Master Manager: a competency framework* (p. 1-24). New York: John Wiley & Sons.

Rallet, A. (1996). Ressources spécifiques et ressources génériques : une problématique pour le développement local. In L. Abdelmalki, C. Courlet (dir.), *Les nouvelles logiques du développement* (p. 119-132). Paris : L'Harmattan.

Rémillard, D., Roch, J. (2003). *Représentations collectives et diversification reliée : le cas de la Banque de Montréal*. Conférence à l'Université de Sherbrooke, 2<sup>ème</sup> semaine de la recherche en administration (17 au 21 Novembre 2003).

République d'Haïti (1987). *La constitution de la république d'Haïti*. Saisie le 23 juin 2002 de, <http://www.Haiti.org/français/preambul.htm>

République d'Haïti, Système des Nations Unies (2000). *Haïti, Bilan commun de pays*. Port-au-Prince, Haïti.

Romulus, M. D. (1999). *Bilan des expériences de participation en Haïti*. PNUD Habitat. Port-au-Prince, Haïti.

Requier-Desjardins, D. (1996). L'économie du développement et l'économie des territoires : vers une démarche intégrée ? In L. Abdelmalki, C. Courlet (dir.), *Les nouvelles logiques du développement* (p. 41-56). Paris : L'Harmattan.

Ricupero, R. (1999). Action locale-action globale : une complémentarité trop réduite. *Économie et Humanisme*, 350, 72-75.

Roberge, R. A. (1985). National urbanization strategies and urban poverty in Brazil: an analysis of variation in the urban hierarchy. *Revue canadienne des sciences régionales*. 8(2), 217-246.



Robson, C. (1993). *Real World Research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. (p. 38-76). Oxford: Blackwell.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 12-19.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre. *Gestion, revue internationale de gestion*, 24(3), 148-157.

Rose, P. (1997). Soft system methodology as social science research tool. *System and behavioural science*, 14(4): 249-258.

Rose, P., Elphick, S. (1999 ?). *Soft system strategy : rationale, case study and theory development*. Document inédit (date approximative). Manchester Metropolitan University, Manchester.

Rose, P., Haynes, M. (2001). *A soft system approach to the evaluation of complex interventions in the public sector*. Document inédit, version 09/01/01. Manchester Metropolitan University, Manchester.

Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm coopération. *Strategic management journal*, 22, 687-699.

Sabel, C. F. (1996). L'apprentissage par le suivi et les dilemmes de la politique économique régionale en Europe. In OCDE, *Réseaux d'entreprises et développement local*, (p. 25-55). Paris : Publications de l'OCDE.

Sachs, I. (1972). De la croissance au changement de structures. *CHIEAM-Option Méditerranéenne*, 11, février, 60-63.

Savoie-Zajc L. (1998). L'entrevue semi-dirigée, In B. Gauthier (dir). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. (p. 262-285). Sainte-Foy : Presses de l'université Laval.

Savoie, A., Morin, E. (2002). Les représentations de l'efficacité organisationnelle : Développements récents. In R. Jacob, A. Rondeau, D. Luc. (dir). (2002). *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement* (p. 206-231). Montréal : Publication de la Revue internationale de gestion des HEC Montréal.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (1996). Culture, the missing concept in organization studies. *Administrative science quartely*, 41, 229-240.

Schuller, T. (2001). Complémentarité du capital humain et du capital social. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 20-27.

Schumpeter, J.A. (1961). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (p. 65-94). New York: Oxford University Press.

Schumpeter, J.A. (1976). The process of creative destruction, *In Capitalism, socialism and democracy* (p. 81-96). London : George Allan and Unwin.

Scott, J. A. (2001). *Les régions et l'économie mondiale*. Paris : L'Harmattan.

Séguier, M. (1999). Pour une qualité du développement. *Économie et Humanisme*, 350, 20-24.

Sen, A. (1997). L'inégalité, le chômage et l'Europe d'aujourd'hui. *Revue internationale du travail*, 136(2), 169-186.

Sen, A. (2000). *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté* (Trad. M. Bessières). Paris : Éditions Odile Jacob.

Sergenberger, W. (1993). Local development and international economic competition. *International Labour Review*, 3, 313-329.

Shortall, S. et Shucksmith, M. (2001). Rural development in practice: issues arising in Scotland and Northern Ireland. *Europeen planning studies*, 6(1), 73-88.

Shortall, S. et Shucksmith, M. (2001). Rural development in practice: issues arising in Scotland and Northern Ireland. *Community Development Journal*, 36(2), 122-133.

Sparrowe, R. T. et Linden, R. C. (1997). Process and structure in leadership member exchange. *Academy of management review*, 22(2), 522-552.

Staudt, K. (1999). *Managing development : State society, and international contexts*. London : Sage publications.

Stiglitz, J. E. (2002). *La mondialisation à l'œuvre : la preuve par l'Éthiopie*. Le monde diplomatique, Avril. Saisie le 5 mai 2002 de, <http://www.monde-diplomatique.fr/2002/04/STIGLITZ/16370>

Stockey, N. L. (1991). Human capital, product quality and Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 116(2), 587-616.

Stöhr, W. B. et Taylor, D.R.F. (eds). (1981). *Development from above or below ?* Toronto: Édition John Wiley & Sons Ltd.

Stöhr, W. B. (1990). *Global challenge and local response*. London/New York : The United Nations University.

Strauss A. et Corbin J. (1994). Grounded Theory Methodology-An Overview. *In* N. K. Denzin et Lincoln, Y. S., *Handbook of Qualitative Research* (p. 273-285). Thousand Oaks: Sage Publications.

Tashakkori A., Teddie C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. (p. 3-39). London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage publications.

Tarondeau, J.-C., Wright, R. W. (1995). La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. *Revue française de gestion*, Été, 112-120.

Thiéart, R.-A. (dir). (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Thomas, J. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings* (p. 205-242). Toronto: University of Toronto Press.

Toulouse, J.-M. (1979). Définition de l'entrepreneurship. In, *L'entrepreneurship au Québec* (p. 1-18). Montréal : Les Presses HEC et Fides. Reproduit dans M. Côté et T. Hafsi (dir). *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 591-601). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.

Toulouse, J.-M. (1979). Entrepreneurship et gestion d'entreprise. *Gestion, revue internationale de gestion*, 13(3), 12-18. Reproduit dans M. Côté et T. Hafsi (dir). *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. (p. 602-610). Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval/Économica.

Tourjanski-Cabart, L. (1996). *Le développement économique local*. Paris: Presses universitaires de France. Collection Que sais-je ?

Tremblay, D.-G. (1994). Réseaux locaux et districts industriels : le rôle de la coopération et du partenariat dans le développement économique local. In M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale* (p. 325-357). Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

Tremblay, D.-G. et Fontan, J.-M. (1997). *Le développement économique local : théorie et pratiques*. Québec : Télé-université, Québec.

Tremblay, D.-G. (1998). Partenariat, coopération et imbrications locales : une analyse des limites et des perspectives fondées sur les résultats d'enquête menée au Québec. In M.-U. Proulx (dir), *Territoires et développement économique* (p. 179-212). Paris/Montréal : L'Harmattan.

Turcan, P. (1985). Les acteurs du développement et les acteurs du blocage dans les régions rurales. *Revue canadienne des sciences régionales*. 8(2), 241-260.

UNESCO (1994). *La dimension culturelle du développement vers une approche pratique*. Genève : Éditions UNESCO.

Unité d'Appui au Programme Canadien-Haïti (2001). *État de la situation au 16 mars 2001 dans les secteurs d'intervention de l'ACDI*. Port-au-Prince, Haïti.

UNDAF-Haïti (2001). Première partie: le contexte. Version 26/04/01. Port-au-Prince, Haïti.

Université de Sherbrooke (1995). *Code d'éthique en recherche et en création* (énoncés de principes et règles de gestion et d'application). Sherbrooke : Université de Sherbrooke.

Vachon, B. et Coallier, F. (1993). *Le développement local : théorie et pratique*. Boucherville : Éditions Gaetan Morin.

Vachon, B. (1994). La synergie des partenaires en développement économique local : entrepreneurship et systèmes productifs locaux. In M.-U. Proulx (dir.), *Développement économique, clé de l'autonomie locale* (p. 191-220). Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

Vachon, B. et Lemieux, A. (1998). Mutations structurelles et déconcentration économique : des perspectives nouvelles pour le développement territorial. In M.-U. Proulx (dir), *Territoires et développement économique*. (p. 67-90). Paris/Montréal : L'Harmattan.

Vachon, B. (2002). *Développement régional et dynamique territoriale*. Communication présentée lors Colloque Développement régional, ressources naturelles et redevances de l'Association des économistes du Québec, 22 mars, Québec.

Vachon, B., (2003). Ruralité en péril. *Organisations et territoires*, 12(2), 31-40.

Van Kemenade, S. (2000). *Économie sociale et développement local : des initiatives de financement innovatrices pour les jeunes entrepreneurs du Québec*. Thèse de doctorat en sociologie, Université du Québec à Montréal, Montréal.

Van de Ven, A., Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management*, 20(3), 510-540.

Velde, D. W. (2001). *Government policies toward inward foreign direct investment in developing countries: Implications for human capital formation and income inequality*. FDI, human capital and education in developing countries, Technical meeting organized by OECD, 13-14 December, Paris, France.

Veenstra, G. (2001). Capital social et santé. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 82-92.

Veltz, P. (2002). Le développement local face à la mondialisation. *Les Échos du développement local*, 16 mars. Saisie le 15 février 2003 du site, [http://www.developpement-local.com/article.php3?id\\_article=58](http://www.developpement-local.com/article.php3?id_article=58)

Willms, J. D. (2001). Trois hypothèses concernant les effets de la collectivité sur les aboutissements sociaux. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 61-71.

Wood, D. J., Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching : A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International journal of organizational analysis*, 3(3), 229-267. Reproduit dans Max. B. E. Clarkson (éd). (1998), *The corporation and its stakeholders : classic and contemporary readings* (p. 315-363). Toronto : University of Toronto Press.

Woolcock, M. (2001). Le rôle du Capital Social dans la compréhension des résultats sociaux et économiques. *Revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1), 11-18.

Winterhalter, R. (1999). Fraternologie. *Économie et Humanisme*, 350, 25.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Williamson, O. E. (1991). Strateging, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.

World Bank (1998). *Haiti : The Challenges of poverty reduction*. Report no. 17242-HA. Washington D.C. : World Bank publications.

World Bank (2001). *The role and effectiveness of development assistance. Lessons from World Bank experiences*. A research paper from the Development economics vice-presidency of the World Bank. Washington, D. C : World Bank publications.

World Bank (2002). *Haiti Country assistance evaluation*. Report no. 23637. Washington D.C. : World Bank publications.

Yin, Robert K., (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, California : Sage publications.

Yin, Robert K., (1994). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks : Sage publications.

Yin, R. (1997). The abridged version of case study research : design and method, In Bickman, L., Rog, L.J (dir). *Handbook of applied social research methods*. (p. 229-259). Sage publications.

Yulk, G. (1998). Managerial traits and skills. In G. Yulk (dir). *Leadership in organizations* (4è eds) (p. 234-260). New Jersey : Prentice Hall.

Zagamé, P. (1994). Planification stratégique : quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale, *Revue économique, Hors série, 44*, 13-53.

Zaugg, J., Lemaire, D., Pétilion, Y. (2003). *Ébauche de la nouvelle approche stratégique pour le programme Haïti*. Compte-rendu de la rencontre du 25 février 2003. Unité d'appui des programmes canadiens/Coopération au local de l'UAPC.

**ANNEXE A**  
**LA GRILLE DE COLLECTE DES DONNÉES**

ÉTUDE SUR LA VALORISATION DES EXPÉRIENCES  
DE DÉVELOPPEMENT LOCAL EN HAÏTI

**CAHIER DE CHARGE À L'INTENTION DES ENQUÊTEURS  
POUR LA PREMIÈRE COLLECTE DES DONNÉES**

SEPTEMBRE 2002

FACULTÉ D'ADMINISTRATION  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE,  
SHERBROOKE (QUÉBEC)  
CANADA



## **INTRODUCTION**

Ce document vise à encadrer la première collecte des données. C'est un protocole qui offre un schéma identique destiné aux enquêteurs afin de recueillir les informations pertinentes sur les 8 projets inclus dans l'étude.

Le document est divisé en deux parties. La première fournit le cadre général de l'étude, les responsabilités des enquêteurs et les processus de la cueillette de l'information. La deuxième partie aborde directement les différentes dimensions du cahier de charge. La deuxième partie est elle-même subdivisée en différentes sections correspondant aux catégories de personnes à rencontrer.

Nous demeurons disponibles pour tout questionnement par rapport à ce cahier de charge ou sur l'ensemble de la démarche de l'étude.

Cordialement,  
L'équipe de l'Université de Sherbrooke  
GRAP/Centre d'excellence en gestion du développement local

**PREMIÈRE PARTIE**  
**CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE ET LOGISTIQUE**

## 1.1 L'étude

L'étude se penche sur les expériences de développement local en Haïti. Les enquêteurs doivent lire la proposition finale du projet afin d'avoir une vue périphérique du projet et éclaircir tout point nébuleux auprès des ressources concernées. Nonobstant, la problématique pourrait être synthétisée de la façon suivante : les projets supportés par l'ACDI donnent des résultats mitigés par rapport aux ressources déployées. De plus, dans une volonté de donner une plus value au développement local dans son portefeuille de stratégies de développement, l'ACDI désire apprendre des expériences en cours afin d'actualiser ce concept à travers les projets qu'elle supporte dans un programme d'intervention cohérent dans un contexte haïtien en crise.

## 1.2 Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont aussi décrits dans la proposition du projet. En somme, l'étude vise :

- 1) à diagnostiquer les projets ciblés dans une perspective de développement local et dégager des leçons;
- 2) à partir du diagnostic, des leçons apprises et de la littérature, conceptualiser un modèle souple et/ou des principes directeurs de développement local dans la perspective de l'ACDI;
- 3) tout ceci afin de mieux programmer l'aide canadienne en Haïti.

La question générale est : comment l'ACDI peut-elle actualiser le concept de développement local en contexte haïtien et comment peut-elle accompagner le développement local ?

## 1.3 Les projets étudiés

- 1) Projet du FENU d'appui à la gouvernance dans le Nord-Est.
- 2) Projet de la FAO à la Marmelade.
- 3) Projet de la GTZ dans le plateau central et Nord.
- 4) Projet FEDEREC de MEDA.
- 5) Projet d'OXFAM sur l'agroforesterie à Nippes.
- 6) Projet d'appui à la sécurité alimentaire de l'Université de Moncton.

- 7) L'expérience du père Armand Franklin à Pendiassou. Ce dernier cas est un cas contrasté par rapport aux six premiers qui sont tous gérés par les agences internationales ou les agences d'exécution.
- 8) Expérience de l'APV.

#### **1.4 Processus de l'étude (méthodologie)**

Il s'agit d'une recherche qualitative adoptant la stratégie des études de cas. Une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain (la gestion du développement local par les agences) dans son contexte de vie réelle (tel vécu par les artisans de la coopération en Haïti), où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées (Yin, 1984, p. 23).

Chacun des 8 projets constitue un cas. C'est donc une étude multi-cas adoptant le point de vue des agences internationales. Le cadre conceptuel inclut les concepts tels que le management du développement local, la gouvernance locale, le financement du développement, la culture et/du développement, la théorie des stakeholders, les économies d'échelle. Trois modes de collecte de l'information sont privilégiés : les entrevues semi-dirigées, les groupes de discussion et les documents écrits. L'étude procèdera par deux collectes des données dont la première fait l'objet de ce cahier de charge. La deuxième collecte sera effectuée par l'équipe de l'Université de Sherbrooke afin de compléter la première. L'analyse qualitative procèdera par contextualisation, catégorisation, mémos et schémas dans une perspective systémique. L'Université de Sherbrooke donnera une formation aux enquêteurs par rapport aux processus de la recherche et au cahier de charge.

#### **1.5 Objectifs de la première cueillette de l'information**

Le but principal est de recueillir l'information pertinente afin de remplir le premier objectif de l'étude, c'est-à-dire, diagnostiquer les projets ciblés dans une perspective de développement local et dégager des leçons. À cet effet, les enquêteurs mèneront les entrevues semi-dirigées et animeront les groupes de discussion tout en recueillant les documents pertinents sur les cas.

## 1.6 Responsabilités des enquêteurs

Sous la direction globale de l'équipe locale, les enquêteurs devraient avoir les responsabilités suivantes.

- 1) Lire et comprendre la proposition finale du projet et le cas échéant, chercher à éclaircir tout point nébuleux;
- 2) lire les documents de projets sur lesquels ils vont travailler;
- 3) planifier et mener les entrevues semi-dirigées, planifier et animer les groupes de discussion en fonction du cahier de charge et de la formation qu'ils recevront avant de procéder à la cueillette. Enregistrer toutes les conversations en vue des synthèses. Ils doivent aussi recueillir les documents écrits sur les cas;
- 4) Tenir un journal de bord durant toute la collecte des données et y inscrire les informations pertinentes;
- 5) Transcrire le contenu des entrevues et des groupes de discussion avec les commentaires pertinents en citations exactes lorsque ces discours sont représentatifs;
- 6) Être disponible lors d'un groupe de discussion sur le retour de la première collecte des données afin de fournir toute l'information pertinente à l'étude.

Toutes les données devront être acheminées à l'équipe de l'Université de Sherbrooke et à l'équipe locale dans les meilleurs délais pour analyse.

## 1.7 Quelques repères sur la logistique de la cueillette de l'information

### 1.7.1 Calendrier

Les enquêteurs devraient être engagés vers la troisième semaine d'août. Ils devront d'abord lire la proposition du projet. Ensuite ils recevront la formation environ (1 journée) durant la quatrième semaine d'août. L'exécution des entrevues et des groupes de discussion commencera au début de septembre. Chaque enquêteur travaille sur deux cas. Après le premier cas, ils devront transcrire le contenu sous support Microsoft Word. L'équipe de l'Université de Sherbrooke fera une analyse préliminaire et apportera les ajustements utiles avant que les

enquêteurs passent à leur deuxième cas. Chaque cas devrait durer environ 1 mois. Vers la mi-novembre, tous les cas devraient être complétés. Le tableau suivant est tiré de la proposition et donne un aperçu du projet dans son ensemble.

Tableau 1  
Tâches et calendrier de l'étude

<b>Tâches</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Dates prévues</b>
1. Définir les objectifs de l'étude et choix d'un cadre de travail	Centre d'excellence validé par le mandataire, l'équipe locale et le groupe d'expert	Février 2002 à juin 2002
2. Recrutement des enquêteurs	Équipe locale	Août 2002
3. Formation des enquêteurs et recueil des informations	Centre d'excellence	4 <sup>ème</sup> semaine d'août 2002
4. Première collecte des données	Équipe locale en fonction des instructions du Centre d'excellence	Septembre 2002 à octobre 2002
5. Revue de la littérature	Centre d'excellence	Juin 2002 à décembre 2002
6. Analyse et rédaction des 7 cas	Analyse conjointe entre le Centre d'excellence et l'équipe locale; rédaction par le Centre d'excellence	Octobre 2002 à décembre 2002
7. Focus group avec les enquêteurs	Centre d'excellence	Lors de la mission de la deuxième collecte des données
8. Deuxième collecte des données	Centre d'excellence	Novembre 2002 à janvier 2003
9. Analyse et rédaction du rapport de diagnostic (premier livrable)	Analyse par Centre d'excellence complétée par l'équipe locale; rédaction par le Centre d'excellence et validée par le mandataire et l'équipe locale	février à mars 2003
10. Conceptualisation d'un modèle souple de DL en Haïti (deuxième livrable)	Analyse conjointe entre le Centre d'excellence et l'équipe locale validée par le mandataire, les informants clés et le groupe d'experts.	Mars-avril 2003
11. Forum en Haïti	Logistique par l'équipe locale, présentation par Centre d'excellence	Avril 2003
12. Programmation du plan de DL avec l'ACDI	Centre d'excellence et mandataire	Mai 2003
13. Dépôt de la programmation (troisième livrable)	Centre d'excellence	Juin 2003

### 1.7.2 *Matériel*

Dans le but de transcrire le contenu des entrevues et des groupes de discussion, chaque enquêteur doit posséder une enregistreuse miniature ainsi que des cassettes et des piles en quantité suffisante. Il faut aussi penser à des transcripteurs pour faciliter la rédaction des verbatims.

Il arrive souvent que les cassettes soient inaudibles, ce qui constitue un grave problème. Il y a deux causes. La première est d'ordre technique, c'est-à-dire, reliée à la qualité des matériels utilisés. La deuxième est souvent d'ordre humain : mauvaise manipulation, voix inaudible. Étant donné l'importance stratégique de ces données, il ne faudrait pas lésiner sur la qualité lors des achats. Pour sa part, l'enquêteur devra s'assurer d'obtenir des enregistrements de qualité (ex : en approchant l'enregistreur le plus près possible des interviewés). Après la transcription, les cassettes devront être envoyées à l'Université de Sherbrooke pour fin d'archive (crédibilité).

### 1.7.3 *Entrevue ou groupe de discussion*

Le cahier de charge ne fait pas de distinction entre les questions d'une entrevue de celles d'un groupe de discussion. Il ne s'agit pas toujours de questions. Parfois, il s'agit des points à traiter et il reviendra à l'enquêteur lors de la conversation de les tourner en question le cas échéant. L'enquêteur animera les groupes de discussion avec les mêmes éléments à traiter que les entrevues. **De même, les questions formulées peuvent être reformulées en fonction du contexte et de la compréhension des répondants. L'important est que le sens demeure le même. Il faut se mettre au niveau de la compréhension des répondants. Les questions sont des questions que nous nous posons. Il ne s'agit pas donc pas d'un questionnaire où nous posons des questions systématiquement.**

Il y a des différences notables entre une entrevue semi-dirigée et un groupe de discussion. La journée de formation précisera ces différences. Dans les deux

cas, il faut les concevoir comme une **conversation** entre deux personnes ou une conversation en groupe. Une conversation est simple, naturelle et ouverte. La principale tâche de l'enquêteur (interviewer) est de permettre aux gens de s'exprimer librement et ouvertement. Le comportement de l'enquêteur influence grandement sur la volonté des répondants de fournir les informations. Mener une bonne conversation est un art plus qu'une science exacte, mais l'enquêteur doit s'efforcer (Robson, 1993, p. 232) :

- d'écouter plus que de parler;
- de poser les questions ou d'énoncer un élément de discussion directement et clairement;
- de rendre les gestes et les paroles neutres, ne pas chercher à plaire aux répondants en donnant les réponses attendues;
- d'être plaisant et empathique, donner l'impression d'aimer la conversation;
- ne pas avoir peur des longs silences (le répondant réfléchit);
- encourager les répondants à poursuivre ou approfondir leurs opinions (moment de silence, regard inquisiteur, répéter en parties les dernières paroles du répondant, etc.);
- tenir compte du contexte et être flexible dans l'ordre des questions ou points de discussion.

Une séquence conventionnelle d'une rencontre se déroule comme suit.

- 1) Phase d'introduction où l'enquêteur se présente, expose le but de la rencontre, l'objet de l'étude, demande la permission d'enregistrer la rencontre;
- 2) Phase de réchauffement où des questions simples sont posées.
- 3) Phase principale où les questions des principaux thèmes sont abordées. Puisque c'est une entrevue semi-dirigée, l'enquêteur doit être flexible et enchaîner en capitalisant sur les réponses précédentes. Les points oubliés seront traités après.
- 4) Phase de "refroidissement" où quelques questions simples sont posées afin d'atténuer les tensions éventuelles de la phase précédente.



- 5) Phase de fermeture où l'enquêteur remercie ses interlocuteurs pour leurs réponses et le temps qu'ils lui ont accordé. On peut aussi demander s'il y a des choses que le répondant aimerait ajouter.
- 6) Dans une discussion de groupe, l'enquêteur qui devient animateur, doit veiller à synthétiser les opinions après chacun des points importants pour voir s'il a bien compris les points de vue.

Au niveau des enregistrements, afin de retracer chacune des rencontres, l'enquêteur devra, avant chaque rencontre, énoncer de vive voix la date, l'heure, la personne rencontrée. Pour les groupes de discussion, il faudrait prendre en note la liste des participants et leurs fonctions. Les cassettes enregistrées sont numérotées et datées avec les initiales de l'enquêteur. Les numéros des cassettes devraient suivre l'ordre chronologique des rencontres.

Outre de suivre le cahier de charge, les enquêteurs doivent retracer leurs actions dans un journal de bord. Le journal contiendra les informations suivantes.

- 1) La page de couverture devra contenir le nom de l'enquêteur et ses coordonnées. Ne pas oublier l'adresse du courrier électronique.
- 2) Date, heure, personne rencontrée, ses fonctions. Référencer cette personne au numéro de la cassette sur laquelle la discussion est enregistrée afin de faciliter le repérage.
- 3) Commentaires personnels sur chaque rencontre : impressions, problèmes rencontrés, limites de l'entrevue ou de la discussion de groupe, etc.

#### *1.7.4 Éthique de la collecte des données*

Une étude qui implique les sujets humains doit avoir un code d'éthique. Ceci est encore plus important puisque cette étude fournit des données à deux thèses de doctorat dont les exigences sont rigoureuses au niveau déontologique. Les enquêteurs engagés pour la collecte des données doivent prolonger ce code de déontologie. Ils sont impliqués totalement dans l'étude au même titre que l'équipe de l'Université de Sherbrooke, l'équipe locale et le mandataire ci-nommé l'ACDI. Pour les besoins de cette section, ils seront donc aussi appelés chercheurs. Voici

les énoncés de principes qui doivent guider la première collecte des données. Ils sont importés du code d'éthique de l'Université de Sherbrooke (1995) :

- 1) Les chercheurs sont autonomes travaillant au service des collectivités dont ils étudient et à l'amélioration des connaissances.
- 2) **Les chercheurs respectent la dignité de toutes les personnes qui participent de loin ou de près à l'étude. Les chercheurs doivent respecter l'intégrité corporelle, psychique, morale de ses semblables, particulièrement, les personnes qui leur fournissent des informations, mais aussi les autres collaborateurs.**
- 3) Les chercheurs doivent considérer ses semblables, particulièrement ses informants clés, comme les bénéficiaires de son étude. Par conséquent, les chercheurs doivent :
  - i. déclarer les conflits d'intérêts ou d'engagement durant l'étude et la collecte des données;
  - ii. gérer les éventuels conflits, se retirer des décisions dans lesquelles ils sont à la fois juges et parties prenantes tout en ayant en tête la finalité de cette étude;
  - iii. **respecter la confidentialité des informations protégées qui sont à portée de sa connaissance. À cet effet, devant chacun des informants, les chercheurs doivent énoncer et expliquer le but de l'étude, demander la permission d'enregistrer les conversations tout en expliquant qu'aucun nom n'apparaîtra dans les rapports de l'étude et que la confidentialité sera préservée;**
  - iv. devant l'incertitude, s'enquérir auprès des pairs (équipe locale, équipe de Sherbrooke ou autres) sur les aspects déontologiques;
  - v. faire bénéficier les résultats de l'étude dans la mesure où le mandataire accorde sa permission.
- 4) Les chercheurs doivent cultiver l'idéal de vérité d'une recherche scientifique. Dans cet esprit, les chercheurs doivent :
  - i. Respecter la fiabilité et la crédibilité des données en conservant toutes les données recueillies sur les supports repérables (enregistrements, journaux de bord, notes manuscrites, documents écrits pertinents);
  - ii. associer éventuellement tous les noms des chercheurs qui ont effectivement participé à la production des

- résultats ainsi que les sources d'informations dans les publications futures;
- iii. épouser la perspective universitaire de neutralité et d'objectivité au mieux de leurs connaissances dans les différentes interventions publiques en accord avec la confidentialité exigée éventuellement par le mandataire de l'étude;

#### *1.7.5 Transcriptions des réponses pour fin d'analyse*

Initialement, nous avons pensé aux verbatims, c'est-à-dire la transcription fidèle des entrevues et des groupes de discussion. Il s'agit de la forme de données la plus fiable. L'objectif est d'éviter une trop grande interprétation des données avant l'analyse. Nous émettons quelques réserves au recours aux verbatims. Nous pourrions décider conjointement d'opter plutôt pour la synthèse des réponses des rencontres. La synthèse fera ressortir les points de vue convergents et divergents, les tendances, les particularités par rapport à chacune des questions ou point traité dans la grille des entrevues/groupes de discussion. Quelques éléments motiveraient le recours aux synthèses :

1. Les synthèses consomment beaucoup moins de temps que les verbatims. Les verbatims consomment du temps en amont et en aval de l'analyse. Habituellement, une bonne secrétaire peut transcrire le contenu d'une à deux rencontres par jour dépendamment du nombre de questions et de la densité des conversations. À titre d'exemple, des entrevues possédant 30 questions auprès de 10 personnes résultent d'environ 250 à 300 pages de transcriptions. Suivant la logique de 15 rencontres par projet, il faudrait 4 mois et demie pour une secrétaire à temps plein. De plus, les cassettes arrivent par bourrée suivant le rythme des rencontres. En aval, l'équipe de Sherbrooke doit aussi consommer du temps pour lire les quelques milliers de pages de transcriptions. À prime abord, le calendrier de l'étude ne permet le recours aux verbatims qu'à une seule secrétaire. Il en faudrait 3 ou 4 personnes à temps plein pendant 1 mois.

2. Puisque l'équipe locale a décidé d'affecter deux membres de son personnel aguerris à la première collecte, cela réduit les risques d'interprétation. Ils sont bien au fait de l'étude et de la problématique.
3. Ces deux personnes sont aussi expérimentées, alors que nous croyons initialement avoir affaire à d'autres enquêteurs moins expérimentés dans l'objet de l'étude.
4. La synthèse est déjà une analyse préliminaire des données et puisque ce sont des membres de l'équipe locale, c'est tout à fait cohérent avec le souhait de l'équipe locale de faire partie intégrante de l'étude, incluant l'analyse.
5. Le principe de triangulation des informants et des enquêteurs permet une certaine robustesse d'ensemble.

En définitive, nous laissons la décision à l'équipe locale quant au choix des synthèses ou des verbatims. Cette décision doit tenir compte des enquêteurs, du calendrier et du budget. **Dans l'idéal, voici ce qui devrait être fait : résumer et synthétiser l'information découlant des rencontres et transcrire les verbatims pour fins d'archives et de consultations précises.**

#### *1.7.6 Plan de rédaction des synthèses/résumés des entrevues/groupes de discussion*

Si le recours à la synthèse est préconisé, les enquêteurs (ou la secrétaire engagée à cet effet) doivent produire **pour chacun des projets : 1) les résumés de chacune des rencontres en respectant l'essence du cahier de charge, 2) une synthèse générale du projet.**

#### *1.7.7 Langue en usage lors des entrevues et des groupes de discussions*

Il y aura une flexibilité dans le choix du créole ou du français dépendamment des répondants. Il faut toutefois garder en mémoire que l'équipe

de l'Université de Sherbrooke ne possède pas le Créole, ni les experts qui se pencheront sur nos analyses et qui pourraient éventuellement remonter jusqu'aux enregistrements. Idéalement, si cela est possible, les entrevues sont en français avec la catégorie des gestionnaires de projets et de la partie gouvernementale. Le créole sera privilégié pour la catégorie des bénéficiaires.

#### *1.7.8 Les personnes à interroger (échantillon)*

L'échantillon qualitatif réfère à deux notions qui nous intéressent : les informants clés (*key informants*), et la saturation théorique. Les informants clés désignent des personnes dont les intuitions peuvent s'avérer très utiles pour aider un observateur à comprendre ce qui se passe (Patton, 1990, p. 363). C'est un individu choisi au sein d'un système social pour sa capacité à refléter adéquatement la pensée d'un ou de certains sous-groupes (Muchielli, 1996, p. 102). Nous avons trois grands groupes d'informants clés : les agences internationales et les exécutants; le gouvernement haïtien et les collectivités bénéficiaires. Chacun des groupes peut être morcelé en sous-groupes auxquels on identifiera des personnes susceptibles de fournir les informations pertinentes. Ce sont les informants clés. La figure 1 illustre ces sous-groupes. Cette liste pourra évoluer. L'équipe locale est en mesure d'identifier ces personnes en commençant par les agences internationales (GTZ, FAO, FENU, ACDI) par ricochet, les autres seront identifiés.

Les informants clés n'ont pas de valeur d'échantillon et n'ont pas de validité statistique. La validité statistique est difficile à obtenir en recherche qualitative. On réfèrera surtout à la notion de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) dans le sens où les nouvelles personnes interviewées fournissent de moins en moins d'informations nouvelles. L'échantillonnage ne sera donc pas statistique, elle sera théorique dans le sens où l'on recherche les meilleures personnes susceptibles de nous informer en fonction de la problématique et des théories sous-jacentes.

Nous évaluons que pour chaque cas, l'enquêteur devra mener environ 15 rencontres pouvant rejoindre près de 30 personnes. Une rencontre correspond à une entrevue individuelle ou un groupe de discussion. Un groupe de discussion peut inclure de 6 à 10 personnes. Le choix des personnes qui participent à des groupes de discussion sera à déterminer avec les gestionnaires sur le terrain et avec l'équipe locale en se référant à la figure 1 de la page suivante.

Dans la mesure du possible, il faudra donner une place importante à l'aspect de l'égalité des sexes donc une représentation significative des femmes à l'intérieur des études de cas.

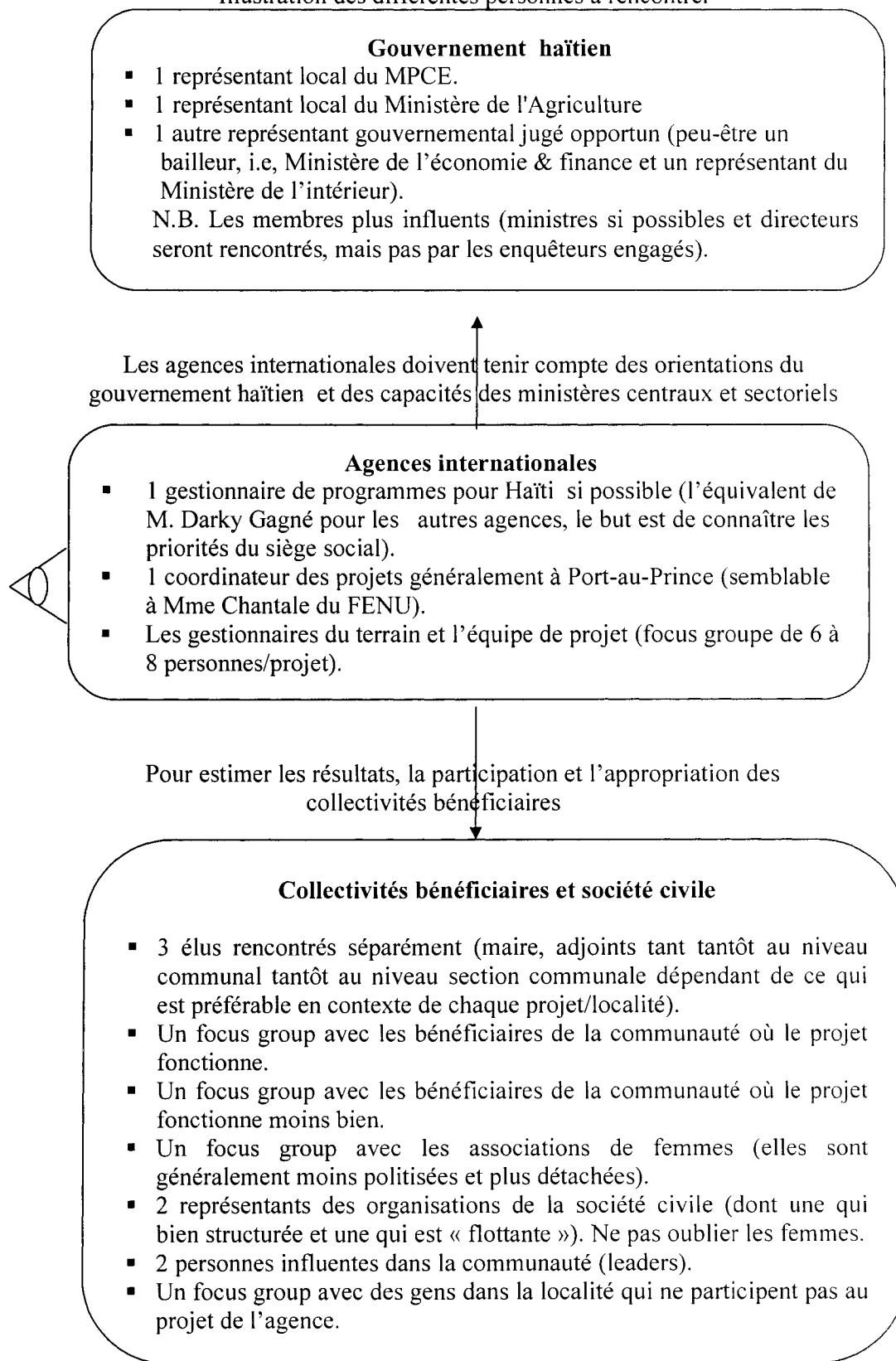
#### *1.7.9 Le choix des sites*

Outre les personnes, il faut aussi veiller à choisir les sites dont les patrimoines et les potentialités sont différentes. Chaque projet opère généralement sur plusieurs sites (communes, sections communales, etc.) Chaque enquêteur devra examiner **au moins deux sites** : un qui va bien et l'autre qui va moins bien. Par exemple, le projet du FENU opère dans 4 localités dont 2 vont bien et 1 va mal et l'autre qui est plus ou moins poursuivi. L'enquêteur aura une vue globale en rencontrant le gestionnaire du FENU responsable du projet et les gestionnaires sur le terrain. Cependant, pour les bénéficiaires, il faudra choisir les sites. Les gestionnaires des projets sur le terrain seront en mesure d'aider l'enquêteur à mieux cibler les personnes à interviewer parmi l'ensemble des bénéficiaires.

#### *1.7.10 La particularité de l'expérience de Pendiassou*

Cette expérience suit une autre logique que les projets internationaux. Il s'agit d'un développement réellement endogène basé sur le leadership charismatique du père Armand Franklin. Il devient très pertinent de le documenter. La liste des informants de la figure 1 ne sied pas parfaitement. C'est pourquoi le cahier de charge prévoit une section distincte pour la cueillette de l'information.

Figure 1  
Illustration des différentes personnes à rencontrer



### *1.7.11 Structure du cahier de charge*

Le cahier est divisé en quatre sections. La section A contient des questions ou points de discussion qui s'adressent aux agences internationales et aux agences d'exécution. Il s'agit du cœur des données à recueillir. C'est la section qui contient le plus de points à traiter. Cette section est subdivisée en différents thèmes liés à la problématique. La section B concerne les représentants du gouvernement haïtien. La section C concerne les collectivités bénéficiaires. Les sections B et C viennent compléter et trianguler l'information. La section D vise spécifiquement le cas de Pendiassou. L'enquêteur veillera à choisir la bonne section en fonction du groupe d'informants. Afin d'éviter d'avoir 15 grilles d'entrevues, nous avons tenu aux trois grands groupes d'informants. Certains points de discussion concerneront davantage un acteur. L'enquêteur doit être judicieux et flexible dans ses choix. Les questions ou les points de discussion tentent de cerner les différentes dimensions mentionnées dans la problématique décrite dans la proposition du projet. Il y en a beaucoup. Ils sont là à titre indicatif pour être certain de tout couvrir. Très souvent, la discussion abordera plusieurs points dans une seule question ou un seul point de discussion. Les plus importants sont en caractère gras.



**DEUXIÈME PARTIE**  
**CONTENU DU CAHIER DE CHARGE**

**SECTION A**  
**LES AGENCES INTERNATIONALES**

## A1) GÉNÉRALITÉS SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

### Objectifs :

- Connaître l'interlocuteur
- Connaître la vision du développement et la place du développement local
- Connaître le niveau de connaissance des processus du développement local

- A.1.1 Nom, fonction (et principales tâches) du répondant.
- A.1.2 Depuis combien de temps le répondant occupe cette fonction, ses autres expériences en Haïti ou ailleurs.
- A.1.3 **La vision de l'agence face à l'aide internationale en Haïti.**
- A.1.4 **La vision personnelle des répondants face à l'aide internationale en Haïti.**
- A.1.5 **Les connaissances du répondant sur les processus du développement local.**
- A.1.6 **Quels devraient être les rôles et responsabilités des agences internationales face au développement local ?**
- A.1.7 **Quels devraient être les rôles et responsabilités du gouvernement haïtien face au développement local ?**
- A.1.8 **Quels devraient être les rôles et responsabilités des collectivités face à leur propre développement ?**
- A.1.9 Les expériences (projets) de l'agence sur le thème du développement local en Haïti (ou ailleurs si le répondant est un programmeur de l'agence).
- A.1.10 L'agence a-t-elle une stratégie (cadre stratégique) de développement local et depuis quand ?
- A.1.11 Quelle est la place (importance) actuelle des projets de développement local dans l'ensemble des interventions de l'agence en Haïti ?
- A.1.12 Comment l'agence compte-t-elle s'impliquer dans le développement local en Haïti dans le futur ?
- A.1.13 Quel est l'horizon d'implication de l'agence dans le développement local ?

## A2) FONDEMENTS ET ORIGINE DU PROJET

**Objectifs:** Connaître les fondements et l'origine du projet et la vision de l'agence face au développement local.

A.2.1 Origine du projet (et les opportunités qui ont donné naissance à ce projet).

A.2.2 **Le projet s'inspire-t-il d'une autre expérience ou autre projet ?**

A.2.3 **La problématique centrale à laquelle le projet s'attaque et les autres problématiques sous-jacentes (le cas échéant).**

A.2.4 **Les cadres de référence du projet, c'est-à-dire les références conceptuelles ou théoriques sur lesquelles se base le projet.**

A.2.5 **Les objectifs et la méthodologie du projet (l'enquêteur recueille les documents du projet, notamment les supports de la présentation à Xaragua en mai 2002).**

A.2.6 **Plus important que de discourir sur la méthodologie du projet, il faut veiller à ce que le répondant parle des leçons apprises sur la méthodologie : qu'est-ce qui a bien été, est-ce qui a mal été, comment les projets futurs pourraient être améliorés ?**

A.2.7 La ou les communautés touchées par le projet et le pourquoi de ce choix lors de la planification du projet.

A.2.8 Le projet avait-il un but de répliation au-delà de la zone actuelle et pourquoi ?

A.2.9. Quelle a été l'implication des autorités locales dans la planification ?

A.2.10 Quelle a été la visibilité ou l'influence du projet chez le gouvernement haïtien ?

## A3) CERNER LE PATRIMOINE DES COLLECTIVITÉS BÉNÉFICIAIRES

**Objectifs :** Connaître le portrait des communautés où l'agence intervient. Normalement, il y a au moins deux communautés (une qui va bien et l'autre qui va mal).

A.3.1 **Faire discourir le répondant sur le portrait socio-économique des communautés touchant :**

- L'appareil de production de la localité, c'est-à-dire le dynamisme de l'économie locale par rapport à la moyenne nationale.
- Les ressources exploitables sur le territoire.
- Les appareils financiers, c'est-à-dire les leviers financiers publics ou privés, circuits d'épargne qui existent.
- L'appareil décisionnel (comprend les responsables des stratégies des programmes et des décisions qui orientent et encadrent le fonctionnement et le développement des communautés : formel et informel).
- Pragmatisme politique ? (les élus locaux ont-ils un souci de bien faire les bonnes choses, au bon moment).
- Les compétences ou les déficits de compétences locales.
- État d'esprit des gens : entrepreneurship (initiatives d'affaires, goût du risque), niveau d'appartenance, solidité des liens, facilité ou difficultés de susciter des partenariats, ouverture sur le monde.

A.3.2 Est-ce qu'une certaine forme de diagnostic de la localité a été fait avant le projet et comment cela a été fait ?

A.3.3 **En fonction du portrait et à partir des expériences en cours, quels sont les plus grands déficits pour le développement local et sur le potentiel de succès des projets des agences internationales ?**

A.3.4 **Malgré les lacunes, quelles seraient les potentialités sur lesquelles les projets internationaux peuvent capitaliser ?**

#### A4) STRUCTURE ET PROCESSUS DU PROJET

**Objectifs :** Cerner la méthodologie et le fonctionnement du projet. L'enquêteur doit se référer au divers processus dynamique du développement local : animation, réflexion, organisation, politique, évaluation.

A.4.1 Décrire la structure organisationnelle du projet et les partenaires officiels.

A.4.2 **Décrire le processus de planification du projet ?** (les points A.2.1 et A.2.2 complètent cette réponse)

- A.4.3 **Décrire les stratégies d'animation communautaire et l'ensemble des activités d'animation menées jusqu'ici. Lesquelles fonctionnent le mieux et pourquoi ?**
- A.4.4 **Quels sont les incitatifs utilisés pour assurer la participation ?**
- A.4.5 **Ces incitatifs assurent-ils l'appropriation ?**
- A.4.6 **Les autres stratégies (et moyens) pour stimuler la prise en charge des projets par les collectivités.**
- A.4.7 **Les difficultés rencontrées au niveau de la prise en charge.**
- A.4.8 **Les efforts déployés pour assurer la participation des instances de la politique locale, des ministères concernés, la prise en compte des leaders locaux et de la population en général.**
- A.4.9 Décrire les processus d'organisation du projet sur le terrain : infrastructures du projet, difficultés d'ordre organisationnel.

#### LES PROJETS ÉMERGENTS DES COLLECTIVITÉS

- A.4.10 Au-delà du projet, quelle est la place laissée aux projets qui émergent des collectivités ?
- A.4.11 Ces projets sont-ils nombreux ? L'équipe de projet a-t-elle de la difficulté à susciter les soumissions de projets locaux.
- A.4.12 En général, quelle est la nature et les objectifs de ces projets qui émergent des collectivités ?
- A.4.13 Habituellement, qui sont les promoteurs de ces projets ?
- A.4.14 Comment ces projets sont-ils financés ?
- A.4.15 Comment se comportent généralement ces projets (bien, mal, abandonnés) ?

#### A5) LE THÈME SPÉCIFIQUE DE LA GOUVERNANCE LOCALE

**Objectifs :** Connaître le niveau de connaissance et la vision du concept de gouvernance locale. Cerner l'impact des projets dans le processus de décentralisation et identifier les lacunes à ce niveau. Cerner le fonctionnement et l'opérationnalisation des processus de gouvernance locale.

- A.5.1 **Les connaissances du répondant sur la notion de gouvernance locale.**
- A.5.2 Les expériences (projets) de l'agence sur le thème de la gouvernance locale en Haïti (ou ailleurs si le répondant est un programmeur de l'agence).
- A.5.3 Les connaissances du répondant au niveau de la décentralisation : Constitution, politiques, lois, projets de lois, etc.
- A.5.4 **Quels devraient être les rôles et responsabilités du gouvernement haïtien face à la gouvernance locale ?**
- A.5.5 Quels devraient être les rôles et responsabilités du gouvernement haïtien face à la décentralisation ?
- A.5.6 **Faire discourir le répondant sur le projet en relation avec le processus de décentralisation. Comment le projet s'inscrit-il dans le processus de décentralisation ? Comment y participe-t-il ?**
- A.5.7 **Le projet a-t-il, de par sa nature, le potentiel pour influencer les politiques de décentralisation, lesquelles ? Décrire les stratégies utilisées dans ce contexte.**
- A.5.8 **Le projet a-t-il bénéficié d'un support légal quelconque ? Quelles étaient les lacunes majeures à ce niveau ? Quel support légal aurait été bénéfique dans le contexte ?**
- A.5.9 **Faire discourir le répondant sur les structures formelles de participation et de concertation utilisées dans le projet, (c'est-à-dire celles déjà reconnues expressément : les trois collectivités territoriales ou d'autres prévues dans la législation haïtienne).**
- Les participants.
  - Le financement de ces structures.
  - Les obstacles rencontrés dans le recours à ces structures.
  - Laquelle de ces structures s'avère le meilleur véhicule de participation ou de concertation et donc la plus pertinente au niveau de la gouvernance locale, et pourquoi ?
- A.5.10 **Le cas échéant, si le projet a eu recours au conseil consultatif communale et/ou au conseil consultatif section communale,**

**faire discourir le répondant sur (bien identifier lequel des deux conseils consultatifs) :**

- **La nature de ces structures.**
- **Les caractéristiques, les tâches, la mission, etc.**
- **L'élaboration et l'organisation de ces structures.**
- **Les participants.**
- **Le fonctionnement.**
- **De quelle façon ces structures ont été financées et par qui ?**
- **Les obstacles rencontrés dans l'élaboration et la mise en place de ces structures.**
- **Les éléments positifs du recours à ces structures.**
- **La ou les raisons pour lesquelles le projet nécessitait la mise en place de telles structures.**

**A.5.11**

**Faire discourir le répondant sur les structures de participation et de concertation élaborées dans le cadre du projet, (c'est-à-dire les structures informelles qui n'ont pas d'existence légale).**

- **La nature.**
- **Les caractéristiques, les tâches, la mission, etc.**
- **L'élaboration et l'organisation de ces structures.**
- **Les participants.**
- **Le fonctionnement.**
- **De quelle façon ces structures ont été financées et par qui ?**
- **Les obstacles rencontrés dans l'élaboration et la mise en place de ces structures.**
- **Les éléments positifs du recours à ces structures.**
- **La ou les raisons pour lesquelles le projet nécessitait la mise en place de structures originales.**



- A.5.12 **Faire discourir le répondant sur la façon dont s'est déroulée la participation et la concertation à l'intérieur de ces structures (formelles, informelles et conseils consultatifs communaux).**
- A.5.13 **Détailler les stratégies utilisées pour assurer la pérennité des structures de participation et de concertation après le projet (c'est-à-dire leur fonctionnement, la prise en charge des communautés, leur financement, etc.)**
- A.5.14 **Exposer les stratégies utilisées pour favoriser la participation de la société civile à ces structures.**
- A.5.15 **Décrire les incitatifs utilisés pour favoriser la participation des bénéficiaires à ces structures.**
- A.5.16 **Décrire les stratégies privilégiées dans le projet pour favoriser la participation du gouvernement tant au niveau central que local.**
- Ces stratégies ont-elles eu des impacts positifs ?
  - Quels ont été les obstacles ?
  - Comment qualifier cette participation du gouvernement ?
- A.5.17 **Le cas échéant, si le projet n'a pas eu l'appui du gouvernement, peut-on quand même en arriver à des résultats satisfaisants en matière de renforcement de la gouvernance locale ?**
- A.5.18 **Détailler les interactions entre le secteur public, privé et la société civile à l'intérieur de ou des structures de participation et de concertation utilisées pour le projet.**
- A.5.19 **Faire discourir le répondant sur la question du genre (égalité des sexes, représentation et participation des femmes, etc.) traitée dans le projet.**
- A.5.20 **Quels sont les moyens qui ont été utilisés pour prendre en compte cet aspect spécifique du développement (question du genre); les obstacles rencontrés, les impacts positifs, etc.)**
- A.5.21 **Le cas échéant, dans le cadre des projets canadiens, comment le projet a capitalisé sur l'expérience de la coopération canadienne en matière d'égalité des sexes.**
- A.5.22 **Faire discourir le répondant sur la prise en compte des questions environnementales dans le projet.**

A.5.23 **Le cas échéant, dans le cadre des projets canadiens, comment le projet a capitalisé sur l'expérience de la coopération canadienne en matière d'environnement.**

#### A6) LE THÈME SPÉCIFIQUE DU FINANCEMENT

**Objectifs :** Cerner les modalités de financement qui seraient cohérentes avec le développement local et constater les lacunes des façons de faire actuelles.

A.6.1 Montant global du projet et les proportions de chacun des partenaires.

A.6.2 **Comment pourrait-on pérenniser le financement du projet au-delà de son échéance ?**

A.6.3 Décrire les moyens de financement disponibles dans les communautés et sont-ils suffisants pour appuyer les projets locaux de développement local ?

A.6.4 **Quel serait ou devrait être le rôle des agences internationales (bilatérales et multilatérales de même que les bailleurs traditionnels : FAES, BID, BM) dans le financement du développement local ?**

A.6.5 **Étant donné la question A.6.4, est-ce logique avec la culture de décaissement des agences internationales ? Sinon, comment y remédier ?**

A.6.6 **Quel serait ou devrait être le rôle du gouvernement (à différents paliers) dans le financement du développement local ?**

A.6.7 **Quel serait ou devrait être le rôle de la société civile (et ONG) ou du privé dans le financement du développement local ?**

A.6.8 Quel serait ou devrait être le rôle de la diaspora dans le financement du développement ?

A.6.9 **Étant donné la logique du long terme du développement local, quelles seraient les meilleures avenues de financement ?**

A.6.10 **Est-ce envisageable de créer des fonds dédiés consacrés au développement local lesquels seraient alimentés par plusieurs bailleurs financiers ?**

- A.6.11 **Quels seraient les défis au niveau de la gestion de ces fonds dédiés ?**
- A.6.12 **Comment pourrait-on structurer ces fonds dédiés pour en assurer la pérennité ?**
- A.6.13 **Le gouvernement devrait-il être partenaire (dans le sens de contribuer) inclus dans ces fonds dédiés et pourquoi ?**

#### A7) LE THÈME SPÉCIFIQUE DE LA CONCERTATION

**Objectifs :** Cerner les pistes de solution pour améliorer la concertation chez les agences internationales et l'appropriation des projets par les bénéficiaires.

N.B. Les parties prenantes (stakeholders) : un stakeholder peut être un groupe, une organisation, une personne et qui peut avoir un impact sur la réussite ou l'échec du projet (très important à détailler)

- A.7.1 **Détaillez les bénéficiaires cibles et leurs intérêts/besoins (groupes plus précis à l'intérieur des communautés ciblées).**
- A.7.2 **Ces intérêts/besoins sont-ils compatibles avec les objectifs du projet initialement dessinés par l'agence ? (faire discourir les répondants sur les divergences d'intérêts)**
- A.7.3 **Quels sont les stakeholders qui n'ont pas été pris en compte et qui par la suite se sont avérés importants pour le projet ?**
- A.7.4 **Le cas échéant, quelles ont été les stratégies pour prendre en compte ces stakeholders initialement exclus ?**
- A.7.5 **Qui d'autres sont importants à considérer et quels sont leurs intérêts qui pourraient avoir un impact positif ou négatif sur les projets ? (à l'intérieur de la communauté, chez le gouvernement ou chez d'autres agences internationales intervenant dans la même localité)**
- A.7.6 **Pour les stakeholders avec des intérêts divergents, quels sont leurs moyens/stratégies pour nuire au projet et comment pourrait on neutraliser ces impacts négatifs ?**
- A.7.7 **Actuellement, y a-t-il de la concurrence entre les agences, notamment sur la question des incitatifs ?**

- A.7.8 **L'agence envisage-t-elle de concerter ses actions avec les autres agences bilatérales ou multilatérales spécifiquement pour le développement local ?**
- A.7.9 Comment l'État intervient-il concrètement sur le projet ?
- A.7.10 Comment décrire la coordination et l'efficacité des différents ministères haïtiens sur le terrain ?
- A.7.11 **Comment le gouvernement pourrait-il participer à cette concertation ?**
- A.7.12 **Quels rôles/responsabilités l'agence aimerait-elle voir le gouvernement prendre ?**
- A.7.13 **Quelles sont les difficultés anticipées à cette concertation ?**
- A.7.14 **Quels seraient les mécanismes et les structures souhaitables et réalisables pour améliorer la concertation des agences internationales par rapport au développement local ?**
- A.7.15 **Quels sont les espaces de réflexions utilisées sur les processus du projet ou sur les résultats atteints ?**
- A.7.16 La durée moyenne des projets assure-t-elle l'appropriation par les bénéficiaires et la continuité du projet ? Pourquoi ?

#### A8) LE THÈME SPÉCIFIQUE DE LA CULTURE ET/DU DÉVELOPPEMENT

**Objectifs :** Cerner l'importance de la culture locale dans la réussite ou l'échec d'un projet. Cerner la culture du développement des agences et sa cohérence avec les impératifs du développement local.

- A.8.1 **Comment la culture haïtienne a été ou non traitée dans le projet ?**
- A.8.2 **La culture locale a t-elle été prise en compte au moment de la planification du projet ?**
- A.8.3 **Comment les facteurs d'ordre culturel agissent-ils sur le projet dans le sens positif ou négatif ?**
- A.8.4 **Comment ces facteurs pourraient-ils être intégrés dans les projets futurs ?**
- A.8.5 **Comment décrire l'attitude des bénéficiaires face au projet ?**

- A.8.6 **La culture de l'aide internationale (décaissement, gestion par projet, approche sectorielle) est-elle cohérente avec la réalité du terrain ?**
- A.8.7 **Comment pourrait-on harmoniser les projets sectoriels dans une approche de développement local ?**
- A.8.8 **Comment les résultats du projet sont-ils actuellement évalués ? Est-ce adéquat ?**
- A.8.9 **Comment faudrait-il s'y prendre pour vraiment cerner les résultats atteints ?**
- A.8.10 **Comment l'équipe de gestion compte-t-elle réinvestir les apprentissages du projet ?**

A9) AUTRES SUJETS/COMMENTAIRES

**Objectifs :** Faire discourir les répondants sur tout ce qu'ils aimeraient aborder et qui n'ont pas été pris en compte dans l'entrevue/groupe de discussion.

## **SECTION B**

### **LE GOUVERNEMENT HAÏTIEN**

**Objectifs :** Cerner la vision et le rôle de l'État face au développement local et à l'aide internationale. Avoir une description du modus operandi du MPCE, Ministère de l'Agriculture, Ministère des finances, Ministère de l'intérieur et des collectivités territoriales, etc.

- B.1 La vision de l'État face à l'aide internationale en Haïti.
- B.2 La vision personnelle des répondants face à l'aide internationale en Haïti.
- B.3 Quels devraient être les rôles et responsabilités de l'État face au développement des collectivités locales ?
- B.4 Quels devraient être les rôles et responsabilités des agences internationales face au développement des collectivités locales ?
- B.5 Quels devraient être les rôles et responsabilités des collectivités face à leur propre développement ?
- B.6 Les connaissances du répondant sur les processus du développement local.
- B.7 Les projets des agences internationales destinés aux communautés répondent-ils aux besoins de la population haïtienne ? (demandez aux répondants d'élaborer le plus possible)
- B.8 Habituellement, comment les projets des agences s'insèrent, tiennent compte ou ignorent les orientations gouvernementales ? (demander aux répondants si ces orientations sont claires)
- B.9 Quelle place le développement local (développement des collectivités locales) occupe-t-elle dans les préoccupations du gouvernement ?
- B.10 Actuellement, que fait l'État pour supporter le développement des collectivités locales (modus operandi) ?
- B.11 Sur le terrain, comment les ministères (et ses ressources) sont-ils impliqués dans les projets des agences internationales ?
- B.12 Comment l'État, les agences internationales et les communautés locales pourraient-ils mieux se concerter pour développer les collectivités locales ?
- B.13 Comment décrire la coordination et l'efficacité des différents ministères haïtiens sur le terrain ? (les rôles et responsabilités sont-ils clairs ? les découpages administratifs sont-ils consistants ?)
- B.14 Faire discourir le répondant sur les finances et la fiscalité locale :
- Quels sont les outils de financement disponibles pour supporter le développement des collectivités locales ?

- Comment et à quel niveau les décisions de financement sont-elles prises ?
  - Au niveau des trois collectivités territoriales, quelles sont les principales sources de revenus et leur proportion respective sur l'ensemble des sources de fonds ?
  - Sur quels critères s'effectue la redistribution des fonds ?
  - Qui gère les fonds, avant et après qu'ils soient distribués ? Est-ce que des redevances sont exigées par les paliers supérieurs ?
  - Quelles sont les principales dépenses au niveau des collectivités territoriales et dans quelles proportions ?
  - Quelles sont ses responsabilités en terme de dépenses ? Cette question diffère de la précédente au niveau de la capacité et de l'obligation.
  - Quelle est la capacité d'augmentation des revenus (le potentiel) ?
  - Quelle est l'autonomie fiscale des gouvernements locaux ?
  - Quels sont les mécanismes de planification budgétaire utilisés ?
  - Existe-t-il un moyen permettant d'évaluer la qualité de l'utilisation des fonds, i.e. utilise-t-on des indicateurs de performance ?
- B.15 Comment l'État voit-il le rôle des agences internationales dans le financement du développement des collectivités ?
- B.16 Actuellement, quelle est l'autonomie décisionnelle au niveau des collectivités locales (département, communes, section communale, bourg) ? (demander aux répondants si cette autonomie est suffisante et si les communautés ont la capacité d'exercer les décisions qui les concernent).
- B.17 Quelle est la vision de l'État face à la décentralisation et le développement des collectivités locales ?
- B.18 Comment l'État envisage-t-il de favoriser le développement des collectivités locales ?



- B.19 Quels sont les fondements et la méthodologie de la future politique de développement local ?
- B.20 À quel moment peut-on envisager l'adoption des lois prévues en matière de décentralisation ?
- B.21 Sur quoi porteront ces lois ?
- B.22 Ces lois relatives à la décentralisation amèneront-elles de grands changements au cadre de décentralisation actuel ?
- B.23 Qu'entendez-vous par "vérification a posteriori" ?

## SECTION C

### LES COLLECTIVITÉS BÉNÉFICIAIRES

**Objectifs :** Cerner la vision de la communauté face aux projets des agences internationales. Appréhender leur autonomie de développement.

- C.1 La vision des bénéficiaires face à l'aide internationale pour le développement en Haïti et dans leurs propres communautés.
- C.2 La vision des bénéficiaires face à l'État pour développer leurs communautés.
- C.3 Quels devraient être les rôles et responsabilités de l'État face au développement des collectivités locales ?
- C.4 Que fait actuellement l'État pour développer les collectivités locales ?
- C.5 Quelles sont les occasions de contacts entre la population locale et les ressources humaines du gouvernement ?
- C.6 Quelles sont les occasions dont la communauté a pour réfléchir/communiquer ses besoins ou aspirations au gouvernement ?
- C.7 Quels devraient être les rôles et responsabilités des agences internationales face au développement des collectivités locales ?
- C.8 Que font actuellement ces agences internationales dans votre communauté ?
- C.9 Comment le(s) projet(s) des agences répondent ou non à vos besoins ? (demander aux répondants d'approfondir les détails)
- C.10 Quels sont les plus grands besoins de la communauté ?
- C.11 Quelles sont les plus grandes aspirations ? (les aspirations sont plus subjectives que les besoins)
- C.12 Quelles sont les occasions dont la communauté a pour réfléchir/communiquer ses besoins ou aspirations aux agences internationales ?
- C.13 Quelles sont le(s) structure(s) de participation de votre communauté qui ont favorisé votre réflexion, le dialogue et l'identification de vos besoins ou de vos aspirations ? (demander aux répondants d'identifier les projets qui les ont portées)
- C.14 Quelle sont (la) ou les structures qui vous semblent les plus légitimes au niveau de votre communauté ? (demander aux répondants de les identifier et d'expliquer pourquoi)
- C.15 Comment le(s) projet(s) des agences tiennent compte ou non de votre culture ? (demander aux répondants de fournir des exemples)

- C.16 Comment êtes-vous appelés à participer aux projets des agences ?
- C.17 Quelles sont les motivations qui vous poussent à participer aux projets des agences ?
- C.18 Vous arrive-t-il de participer à plusieurs projets de plusieurs agences à la fois, pourquoi ?
- C.19 Est-ce que les projets des agences se répètent dans votre territoire, expliquer ?
- C.20 S'il n'y avait aucun incitatif (monétaire ou autres), qu'est-ce qui vous motiverait à participer aux projets des agences ?
- C.21 Que faites-vous lorsque les projets des agences se terminent ?
- C.22 Lorsque les projets des agences internationales se terminent, qu'est-ce qui vous pousserait à continuer à vous engager dans le même sens ?
- C.23 Est-ce que les projets des agences ont des effets positifs dans la communauté et sur vous ? Quels sont ces effets ? (faire discourir les répondants)
- C.24 Est-ce que les projets des agences ont des effets négatifs dans la communauté et sur vous ? Quels sont ces effets ? (faire discourir les répondants)
- C.25 Quelles sont les plus grandes qualités des projets des agences ?
- C.26 Quels sont les plus grands défauts des projets des agences ?
- C.27 Quelles sont les plus grandes qualités des projets lorsqu'ils viennent de l'État ?
- C.28 Quels sont les plus grands défauts des projets lorsqu'ils viennent de l'État ?
- C.29 Comment pourriez-vous décider vous-mêmes des projets dans votre communauté ? (l'enquêteur peut ajouter : avez-vous l'occasion, vous donne t-on l'occasion d'élaborer vos propres projets pour développer votre communauté ?)
- C.30 Quelles seraient les plus grandes qualités de vos propres projets ?
- C.31 Quels seraient les plus grands défauts de vos propres projets ?

- C.32 Pensez-vous avoir les capacités de mener à bien vos propres projets ? (l'enquêteur peut ajouter : quels sont les domaines de compétences dont vous avez et n'avez pas besoin d'aide extérieure).
- C.33 Quels devraient être les rôles et responsabilités des bénéficiaires face à leur propre développement ?
- C.34 Quelles sont les occasions dont vous avez pour réfléchir/communiquer ses besoins à vos pairs ?
- C.35 Quels sont les moyens dont la communauté dispose pour se développer ? (on fait référence aux ressources exploitables, aux compétences disponibles, aux ressources financières, infrastructures, etc.)
- C.36 Quels sont les plus graves obstacles à votre développement ?
- C.37 Quels sont les plus grands obstacles internes (autres que le gouvernement ou les agences internationales) de la communauté qui nuisent à la participation et au partenariat des membres de la communauté ?
- C.38 Quel est votre attachement à votre communauté locale ? (l'enquêteur peut ajouter : y a -t-il un mouvement d'exode vers les centres urbains et pour quels motifs ?)
- C.39 Comment l'État peut-il vous aider (accompagner) pour améliorer le sort de votre communauté ?
- C.40 Dans le contexte actuel, quelle est votre autonomie décisionnelle face à l'État ?
- C.41 Qu'aimeriez-vous revendiquer face à l'État pour améliorer votre sort au niveau local ?
- C.42 Comment les agences internationales peuvent-ils vous aider (accompagner) pour améliorer le sort de votre communauté ?
- C.43 Comment les membres de la communauté pourraient-ils mieux s'aider pour améliorer le sort de votre communauté ?
- C.44 Est-ce que le ou les projets de développement vous ont permis de renforcer ou de développer des expertises particulières ?
- C.45 Comment votre collectivité peut contribuer au développement de d'autres communautés (par exemple, suivant une expertise ou une

manière de faire découlant de la réalisation d'un projet sur votre territoire, duplicata, etc.)

- C.46 Les projets ont-ils donné une place significative aux femmes ?
- C.47 Les projets ont-ils contribué à l'amélioration du sort des femmes ? Comment auraient-ils pu contribuer davantage ?
- C. 48 En quoi les projets ont contribué aux questions environnementales dans votre collectivité ou d'une manière plus globale ?
- C.49 Comment auraient-il pu contribuer davantage ?
- C.50 Au niveau des compétences citoyennes, faire discourir les bénéficiaires sur le niveau de leurs compétences et leurs connaissances : connaissance de leurs droits et devoirs, habilités à prendre part à la vie de leur communauté. (De façon plus précise, le concept de citoyenneté implique d'être présent, d'être informé, de délibérer, de décider, d'être engagé dans l'action, d'être en mesure de faire un suivi et de faire l'évaluation).
- C.51 Faire discourir les bénéficiaires sur le climat et les habilités au niveau de la promotion des valeurs de la culture démocratique (la confiance, le dialogue, le consensus, la résolution pacifique des conflits, etc.). Dans quelle mesure ces préceptes sont atteints.

## SECTION D

### L'EXPÉRIENCE DE PENDIASSOU

**Objectifs :** Mieux connaître la méthodologie de développement de ces expériences. Cette grille a aussi fait l'objet de la collecte des données auprès de l'APV.

- D.1 Comment peut-on qualifier et décrire l'expérience de Pendiassou ?
- D.2 Quels sont les fondements (idéologie, valeurs) qui ont donné naissance au "développement" typique de Pendiassou ?
- D.3 Quels sont les objectifs ? (sur quel horizon veut-on atteindre ces objectifs ?)
- D.4 Quelles sont les différentes priorités (axes, dimensions) du développement de Pendiassou ?
- D.6 Comment les objectifs ou priorités sont-ils déterminés ?
- D.7 Comment ces objectifs ou priorités sont-ils partagés par la population ?
- D.8 Comment peut-on décrire la méthodologie typique des projets de Pendiassou ?
- D.9 Qu'est ce qui distingue les projets qui se déroulent à Pendiassou des projets de l'État ?
- D.10 Qu'est ce qui distingue les projets qui se déroulent à Pendiassou des projets des agences internationales ?
- D.11 Comment décrire la participation de la population aux différents projets ?
- D.12 Quels sont les incitatifs pour assurer la participation de la population ? (lesquels fonctionnent le mieux ?)
- D.13 Comment sont déterminés les projets ?
- D.14 Comment les projets sont-ils gérés ?
- D.15 D'où provient le financement des projets ? (est-ce suffisant ?)
- D.16 Quels sont les défis de financement ?
- D.17 Comment la culture locale est elle prise en compte dans le projet ?
- D.18 Quelles sont les ressources (humaines, financières, naturelles, infrastructures, etc.) dont disposaient initialement Pendiassou ?
- D.19 Quelles sont les ressources (humaines, financières, naturelles, infrastructures, etc.) dont disposent maintenant Pendiassou ?



- D.20 Comment expliquer l'écart entre le Pendiassou initial (avant le père Franklin) et le Pendiassou maintenant ?
- D.21 En quoi c'est dû cet écart ? (raisons du succès)
- D.22 Y a-t-il eu des projets de la part des agences internationales à Pendiassou ?
- D.23 Quelle est l'attitude de la population face à ces projets internationaux ?
- D.24 Comment l'aide internationale pourrait-elle mieux desservir les collectivités locales ?
- D.25 Quelle est la relation entre la population et l'État ?
- D.26 Quels sont les moyens pris pour assurer la relève du Père Franklin ?
- D.27 Quels sont les plus grands obstacles au développement des collectivités locales ?
- D.28 Quelle est votre vision de l'aide internationale dans le développement des collectivités locale ?