



Enquête exploratoire sur les compétences recherchées chez les chefs de projet dans l'action humanitaire en Haïti

Le cas des ONG canadiennes

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

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

PAR

© **Patrice Cineus**

Septembre 2021

Composition du jury :

Nadia Lazzari Dodeler, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noelle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Arthur Francois Fanfan, examinateur externe

Dépôt initial le 10 novembre 2020

Dépôt final le 8 septembre 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Ce travail est dédié à tous les professionnels humanitaires du monde.

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Un merci particulier à ma directrice de recherche Mme **Marie Noelle Albert** pour sa patience, son dévouement et ses conseils.

Je remercie également les membres du jury, **Nadia Lazzari Dodeler, Marie-Noelle Albert et Arthur Francois Fanfan** pour le temps qu'ils ont consacré pour évaluer mon travail.

RÉSUMÉ

Ce mémoire est une enquête exploratoire sur les compétences des gestionnaires de projets dans les organisations internationales et humanitaires en Haïti. Nous nous sommes penchés essentiellement sur les organisations canadiennes. En fait, tous les gestionnaires de projets humanitaires se doivent d'acquérir ou de développer des compétences pour la réussite des projets. Généralement, on catégorise les compétences. D'un côté, il y a les compétences techniques qui sont les connaissances de gestion qui vont de la maîtrise des logiciels à la connaissance technique du projet. De l'autre côté, on trouve les compétences sociales ou interpersonnelles qui renvoient à des traits de personnalité. Dans cette catégorie on retrouve le leadership, l'écoute active, la sensibilité culturelle et politique, l'intelligence émotionnelle, etc. Le but de cette recherche est de déterminer laquelle des deux catégories est la plus importante pour les organisations non gouvernementales canadiennes qui interviennent en Haïti. Pour ce faire, nous avons réalisé des entrevues semi-directives avec des responsables de ressources humaines d'un groupe d'organisations basées au Québec et en Ontario. Nous sommes arrivés à la conclusion que les organisations accordent une importance plus accentuée aux compétences sociales.

Mots clés : Compétences, gestionnaires, projet, organisation, humanitaires, Canada, Haïti.

ABSTRACT

This research is an exploratory study on the skills of project managers in international and humanitarian organizations in Haiti. We mainly looked at Canadian organizations. In fact, all managers of humanitarian projects must learn or develop skills for the success of projects. Usually, those skills are categorized in two groups. The first group includes the technical skills which are the management knowledge which goes from the mastery of softwares to the knowledge of the technical aspect of the projects. In the second group, there are the social skills which refer to personality traits. In this category, we find leadership, active listening, cultural and political sensibility etc. To do this, we conducted semi-structured interviews with human resources managers from a group of organizations based in Quebec and Ontario. After the analyzing the collected data, we concluded that the organizations place more emphasis on social skills.

Keywords: Skills, project, organization, humanitarian, Canada, Haiti

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
RÉSUMÉ.....	iv
ABSTRACT	vi
TABLE DES MATIÈRES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES FIGURES	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ECRITS.....	4
1.1. LES MULTIPLES ROLES DU CHEF DE PROJET	4
1.2. LA THÉORIE D’HENRY MINTZBERG SUR LES RÔLES DES GESTIONNAIRES.....	7
1.2.1. Les rôles interpersonnels	8
1.2.2. Les rôles liés à l’information	9
1.2.3. Les rôles de décision.....	11
1.3. LA NOTION DE COMPETENCE	15
1.3.1. Rappel historique.....	15
1.3.2. Les approches de la compétence	16
1.4. LES COMPETENCES DES CHEFS DE PROJET	21
1.4.1. Les compétences techniques.....	28
1.4.2. Les compétences interpersonnelles.....	29

1.5.	LE CONCEPT D'ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE (ONG).....	32
1.6.	CONTEXTE DEMERGENCE DE L'ACTION HUMANITAIRE DANS LE MONDE.....	36
1.7.	LES ONG EN HAITI	39
1.7.1.	Les relations ong/État haïtien	40
1.7.2.	Les relations ONG/société civile.....	42
1.7.3.	Les relations Ong/ong.....	43
1.8.	L'INTRODUCTION DU « SYSTÈME HUMANITAIRE » EN HAÏTI.....	43
1.9.	L'AIDE CANADIENNE À HAITI.....	45
CHAPITRE 2 PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET QUESTION DE RECHERCHE		48
2.1.	PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	48
2.2.	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	50
2.2.1.	Objectif général	50
2.2.2.	Objectifs spécifiques.....	50
2.3.	LA QUESTION DE RECHERCHE.....	51
CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE		52
3.1.	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	52
3.2.	LES TECHNIQUES DE L'ETUDE.....	54
3.2.1.	La recherche documentaire.....	54
3.2.2.	L'enquête par entretien	55
3.3.	LES INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE	57
3.4.	MODE DE TRAITEMENT DE DONNEES	57
3.5.	LES ASPECTS ETHIQUE DE LA RECHERCHE	58
CHAPITRE 4 ANALYSE DES RESULTATS ET INTERPRETATION.....		61
4.1.	LA NOTION DE COMPÉTENCE	61
4.1.1.	Résultats.....	61

4.1.2. Discussion.....	62
4.2. LES QUALIFICATIONS DES CHEFS DE PROJETS	63
4.2.1. Résultats.....	63
4.2.2. Discussion.....	65
4.3. IMPORTANCE DES COMPETENCES TECHNIQUES AU SUCCÈS DES PROJETS	66
4.3.1. Résultats.....	66
4.3.2. Discussion.....	68
4.4. IMPORTANCE DES COMPETENCES SOCIALES AU SUCCÈS DES PROJETS.....	69
4.4.1. Résultats.....	69
4.4.2. Discussion.....	71
4.5. COMPARAISON ENTRE LES COMPÉTENCES SOCIALES ET LES COMPETENCES TECHNIQUES	72
4.5.1. Résultats.....	72
4.5.2. Discussion.....	74
4.6. IMPORTANCE DE LA FORMATION INTERCULTURELLE.....	75
4.7. SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS.....	76
CHAPITRE 5 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	79
5.1. APPORT DE L'ÉTUDE AUX TRAVAUX EXISTANTS	80
5.1.1. La détermination du profil du chef de projet dans l'action humanitaire dans les pays du sud.....	80
5.1.2. La comparaison des compétences techniques et les compétences sociales.....	81
5.2. LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	81
5.3. LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	83
ANNEXES	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 tableau des compétences des gestionnaires pour le succès des projets en Haïti.	76
---	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1 les rôles des cadres Mintzberg (1998, 2004).....	8
---	---

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACDI	Agence canadienne de développement international Action contre la faim
CARE	Cooperative for american relief everywhere
CCI	Cadre de coopération intérimaire (CCI)
CECI	Centre d'études et de coopération internationale
FIDH	Fédération internationale des droits de l'homme
FMI	Fonds monétaire international
OIH	Haut-commissariat des réfugiés
HI	Handicap international
HRW	Human Rights Watch
MDM	Médecins du monde
MINUSTHA	Mission des Nations unies pour la stabilisation en Haïti
MPCE	ministère de la Planification et de la Coopération externe
MSF	Médecins sans Frontières
OIG	Organisation Inter-Gouvernementale
OIH	Organisation internationale humanitaire
ONG	Organisation Non-Gouvernementale

ONU Organisation des Nations Unies

PMBOOK Project Management Book of Knowledge

PMI Project management Institute

PU Première Urgence

USAID Agence des États-Unis pour le développement international

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Parler d'action humanitaire revient à aborder un sujet dont la définition même du concept ne fait pas l'unanimité à cause de sa complexité, de son envergure, mais plus important encore compte tenu de son caractère multidisciplinaire. En plus de ça, trouver une définition consensuelle paraît difficile, car les principes et les représentations ainsi que les notions de solidarité, d'intervention ou encore d'humanisme varient non seulement selon les pays, mais aussi selon les disciplines. Toutefois, l'initiative Good Humanitarian Donorship propose une définition qui tend à inclure les différentes caractéristiques de l'action humanitaire, ainsi elle consiste à : « [...] *sauver des vies, d'atténuer les souffrances et de préserver la dignité humaine pendant et après des crises provoquées par humain ou des catastrophes naturelles, ainsi que de prévenir de tels événements et d'améliorer la préparation à leur survie* » (Audet, 2013, p.148). Audet (2013) continue pour dire que la notion de temporalité de cette définition fait clairement ressortir la différence entre les réponses d'urgence de court terme qui consistent à sauver des vies et apporter une assistance rapide et les actions moyen terme qui visent les préparations et la prévention des crises, qui de leur côté, interviennent auprès des institutions humanitaires, les États et les individus eux-mêmes. Cependant à cause de l'instabilité politique de certains États, l'augmentation de la pauvreté et les multiples catastrophes naturelles, l'humanitaire et l'aide au développement deviennent une action permanente en faveur de la sécurité et la paix au sein de certains pays du sud (le cocotier et Pommier, 2009). Ainsi, l'action humanitaire s'inscrit-elle dans la logique d'aide au développement qui est acheminée en grande partie par organisations humanitaires, lesquelles sont omniprésentes dans la vie économique de certains pays (Audet, 2013) comme Haïti où elles substituent à l'État qui est considéré comme étant un État fragilisé, faible, une entité chaotique, ingouvernable, un État en faillite et corrompu (Doura, 2003). Bien que critiquée et en proie à de nombreux défis, l'action humanitaire reste la meilleure façon de venir en aide aux victimes de cataclysmes naturels et de conflits (Audet, 2013) et elle fait appel à la gestion de projet comme méthode

d'acheminement de l'aide internationale. Cet outil pour être efficace a besoin de professionnels qualifiés et expérimentés pour concevoir, planifier et exécuter ces projets internationaux et humanitaires.

Il existe de nombreux travaux qui ont été réalisés sur les gestionnaires de projets, sur les compétences qu'ils devraient avoir pour bien faire leur travail et les qualités à développer pour être plus efficaces. Cependant, les travaux sur les gestionnaires engagés dans l'action humanitaire sont rares, ils sont quasi-inexistants sur les organisations qui interviennent en Haïti. Ainsi, l'intérêt de cette étude se porte sur le profil recherché de ces gestionnaires de projet qui travaillent dans les organisations humanitaires canadiennes en Haïti. Quelles sont les compétences recherchées chez les gestionnaires de projet humanitaire en Haïti ? Quel est le profil idéal du gestionnaire pour les organisations humanitaires ? Est-ce qu'au cours des processus de recrutement, les organisations priorisent-elles les compétences techniques ou plutôt les compétences interpersonnelles ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, nous allons procéder à la recension des écrits autour de la notion de compétence en général et le mettre en relation avec la gestion de projet. Nous tenons compte de l'approche prescriptive des référentiels de connaissances en gestion de projet et des autres travaux plus descriptifs réalisés sur les compétences des chefs de projet. Nous nous intéresserons aux organisations humanitaires du Canada et à l'aide canadienne à Haïti.

Ce travail est une étude exploratoire sur les compétences des gestionnaires de projet dans les organisations canadiennes et québécoises qui interviennent en Haïti. Le document est divisé en cinq chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la recension des écrits des différents concepts de l'étude à savoir : le concept de compétence et ses approches et acceptations, les rôles du gestionnaire et aussi les concepts d'ONG en lien avec l'aide du Canada à Haïti.

Au deuxième chapitre, il y a la problématique, les objectifs et la question de la recherche.

Au troisième chapitre se trouve la méthodologie choisie pour cette étude. Il mentionne les différentes techniques, les instruments de la recherche, le mode de traitement des données ainsi que l'aspect éthique de l'étude.

Le quatrième chapitre présente les résultats et l'interprétation des résultats de la recherche.

Au cinquième et dernier chapitre, il y a la conclusion de la recherche qui inclut les limites de l'étude, les apports aux travaux existants et les pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

1.1. LES MULTIPLES RÔLES DU CHEF DE PROJET

Dans cette section, il y a les différents travaux réalisés sur les gestionnaires, leurs rôles et leurs fonctions.

Il existe un grand nombre d'études qui ont été menées sur le gestionnaire idéal et sur les tâches dont ils sont censés avoir à accomplir. Cependant, il y a très peu sur les travaux réels du gestionnaire. En fait, si les programmes de formation se donnent pour objectifs de former les gestionnaires, Mintzberg (1998, 2004) a remarqué que l'on s'intéresse très peu à ce qu'ils font réellement. La raison de cette rareté, c'est l'absence d'un cadre conceptuel nécessaire à la compréhension du sujet. Ainsi, la littérature classique de la gestion définit le travail du gestionnaire selon ses fonctions. C'est ainsi qu'Henri Fayol énumère cinq fonctions du gestionnaire. Le gestionnaire a cinq fonctions principales qui sont : prévoir c'est-à-dire scruter l'avenir pour monter un plan d'action, organiser qui est la fonction consistant à constituer les deux volets matériel et social de l'entreprise. Ensuite viennent les fonctions de commande et de coordination pour harmoniser les actions et les efforts du personnel et enfin, le contrôle pour déterminer si le travail est conforme aux règles et objectifs poursuivis.¹ Cette description des tâches du cadre a jeté un ensemble d'idées préconçues qui sont très loin des rôles réels du gestionnaire.

Ainsi Mintzberg (1998, 2004) a mené des études qui vont à l'encontre de ces idées préconçues sur les gestionnaires. Elles sont au nombre de quatre :

¹ Jean-Louis Peaucelle. *Présentation et commentaire du livre d'Henry Fayol, Administration industrielle et générale.*
www.gregoriae.com/dmdocuments/2000-10.pdf.

1- Le gestionnaire est perçu comme un planificateur systématique et réfléchi.

En observant 56 contremaîtres américains, Guest (1956) cité par Mintzberg (2004) a constaté qu'ils accomplissent en moyenne 583 activités différentes dans une période de 8 heures soit une tâche chaque 48 secondes. Une autre étude montre que les gestionnaires dirigeants passent la majeure partie de la journée à répondre aux courriels et aux appels téléphoniques.

En plus, les échanges verbaux d'un groupe de gestionnaires britanniques observés sont caractérisés par l'improvisation et ils dépensent seulement un pour cent de leur temps pour inspecter le travail des employés. On peut donc facilement dire qu'à la lumière des résultats de ces études que les gestionnaires n'agissent pas toujours selon une planification rigoureuse et systématique comme voudrait le faire croire la littérature classique, mais plutôt qu'ils ont une charge soutenue de travail et subissent les diktats de la journée de travail.

2- Le gestionnaire ne s'adonne pas aux tâches routinières.

En fait, le gestionnaire, dans la littérature classique, passe plus de temps à planifier, à négocier, à recevoir des clients. Pourtant il doit s'occuper un certain nombre de tâches répétitives qui vont de sa participation dans la vie de l'organisation à la négociation en passant par les cérémonies auxquelles il est invité (Mintzberg, 2004). De plus, des recherches menées par Irving, citées par Mintzberg (1973) ont prouvé que les gestionnaires des petites entreprises, généralement pauvres en personnel, s'adonnent aux activités routinières et remplacent même une personne absente.

3- Le gestionnaire a besoin d'un système d'information de gestion pour travailler

Et pourtant, deux études ont prouvé que 66 et 80 pour cent de leurs communications sont verbales (Steward, 1954). Les courriers sont considérés comme des tâches inutiles par cinq gestionnaires américains auprès desquels une étude a été menée par Mintzberg (1973). En plus, l'étude a montré que les gestionnaires accordent une certaine importance aux informations informelles (rumeurs, potins.) parce que ces dernières peuvent être d'une quelconque utilité pour l'entreprise.

4- Le management est en train de devenir une science et une profession

Selon Mintzberg (1998, 2004), les gestionnaires d'aujourd'hui ne sont pas trop différents de ceux du siècle dernier. Ils disposent évidemment de nouvelles technologies, mais les procédures restent les mêmes, le gestionnaire est toujours submergé de travail. Le travail du gestionnaire est encore très complexe.

Ainsi les études montrent que le travail des gestionnaires, contrairement à la description que fait la littérature classique, est plus orienté vers l'action que vers la réflexion. Les fonctions définies par Fayol sont selon Mintzberg ne sont celles des gestionnaires, mais plutôt des objectifs qu'ils poursuivent dans le cadre de leur travail. Faute d'un cadre conceptuel, les scientifiques de la gestion ont préféré mettre l'accent sur les fonctions de l'entreprise qu'ils peuvent facilement analyser et quantifier au lieu d'étudier les caractéristiques du travail du gestionnaire (Mintzberg, 1998, 2004).

1.2. LA THÉORIE DE HENRY MINTZBERG SUR LES RÔLES DES GESTIONNAIRES

La théorie de Mintzberg se base principalement sur ce que font réellement les gestionnaires dans le cadre de leur travail. Mintzberg (2006) utilise le concept de rôle, lequel il définit, citant Sabine et Allen (1968), comme étant « *un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu* » (2006, p.65). Il range ces rôles dans des catégories en observant le travail de 10 directeurs généraux, mais aussi en s'inspirant d'autres travaux qui appuient la thèse selon laquelle les gestionnaires remplissent les dix (10) rôles. Ces observations ont fourni une quantité considérable de données même si la construction de ces rôles s'assoit sur une base empirique un peu faible (ibidem). Les rôles sont rangés en trois catégories: les rôles interpersonnels qui sont au nombre de trois, trois (3) rôles liés à l'information, et quatre rôles de décisions.

À partir 10 rôles du gestionnaire regroupés en trois catégories représentées dans le tableau suivant :

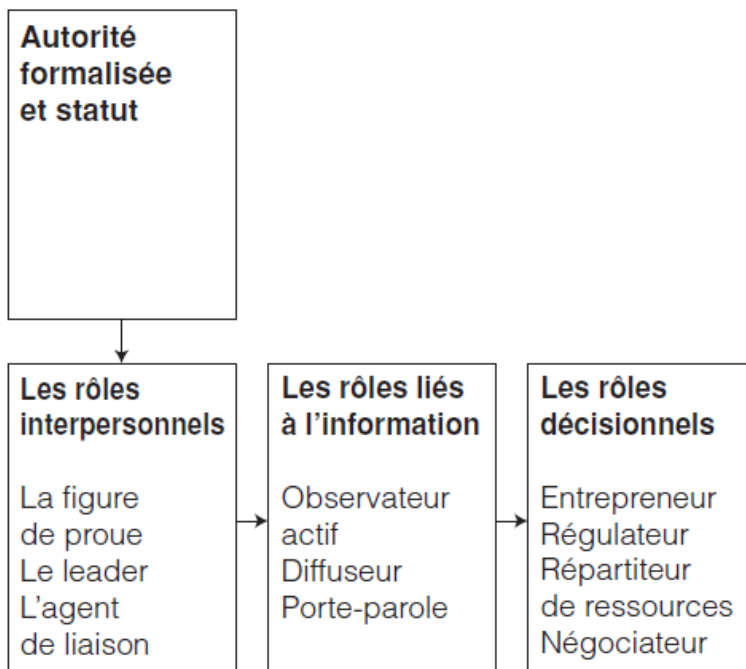


Figure 1 les rôles des cadres Mintzberg (2004, p.37)

1.2.1. LES RÔLES INTERPERSONNELS

Le cadre accomplit certaines tâches qui sont liées à son statut et à son autorité qui l'amènent à développer des relations interpersonnelles, comme la participation à des cérémonies officielles, l'accusation de réception de lettres ou encore répondre à des demandes de peu d'importance (Mintzberg, 2006). Dans cette catégorie, on retrouve trois rôles qui sont les rôles de figure de proue de l'entreprise, le rôle de leader et celui d'agent de liaison.

Le premier rôle de figure de proue (Mintzberg 1998, 2004) ou de symbole (Mintzberg, 2006) veut que le gestionnaire, de par son statut et l'autorité qui vient avec, à certaines obligations de type cérémonial qui n'impliquent pas nécessairement de démarches

décisionnelles (ibid). Ainsi, a-t-il démontré que les gestionnaires dirigeants passent douze pour cent (12%) de leur temps en cérémonie, dix-sept pour cent (17%) de leurs courriers contiennent des remerciements ou des sollicitations liées à sa position (Mintzberg, 1998, 2004). À première vue, ces tâches semblent ne pas vraiment importantes, mais elles peuvent être juridiquement nécessaires comme la pose de signature ou peuvent être vues comme une nécessité sociale (Mintzberg, 2006).

Le second rôle constitue son travail de leadership au sein de son organisation. En fait, le cadre porte la responsabilité du travail des employés de son organisation. Il lui revient donc la tâche de recruter son équipe, de la former. De ce fait, le gestionnaire doit pouvoir motiver et encourager les membres de son équipe qui recherchent constamment son approbation tout au long de leur travail. Ce qui fait que le rôle de leadership du manager l'investit d'une autorité formelle.

Le troisième rôle interpersonnel est celui d'agent liaison. Le cadre détient un carnet de contacts variés contenant des subordonnés, des clients, des partenaires, des fournisseurs, etc. Ces contacts sont utiles parce que son rôle d'agent de liaison lui oblige à rechercher constamment des informations afin de construire son propre réseau.

1.2.2. LES RÔLES LIÉS À L'INFORMATION

Le gestionnaire est au centre de la réception et la diffusion des informations de son organisation, Mintzberg (1998, 2004) a conclu dans le résultat de son étude que les gestionnaires : « (...) consacraient 40 pour cent de leur temps à des contacts exclusivement orientés vers la transmission d'informations et 70 pour cent du courrier qu'ils recevaient était de nature informative (en opposition à celui portant sur des demandes d'action). ». (Mintzberg 1998,2004, p 4). De plus en tant qu'agent de liaison, il a un accès formel à tous

ses subordonnés, mais également aux informations extérieures qui ne sont pas accessibles à ses collaborateurs. De cette catégorie découlent trois rôles :

Le premier est son rôle d'observateur actif, il est toujours en quête d'informations qui lui permettent d'avoir une vue d'ensemble de son organisation, de détecter les changements, d'identifier les problèmes, d'accumuler des données, surtout celles qui ne figurent pas dans les rapports, mais qui sont nécessaires à la prise de décisions. Ces informations qui sont généralement de conversations avec ses collaborateurs sont pour la plupart du temps de nature verbale, viennent compléter son portefeuille de contacts (Mintzberg, 2006).

Le second rôle est celui de diffuseur, le gestionnaire dispose de deux types d'information, celles liées au fait, c'est-à-dire les données vérifiables comme une invitation à une conférence, une offre d'une entreprise financière, etc. lesquelles informations il transmet le plus rapidement possible là où il pense que c'est nécessaire. Et il y a les informations liées aux valeurs que sont les préférences, les opinions arbitraires des employés sur la façon de faire ou de voir les activités de l'organisation. Ainsi, le gestionnaire dans son rôle de diffuseur transmet « (...) *Les valeurs qui guident les subordonnés lorsqu'ils ont une décision à prendre. Le cadre peut communiquer les valeurs à chaque fois qu'une décision importante vient d'être discutée* » (Mintzberg, 2006, p.83) ainsi, ce rôle revêt d'une grande importance, car il permet à tous les employés d'avoir les informations pertinentes nécessaires à la réalisation de leurs tâches, ce qui évite des retards dus à un manque d'informations.

Le troisième rôle du gestionnaire est celui de porte-parole. Ce rôle consiste à transmettre des informations vers l'extérieur de l'organisation c'est-à-dire vers les membres du conseil d'administration, son supérieur hiérarchique et aussi vers le public de l'organisation qui est composé des fournisseurs, des organisations professionnelles, des organismes

gouvernementaux, la presse, etc. Dans ce rôle, il est appelé à défendre les intérêts de l'organisation, à agir comme responsable des relations publiques ou vu comme expert dans le champ d'intervention de son organisation (Mintzberg, 2006).

1.2.3. LES RÔLES DE DÉCISION

Cette catégorie constitue la partie la plus déterminante du travail du gestionnaire, de laquelle il puise toute son autorité et son accès aux informations. La conclusion de l'étude de Mintzberg auprès des gestionnaires dirigeants veut qu'il se charge de l'élaboration de la stratégie de son organisation ce qui revient à dire qu'il participe activement dans toutes les décisions importantes de l'organisation. Ainsi, le gestionnaire doit prendre des décisions dites entrepreneuriales comme lancer un nouveau produit pour augmenter le chiffre d'affaires de l'organisation ou encore des décisions de crise qui peuvent résulter de la menace de la concurrence (Mintzberg, 2006). Dans cette catégorie il y a trois rôles : le rôle d'entrepreneur, le rôle de régulateur, le rôle de répartiteur de ressources.

Le gestionnaire comme entrepreneur est celui qui entreprend les changements et les initiatives au sein de l'organisation. Grâce à son observation active, il cumule des informations tangibles, recherche des opportunités, et quand elles se pressentent c'est lui qui décide les actions visant à améliorer la situation, c'est dans ce sens que Mintzberg parle de projet d'amélioration qui signifie « *une séquence d'activités destinées à améliorer une situation organisationnelle particulière, à exploiter une opportunité, à résoudre un problème* » (Mintzberg, 2006, p.90).

Le travail du gestionnaire est très souvent des situations imprévisibles qui sont hors de son contrôle. Quand une perturbation survient dans l'organisation, comme la perte d'un

client important, quand des employés ne s'entendent pas, ou font face à une difficulté, ils se tournent vers le gestionnaire. Ce qui l'amène à rechercher des méthodes et élaborer des stratégies pouvant répondre efficacement aux éventuels changements de l'environnement de son unité. Face à ces changements parfois inattendus et imprévisibles comme les grèves, une crise économique, il joue un rôle de régulateur.

Le gestionnaire, au sein de son organisation, et surtout en tant que détenteur de l'autorité formelle, est le répartiteur des ressources comme l'argent, le temps, les matériels, les équipements, la main-d'œuvre et la réputation (Mintzberg, 2006). Donc c'est lui qui se charge de l'élaboration de la structure organisationnelle formée des relations formelles qui déterminent la division et coordination du travail (Mintzberg, 1998, 2004). Ce rôle comporte trois éléments essentiels. D'abord, la programmation du temps dans laquelle il prend un ensemble de décisions qui importent son emploi du temps et déterminent les priorités d'action de l'organisation. Ensuite, la programmation du travail renvoie à l'organisation élaborée du travail, à quel moment il faut réaliser les différentes tâches, par qui et à partir de quelle méthode ? Ainsi, organise-t-il son travail, mais aussi celui de ses subordonnés. Enfin l'octroi des autorisations qui consiste à maintenir un contrôle sur attribution des ressources avec une insistance particulière sur le fait qu'aucune décision importante ne doit être prise sans son autorisation (Mintzberg, 2006).

Le dernier des rôles de décision est le négociateur. La négociation, bien que routinière, est une partie très importante du travail du gestionnaire (Mintzberg, 2006), car en tant que symbole de l'organisation, il apporte une certaine crédibilité aux négociations. En tant que porte-parole, il représente les valeurs de l'entreprise aux yeux des personnes extérieures (ibid) sans oublier il est le seul à avoir le pouvoir de disposer des ressources de l'organisation et aussi le seul à détenir des informations nécessaires au processus de négociation (Mintzberg 1998, 2005). De plus Mintzberg (1998, 2005) a fait savoir que

toutes études réalisées sur la profession du cadre prouvent qu'à tous les niveaux, ils passent la majorité de leurs temps est consacrée à la négociation.

D'autres chercheurs octroient au chef de projet un rôle essentiel dans l'intégration des compétences fonctionnelles c'est-à-dire celles liées aux connaissances techniques spécialisées au sein de l'entreprise allant de la Recherche et développement à la production en passant au marketing. Dans ce sens les principales tâches du cadre sont de coordonner et de faire la connexion les différents corps métiers qui travaillent sur le projet (Clark et Wheelwright, 1992 ; Midler, 1993 ; Boudès et al., 1997 ; Bourgeon, 2002). C'est dans cette même lancée, Boudès et al. (1997) a déclaré que « *le rôle des chefs de projet est un rôle d'intégration, de levier par rapport aux productions des différents contributeurs* » (p. 88).

Loufradi-Fedida (2012) a développé huit (8) raisons qui justifient le rôle intégrateur du chef de projet.

- 1- Il représente le projet et à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- 2- Il détient un nombre important d'informations sur le projet qu'il distribue aux membres de son équipe et à la direction. Il est constamment interrogé sur le projet et son rôle est de répondre à toutes ces questions.
- 3- Il est le coordonnateur du projet, en tant que tel, il organise beaucoup de réunions de coordination avec son équipe pour s'assurer de l'avancement du projet afin d'avoir les informations actualisées pour rédiger des rapports destinés à ses supérieurs. Ces rapports servent de base à la prise de décisions et aux actions découlant de ces décisions.
- 4- Ne possédant aucune autorité hiérarchique à l'interne, le chef de projet ne peut pas imposer, il doit persuader et convaincre, la communication est sa seule arme (Midler,

1993). Ainsi, il est le communicateur qui doit mener ses projets, sans ce talent, il ne pourra pas les mener à terme dans les conditions d'échéance, de budget, et de qualité.

5- Le chef de projet est un traducteur qui rend compréhensible les objectifs et les difficultés du projet aux membres de son équipe et d'obtenir leur implication. Ce processus tend à favoriser une compréhension partagée et à convaincre les acteurs de s'engager dans le projet.

6- Le chef de projet est un négociateur, il négocie avec les membres de son équipe, avec la direction, avec les clients et les fournisseurs

7- Il revient au chef de projet de procéder au contrôle qualitatif et quantitatif du projet. Il s'assure de l'attribution des rôles, de l'avancement des tâches, et de l'avancement de chaque phase du plan d'exécution du projet. Les écarts de temps ou de budget serviront de leçons aux futurs projets.

8- Le chef de projet, dans un esprit d'analyse, sans cesse, à améliorer les méthodes de gestion de projet en prenant un certain recul par rapport à ses projets.

On peut constater que les rôles du cadre sont nombreux et complexes. Ils vont au-delà de ceux de Henri Fayol et ne se réduisent pas à la théorie découlée des travaux de Mintzberg. La littérature spécialisée en management de projet a ajouté un peu dans les rôles du cadre en insérant la notion d'intégration qui fait du chef de projet un pivot autour duquel gravitent les connaissances, la communication entre les groupes et les personnes ou entrent les organisations. Face à tous ces rôles, quelles sont les compétences que doit posséder le chef de projet ?

1.3. LA NOTION DE COMPÉTENCE

1.3.1. RAPPEL HISTORIQUE

Le terme « Compétence » est polysémique, il fait référence parfois aux qualités personnelles, d'autres fois, il est synonyme de métier au sens professionnel de la tâche (Lecoeur, 2008). Dérivé du mot grec « ikano », un dérivé de « *iknoumai* », qui doit arriver, on retrouve la notion dans les écrits de Platon (Lysis 215 A., 380 BC). Dans la langue grecque, « Ikanos » renvoie à la capacité d'accomplir quelque chose, capacité professionnelle ou compétence (Mulder, 2011). En latin, la compétence vient de « compétents » qui veut dire être conforme à la loi et de « *competencia* » qui signifie capacité et permission (Mulder, 2007).

Déjà au 16e siècle, la notion de compétence était déjà connue en français, anglais et en néerlandais. En 1910, le mot compétence est utilisé plusieurs fois dans un rapport d'une délégation de l'université de Reading qui est rendu aux États-Unis et au Canada pour évaluer les développements de renseignement agricole (Childs, 1910). Plus récemment, White (1959) définit la compétence comme une motivation de base, un besoin pour les jeunes enfants et les adultes de maîtriser certaines compétences, comme marcher et parler.

Dans les années 90, le concept, vu son caractère transversal, a été l'objet d'un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens. Il y a eu jusque-là plusieurs typologies, mais aucune n'a fait l'unanimité chez les chercheurs (Retour, 2006 ; Retour et al. 2009), mais ils s'accordent à reconnaître quatre axes d'analyse sur les compétences selon qu'elles soient étudiées sur le plan individuel, collectif, organisationnel et environnemental.

Au cours des années, beaucoup de recherches ont été menées sur la compétence que ce soit dans les tests, les sélections et le placement McClelland (1973), l'amélioration de la

performance (Gilbert, 1978), le développement de la gestion Boyatzis (1982), et la compétence de l'équipe (Quinn, 1996), la formation et le développement (Zemke, 1982), les normes professionnelles et l'auto-évaluation (McLagan, 1983), la compétence relative au processus de travail (Nordhaug, 1993), la connaissance professionnelle (Eraut, 1994), les facteurs critiques de réussite dans les organisations (Lucia et Lepsinger, 1999), la compétence dans les milieux de travail (Sandberg, 2000), la compétence interculturelle (Hampden-Turner et Trompenaars, 2000) et la formation professionnelle (Biemans et al., 2010, Mulder et Gulikers, 2010, Mulder et Wesselink, 2004, Verstegen, 2011). Le concept a aussi attiré l'attention professionnelle de l'organisation (Prahalad et Hamel, 1990), psychologique (Bartram, 2005), et ceux de l'éducation de l'éducation (Mulder et al., 2009) ; mais aussi fait objet de critiques sévères qui le reprochent le manque de mesure et les propriétés négatives comme la standardisation (Hyland, 2006). Les défenseurs du concept (Dubois, 1993 ; Spencer et Spencer, 1993) quant à eux ont consolidé sa fonction dans le développement des compétences.

1.3.2. LES APPROCHES DE LA COMPÉTENCE

Beaucoup de recherches menées sur la compétence comme Mulder et al. (2006), dans leurs études sur « *le développement de l'enseignement et de la formation professionnels dans certains États membres de l'UE* », ont identifié l'analyse de Biemans et al. (2004) basée sur les expériences personnelles de la mise en œuvre de l'enseignement professionnel fondé sur les compétences aux Pays-Bas, où ils ont fait ressortir trois approches de recherche en compétence : L'approche comportementale (béhavioriste), l'approche générique et l'approche cognitive (Mulder, 2006).

1- L'approche comportementale

L'approche comportementale sur la compétence a été développée par le psychologue McClelland (1973), la compétence est vue comme des qualités personnelles comme la persévérance, la créativité, la planification, l'esprit critique, etc. (Lecoeur, 2008). Elle a poursuivi le but de diminuer les méthodes traditionnelles comme les tests d'intelligence et aptitudes en créant des outils de recrutement capables de mesurer la performance humaine. Ainsi cette approche prône plutôt l'utilisation du concept de compétence au lieu de celui d'intelligence et montre comment identifier des compétences à l'aide d'événements comportementaux (McClelland, 1998). L'approche comportementale vise l'optimisation de l'affectation dans les emplois et le renforcement des emplois à l'interne, c'est pourquoi elle focalise sur les qualités intrinsèques des individus et sur leurs potentiels (Lecoeur, 2008). L'acceptation du modèle de la personnalité à cinq facteurs est l'illustration la plus éloquente de cette approche. Ce modèle définit la personnalité par cinq traits de caractère fondamentaux à savoir : l'extraversion, la méticulosité, l'équilibre émotionnel, l'ouverture d'esprit, la conscience des autres (Digman, 1990 ; Hogan et al., 1996 ; cité par Lecoeur, 2008). Ainsi, on peut définir les compétences comme les caractéristiques d'une personne qui sont liées à des performances supérieures dans un emploi et peuvent être communes à toutes les situations.

Lecoeur (2008) exprime trois critiques sur l'approche comportementale. D'abord, au niveau de la définition, les qualités intrinsèques des salariés, quoiqu'utiles, ne garantissent pas qu'ils soient compétents et ne permettent pas de les qualifier de compétents. Ensuite, dans l'évaluation de la compétence telle que définie par l'approche comportementale, oblige l'évaluateur à se référer à son propre cadre de référence. Or, pour qu'une évaluation soit objective et équitable, elle doit être soumise à des référents connus, explicites et partagés (Lecoeur, 2008). Enfin, pour le développement, les qualités personnelles qui sont à la base de la compétence dans cette approche sont développées pendant toute une vie, c'est à dire

uniques chez chaque salarié, leur développement requiert des méthodologies spéciales peu adaptées à l'entreprise (Lecoeur, 2008).

2- L'approche métier

L'approche métier voit la compétence comme le métier au sens professionnel de la tâche (Lecoeur, 2008). Le métier est considéré comme un double acquis pour le professionnel à qui il confère un statut et une reconnaissance grâce à ses capacités et ses savoir-faire et ses habilités techniques et à l'entreprise à qui il permet de garder une position distinctive sur le marché (Ibid). Toutefois, Leboterf (2005) nous fait remarquer qu'il n'est pas suffisant de revendiquer un métier pour se déclarer compétent, la personne doit pouvoir faire appel à ses capacités personnelles pour gérer des situations professionnelles avec les critères auxquels elles sont soumises. Ainsi, la compétence se trouve entre les ressources personnelles du salarié et les exigences et résultats escomptés par l'organisation, elle devient dans cette approche, un processus à la fois collectif et individuel. La compétence d'un salarié se traduit par la synchronisation réussie entre ses ressources personnelles et le contexte. Ainsi, dans cette logique, il y a une distinction qui est de mise entre « avoir des compétences » qui renvoie aux aptitudes d'un individu et « être compétent » qui se veut être la production des habilités dans un contexte défini dans le but d'atteindre un résultat (Leboterf (2005). Alors la performance est un processus de production d'une performance régulière dans une situation donnée. C'est engagement un processus multidimensionnel qui mobilise des capacités techniques, relationnelles et de prise de recul pour pouvoir agir sur l'environnement ou réaliser un projet. L'approche métier articule la compétence comme l'ensemble des ressources et des connaissances acquises tout au long de la, soit par la formation initiale et/ou continue, par les expériences professionnelles, et attitudes personnelles dans la réalisation des problèmes (Lecoeur, 2008).

Ainsi dans la même ligne des travaux de Leboterf, la compétence est définie comme :
« Une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du

temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné » (Lecoeur, 2008, p.23).

3.- L'approche générique

L'approche générique tend à expliquer l'évolution de la performance en déterminant les capacités communes des acteurs. Pour ce faire, dans un premier temps, on fait la sélection des acteurs les plus performants ainsi que leurs caractéristiques spécifiques (Norris, 1991). En deuxième temps, on détermine les caractéristiques principales et génériques des acteurs sélectionnés pour les appliquer à autres groupes de professionnels. Cependant, les compétences génériques agissent en fonction du contexte et de l'environnement professionnel Gonczi et al. (1995). De plus, les cinq grandes dimensions de la personnalité ont fait objet d'études dont l'objectif a été d'expliquer les variations de la performance au travail (Barrick & Mount, 1991) est une bonne illustration de cette approche sans oublier la recherche sur les compétences génériques et les compétences de base dans le domaine du développement curriculaire (Nijhof et Mulder, 1989, Mulder & Thijsen, 1990). La compétence est donc plus à propos d'une performance globale qui convient à un contexte particulier. Il ne s'agit pas de suivre des recettes simplistes (Hager, 1998).

4.- L'approche cognitive

Pour l'approche cognitive la compétence réunit toutes les ressources mentales qu'un individu mobilise pour bien mener réaliser des activités, d'acquérir de nouvelles connaissances et conquérir un bon niveau de performance (Weinert, 2001). Cette approche se focalise sur les compétences cognitives spécialisées qui renvoient à un ensemble de prérequis cognitifs qui sont indispensables pour bien réussir dans un domaine spécifique. C'est dans ce sens que Chomsky (1980) a défini la compétence linguistique comme la capacité d'apprendre la langue maternelle, et les langues étrangères. Chomsky (1980)

précise que le terme compétence-performance tend à englober les compétences sociales ou émotionnelles et que la notion a remplacé le terme intelligence. Toutefois les cognitivistes et les constructivistes ne sont pas accord sur l'utilisation du concept de compétence. Ce désaccord se situe principalement sur la théorie d'apprentissage sur laquelle se base l'acquisition des compétences. Cependant, Thiessen et Lankhuijzen (2000) nous font remarquer que le désaccord vient du fait que la compétence a une définition selon les disciplines et elle varie en fonction des éléments qui sont mis en avant. Ainsi, dans le domaine de l'éducation, les compétences sont un ensemble d'habilités et de connaissances et d'attitudes qui peuvent être développées. Tandis que dans les processus de recrutement les compétences sont plutôt vues comme les capacités que possèdent un individu pour des emplois, lesquelles capacités ne peuvent être développées qu'en partie parce qu'elles incluent autres caractéristiques comme les capacités intellectuelles, le concept des moeurs et des croyances qui sont difficilement modifiables. Dans une perspective d'évaluation de rendement, la compétence marche de pair avec la performance (Thijssen et Lankhuijzen, 2000, cité par Van der Klind et Boon, 2003).

Il existe d'autres approches sur la compétence, Weinert (2001) en a identifié d'autres approches théoriques en matière de compétence : modèle de compétence-performance modifiée compétences cognitives spécialisées, modèles de performance de compétence, tendances d'action motivées, autoconcepts objectifs et subjectifs, compétence d'action, compétences clés et métacompétences. Ellström (1997) a fait valoir le concept de compétence par rapport aux professions et a établi une différence entre les compétences formelles, la compétence officiellement exigée, la compétence en usage, la compétence réelle et la compétence demandée dans le métier. Cependant, nous avons retenu ces quatre (4) parce que nous estimons qu'elles sont plus pertinentes pour notre étude.

On peut constater que la notion de compétence est polysémique. Selon les approches et les auteurs, la notion fait débat. La littérature anglo-saxonne n'a pas aidé à trouver de consensus autour du concept, à un point où l'on parle de « fuzzy concept » déplore le manque de précision de la littérature quant à la signification de ces termes (Chen et Chan, 2010). En France, dans les années 80, le terme compétence a été presque synonyme de qualification (Oiry, 2005), et a été défini comme étant un « *ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire [...] de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau* » (Montmoullin, 1984, p.21). Ainsi la compétence est souvent définie comme une somme de savoir, savoir-faire et savoir- être, cette manière de définir la compétence est certes simpliste et critiquable, mais elle a le mérite un avantage pour les praticiens, car elle est simple et facile à appréhender (Loufrani-Fedida, 2012). Retour (2006) propose une définition de la compétence sur quatre niveaux individuels à savoir : les compétences requises pour un emploi, les compétences mises en pratique dans l'exercice de son travail, les compétences que possèdent effectivement l'individu et ses compétences potentielles.

1.4. LES COMPÉTENCES DES CHEFS DE PROJET

Aujourd'hui, l'organisation par projets est de plus en plus présente dans la dynamique des modes d'organisation. Ce mode d'organisation a vu naître un métier très recherché dans les entreprises : le gestionnaire de projet (Loufrani-Fedida, 2012). Ce métier marche de pair avec le concept de compétence. Cette dernière est devenue un facteur incontournable pour les entreprises et les projets à un point tel que l'embauche d'un gestionnaire de projet possédant des compétences peut s'avérer être un avantage concurrentiel très important (Crawford, 1998). Ainsi chercheurs, conseillers, et praticiens se lancent dans un débat sur la nature des compétences que doivent posséder les chefs de projets. Les questions suivantes

reviennent sans cesse : doit-il maîtriser les aspects techniques liés au contenu du projet ou l'inverse, et l'ensemble des méthodologies et outils de gestion et d'animation de groupe ? (Picq, 1999).

Galvin et al. (2014) voit qu'un gestionnaire performant avoir des compétences et attributs comme une formation technique solide, une bonne maturité et disponible, quelqu'un en bons termes avec les cadres supérieurs, une personne capable de rendre heureux l'équipe de projet et avoir une lecture efficace pour accomplir les tâches.

Golob (2002), quant à lui, énumère-les : dix 10 meilleures compétences en gestion de projet en fonction du score pour l'embauche du gestionnaire de projet : fiabilité, direction du projet, déterminer les objectifs du projet, déterminer les livrables du projet, le style de communication, le renforcement des équipes, définir et gérer les attentes. Dans un article, Harrison (1992) a listé cinq compétences du gestionnaire de projet qui sont : le leadership, la puissance dans une situation fluide, la motivation des individus et des groupes, le développement des équipes et la gestion des conflits » (Harrison, 1992, cité par Tan, 2014). Dans ce même article, l'accent est mis sur les compétences interpersonnelles qui permettent au gestionnaire de projet d'harmoniser les relations et la collaboration des membres de son équipe. De son côté, Anderson (1992) voit quatre compétences chez le gestionnaire de projet à savoir les compétences en relations humaines, et en leadership, des expériences techniques et des expériences en administration, sans oublier que des connaissances en développement technologique peuvent contribuer à l'efficacité de ses compétences (Anderson, 1992)

En s'appuyant sur le Project Management Book of Knowledge (PMBOOK) et les travaux de Clark et Wheelwright (1992), Leclair (1993), Midler (1993), Briner et al. (1996), Boudès et al. (1997), Picq (1999), Frame (1999), El-Sabaa (2001), Garel et al. (2003), Ruuska et

Vartiainen (2003), Cheng et Dainty (2005), Morris et al. (2006), Zannad (2008) et Fisher (2011), Loufrani-Fedida (2012) a classé les compétences en trois catégories :

La première catégorie regroupe les compétences techniques qui sont celles que les gestionnaires de projet appliquent de façon efficace pour atteindre les objectifs souhaités. Il convient de préciser que les chefs de projet ne détiennent pas toutes les compétences techniques que nécessite le projet, ils doivent savoir où trouver les autres personnes ayant l'exercice nécessaire (PMBOOK, 2017).

La deuxième catégorie inclut les compétences liées à la compréhension des spécificités du projet, car comme nous le fait remarquer Garel (2003), gérer un projet c'est avoir la capacité à formuler les problèmes, à mobiliser les hommes et les méthodes en fonction d'une compréhension et d'une adhésion aux objectifs et au contexte propres au projet. Cette compétence s'acquiert au fur et à mesure que le projet avance, ce qui fait un nouveau chef de projet arrivé en plein milieu de la phase d'exécution d'un projet est automatiquement « incompetent » (Loufrani-Fedida, 2012) parce qu'il n'a pas accumulé les informations issues de l'histoire quotidienne du projet (Midler, 1993).

La troisième catégorie contient les compétences sociales ou soft skills qui sont celles qui permettent de coordonner, influencer les acteurs qui viennent de différent corps de métiers et de services de l'entreprise dans un environnement ayant beaucoup de variables (Boudès et al., 1997). Ces compétences englobent l'empathie, l'écoute, l'intelligence émotionnelle, la capacité d'adaptation, la capacité de recevoir la confiance, à gérer les conflits et les crises y compris la capacité à travailler en équipe.

Les auteurs Garel et al. (2004) voient le chef de projet développer quatre compétences essentielles :

1- La compétence instrumentale du pilotage de projet : La maîtrise des principales connaissances techniques de conception, d'analyse et de gestion de projet dans ses caractéristiques temporel, de coûts et de qualité. Donc la capacité de manœuvrer les outils comme diagramme de Gantt, PERT, Ms Project, etc., le contrôle de coûts comme la valeur acquise, la valeur prévue, etc.

2- La maîtrise des champs techniques du projet : Le chef de projet doit avoir des connaissances de base des projets qu'il dirige. Il n'est pas nécessaire de pouvoir débattre avec un expert des problèmes techniques, mais assez de connaissance pour asseoir sa légitimité dans les conversations techniques.

3- La compréhension des spécificités du projet et à l'adhésion à ses objectifs: Le gestionnaire doit être présent depuis le début du projet pour pouvoir accumuler les connaissances quotidiennes liées au projet.

4- La compétence sociale: Le chef de projet doit pouvoir mobiliser les acteurs impliqués dans la réalisation du projet, autrement dit, il doit développer d'intéressantes capacités de leadership.

On retrouve plus ou moins les mêmes exigences de leadership chez Meredith & Mantel Jr (2011) pour qui le gestionnaire de projet doit développer quatre compétences :

- *Leadership, éthique et style de gestion* : ces compétences sont essentielles au chef de projet et doivent varier et améliorer avec l'environnement

- *Crédibilité* : un gestionnaire de projet efficace doit posséder une crédibilité technique et administrative ;

-*Sensibilité* : un gestionnaire de projet efficace doit être sensible au climat politique, à la technologie, à l'émotion, etc. En outre, un gestionnaire de projet efficace devrait être un bon négociateur, et être capable de persuader les gens de coopérer indépendamment de leurs sentiments.

- *La capacité de gérer le stress* : un gestionnaire doit être en mesure de gérer le stress dont occasionnent les projets, les conflits au sein de son équipe.

Les travaux de Arcand et al. (2017) qui traitent des compétences du gestionnaire de projet en mettant l'accent sur le contexte international et humanitaire. Les auteurs ont traité de différents aspects du leadership du gestionnaire de projet. D'abord, le gestionnaire humanitaire doit développer un type de leadership global c'est-à-dire qui contribue à modeler la vision d'une organisation afin d'encourager la création d'une cohésion entre les parties prenantes dans un contexte interculturel » (Ibid).

Entre autres, il doit pouvoir d'influencer, de mobiliser et d'inspirer la pensée, les attitudes des membres de l'équipe de projet qui viennent parfois de différentes cultures. Ensuite, il doit faire preuve d'une intelligence émotionnelle qui est une forme d'intelligence reposant sur l'analyse de ses émotions et de celles des autres pour mieux communiquer, prendre des décisions, gérer les priorités, se motiver et motiver les membres de son équipe et enfin entretenir de bonnes relations avec ses entourages « (Gray et Larson, 2014). Laquelle capacité lui est très importante puisqu'il aura à prendre des décisions dans des contextes instables. Enfin, le gestionnaire doit être un diplomate, un stratège pour pouvoir non seulement gérer et satisfaire les nombreuses parties prenantes qui ont des intérêts dans les projets de type humanitaire, mais aussi atteindre les objectifs des bailleurs de fonds. C'est aussi dans ce sens que Gray et Larson (2014) parlent d'habiletés de politicien qui permet au

gestionnaire de projet de pouvoir travailler avec un groupe diversifié de personnes et de gagner leur appui pour le projet qu'il dirige.

Gray et Larson (2014) font également mention d'un ensemble de compétences comme la compréhension générale des affaires qui est essentielle pour qu'il puisse intégrer les contributions des différentes disciplines techniques administratives comme l'optimisme, l'intégrité la proactivité, une gestion efficace du temps, sans oublier que le gestionnaire de projet doit avoir une vision systémique du projet qui vise à comprendre comment les différents facteurs interagissent pour attendre les résultats escomptes.

Cette même compétence de vue d'ensemble est traitée par Buchanan-Smith et Scriven (2011) qui énumèrent cinq caractéristiques primordiales pour l'exercice du gestionnaire de projet humanitaire: Une vision d'ensemble c'est-à-dire une compréhension du contexte du projet, des compétences relationnelles et communicationnelles, la capacité de prendre des décisions avec parfois peu d'informations, des compétences managériales et des qualités personnelles qui sous-entendent la détermination et l'enthousiasme.

En plus des compétences techniques que doit posséder tout gestionnaire de projet, quels que soient les domaines d'expertise, les gestionnaires de projet de développement international et humanitaire se doivent de développer des habiletés de leadership. Bière et al. (2016) font ressortir deux styles de leadership dans leur livre qui traite, entre autres, de la gestion de projets de développement international et d'action humanitaire. Le leadership axé sur la tâche où le gestionnaire cherche surtout à préciser les exigences et à clarifier les autres aspects du travail et le leadership axé sur les relations humaines qui met l'accent sur les besoins des employés pour essayer de les satisfaire.

Tandis que le PMI à travers son référentiel fait l'éventail de six types de leadership que peuvent adopter le chef de projet : le leader-serviteur qui fait passer les autres en premier, qui se concentre sur le développement, l'apprentissage., le style charismatique qui inspire,

le leader transactionnel qui se concentre sur la réalisation des objectifs, le retour d'information. Le style transformationnel qui donne des responsabilités spécifiques aux membres de l'équipe et le style de leadership interactionnel qui est une combinaison des styles transformationnel et charismatique sans oublier le style du laisser-faire qui laisse l'équipe prendre des décisions et se fixer des objectifs (PMBOKK, 2017). Toujours d'après Brière et al. (2016), l'expérience a montré que les gestionnaires de la deuxième catégorie ont plus de réussite que ceux-là qui sont axés sur la tâche. Toutefois, précisent-ils, l'idéal pour un gestionnaire c'est de trouver un équilibre entre les deux types de leadership.

En 2015, Brière et al. (2016) répertorient les compétences des gestionnaires de projet de différents secteurs montre que parmi les onze compétences, dix concernent les compétences humaines et mettent l'accent sur celles liées sur le contexte local et culturel.

Arcand et al. (2017) se sont penchés aussi sur les compétences interculturelles des gestionnaires de projet. Ils relèvent trois dimensions importantes que sont les aptitudes comportementales, les attitudes émotionnelles et le savoir cognitif. En fait, le gestionnaire de projet en contexte humanitaire en plus de posséder des aptitudes de base en gestion, sera efficace que s'il a une connaissance de la réalité socio-économique, de la langue et des normes et codes sociaux du milieu d'implémentation du projet. En plus, il dit avoir la capacité de reconnaître les différences culturelles afin de pouvoir gérer le caractère diversifié des projets.

EI-Sabaa (2011) a mené une étude intitulée "The skills and career path of an effective project manager", au cours de laquelle il a distribué 305 questionnaires à 211 chargés de projets et 94 à des gestionnaires. L'interprétation des données recueillies lui a amené à regrouper les compétences en trois catégories : les compétences techniques, les compétences conceptuelles et organisationnelles et les compétences en relations humaines.

Toutefois, d'après les résultats, les compétences en relations humaines s'avèrent être plus importantes que les compétences conceptuelles et organisationnelles et encore plus que les compétences techniques.

1.4.1. LES COMPÉTENCES TECHNIQUES

Les compétences techniques sont les connaissances fonctionnelles que nécessite l'exécution d'une tâche ou d'une activité dans l'application et l'exercice d'un corps de métier. Pour la gestion, Pedler (1994, 2001, 2007) déclare que ces connaissances englobent la technologie des produits, des techniques de marketing, de l'ingénierie, de la comptabilité, de la connaissance de la législation, de la connaissance des principes et des théories de gestion de base qui ont pour but d'aider le professionnel dans la planification, l'organisation et le contrôle. Ces compétences techniques sont essentielles tout au long des phases du projet depuis le démarrage jusqu'à sa clôture (Zielinski, 2005). Elles renvoient à la maîtrise des principales instrumentalisations d'analyse des projets comme les délais, les coûts. Parmi ses instruments, on peut citer les formalismes d'analyse fonctionnelle et la capacité de décomposer les projets en tâches (processus de déroulement, la structure de découpage de projet), les outils d'ordonnancement comme PERT, le diagramme de Gantt, ainsi que les instruments de contrôle de projet comme la valeur acquise et la gestion des risques (Morris et al., 2006).

Cependant, la gestion revêt d'une certaine particularité qui veut que plus on gravisse les échelons on fait beaucoup moins appel aux compétences techniques et plus on mobilise les compétences sociales, cognitives et politiques de gestion (Boubaker, 2017).

Les chercheurs et praticiens sont unanimes pour dire que le succès des projets repose en grande partie sur les capacités du gestionnaire. Par contre, les opinions divergent sur les compétences les plus importantes. Si certains considèrent que les connaissances techniques sont primordiales au succès du projet d'autres par contre estiment que les compétences relationnelles sont un facteur déterminant, autres encore pensent à une combinaison des compétences techniques et des compétences en leadership.

1.4.2. LES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Il est difficile de définir les compétences interpersonnelles appelées « soft skills », compétences relationnelles, les compétences tangibles. Toutefois, les chercheurs sont unanimes pour reconnaître que ces compétences sont importantes dans tous les espaces de travail. Cependant, les définitions diffèrent selon les approches. Ainsi Barth et Géniaux (2009) considèrent que les compétences relationnelles font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les salariés. Parmi elles, on retrouve les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership. Quant à Hurrell et al. (2013) voient les compétences relationnelles comme des compétences non techniques et qui ne reposent sur le raisonnement, d'après lui, ces compétences englobent les aptitudes interpersonnelles pour faciliter la performance dans des contextes particuliers. Parente et al. (2012) dressent une liste dans laquelle les compétences relationnelles englobent les compétences de gestion de personnes et une capacité à communiquer clairement, à résoudre les conflits et à comprendre le comportement humain dans les groupes. En parlant des hard skills, Mamidema (2009) fait remarquer que les soft skills sont différents dans le sens où elles aident au succès du cadre, mais ne s'opposent pas aux hard skills qui renvoient aux capacités spécifiques au poste et aux connaissances qui y sont liées. Ainsi les soft skills ne remplacent pas les compétences

techniques, elles renforcent les capacités des employés et facilitent leur performance². C'est dans ce sens que Sampson (2007) a fait remarquer que les compétences recherchées dans le management de projet sont souvent séparées en deux, soit cinquante pour cent (50%) pour les traditionnelles compétences techniques comme la gestion des risques, de l'échéancier et les autres 50% aux compétences liées à la gestion des personnes comme la communication interpersonnelle.

Par contre Drossel (1980) met les compétences en leadership au même niveau que n'importe quelle activité technique que le cadre a à réaliser, car, il pense que le succès du projet repose aussi bien d'une bonne planification que sur la formation d'une équipe efficace. Zachary (2007) élabore dans le même sens en suggérant un équilibre entre l'aspect technique et le leadership dans la gestion de projet, fait remarquer que l'un des objectifs du chef de projet est de renforcer le moral de son équipe de façon à obtenir son engagement pour poursuivre un objectif commun.

Nous n'avons pas pu trouver une définition commune à tous les chercheurs. Les listes des compétences relationnelles se diffèrent et se contredisent. Parfois, on trouve la sociabilité, la gestion des personnes, les compétences en leadership, d'autres fois, les compétences en communication, l'éthique, l'intelligence émotionnelle. Toutefois, les participants du sondage de W.S.H.R.C. (2014) ont trouvé un consensus sur la définition des « soft skills » :

Compétences interpersonnelles : Elles ont été considérées comme l'élément le plus important pour les répondants dans la définition des *soft skills*. Les dirigeants cherchent des personnes capables d'interagir efficacement et de s'intégrer facilement. Les *soft skills* permettent non seulement aux individus de construire des

² The Employability Challenge, UK Commission for Employment and Skills, South Yorkshire: UK, 2009, <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/employabilitychallenge-full-report.pdf>

relations, de représenter le visage d'une organisation, mais également un comportement socialement acceptable en milieu de travail.

Intelligence émotionnelle : permet aux employés d'interagir professionnellement à tous les niveaux au sein d'une entreprise, d'avoir la capacité d'établir des relations professionnelles avec les parties prenantes, des fournisseurs et des partenaires commerciaux, ainsi d'avoir la conscience des normes et des valeurs sociétales, ainsi la capacité de construire le respect, la crédibilité et la réputation positive

:

Communication : La plupart des employeurs interrogés citent la communication comme une composante essentielle des *soft skills*. La capacité de communiquer efficacement au nom de son organisation à la fois en utilisant des moyens formels et informels. Au-delà, les employeurs croient que les travailleurs possédant les « *soft skills* » démontrent une affinité envers le travail d'équipe et le sens de collaboration qui facilite l'interaction entre les subordonnés, ainsi, de posséder la capacité d'écouter les individus.

Autogestion : C'est d'avoir un sens de l'éthique du travail et du professionnalisme qui comprend la capacité d'exécuter le travail quotidiennement et de fournir toute l'énergie possible, de respecter les échéances et de se tenir compte de leur travail. Les employeurs ont exprimé la conviction que cette qualité crée un employé motivé possédant le sens de l'engagement professionnel ;

Nature immatérielle des soft skills : Ses compétences sont enracinées dans l'intelligence émotionnelle qui complète les compétences techniques. Bien que les « *soft skills* » puissent être cultivés, elles dépendent davantage de la personnalité, du tempérament, etc., et sont en général plus difficiles à apprendre par rapport aux compétences techniques.

De plus, les résultats du sondage qui a été mené auprès de plus de deux cents professionnels ont placé les compétences interpersonnelles en tête avec 88%, l'intelligence émotionnelle 72% et les compétences sociales à 66% (W.S.H.R.C. (2014), p.55).

1.5. LE CONCEPT D'ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE (ONG)

Le concept d'ONG, qui s'inscrit dans un discours de société émotionnelle (Eme, 2001), est apparu en Europe au cours du Moyen Âge. Les ONG sont les premiers acteurs de l'aide humanitaire. Selon l'union des associations internationales, une ONG est association internationale composée de représentations appartenant à un ou plusieurs pays. Elle n'a pas de but lucratif et à un statut consultatif auprès d'un organisme intergouvernemental (Laroche, 2000). Les ONG ont trois caractéristiques principales. Ce sont des organisations qui ont été créées par des personnes physiques ou morales, à but non lucratif qui ont une vocation d'utilité sociale (Pech, 2004). Le terme ONG est utilisé dans la charte de l'Organisation des Nations Unies, qui permet aux ONG de participer à certaines activités de l'ONU (Charnovitz, 2002).

Cependant depuis le moyen-âge à nos jours en passant par les deux guerres mondiales, plusieurs catégories d'ONG ont vu le jour selon leur type de gouvernance et leur conseil d'administration.

- 1) D'abord, il y a organisations humanitaires internationales (OIH) issues du système des Nations-Unies comme le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) ou le programme alimentaire mondial (PAM).

- 2) Ensuite, il y a les organisations intergouvernementales (OIG) comme le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qui ont un statut mixte combinant une gouvernance étatique internationale et une gouvernance privée à l'échelle nationale. Enfin les organisations non- gouvernementales dont la gouvernance est assurée par des individus qui prônent une certaine indépendance décisionnelle par rapport aux États (Arcand, 2017).

Il a aussi une catégorisation qui s'est développée dans la littérature. Se basant sur les domaines d'interventions, Doucin (2007) énumère les quatre groupes qui suivent :

- 1) Les ONG humanitaires construites selon le modèle des « french doctors » qui interviennent dans des situations de crise humanitaire provoquées par les catastrophes naturelles, de conflits armés afin de venir rapidement en aide aux populations sinistrées. À titre d'exemple, on peut citer Médecins sans frontières (MSF), Action contre la faim (ACF) ou encore le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) ;
- 2) Les ONG de défense des droits de l'homme comme Amnesty International (AI), la Fédération internationale des droits de l'homme (FIDH) qui œuvrent dans la promotion de la justice, pour l'abolition de la peine de mort et la liberté d'expression, contre la torture, l'emprisonnement illégal ;
- 3) Les ONG environnementalistes : En général, elles luttent pour la protection de l'environnement, la conservation de la faune et de la flore, contre les changements climatiques. On peut citer Greenpeace, World Wildlife Fund (WWF) ou encore Climate Reality project;

- 4) Les ONG de développement sont celles qui luttent contre la pauvreté que ce soit sur le plan social, économique que sur le plan culturel et politique. Leur travail consiste à aider les populations et communiquer à renforcer leurs capacités à se prendre en charge et devenir autonomes. On peut citer coopérative for american relief everywhere (CARE), le centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI), Développement & Paix ;

Selon l'étendue géographique couverte par les ONG on peut les classer en trois catégories :

- 1) Les ONG locales de petite taille dont les activités couvrent de petits territoires comme les communautés rurales. Généralement, ce sont des collaboratrices de grandes ONG pour la réalisation de petits projets, ce qui fait qu'elles dépendent financièrement de ces ONG.
- 2) Les ONG régionales regroupent les associations, les coopératives, les coalitions de deux ou trois communautés. Le siège social de ces ONG se trouve dans une des communautés reliées par des succursales dans les autres communautés. Bien qu'elles dépendent aussi du financement extérieur, elles organisent des activités d'autofinancement.
- 3) Les ONG internationales se caractérisent par leur finalité sociale (Rahman, 2007) par l'implication de leurs différentes parties prenantes internes et externes (Drucker, 1992 ; Meyer, 2004 cités par Rahman, 2007). Ces ONG sont des porteurs de projets complexes qui sont réalistes par leurs filiales dans plusieurs pays. Elles sont tellement présentes dans la vie économique des pays, surtout les pays du sud, que Rahman (2007) les place comme le troisième secteur à côté des secteurs privé

et public. Ce sont d'importantes sources de financement du développement (Brian, 2012).

Étienne (1997) propose une typologie d'ONG en se basant sur la vision de développement dont est porteuse toute organisation de la société civile et les théories qu'elles mobilisent pour expliquer le sous-développement, car nous dit-il, la conception du développement des ONG n'est qu'un corollaire duquel découle le choix des activités menées ou qu'elles financent. Ainsi, selon cette logique, distingue-t-il deux grandes catégories :

- 1) Les ONG qui puisent l'explication du sous-développement des problèmes internes des pays du Tiers Monde. Dans ce groupe, on trouve premièrement, les ONG assistancielles dont l'objectif est de venir en aide aux sinistrés, aux affamés, aux victimes de guerre. À titre d'exemple, on peut citer la Coopération American for Relief Everywhere (CARE), La World Vision, la Catholic Relief Services (CRS), Action contre la Faim (ACF), Médecins du Monde (MDM), Médecins sans Frontières (MSF). Ces ONG disposent d'énormes moyens financiers. Deuxièmement, les ONG de développement communautaire qui sont de tendance religieuse. Ces ONG incitent les gens à conjuguer leurs efforts pour combattre le sous-développement, ce sont des ONG comme Secours catholiques, Caritas, etc.
- 2) La deuxième catégorie regroupe les ONG qui considèrent que le sous-développement est le résultat des rapports de domination des pays du nord capitaliste au détriment des pays du Tiers-Monde. Dans cette catégorie on retrouve deux groupes. En premier lieu, les ONG qui prônent des réformes dans les relations nord-sud. Ces ONG de type religieux progressiste travaillent et dans les pays industrialisés et dans les pays du Tiers Monde. Au nord, elles mènent des campagnes de dénonciation des rapports nord-sud, cherchent à influencer la politique de coopération de leurs pays dans les pays du Tiers-Monde. Au sud, elles

mènent ou financent des projets de développement endogène ou l'autodéveloppement par la promotion de l'artisanat, l'utilisation des ressources et des matières premières locales, et favorisent des échanges internes. On peut citer Le SKAT en Suisse, Le GRET en France, Gate en Allemagne, etc.

En second lieu, les ONG qui œuvrent pour la transformation des relations nord-sud, dans les structures politiques, économiques et sociales des pays du Sud. On retrouve certes, certains dans les pays industrialisés, mais ces ONG se trouvent principalement dans les pays du Tiers Monde. Celles au nord réalisent des campagnes et entretiennent des partenariats avec celles qui se trouvent dans le Sud. Par exemple, on a agriculteurs français et développement international (AFDI), Institut œcuménique pour le développement. (INODEP).

Aujourd'hui, compte tenu de leurs expériences et leurs expertises, les ONG jouent un rôle important dans les relations internationales, et s'impliquent de plus en plus dans les débats internationaux portant sur de nombreux sujets. Elles s'imposent de plus en plus comme des sérieux interlocuteurs et elles sont très sollicitées (Laroche, 2000).

1.6. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE L'ACTION HUMANITAIRE DANS LE MONDE

La notion de miséricorde remonte depuis l'antiquité, mais ce n'est qu'au moyen-âge qu'on retrouve le terme solidarité que l'on peut trouver les racines des institutions de solidarité et des œuvres charitables menées par l'Église catholique qui a consacré le quart de ses revenus à l'assistance humanitaire durant la période de la lèpre en Occident au Vème siècle (Brauman, 2000). Cependant, le mot humanité qui désignait « l'ensemble des hommes » au XVe siècle a évolué pour renvoyer à la sensibilité pour autrui. C'est grâce à ce postulat

humaniste qui a certes fermé les yeux sur l'esclavage que les Thomas More et Erasmo ont dénoncé la guerre, que Montaigne la torture, les procès pour sorcellerie et la colonisation des Indes (IBid). Toutefois, faut-il le rappeler, le principe du don n'existe pas seulement en occident, car des ethnologues ont démontré que, dans toutes les sociétés il y existe, sous différentes formes. Dans les sociétés occidentales, il prend la forme de la charité qui constitue le terrain de l'action humanitaire (Andlauer, 1998).

C'est au 19^e siècle que Lamartine et Chateaubriand ont utilisé pour la première fois le mot « Humanitaire » dans le sens de philanthropie et commence à être vu dans cette double acceptation de l'idéal de progrès social, d'égalité et d'action secouriste. C'est à cette époque que surgit l'échange humanitaire d'un état à un autre, mais l'empreinte de l'Église est toujours présente. A la suite d'événements comme les guerres, les famines, les tremblements de terre, on assiste à l'expansion des ONG au XIX^e siècle, notamment la création de la Croix-Rouge après la guerre de Solférino en 1859 par Henry Dunant et Oxfam et Care après la Seconde Guerre mondiale (ibidem). Ainsi, l'assistance humanitaire, comme l'a fait remarquer Brauman (2000), est en grande partie liée à la violence tant physique et morale.

A la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les rivalités entre l'ouest capitaliste et l'est communiste, mises en sourdine pour combattre les fascismes, reprennent et occasionnent des crises. Ne pouvant pas laisser les démocraties populaires prendre le dessus, on assiste à la prolifération d'un nombre d'organismes qui s'inscrivent dans la logique d'« aide au développement » dont le mandat est de favoriser le développement, en particulier celui des pays du Tiers-Monde par l'octroi de prêts ou des dons leur permettant de trouver une stature internationale (Noël,1996). Le sous-développement revêt d'une importance stratégique des relations internationales (Brauman,2000). Les pays de l'occident capitaliste mettent sur pied des organismes de développement. Tous les pays d'Europe montent des organismes d'aide au développement. Cette vague a accouché d'un fonds d'aide et de

coopération (FAC) de la France, de la création d'un fonds européen de développement (FED), de l'agence américaine de développement international (USAID) aux États-Unis, sans oublier les différents fonds créés par les Nations-Unies au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (Brauman,2000).

L'aide au développement fait surgir une mouvance d'ONG qui se réclament un « sans frontiérisme » comme les Médecins sans frontières (MSF) né en 1971, connaîtra un succès. Les organisations comme Médecins du monde (MDM), Handicap international (HI), Action contre la faim (ACF), Première urgence (PU) dupliquent le modèle originel de MSF. Tous se proclament organisations humanitaires (Paugman, 2007). Aujourd'hui, l'action humanitaire apportée par les organisations est définie comme « celle qui vise, sans aucune discrimination avec des moyens pacifiques, à préserver la vie dans le respect de la dignité, à restaurer l'homme dans ses capacités de choix » (Brauman, 2000).

Au cours des années 70 et 80, des centaines de milliers d'organismes humanitaires sont créées tant au nord qu'au sud. À l'occasion du conflit de Biafra qui est considéré comme le conflit fondateur, annonce une nouvelle génération d'organisations humanitaires comme le comité de lutte contre le génocide au Biafra. Ce comité qui devient deux ans plus tard les Médecins sans frontières (MSF), divorce avec le juridisme de Comité international de la Croix-Rouge (Braumann, 2000) cette période de l'histoire de l'humanitaire est marquée par un ensemble de restrictions imposées par la guerre froide. En fait, au Cambodge les organismes humanitaires se sont vus refuser l'accès dans un pays avec un gouvernement pro vietnamien, ou en Éthiopie, des affamés ne pouvaient pas être secourus parce qu'elles étaient dans des zones contrôlées par des rebelles (Waal, 2006). Cette situation s'est améliorée à la fin de la guerre froide où, pour la première fois en 1989, un gouvernement, celui du Soudan, donne le feu vert à des organisations humanitaires d'acheminer l'aide vers des régions contrôlées par des rebelles, suivies ensuite de l'Éthiopie et Angolais. Mais en 1990, il a fallu l'intervention militaire de la coalition au Kurdistan irakien, même scénario

en Somalie, où les marines américaines ont débarqué. Ces deux interventions marquent un tournant décisif que Waal (2006) appelle la dimension humanitaire de la promesse d'un « nouvel ordre mondial ».

Au lendemain des attentats du 11 septembre 2001, l'humanitaire était devenu qu'un accessoire dans la machine de l'interventionnisme agressif du gouvernement américain. Toutefois, il puisait ses justificatifs dans la protection contre les armes de destructions massives. Cette préoccupation humanitaire a rejoint un problème de sécurité nationale auquel étaient confrontés les pays occidentaux (Waal, 2006). Bien que l'action humanitaire est largement dominée par les ONG occidentales à cause notamment de leur proximité et l'accès aux différentes sources de financement (Waal, 2006), le 11 septembre, la guerre en Irak et les attentats de Londres en 2006 ont suscité l'intérêt pour le monde musulman et ses ONG, qui existaient déjà dans les années 80 (Le coconier & Pommier, 2009). En fait, une enquête menée par Abdel-Rahman Ghandour (2002) a énuméré les principales caractéristiques des ONG islamiques comme la ferveur religieuse, la légitimité sociale, les rapports supposés avec les groupes islamiques radicaux.

1.7. LES ONG EN HAÏTI

Pour retracer l'histoire des ONG en Haïti, il faut remonter en 1860 après la signature du Concordat entre le Vatican et l'État haïtien. Depuis cette année, les premières congrégations commencèrent à s'installant en Haïti intervenant principalement dans l'éducation et la santé (Étienne, 1997). Mais plus largement les ONG sont apparues en Haïti dans les années 50, en fait, des ONG comme La Coopération for American Relief Everywhere (CARE), le Catholic Relief Service (CRS), le Service chrétien d'Haïti et la Coopération haitiano néerlandaise (COHAN) se sont installées en Haïti.

Plus tard, au cours des années 60, les ONG protestantes nord-américaines commencent à s'établir, à ce titre (ibidem). Pour freiner cette expansion du protestantisme, l'Église catholique a lancé au cours de la décennie 70, un ensemble de projets de développement dans les milieux ruraux (Étienne, 1997). La médiatisation des boat people, de la misère des Haïtiens dans les années 80 a provoqué une intensification des activités des ONG américaines et européennes déjà présentes en Haïti et l'installation de nouvelles et l'octroi des financements supplémentaires aux ONG locales (ibid). Ainsi, grâce à la politique néolibérale de Ronald Reagan dont le but est le renforcement du secteur privé en affaiblissant les gouvernements des pays du sud, la majeure partie de l'aide des États-Unis transite par les ONG, en plus de la chute du régime des Duvalier, le nombre d'ONG a considérablement augmenté. Richard Bergeron, cité par Étienne (1997) recense en 1984 entre 200 à 400 tandis que la même année une étude de l'Institut Nord-Sud relate la présence de 400. Plus tard en 1987, après la chute de Duvalier, la Banque Mondiale fait mention de 250 à 300 ONG en activité en Haïti. Le ministère de la Planification et de la Coopération externe a reconnu une liste de 149 ONG légales et plus de 600 qui mient des activités en dehors de la loi. Trois ans plus tard, la HAVE a publié le « Répertoire des organisations non gouvernementales reconnues par l'État haïtien », qui fait mention de 146 ONG légales en Haïti. Si l'on considère les organisations de type fondation qui ont un statut légal, le nombre passe facilement à 800 (Étienne, 1997). Toutes ces ONG interviennent dans des domaines variés allant du développement rural à l'aide d'urgence en passant par la santé, l'éducation et l'assistanat technique.

1.7.1. LES RELATIONS ONG/ÉTAT HAÏTIEN

Toutes les ONG recensées n'ont pas le même niveau d'institutionnalisation. Si certaines sont de petites associations qui portent le nom d'ONG pour les multiples avantages,

d'autres par contre ont un personnel hautement qualifié, et un niveau d'institutionnalisation appréciable comme l'exigent les différentes sources de financement (Étienne, 1997). Cependant, au cours de l'histoire des ONG en Haïti, elles ont entretenu des relations tantôt imprégnées de tolérance, tant de méfiance, et même d'hostilité. En fait, lors de l'installation des premières ONG en Haïti à la fin des années 70, elles étaient largement tolérées. L'État ne portait pas une grande attention aux ONG, car elles pouvaient aider les populations défavorisées en matière d'éducation, de santé. Elles s'installaient donc dans une indifférence quasi totale de l'État. De leur côté, les ONG n'avaient aucun intérêt à s'associer à l'État qui est une institution hautement politique, ne soumettaient aucun plan au ministère du Plan. Elles remplissaient leur mission humanitaire sans aucun souci des causes des problèmes. Elles ne menaçaient pas l'État. C'était une indifférence mutuelle (Ibid).

Cependant, au cours des années 80, L'État devient méfiant et carrément hostile par rapport aux ONG à cause d'un ensemble de facteurs. Parmi ces facteurs on peut citer : premièrement la politique néo-libérale de Ronald Reagan qui visait à renforcer le secteur privé et la transition d'une grande partie de l'aide internationale par les ONG (Étienne, 1997). Cette politique et des événements politiques ont complètement reconfiguré le financement de l'aide internationale à Haïti (Vélin, 2018). C'est ainsi qu'en 1988, pour la première fois, une contribution de 60 millions de dollars fut donnée à l'USAID au lieu d'être accordée au budget du pays (Verlin, 2018). Plus tard en 1991, après les élections qui ont mené Aristide au pouvoir, le FMI, l'USAID la Banque Mondiale ont suspendu des fonds s'élevant à 511 millions de dollars à cause du coup d'État du général Cadras. Il y a un ensemble de suspension de fonds de l'aide internationale à Haïti qui ont mis les ONG au-devant de la scène jusqu'à se substituer à l'État. Deuxièmement, les ONG catholiques sous influence de la doctrine sociale de l'Église et de la théologie de la libération ont accompagné, par des travaux de conscientisation et d'animation, les masses opprimées dans des mouvements de contestation (Étienne, 1997). Ensuite, en troisième lieu, certaines ONG ont commencé de s'intéresser aux causes de la pauvreté des populations au lieu de se

contenter d'acheminer l'aide humanitaire. A cela s'ajoute un début de réflexion dans le milieu des ONG sur les rôles qu'ils peuvent jouer pour changer la nature de l'État (Ibid).

Ainsi, l'État commence à développer la volonté de contrôler les ONG par un ensemble de décrets et de lois. Le premier décret, sorti le 27 décembre 1982, concerne la réglementation de l'implémentation, le fonctionnement des ONG, les bénéfices du statut d'ONG. Cependant, ce décret n'a pas été respecté par toutes les ONG du pays, notamment celles d'obédience catholique qui ne sont jamais inscrites au ministère du Plan (Étienne, 1997). A la fin du règne des Duvalier, les gouvernements qui se succèdent en Haïti, de Manigat jusqu'à Prosper Avril, ont manifesté la volonté de contrôler les ONG toujours par des textes de loi, mais aussi par des actes de violence et de répression (Étienne, 1997).

1.7.2. LES RELATIONS ONG/SOCIÉTÉ CIVILE

En Haïti, les ONG et la société civile entretiennent des relations très harmonieuses. En fait, les ONG financent des activités des associations de la société civile et même leur fonctionnement. En plus, les ONG mettent à la disposition de ces associations leurs cadres pour des séminaires de formations dont parfois bénéficient les associations de jeunes. Elles encouragent la formation des groupes de base pour exécuter des projets communautaires, mettent à la disposition des associations de paysans outils, de semences et les supportent dans des projets de conservations de sols et de reboisement (Étienne, 1997).

Toutefois, nous fait remarquer Étienne (1997), les associations de base constituent la population cible des ONG en Haïti, mais le niveau organisationnel de ces groupes favorise la corruption. Ce qui génère une déception des responsables des ONG et le reproche des groupes de base sur le fait que les ONG leur refusant une certaine autonomie et prennent des décisions à leur place.

1.7.3. LES RELATIONS ONG/ONG

Étienne (1997) nous apprend que les relations entre les ONG qui interviennent en Haïti sont marquées par la compétition. Toutefois, il y a eu plusieurs tentatives de regroupement dont notamment Le HAVA (Association Haïtienne des Agences Volontaires) qui, en 1981, regroupaient des ONG qui travaillaient avec USAID et qui visait à coordonner les activités des ONG travaillant en Haïti. Cependant, il y eu une certaine réticence par rapport a cette structure à cause des liens étroits qu'elle entretenait avec l'USAID. Plus tard, au début des années 90, les ONG commencent à faire preuve d'une certaine ouverture d'esprit, qui a favorisé le rapprochement de certaines ONG jusqu'à la formation d'une plateforme qui réunissait une quarantaine d'ONG. Cette plateforme donnait l'impression d'une cohésion, mais ce n'était que le regroupement d'ONG avec des conceptions du développement et des projets politiques très différents.

1.8. L'INTRODUCTION DU « SYSTÈME HUMANITAIRE » EN HAÏTI

En 2005, deux événements majeurs ont provoqué une restructuration du système onusien de réponse aux crises. Le premier est la crise de Darfour résultant du conflit armé entre les forces gouvernementales du Soudan et les rebelles dans la région de Darfour qui se situe à l'ouest du pays. Cette guerre a fait plusieurs milliers de morts et environ un million de réfugiés. Le coordonnateur humanitaire de l'ONU au Soudan a qualifié la crise de « la plus grande catastrophe humanitaire actuelle »³. Le deuxième est le tsunami en Indonésie en

³ Le monde diplomatique, <https://www.monde-diplomatique.fr/index/sujet/conflictudarfour>, consulté le 17 novembre 2019.

2004 qui a fait plus de 240 000 morts, 500 000 blessés et 1,5 million de déplacés. Sans compter les dégâts matériels qui se chiffrent en millions, l'ONU a parlé de « catastrophe sans précédent » (Le Cocotier & Pommier, 2009). Ainsi, la réponse humanitaire à la crise de Darfour a pris du temps à arriver et le défi de coordination après le tsunami ont amené le comité permanent interorganisations et le sous-secrétaire des affaires humanitaires a proposé une réforme du système d'aide (Verlin, 2018). Cette réforme que l'ONU essayait de mettre sur pied depuis des années consiste à redéfinir son rôle de coordination en considérant les multiples acteurs intervenants dans les crises humanitaires de notre époque (Le cocotier & Pommier, 2009). Ainsi, le comité, visait-il, introduire un système de clusters c'est-à-dire des unités de coordination regroupées autour des thématiques. Ce système crée un mandat de coordinateur humanitaire qui dispose d'une équipe humanitaire par pays, une équipe de professionnels de l'humanitaire, de nouveaux outils de financement humanitaire et une structure visant à coordonner le partenariat avec des organisations non onusiennes (Verlin, 2018).

En Haïti, l'État a créé depuis 1983, des institutions de gestion et de supervision de l'aide d'urgences en cas de catastrophes naturelles. En fait, en 1994, un système de coordination a été élaboré avec les agences de l'ONU et la Direction de la Protection civile. En 1998, après l'ouragan Georges, l'État haïtien était aux commandes de la coordination générale du plan national de gestion des risques et des désastres, rebaptisé Système national de gestion de risques et désastres, et les ONG n'étaient que des consultants.

Cependant les nombreuses crises politiques qu'a connu le pays, notamment les émeutes après le départ d'Aristide en 2004 a favorisé, à la faveur de la réforme de l'humanitaire à l'échelle internationale, l'institutionnalisation d'un « système humanitaire » en Haïti (Verlin, 2018). En fait, l'ONU a créé la MINUSTAH pour stabiliser le pays et le Cadre de coopération intérimaire (CCI), une structure qui assure l'interaction entre la mission et le gouvernement de transition mené par Gérard Latortue (Verlin, 2018). Cette structure se

formait autour de groupes thématiques, appelés plus tard « tables sectorielles » avait à sa tête la Banque Mondiale et l'ONU avec le soutien de la Banque interaméricaine de développement et la Commission européenne. Les tables sectionnelles étaient dirigées par un représentant de l'État haïtien et formé d'organisations internationales, des bailleurs bilatéraux et multilatéraux (Verlin, 2008). Ainsi, le départ d'Aristide et l'envoi de la Minustah ont peu à peu écarté l'État dans la gestion de l'aide humanitaire et consolident le système humanitaire créé par la réforme de 2005.

Avec cette réforme qui a vraiment été fonctionnelle qu'en 2008 après les ouragans Fay et Gustav et la tempête tropicale Jeanne aux Gonaïves, le résident représentant du PNUD en Haïti était à la fois le coordonnateur résident de l'ONU et le coordonnateur humanitaire dont la mission était à la fois la gestion de crise avec la MINUSTAH et la gestion humanitaire. Dans cette logique, le PNUD s'est dégagé de ses objectifs de développement pour s'engager dans la mission de stabilisation avec la Minustah et gestion de l'aide humanitaire (Verlin, 2008).

Avant le séisme du 12 janvier, il subsistait encore une cohabitation entre le système de l'ONU et le gouvernement haïtien dans la gestion de l'aide, mais elle s'est complètement transformée en « système humanitaire » après 2010. En fait, Farmer (2011), dans son rapport, déclare que près de 99 % de l'aide d'urgence postsismique a été décaissée vers des agences humanitaires bilatérales ou multilatérales, la Croix-Rouge, des fournisseurs de services non étatiques, des ONG, et des contractants privés (Farmer, 2011).

1.9. L'AIDE CANADIENNE À HAÏTI

Officiellement, l'aide canadienne à Haïti débuta en juillet 1973 bien que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) accordât des subventions aux micros-

projets des missionnaires québécois en Haïti à la hauteur de 1,1 million \$ seulement de 1968 à 1973 (Midy, 1991). Depuis lors, mais le nombre d'ONG du Québec et du Canada au pays a augmenté de façon considérable. L'ACDI a décaissé de 1973 à 1979 près de 25 millions de dollars à Haïti. Ce qui fait passer Haïti en première position des bénéficiaires de l'aide canadienne dans toute l'Amérique latine et le troisième bénéficiaire de l'intervention humanitaire des ONG canadiennes (Midy, 1991).

En 1982, le Canada a fait un retrait sur le financement de l'aide à cause des fraudes relevées dans la gestion du gouvernement haïtien pour finalement stopper toute planification de projet bilatéral après les élections sanglantes de novembre 1987 et le massacre des fidèles de Saint Jean Bosco en 1988.

Aujourd'hui, le Canada est le deuxième donateur bilatéral d'Haïti après les États-Unis. En fait, depuis l'année 2010, le Canada a fait don à Haïti de plus de 1,4 milliard de dollars CAD en aide humanitaire, 1,15 milliard CAD en appui au développement et à la reconstruction du pays. La même année, pour combattre le choléra amené par les soldats népalais de la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation d'Haïti, le Canada a versé 50 millions de plus.

La nouvelle « Politique d'aide internationale féministe du Canada vient avec de nouvelles priorités de développement. Ainsi, l'accent est mis sur l'égalité entre les genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles ; sur la dignité humaine, la croissance au service de tous, l'environnement et l'action pour le climat sans oublier la gouvernance inclusive, la paix et la sécurité⁴

Au Canada, les organisations non gouvernementales de solidarité et de développement international doivent répondre aux critiques et exigences de l'Agence canadienne de

⁴ https://www.canadainternational.gc.ca/haiti/bilateral_relations_bilaterales/canada_haiti.aspx?lang=fra

développement international (ACDI), qui prône une politique de développement durable en orientant ses actions selon des priorités fondamentales qui en 2010 étaient l'accroître la sécurité alimentaire, assurer l'avenir des enfants et des jeunes et favoriser la croissance économique durable (ACDI, 2011a). Mais, il convient de préciser que les thèmes : la viabilité de l'environnement, l'égalité entre les femmes et les hommes et le renforcement des institutions et des pratiques en matière de gouvernance sont transversaux à tous ses programmes, projets financés par l'ACDI, car ils favorisent la relaxation des Objectifs du Millénaire (OMD).

CHAPITRE 2

PROBLÉMATIQUE, OBJECTIFS ET QUESTION DE RECHERCHE

2.1. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

La compétence est un concept flou difficile à contenir dans une seule définition parce qu'elle prend différentes acceptations selon l'époque dans laquelle on se situe. En fait, durant la période industrielle, la compétence était liée à l'exécution des tâches et le respect de la hiérarchie. Jusqu'aux années 70, être compétent pour un poste signifie presque être qualifié, c'est-à-dire avoir appris à exécuter des tâches liées au poste (Lamri, 2018). Plus tard, à la fin des années 70, avec de nombreux changements apportés par l'économie par les avancées de l'informatique et suite aux critiques des acteurs qui ne pouvaient plus s'adapter aux nouvelles réalités, la compétence était repensée et est vue comme une unité de mesure en vue de contrôler le processus de production avec l'humain à son centre (Ibid). Durant les années 80, les professions sont au centre de nombreux travaux comme ceux de Boyatzis (1982), Montmollin (1984). À cette époque la compétence est définie comme une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction (Lamri, 2018). Toujours en constante évolution, la compétence a connu un véritable tournant au 21^e siècle, elle est très orientée sur les capacités d'apprentissage de l'individu, ses aptitudes à réfléchir et interagir.

Comme tous les secteurs d'activité, celui de l'action humanitaire n'est pas exempté des nombreux changements et bouleversements des années 70. En fait, de la simple expression de la solidarité au cours du moyen-âge et des premières interventions durant les guerres avec notamment les French doctors et les cataclysmes naturels

(Larché, 2017), le monde humanitaire a complètement changé et s'est institutionnalisé de façon spectaculaire où une multitude d'organisations s'entremêlent sur les terrains complexes pour répondre à des défis comme la pauvreté dans le monde, et la réduction des inégalités, les guerres, sans oublier les changements climatiques (Larché, 2017). L'action humanitaire et ses professionnels se sont vus dans l'obligation de s'adapter aux nouvelles réalités du métier et réaffirmer son identité (Ibid).

En Haïti, les intervenants humanitaires sont présents depuis 1862 avec la signature du Concordat avec l'Église catholique de Rome (Étienne, 1997). Depuis lors les ONG n'ont pas cessé de croître, à un point tel que Étienne (1997) parle d'invasion des ONG. Cependant, la constellation des intervenants a considérablement changé avec la réforme de l'humanitaire de l'ONU en 2005 qui est la résultante des leçons tirées de la crise de Darfour au Soudan et le tsunami en Indonésie en 2004 (Verlin, 2018). Cette réforme a redéfini la coordination compte tenu de la quantité des acteurs présents et le temps relativement long qu'avait pris l'aide d'arriver sur les lieux (Le cocotier et Pommier, 2009). À la faveur de cette réforme, Les ONG en Haïti qui étaient avant que des consultants ont pris de plus en plus d'importance dans le système humanitaire (Verlin, 2018). Dans ce nouveau schéma, une bonne partie de l'aide passe par les ONG, et Farmer (2011) nous rapporte qu'après le tremblement de terre en 2010, 99% de l'aide d'urgence a été décaissé vers des organismes humanitaires bilatéraux et des ONG.

Face à cette situation, nous sommes amenés à nous questionner sur les compétences des gestionnaires de ces organisations. Arcand et al. (2017) ont traité des compétences du gestionnaire de projet en mettant l'accent sur le contexte

international et humanitaire en faisant ressortir les notions de leadership et d'intelligence émotionnelle. Cependant, la complexité et l'envergure de certains projets en Haïti, le climat politique instable du pays, ainsi que le nombre sans cesse croissant des ONG entravent sérieusement la tentative de déterminer le profil de compétences du gestionnaire de projet humanitaire en Haïti, et les études sont très rares sinon inexistantes. C'est dans ce sens que nous nous proposons d'apporter notre contribution en cherchant à déterminer les compétences recherchées dans les organisations humanitaires qui interviennent en Haïti. Devant la multitude de définitions du concept de compétence, dans le cadre de cette étude, nous adoptons la définition qui suit : « *Une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné* » (Lecoeur, 2008, p.14).

2.2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Au cours de cette étude, nous nous proposons de poursuivre les objectifs suivants :

2.2.1. OBJECTIF GÉNÉRAL

Déterminer les compétences recherchées chez les chefs de projet dans l'action humanitaire en Haïti ;

2.2.2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

1- Définir le profil idéal du gestionnaire de projet dans les organisations humanitaires canadiennes en Haïti ;

- 2- Découvrir lequel des groupes de compétences, compétences techniques et compétences interpersonnelles, priorisent les organisations canadiennes dans le processus de dotation.

2.3. LA QUESTION DE RECHERCHE

À partir de nos objectifs, nous pouvons nous poser cette question qui est l'aboutissement logique de notre réflexion : « Dans quelle mesure les compétences prioritaires peuvent-elles influencer le succès des projets menés en Haïti ? »

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Selon Grawitz (2001) au sens le plus élevé et plus général du terme, la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Elle est considérée comme étant un ensemble de règles indépendantes de toute recherche de contenu particulier, visant surtout des processus et formes de raisonnement et de perception, rendant accessible la réalité à saisir. « Le choix de ces techniques dépend de l'objectif suivi, lequel est lié lui-même à la méthode de travail ».

Ainsi, avons-nous utilisé la méthode qualitative. Il s'agit d'un travail qui se veut exploratoire et qui s'articule autour des techniques de recherche documentaire, et d'enquête par entretien. En fait, nous avons consulté plusieurs ouvrages et mémoires de recherche qui ont traité des compétences en gestion de projet. Certains articles trouvés sur internet ont aussi été lus. Ce qui nous a permis à mieux appréhender notre question de recherche qui est la suivante : quelles compétences les organisations humanitaires internationales en Haïti priorisent-elles en recrutant les gestionnaires de projet ?

La population constitue le groupe d'individus sur lequel se porte l'étude en question. Dans le cadre de cette recherche, nous devrions prendre en compte l'ensemble des organisations humanitaires. Dans un premier temps, nous accentuons notre étude principalement sur les organisations humanitaires qui exécutent des projets en Haïti, c'est donc la population de l'étude. Dans un deuxième temps, à partir de la définition de la population, nous avons dégagé à un échantillonnage plus représentatif. Ce procédé, d'après Fortin & Gagnon

(2010), permet de faire sortir l'échantillon le plus représentatif possible de la population de l'étude. L'échantillon est l'ensemble des personnes qui répondent aux critères de sélection qui ont été, préalablement défini, et qui permettent de faire des généralisations (Ibid). Pour notre étude, la population cible est constituée des organisations internationales humanitaires canadiennes qui mènent des projets de développement et humanitaire en Haïti.

Il se peut qu'on n'ait pas accès à toute la population cible, il convient donc de faire ressortir la population accessible. Cette dernière est la population qu'on peut attendre dans une ville, une région, etc. (Fortin & Gagnon, 2010). La population accessible de notre travail de recherche est constituée des organisations internationales humanitaires canadiennes dont les sièges sociaux se trouvent dans les provinces du Québec et de l'Ontario.

Après, l'étape consiste à déterminer l'échantillonnage sur lequel l'étude est réalisée. Fortin & Gagnon (2010) définissent l'échantillon comme une fraction ou un sous-ensemble d'une population sur lequel porte l'étude qui doit présenter des caractéristiques connues dans la population de l'étude. Dans le cadre de notre travail, l'échantillon constitue les responsables des ressources humaines des organisations internationales humanitaires des provinces du Québec et de l'Ontario.

Il y a deux méthodes pour monter un échantillonnage de recherche : l'échantillonnage probabiliste et l'échantillonnage non probabiliste.

Fortin & Gagnon (2010) définissent les deux méthodes de formation d'échantillonnage. L'échantillonnage probabiliste est la méthode qui consiste à former un échantillon d'éléments par un processus de sélection aléatoire tandis que la méthode non probabiliste où la sélection n'est pas aléatoire et les chances pour les éléments de la population pour former l'échantillonnage ne sont pas égales (Fortin & Gagnon, 2010). Dans notre travail, la sélection de notre échantillon sera non probabiliste. Nous avons limité les participants de

notre étude aux responsables des ressources humaines, plus précisément les responsables de recrutement.

3.2. LES TECHNIQUES DE L'ÉTUDE

Selon Grawitz (2001) la technique est un moyen d'atteindre un but, mais qui se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques. Les techniques sont des moyens d'aborder les problèmes, lorsque ceux-ci sont précisés. La technique représente les étapes d'opérations limitées, liées à des pratiques, concrètes, adaptées à un but défini. Dans le cadre de notre travail, nous utiliserons plusieurs techniques de recherche à savoir : la recherche documentaire, l'enquête par entretien.

3.2.1. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Selon Quivy et Campendhout (1995), il existe deux types de recherches documentaires : le recueil des données statistiques et le recueil de documents de forme littéraire publiés par des institutions ou des publications d'auteurs ou encore des mémoires et correspondances. Dans le cas des données de forme littéraire, l'attention est portée principalement sur l'authenticité des documents et sur l'exactitude des informations qu'ils contiennent. Pour eux, la recherche en sciences se réalise lorsqu'il est question : 1) d'analyser les phénomènes macro-sociaux, démographiques, socioéconomiques ; 2) d'analyser les changements sociaux et le développement historique des phénomènes sociaux à propos duquel il n'est pas possible de recueillir des témoignages directs ou pour l'étude desquels les témoignages directs sont insuffisants ; 3) d'analyser le changement dans les organisations ; 4) d'étudier les idéologies des systèmes de valeurs et de la culture dans son sens le plus large.

Benoit Gauthier (2004) soutient qu'il faut faire la distinction entre la recherche documentaire classique comme les livres, les articles de périodiques imprimés, d'autres supports comme internet, CD, groupes de discussion. L'auteur énumère quatre principales sources de documentation : les monographies et thèses, les périodiques, les bases de données et index périodiques, l'internet. Tandis que pour Piard (2004) il y a deux principales sources de documentation : les sources primaires et les sources secondaires.

Les sources primaires sont, tout ce qui se rapporte à la documentation officielle : bulletins, rapports officiels des ministères et des organisations non gouvernementales. Et les sources secondaires sont constituées de l'ensemble des œuvres d'auteurs. Ainsi, dans le cadre de notre travail, nous avons choisi des documents comme : des livres et ouvrages, des mémoires, des articles, des études et rapports des ministères et organisations internationales, et des données statistiques.

3.2.2. L'ENQUÊTE PAR ENTRETIEN

La deuxième technique que nous avons utilisée dans le cadre de notre travail de recherche est l'enquête par entretien.

Il se distingue de l'entretien est un « speech event » littéralement un « événement de parole » au cours duquel une personne A extrait des informations d'une personne B.

Alain Blanchet et Anne Gotman (1992), ont largement défini l'entretien et affirment que l'enquête par entretien constitue une technique complète que ce soit sur le plan des résultats que sur celui des fondements théoriques. Cette technique est issue de la nécessité d'établir un rapport égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté, afin que ce dernier ne se sente pas contraint de fournir des informations. L'enquête par entretien prend la forme d'une rencontre où l'on s'entretient sur une expérience, un événement, un phénomène dans un processus interlocutoire.

Il est important d'énumérer trois sous-systèmes dans lesquels l'enquête par entretien peut s'appliquer : il s'agit des enquêtes sur les représentations, les enquêtes sur les représentations et les pratiques, les enquêtes sur les pratiques. Gotman et Blanchet (1992, 30-37), ont tenu définir les trois sous-systèmes :

- L'enquête sur les représentations est celle basée sur les conceptions, les raisonnements et les logiques subjectives de l'interviewé.
- L'enquête sur les représentations et les pratiques partent à la connaissance d'un système pratique qui nécessite la production de discours modaux et référentiels.
- Les enquêtes sur les pratiques renvoient aux travaux de vie, le mode de vie, les aspects matériels de la culture d'un groupe social. Dans ce cas, il convient d'interviewer la personne sur ce qu'il sait pour l'avoir éprouvé et non ce qu'il croit.

Les enquêtes par entretien peuvent être exploratoires, quand elles sont menées avant la phase de l'enquête par questionnaire. Elles peuvent être à usage principal quand elles sont la seule technique de collecte des données dans un travail de recherche. Et il existe les enquêtes par entretien à usage complémentaire quand elles sont soit supérieures, soit parallèles, soit corrélatives à d'autres moyens d'enquête.

Ainsi, pour notre étude, nous aurons à utiliser l'enquête par entretien non directif. On entend par là, un entretien qui obéit à l'attitude non directive qui est centrée sur la personne. L'entretien se développe avec une certaine liberté de la logique de la personne interviewée avec comme seule consigne les thématiques de l'étude et caractérisée par une préformation minimum (Bardin, 2007).

Les entretiens ont été menés auprès des responsables des ressources humaines des organisations internationales humanitaires qui œuvrent en Haïti. L'entretien était axé sur l'information, car ce type d'entretien a permis à l'interviewé d'exprimer ses opinions et

intérêts sans crainte d'être piégé par l'intervieweur. C'était également des entretiens phénoménologiques, dans ce genre d'entretien, bien que le chercheur soit en dehors du système, il recherche les perceptions de ceux qui s'y trouvent.

3.3. LES INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE

Pour que les techniques puissent être efficaces, il faut des instruments de recherche pour la collecte des données. Ainsi, nous avons fait des fiches de lectures au cours de la recherche documentaire. Pour l'enquête par entretien, nous avons utilisé la grille d'entretien non directif contenant des questions précises qui nous a permis d'atteindre nos objectifs. Elles étaient majoritairement ouvertes et seront adressées aux responsables des ressources humaines. Elle est montée autour des thèmes : Compétences techniques, compétences interpersonnelles.

3.4. MODE DE TRAITEMENT DE DONNÉES

L'analyse de contenu est la méthode que nous avons utilisée pour traiter les données recueillies lors des entretiens. L'analyse de contenu comme l'a fait remarquer Bardin (2007) : « *un ensemble de technique d'analyse des communications* » (Bardin 2007, p 39) visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin 2007, p.32).

Il s'agit de traiter des informations contenues dans des messages que ce soit dans leur contenu c'est-à-dire l'analyse des signifiés que dans leur contenant (analyse lexicale). Pour que l'analyse soit valide, il faut découper la communication en catégories. Ces catégories doivent être homogènes, exhaustives (épuiser la totalité du texte), exclusives c'est dire un

même élément ne peut être présents dans deux catégories de manière aléatoire. Elles doivent engament être objectives, des codeurs différents doivent donner les mêmes résultats, et enfin elles se doivent d'être adéquates ou pertinentes, en autres termes adaptés au contenu et à l'objectif (Bardin, 2007).

L'analyse de contenu peut se faire à l'aide de plusieurs techniques, dont l'analyse catégorielle, analyse de l'évaluation, l'analyse de l'énonciation, l'analyse proportionnelle du discours, les analyses de l'expression, l'analyse des relations.

Dans notre cas, la technique d'analyse de contenu est l'analyse de l'énonciation. Cette analyse repose sur une conception du discours comme processus. Contrairement à l'analyse du contenu classique qui considère le matériel d'étude comme une donnée immobilisée, l'analyse de l'énonciation voit plutôt le discours avec des contradictions, des incohérences, des inachèvements.

3.5. LES ASPECTS ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de notre recherche, nous nous engageons à prendre en compte un ensemble de considérations éthiques. En fait, l'éthique constitue un ensemble de règles de conduite propices au bien humain et au respect des personnes (le fonds de la recherche en santé du Québec "FRSQ", 2008, p. 6). Si, elle est indissociable à la méthode (Kreimer-Marietti, 1987), l'éthique concerne plusieurs points de la recherche allant de la nature de la question de recherche à l'analyse des données en passant par le recrutement des participants et les méthodes de collecte de données (Fortin & Gagnon, 2010).

Nous nous engageons à rédiger et présenter un document qui relate les risques et es avantages de l'étude, ses objectifs et en quoi consiste leur participation. Ce document sera écrit de façon claire et simple afin de faciliter la compréhension. Tous les participants feront objet d'un traitement équitable et pourront profiter des connaissances de l'étude.

Nous respectons le principe portant sur le bien-être, sur le respect de la vie privée des participants ainsi que sur les renseignements personnels (EPTC 2, 2014). Si toutefois, ils refusent, nous devons respecter leur autonomie, et leur décision de participer à la recherche.

La recherche a pour objectif de permettre de comprendre des choses qui n'ont pas encore été expliquées, mais elle a des risques qui peuvent être graves ou non, de nature physique ou psychologique et individuelle ou sociale sur les participants et pour d'autres personnes. (EPTC 2, 2014).

L'étude que nous menons peut, d'une manière ou d'une autre, exposer les participants à des risques psychologiques qui leur rappellent de mauvais souvenirs, des risques économiques et sociaux, ainsi ont-ils le droit de ne pas répondre à certaines questions (ibid). Toutes les informations personnelles recueillies sur les participants, qui seront anonymes dans le cadre de notre étude, ont été traitées avec la plus rigoureuse confidentialité et ne sont présentées à aucune personne extérieure sans leur consentement explicite.

Nous avons obtenu la certification du comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR (CERUQAR) pour pouvoir procéder aux entrevues. Il s'obtient par la présentation de l'étude et en fournissant les formulaires de consentement et les copies des questions et tous les autres documents comme les lettres, les courriers invitations, etc.

Pour la sélection des participants, nous avons procédé de la manière suivante. Un courriel a été envoyé aux organisations visées dans le but de soumettre une demande d'approbation pour m'entretenir sur leurs activités avec le service des ressources humaines. Cette demande a été accompagnée par la grille d'entretien afin que les responsables des organisations soient au courant de la nature des questions posées. Ces dernières ont transmis un courriel aux personnes de l'organisation concernées par la recherche. Elles ont été beaucoup à vouloir participer, mais selon les critères de sélection, 5 personnes ont été retenues dont trois au Québec et 2 en Ontario.

Les entretiens ont duré une heure maximum. Nous avons commencé par expliquer les raisons de notre entretien et le principe de confidentialité de l'entretien. Ce principe veut que les noms des participants soient remplacés par des codes. Ensuite, nous avons commencé les différentes questions de notre entretien. Les questions que contient la grille n'ont pas suivi de façon linéaire, mais plutôt arrivent selon les réponses de l'interviewé pour éviter des répétitions et une éventuelle lassitude des participants.

La plupart des entretiens ont été en français. Cependant, certains participants étant bilingues ont répondu des questions en anglais. Nous avons pris la liberté de les traduire en français tout en conservant certains mots pour éviter des confusions. Le masculin est utilisé pour tous les participants afin d'alléger le texte.

CHAPITRE 4

ANALYSE DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS

Ce chapitre fait la présentation des données recueillies au cours des entrevues. Les entrevues ont été réalisées pendant la période allant du 22 juin 2020 au 27 juillet 2020 pour permettre de répondre aux préoccupations de cette étude. Les résultats sont ensuite discutés à la lumière de la recension des écrits.

4.1. LA NOTION DE COMPÉTENCE

Notre travail s'articule autour des compétences des gestionnaires de projet dans l'action humanitaire en Haïti. Nous avons recueilli les propos des responsables des ressources humaines de cinq organisations humanitaires canadiennes et québécoises sur le profil des gestionnaires de projet qu'ils envoient en Haïti.

4.1.1. RÉSULTATS

La notion de compétence est plus ou moins définie de la même façon par tous les participants. Si certains misent sur l'acquisition de ces compétences par l'expérience, d'autres pensent qu'une bonne partie du travail de développement des compétences est acquise au cours de la formation académique. Ainsi, les participants 04 et 05 nous expliquent:

« Les compétences de tout travailleur est sa capacité acquise ou développée pour mener à bien une tâche qui lui a été confiée » (Participant 04).

« *Les compétences sont un ensemble de savoirs, de pratiques et de comportements rationnels acquis, mise en œuvre pour remplir les tâches et atteindre un objectif attendu* » (Participant 05)

De leur côté les participants 01 et 03 placent l'expérience au cœur de l'acquisition des compétences. Ces derniers avancent:

« *La compétence est tout ce que nous mobilisons pour atteindre le ou les objectifs d'un travail. Ces compétences peuvent être le maniement des outils, de logiciels, des formules ou tout autre instrument. La maîtrise de ces instruments n'est pas nécessairement issue de la formation académique mais de l'expérience.* » *Moi, avec mon bac en administration, j'ai commencé à travailler à _____ en tant que bénévole, ensuite comme responsables des bénévoles, j'ai gravi les échelons jusqu'à devenir responsable des ressources humaines. Si on priorisait uniquement la formation académique seuls ceux qui ont étudié la gestion des ressources humaines seraient beaucoup plus qualifiés pour ce travail.* ».

Le participant 02 a plutôt défini la compétence comme un ensemble de formation académique et d'expériences 02 rajoute:

« *La compétence qui est tout ce que nous avons accumulé en termes de connaissances qui nous permettent de travailler dans un domaine. Pour être la plus effective possible doit idéalement être le produit d'une solide formation académique et d'expériences pertinentes.* »

4.1.2. DISCUSSION

Pour la notion de compétence, les participants confirment ce qui a été dit dans la littérature. En fait, Le Boterf et Millet (2008) considèrent la compétence comme une pratique

mesurable qui peut être reproduite dans le temps. Elle est issue d'une mobilisation pertinente et volontaire d'un ensemble savoirs acquis et d'expériences professionnelles permettant d'atteindre un objectif précis dans un contexte donné.

De leur côté, Delamare et Winterton (2005), estiment aussi que les *caractéristiques d'une personne qui sont liées à des performances supérieures dans un emploi et peuvent être communes à toutes les situations* ». Les conversations avec nos participants confirment ces propos, car ils pensent que les compétences sont des capacités qu'on acquiert ou qu'on développe et qui nous permettent de bien remplir les tâches dans un contexte professionnel. Sinon, le participant 01 a fait mention de développer des compétences uniquement à partir de l'expérience sans avoir nécessairement une formation académique dans le domaine, cette partie n'a pas été incluse dans la littérature.

4.2. LES QUALIFICATIONS DES CHEFS DE PROJETS

Nous avons compris que les qualifications requises pour être chef de projet en Haïti varient selon la taille de l'organisation, de l'envergure du projet en question, du contexte dans lequel le projet est implémenté et aussi dépendamment que le chef de projet soit recruté de façon permanente ou pour un mandat de la durée du projet.

4.2.1. RÉSULTATS

Les réponses des participants varient parce que les organisations sont de taille différente, les projets sont menés dans des domaines variés.

Ainsi, le participant 02 qui travaille pour une grande organisation canadienne explique:

« Pour être un gestionnaire de projet à l'étranger chez nous, il faut environ cinq à dix ans d'expérience de travail à l'étranger et avoir une maîtrise en gestion. Mais il arrive que le critère académique soit pas pris en considération si les expériences sont pertinentes ».

Tandis que le participant 03 qui travaille dans une moyenne entreprise nous fait savoir:

« Le chef de projet chez _____ qui travaille sur les projets en Haïti a une ou deux ans d'expérience et un baccalauréat en gestion ou en coopération internationale. Le plus souvent ce sont d'anciens élèves qui ont déjà fait une mission humanitaire en Haïti et de retour ici au Québec ont intégré le programme de bénévoles. Le plus souvent ce sont eux qui postulent pour les postes de gestionnaires de projet. Généralement ce sont des projets de quelques mois ».

Cependant, il y a des cas particuliers où les recruteurs sont obligés d'être plus exigeants. En fait, après les cataclysmes naturels ou des conflits internes, les recruteurs demandent beaucoup plus que des qualifications académiques. C'est ce que nous expliquent les participants 01 et 05:

« Il y a des cas très particuliers comme lors des troubles politiques, des cyclones, ou encore après le tremblement de terre où le chef de projet doit, j'insiste sur le mot doit, être quelqu'un qui a déjà une solide expérience des projets en contexte délicat. Par exemple, après le séisme de 2010, après l'étape de l'assistance d'urgence, il nous a fallu recruter un chef de projet. On exigeait en plus d'un sens aigu du leadership, la sensibilité politique, une bonne connaissance d'Haïti, de la langue et de la culture haïtienne et un diplôme en coopération internationale compte tenu de la

complexité des relations entre les ONG en ce moment. En plus de ça, une bonne formation en administration était aussi exigée. (Participant 01)

Un diplôme universitaire est exigé en gestion de projet ou en coopération internationale avec une solide expérience à l'étranger. En plus des qualifications académiques, des compétences prouvées en leadership sont souvent souhaitables. Car les situations post-cataclysmiques rendent les projets l'exécution des projets (Participant 05)

Sur cette même lancée, le participant 04 ajoute que le chef de projet, confronté à une situation d'instabilité politique, doit au moins avoir une bonne compréhension de la situation globale du pays, du contexte politique et de la culture pour bien mener le projet.

« Nous demandons bien sûr un diplôme universitaire et une expérience à l'étranger, mais les cyclones, manifestations et autres troubles, le travail du chef de projet est plus compliqué. Il lui faut plus que des qualifications académiques pour bien mener les projets. Ça lui demande une bonne compréhension de la situation, des enjeux et de la culture ».

4.2.2. DISCUSSION

Bien que les qualifications académiques et les expériences n'ont pas été particulièrement débattues dans la littérature, mais les participants ont mis un accent particulier sur la formation académique et les diplômes. Ce qui confirme en fait Galvin, et al (2014) qui affirment que le gestionnaire de projet doit avoir une solide formation technique. Toutefois en parlant des situations particulières d'Haïti comme après le tremblement de terre ou les

relations entre les intervenants sont compliquées, le gestionnaire doit être le facilitateur qui assure la cohésion de son équipe en gérant les conflits (Quinn, 1998). Ou encore les propos des participants rejoignent ceux de Mitzberg (1998, 2004) qui veulent que les gestionnaires soient des agents de liaison et de coordination entre les ressources de l'organisation et l'environnement extérieur de celle-ci. En parlant de sensibilité politique, le participant 01 partage le point de vue Meredith et Mantel Jr (2011) qui pensent qu'un gestionnaire de projet efficace doit être sensible au climat politique, à la technologie, à l'émotion, etc.

4.3. IMPORTANCE DES COMPÉTENCES TECHNIQUES AU SUCCÈS DES PROJETS

Les compétences techniques qui consistent en la capacité d'utiliser les logiciels, la connaissance des procédures, et des savoir-faire dans le cadre des projets. Cela va sans dire que ce sont des compétences importantes pour le succès des projets.

4.3.1. RÉSULTATS

Les participants sont presque unanimes pour dire que les compétences techniques sont d'une importance capitale qui concerne directement le succès des projets humanitaires en Haïti. Le participant 01 explique:

« Les compétences techniques sont au centre des projets, sans eux le chef de projet ne pourra pas faire son travail. Il est très important qu'il maîtrise les logiciels de gestion et de suivi des projets pour pouvoir prendre les décisions qui s'imposent par

rapport aux exigences de coût et d'échéancier. Vu le nombre de partenaires qui exigent des rapports, nous insistons sur ce point ».

Les participants 02 et 04 ajoutent:

« Les compétences techniques sont incontournables dans la gestion en général et encore plus cruciale dans le domaine humanitaire. On peut avoir toutes les qualifications possibles, mais sans les hard skills le travail ne pourra pas être fait »
(Participant 02)

« Les compétences techniques sont très importantes pour les projets, pour les suivre, les contrôler, pour voir si on est dans les délais, si on respecte le budget et pour pouvoir faire des prévisions. Sans elles, il n'y a pas de gestion » (Participant 04).

Si les participants 02 et 04 sont aussi catégoriques dans leurs propos que le participant 01, le participant 03 pense un peu autrement, mais doit se conformer aux procédures de recrutement de son organisation. Il explique :

« S'il est vrai que les compétences techniques sont essentielles, mais elles ne sont pas toutes primordiales. Par exemple, pour pouvoir contrôler les coûts et le temps du projet, il est important de maîtriser certaines techniques pour rédiger les rapports d'exécution et d'avancement et toutes ces affaires-là, mais les logiciels, pas besoin. Moi j'ai travaillé pendant plus de 7 ans en Haïti pour la branche ——— je n'ai jamais utilisé de logiciels. Par contre dans le cadre de mon travail ici, on exige ces compétences, je n'ai comme pas le choix de les prendre en compte dans le processus de recrutement. »

Le participant 05 de son côté mise plutôt sur les compétences réunies dans l'équipe de projet. Tout en reconnaissant l'importance des compétences techniques, pour lui le gestionnaire n'a pas besoin de maîtriser tous les aspects du projet puisque l'équipe dispose de ressources pour chacun des paramètres du projet. Son travail consiste à ce moment-là de conjuguer toutes ces ressources vers un objectif commun. Sinon le gestionnaire doit néanmoins être capable d'interpréter les données pour pouvoir prendre les décisions.

4.3.2. DISCUSSION

Les compétences techniques de gestion de projet comme nous avons pu le voir dans les réponses des participants ainsi que dans la littérature sont d'une importance capitale. Zielinski (2005) soutient qu'elles sont essentielles tout au long des phases du projet depuis le démarrage jusqu'à sa clôture. Ainsi les participants confirment ce que nous dit Pedler (1994, 2001, 2007 éditions) que la maîtrise des logiciels, de la législation pertinente, de la connaissance des principes et des théories de gestion de base qui ont pour but d'aider le praticien en matière de planification, d'organisation et de contrôle comme des habilités primordiales pour un gestionnaire de projet.

En parlant connaissance des bases de gestion et de leur importance, le participant 01 confirme les propos de Garel et al. (2004) qui nous dit que le gestionnaire doit avoir la connaissance instrumentale du projet c'est-à-dire la maîtrise des outils spécifiques, la maîtrise des champs techniques du projet, la compréhension des spécificités du projet du début jusqu'à sa clôture. Le participant 05 qui préconise plutôt une équipe qui se complète au lieu d'un gestionnaire qui détient toutes les compétences rejoint le PMBOOK (2017) qui précise justement que les gestionnaires n'ont pas nécessairement toutes les compétences techniques que requiert le projet, mais il doit savoir trouver les personnes qui les possèdent.

4.4. IMPORTANCE DES COMPÉTENCES SOCIALES AU SUCCÈS DES PROJETS

Les compétences sociales sont celles que le gestionnaire développe au contact avec les gens et l'environnement qui lui permettent de bien mener le projet, de motiver son équipe et d'entretenir de fructueuses relations avec les parties prenantes. On parle de leadership, de sensibilité culturelle, l'intelligence émotionnelle, etc.

4.4.1. RÉSULTATS

Après avoir longuement parlé des compétences techniques, les participants sont plutôt mitigés sur les compétences interpersonnelles.

Pour le participant 01 :

« Dans certaines situations, il est préférable pour un gestionnaire de projet de posséder certains « Soft skills » que ce soit pour gérer les équipes de projets qui sont le plus souvent composées de plusieurs nationalités ou tout simplement pour les motiver »

Le participant 05 mise sur la nécessité pour le gestionnaire de projet humanitaire en Haïti de posséder de solides capacités de coordination et de leadership compte tenu du nombre d'intervenants humanitaires qui s'y trouvent :

« Dans les projets humanitaires menés dans les pays du sud comme Haïti, il est extrêmement important que les gestionnaires aient au moins une connaissance de la réalité culturelle du pays, de la langue, de rapports entre les gens et les communautés et des institutions ».

Après le tremblement de terre en 2010 en Haïti, il y avait un nombre incalculable d'organisations internationales et les procédures d'interventions n'étaient pas toujours

claires pour les intervenants, plusieurs organisations œuvraient sur des terrains partagés et il y avait une situation politique déjà délicate. Dans un contexte pareil, il fallait quelqu'un qui pouvait faire la job, pour mener à bien les projets, pour mobiliser les équipes de projet dans ce contexte particulier, pour collaborer avec les intervenants internationaux et avec les autorités locales, ça prend de solides habilités de leadership et d'organisation ».

Le participant 03 va dans le même sens, en s'accentuant sur le rôle du gestionnaire, il explique :

« Comme j'aime le dire, un gestionnaire n'est pas un comptable qui manipule des chiffres et des logiciels. Il est plutôt appelé à négocier, à motiver et à résoudre les conflits et tensions. Il ne va pas faire tout ça avec des compétences apprises à l'Université, mais plutôt avec un sens aigu et développé de leadership, des habilités en négociation, de médiation et de conciliation. »

Quant au participant 02, il pense que les projets humanitaires produisent beaucoup d'interactions, de ce fait, les compétences sociales sont d'une importance capitale. Il explique :

« ...avec les projets humanitaires les gens occupent une place importante que ce soit l'équipe de projet ou encore les bénéficiaires. Les interactions sont beaucoup plus nombreuses que les autres types de projets ».

C'est encore dans ce sens que le participant 03 avance que les situations de tension et de conflit exigent une certaine intelligence émotionnelle. Il nous explique :

« Dans des contextes particuliers comme après les séismes, cyclones, ce genre de situation engendre énormément de conflits et de frustrations. Ça prend beaucoup de dépassement et d'intelligence émotionnelle pour bien mener le projet »

Quant au participant 04 parle plutôt sur les rôles du gestionnaire, ceux qu'il ne peut pas déléguer. Il avance :

« S'il est vrai que les compétences techniques sont importantes, mais dans les projets humanitaires, les soft skills sont beaucoup plus sollicités. Car si le manager peut déléguer des tâches techniques aux membres de son équipe, mais il est impensable qu'il demande à quelqu'un d'aller négocier le budget avec ses supérieurs, ni s'entretenir avec les autorités »

4.4.2. DISCUSSION

Comme nous l'avons vu dans la littérature, il n'y a pas de consensus sur le concept de compétences sociales ou soft skills. Toutefois Sharma (2009) nous a donné une définition sur les compétences relationnelles qui cadre parfaitement aux réponses de nos participants, elles renvoient à la capacité de communiquer avec les membres de son équipe et les salariés, au pouvoir de les mobiliser, les motiver. Elles font référence également à la gestion des conflits et au leadership.

En parlant de conflits dans les situations postcataclysmique, le participant 03, mais en lumière les dires de Parente et al. (2012) qui parlent des compétences relationnelles comme des compétences de gestion de personne qui incluent une communication claire et une rétroaction significative, la résolution et/ou la gestion des conflits et la compréhension du comportement humain dans les groupes.

4.5. COMPARAISON ENTRE LES COMPÉTENCES SOCIALES ET LES COMPÉTENCES TECHNIQUES

Tous les participants sont unanimes pour dire que les compétences sociales sont très importantes dans la gestion de projet en général, mais encore davantage dans l'action humanitaire en Haïti. En fait, à la question quel est le groupe de compétences le plus important, c'est à dire le plus priorisé lors du processus de dotation des gestionnaires de projet en Haïti, les réponses sont quasi unanimes.

4.5.1. RÉSULTATS

Le participant 01 nous explique que certaines situations nécessitent les compétences interpersonnelles parce qu'elles sont instables. Il avance :

« Dans certaines situations, il est préférable pour un gestionnaire de projet qui travaille en Haïti de posséder certaines « soft skills » que ce soit pour gérer les équipes qui sont souvent composées de plusieurs nationalités ou pour les motiver. Bien qu'importantes je dirai qu'elles complètent les compétences techniques dans le processus de gestion. »

Le participant 02 se montre plus prudent dans sa réponse, il explique que c'est assez difficile de dire qu'elles sont les plus importantes et de choisir, sauf qu'il dit ;

« S'il fallait choisir mes compétences, je choisirai les compétences sociales, car les hard skills peuvent être apprises à l'université alors que les compétences sociales doivent être développées, mais dans le processus de recrutement, ça diffère selon la situation. Dans un projet qui intervient dans un contexte stable, les compétences techniques sont priorisées, mais dans le cas contraire, on s'accroche sur les soft skills. »`

Les participants 03 et 05 n'y vont pas par quatre chemins, pour eux les compétences interpersonnelles sont plus importantes et sont priorisées dans le processus de recrutement de son organisation. Ils expliquent :

« Par ce que tout simplement c'est une équipe qui gère le projet, il y a donc au sein de l'équipe toutes les compétences techniques pour mener à bien le projet »
(Participant 03)

Il avance que le chef de l'équipe a la responsabilité de coordonner toutes ces compétences de façon efficace et efficiente pour respecter les exigences du projet. Pour arriver à faire ça, les compétences sociales sont incontournables. Sa réponse est sans appel, les plus importantes sont les compétences sociales dans l'action humanitaire.

« Parce que les occasions pour un gestionnaire a à utiliser les compétences techniques sont rares, il a le plus souvent qu'à lire et interpréter les rapports rédigés par ses subalternes pour donner des directives et prendre des décisions. Par contre il dirige, motive, négocie et représente son organisation chaque jour, il résout aussi les conflits au sein de son équipe de projet ou avec ses fournisseurs. Il ne peut pas déléguer ces tâches à d'autres membres de son équipe. Pour pouvoir faire tout ça, il lui faut mobiliser des compétences sociales comme le leadership, la conciliation, l'écoute active » (Participant 05)

De son côté, le participant 04 pense que ce sont les situations qui déterminent le type de compétences les plus importantes, il avance aussi que les projets humanitaires ont cette particularité qui fait que les compétences sociales sont primordiales.

« Ce sont les situations qui dictent l'importance des compétences et dans l'action humanitaire les compétences sociales sont souhaitables aux compétences techniques. Idéalement, le gestionnaire doit avoir les deux groupes de compétences de façon égale, mais cela semble difficile. Cependant, dans le cas précis de l'action humanitaire de notre organisation en Haïti, lors du recrutement, les compétences sociales pèsent dans la balance. »

4.5.2. DISCUSSION

Les réponses de nos participants sur la responsabilité pour le gestionnaire de prendre des décisions rejoignent les rôles décrits par de Mintzberg (1998, 2004). En fait, le participant parle des rôles de négociation du gestionnaire qu'il ne peut pas déléguer à ses subordonnés ou encore la coordination des ressources, il confirme les écrits de Mintzberg (1998, 2004) qui décrivent le gestionnaire comme celui qui s'occupe de la répartition des ressources et l'attribution des tâches, mais également comme la figure de proue l'organisation sans oublier son rôle de négociateur. Mintzberg nous explique que le manager passe son temps à négocier. Les réponses du participant 04 qui veulent que le gestionnaire doive idéalement avoir les deux groupes de compétences semblent appuyer les propos de Anderson (1992) qui listent les compétences du gestionnaire de projet. En fait Anderson (1992) explique que le gestionnaire doit non seulement posséder des compétences en relations humaines, mais également des expériences techniques et d'administration, sans oublier des connaissances en développement technologique qui peuvent aider à renforcer ses compétences.

On retrouve aussi cette exigence chez Garel et al. (2004) qui pensent que les gestionnaires doivent avoir des compétences techniques et les compétences sociales. En fait, Garel et al. (2004) expliquent que le gestionnaire doit maîtriser les principales techniques de conception, d'analyse et de gestion de projet. Ce qui implique de pouvoir utiliser efficacement les outils comme diagramme de Gantt, PERT, Ms Project, etc., le contrôle de coûts comme la valeur acquise, la valeur prévue. De plus, il doit pouvoir maîtriser autant soit peu les connaissances de base du projet sans oublier qu'il doit avoir une idée claire des objectifs du projet, pour pouvoir asseoir sa légitimité au sein de l'équipe de projet. Et pour finir, il est de la responsabilité du gestionnaire de mobiliser ses troupes, alors qu'il doit développer des compétences en leadership.

Plus loin, Boubaker (2015) nous explique que dans la gestion on gravit les échelons on fait beaucoup moins appel aux compétences techniques et plus on mobilise les compétences sociales, cognitives et politiques de gestion. C'est exactement ce que nous rapporte le participant 05 sur les occasions rares pour le gestionnaire d'utiliser les compétences techniques. Sur cette même lancée, il confirme les dires de Harrison (1992) qui a fait une liste des compétences sociales que doit avoir le gestionnaire de projet, il a parlé justement de leadership la puissance dans une situation fluide, la motivation des individus et des groupes, le développement des équipes et la gestion des conflits.

4.6. IMPORTANCE DE LA FORMATION INTERCULTURELLE

Tous les participants ont répondu par l'affirmative que leurs organisations offrent une formation interculturelle et elles y accordent une grande importance. Ainsi tous les gestionnaires des organisations qui ont participé à cette étude ont eu une formation

interculturelle. Cependant le participant 04 nous dit que certaines fois si le gestionnaire a déjà une expérience en Haïti, la formation interculturelle n'est pas nécessaire. Ils s'accordent tous pour dire que la formation est très importante pour aider les gestionnaires dans leur mission. Elle leur permet d'acquérir des connaissances de base en créole, sur l'histoire, la géographie sur la culture haïtienne, les us et les coutumes et plus précisément sur la communauté dans laquelle le projet sera mené.

4.7. SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

Tableau 1 Tableau des compétences des gestionnaires pour le succès des projets en Haïti.

Les compétences techniques	Les compétences sociales
<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des logiciels - calcul de la valeur acquise -Maitrise des diagrammes de GANTT, PERT - Connaissance des spécificités du projet 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilité culturelle - sensibilité politique -Leadership -Intelligence émotionnelle -gestion de conflits - habilités en négociation

Le tableau ci-dessus fait la synthèse des réponses des participants et permet de dégager les différentes compétences que recherchent les organisations humanitaires du Québec et du Canada chez les gestionnaires de projets qui partent travailler sur des projets en Haïti. Les participants qui recrutent des gestionnaires s'attendent à ce qu'ils aient des compétences techniques comme : 1) la maîtrise des logiciels comme Ms Project, 2) le calcul de la valeur acquise, 3) la maîtrise des outils comme les diagrammes GANTT, PERT le chemin critique, 4) la connaissance des spécificités du projet, etc.

En plus des compétences techniques de gestion, les participants affirment que les compétences sociales sont exigées pour mener à bien les projets humanitaires en Haïti. Ils ont parlé de plusieurs compétences : 1) la sensibilité culturelle, car les gestionnaires sont appelés à gérer des équipes multiculturelles, 2) la sensibilité politique parce que les gestionnaires auront à collaborer avec plusieurs intervenants humanitaires et des partenaires locaux., 3) le leadership pour bien gérer les équipes de projets, les motiver et orienter le projet vers les objectifs, 4) l'intelligence émotionnelle, car les gestionnaires auront à gérer des conflits et tensions dans le contexte particulier Haïti où les organisations interviennent souvent après des cyclones, des conflits politiques et récemment après un tremblement de terre. 5) la capacité de gestion de conflits parce que les conflits sont inhérents aux projets humanitaires et aux équipes de projets ayant plusieurs nationalités. 6) La négociation est en fait l'un des rôles principaux du gestionnaire, il en va sans dire que les gestionnaires doivent impérativement être capables de négocier avec les différentes parties prenantes des projets.

Toutefois comme nous l'avons vu dans l'analyse des résultats, les participants priorisent les compétences sociales pour plusieurs raisons. Certains pensent que les compétences sociales sont primordiales surtout dans des situations instables comme c'est souvent le cas en Haïti,

pour gérer les équipes, les collaborateurs. Tandis que d'autres misent plutôt sur le fait que les équipes sont montées de façon à ce que toutes les compétences techniques y soient présentes. De ce fait, le travail du gestionnaire se résume à bien utiliser les ressources, à motiver et encourager ses troupes et surtout à négocier. Donc, ce sont des compétences sociales qui lui sont les plus importantes.

L'analyse des résultats a enrichi le travail de Garel et al. (2004) sur les quatre compétences essentielles du chef de projet qui sont : 1) la compétence instrumentale 2) la maîtrise des champs techniques du projet 3) la compréhension des spécificités du projet 4) la compétence sociale.

Les résultats rejoignent aussi les travaux de Mintzberg (1998, 2004, 2006) sur les rôles de gestionnaire. Mintzberg (2006) avance que le gestionnaire est le répartiteur des ressources. La négociation, est une partie très importante du travail du gestionnaire (Mintzberg, 2006), car en tant que symbole de l'organisation, il apporte une certaine crédibilité aux négociations. En tant que porte-parole, il représente les valeurs de l'entreprise aux yeux des personnes extérieures (ibid) sans oublier il est le seul à avoir le pouvoir de disposer des ressources de l'organisation et aussi le seul à déterminer des informations nécessaires au processus de négociation qui occupe la majorité de son temps (Mintzberg, 1998, 2005).

CHAPITRE 5

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude est menée sur les compétences recherchées chez les chefs de projet dans l'action humanitaire en Haïti en se focalisant sur les organisations humanitaires qui se trouvent au Canada, plus précisément au Québec et en Ontario. Elle avait l'objectif de déterminer lequel des groupes de compétences entre les compétences techniques de gestion de projet et les compétences sociales, est priorité dans le processus de recrutement.

Dans le cadre de l'étude, l'échantillon choisi était les responsables de recrutement au sein du service des ressources humaines des organisations humanitaires qui interviennent en Haïti. La liste des organisations est sortie à partir de la méthode d'échantillonnage non probabiliste. Les entrevues semi-directives ont été menées auprès de 5 participants des 5 organisations retenues pour l'étude. Les entrevues ont été retranscrites pour analyse des données afin de les soumettre à la revue de littérature.

La collecte de données a permis de répondre à notre principale préoccupation de cette étude. En fait, elle a amené à la compréhension de la préférence des organisations autour des compétences des gestionnaires. Nous avons compris qu'on attend des gestionnaires qu'ils détiennent des compétences techniques de gestion de projet, ce qui revient à dire la maîtrise des logiciels et des outils (Diagramme de Gantt, PERT, la valeur acquise, etc.). Les organisations s'attendent aussi que leurs gestionnaires soient dotés de solides compétences sociales comme le leadership, la négociation, la communication, la conciliation l'écoute active, la sensibilité culturelle et politique. Nous avons également compris que certaines organisations au lieu de se focaliser sur les compétences des chefs de projet mettent l'accent davantage sur l'équipe de projet qui doit être montée de façon à ce que soient réunies toutes les compétences dont nécessitent les projets.

Toutefois, la grande majorité des participants ont exprimé une certaine préférence pour les compétences sociales. Parce que Haïti est le plus souvent instable politiquement et a une

multitude d'acteurs humanitaires ce qui rend difficiles les interventions. Ainsi bien que les compétences techniques soient d'une extrême importance dans la gestion de projet, en témoignent les différents écrits de notre recension d'écrits et aussi les propos recueillis après des participants de l'étude, cependant les compétences techniques semblent revêtir d'une importance encore plus cruciale.

La présente recherche n'a pas la prétention d'avoir épuisé la question, mais représente une contribution dans la compréhension de la tendance de recrutement des chefs de projet au sein des organisations humanitaires canadiennes en Haïti. Cependant, il faut relater les apports à la lumière des travaux antérieurs, de mentionner les limites de notre étude et d'apporter des pistes de recherches futures.

5.1. APPORT DE L'ÉTUDE AUX TRAVAUX EXISTANTS

Les travaux que nous avons consultés dans le cadre de cette recherche ont principalement mis l'accent sur les compétences des gestionnaires en général, ou sur l'action humanitaire dans le monde. Comme nous l'avons dit précédemment dit, les études sur les compétences des gestionnaires de projet en Haïti sont rares. Ainsi, cette étude loin d'épuiser la question a deux apports principaux :

5.1.1. LA DÉTERMINATION DU PROFIL DU CHEF DE PROJET DANS L'ACTION HUMANITAIRE DANS LES PAYS DU SUD

Tous les participants sont des responsables de ressources humaines d'organisations qui travaillent non seulement en Haïti, mais aussi dans plusieurs autres pays du sud. Au cours des entrevues, on a pu faire ressortir le profil type du chef de projet dans l'action

humanitaire du Canada en Haïti, mais ce profil peut aussi servir pour bien d'autres pays du sud. Il existe pas mal de livres et d'articles sur les gestionnaires de projet humanitaire, mais il n'y a aucun sur les chefs de projet en Haïti. Les travaux traitent plutôt des compétences des gestionnaires de projets internationaux et les projets humanitaires rentrent dans cette catégorie. Donc aucune étude n'a été menée sur les chefs de projet humanitaire en Haïti avant notre recherche.

5.1.2. LA COMPARAISON DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET LES COMPÉTENCES SOCIALES

Il y a une bonne quantité de travaux qui traitent des compétences en gestion de projet, nous en avons énuméré une bonne partie dans notre revue de littérature. Cependant, bien que le débat existe sur les compétences techniques et sociales dans le milieu universitaire, il n'y a pas d'étude consacrée ces compétences dans le domaine de l'humanitaire et encore moins dans le processus de dotation.

5.2. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Premièrement, il était difficile d'avoir un retour après avoir contacté les organisations qui répondaient à nos critères de sélection. En fait, la difficulté résidait dans le fait que le recrutement des organisations a coïncidé avec le début du confinement suite à la covid19. Le personnel des organisations étant réduit, il y a eu donc un temps d'attente relativement long pour avoir une réponse. Deuxièmement, certaines des organisations étaient réticentes à participer à l'étude parce que, disaient les responsables, il n'était dans leur politique de dévoiler leurs préférences en termes de recrutement.

5.3. LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES

A partir de cette étude et de ses limites, il y a des pistes de recherches futures qui peuvent en découler. Les chercheurs pourront envisager des études dans d'autres pays du sud que Haïti, ou l'action humanitaire d'autres pays occidentaux que le Canada. Il serait tout aussi possible de continuer cette même étude avec un nombre considérablement plus élevé de participants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agence canadienne de développement internationale. (1983). « *Notes sur le programme de coopération canadienne en Haïti* », Ottawa

Agence canadienne de développement internationale (1990).« *Notes d'information sur le programme de coopération canadienne en Haïti* » Ottawa

Agence canadienne de développement internationale (ACDI). (1990).« *Programme Haïti. Plan annuel et stratégie de mise en oeuvre* », Ottawa.

Anderson, S. D. (1992). "Project quality and project managers." *International Journal of Project Management* 10(3): 138-144.

Audet, F. (2013). *Le dilemme humanitaire*, dans Beudet P. et al. *Passer de la réflexion à l'action, les grands défis de la coopération et de la solidarité internationale*, M Édition, 147-154

Audlau, G. (1998). *L'action humanitaire*. Paris, Presses universitaires françaises, PUF

Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires françaises, PUF

Blanchet A. et Gotman A. (1992). *L'entretien*. Armand Colin

Barth, I. et Géniaux, I. (2010). « Former les futurs cadres à des compétences qui n'existent pas: les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. » *Management & Avenir* (6) : 316-339.

Braumann, R. (2000). *L'action humanitaire*. Dominos Flammarion.

Brière, S. et al. (2016). *La Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*, Presses de l'Université Laval.

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*, JohnWiley & Sons.
- Buchanan, S. et Scriven K. (2001). *Leadership in action: Leading effectively in humanitarian operations*. Alnap
- Campehouth, L. V. et Quivy R. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Junod.
- Charnovitz S. (2002). « Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation », *revue de l'économie politique*.
- Chomsky, N. (1980). Rules and representations. *Behavioral and Brain Sciences*, 3(1), 1-15. doi:10.1017/S0140525X00001515
- Crawford, L. (1998). Standards for a global profession-project management. Proceedings the 29th Annual *Project Management Institute 1998 Seminars and Symposium*, Long Beach, CA.
- De Waal, A. (2006). Recomposition du paysage humanitaire: globalisation philanthropique et nouvelle solidarité. *Vacarme*, 34(1), 26-31. <https://doi.org/10.3917/vaca.034.0026>
- Doucine, M. (2007). *Les ONG; le contre-pouvoir*. Toogezer.
- Doura, F. (2003). *Économie d'Haïti: dépendance, crises et développement*. Montréal, Éditions DAMI
- Dufour V. (2011). *Haïti: un grand défi pour la coopération internationale et le développement durable*. Essai de maitrise. Université de Sherbrooke, Québec
- Ellström, P.-E. (1997). "The many meanings of occupational competence and qualification, *Journal of European Industrial Training* 21, 6/7, 266-273.
- El-sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager, *International journal of Project Management*, Vol.19, p.1-7
- Eptc 2. (2014). *Éthique de la recherche avec des êtres humains*.
- Étienne, S.P. (1997). *Haïti: l'invasion des ONG*. Port-au-Prince, Éditions du CIDIHCA

Erne, B. (2001). *Les associations ou les tourments de l'ambivalence*. Dans J-L, Laville, A. Caillé et P., Chaniel (Dir.), *Association, démocratie et société civile* (27-58). Paris: La découverte.

Farmer, P. (2011), *Has Aid Changed? Channelling Assistance to Haiti before and after Earthquake*, New York, Office of the Special Envoy for Haiti, juin, document disponible en ligne : http://www.haitispecialenvoy.org/download/Report_Center/has_aid_changed_en.pdf

Fortin, M.-F. et Gagnon, J.(2010) *fondements et étapes du processus de recherche*, Canada

Garel, G. Giard V., Midler C. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*; Vuibert

Gauthier, B. (2004). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec

Grawitz, M. (2001) *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz

Golob, M. (2002). "Implementing project management competencies in the workplace." *Unpublished* doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, MN.

Hurrell, S.A., Scholarios, D. and Thompson, P. (2013) More than a "Humpty Dumpty" Term: Strengthening the Conceptualization of Soft Skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34, 161-182. <http://dx.doi.org/10.1177/0143831X12444934>

Kremer-Mariette, A. (1987). *L'éthique*, Paris, Presse universitaire de France.

Lamri, J. (2018). *Les compétences du XX^e siècle: comment faire la différence? Créativité, communication, esprit critique, coopération*. Dunod

Larché, J. (2017). *Le déclin de l'empire humanitaire- L'humanitaire occidental à l'épreuve de la mondialisation*. L'Harmattan

Laroche, J. (2000), *Politique internationale*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence

Le Boterf, G. (1998). "Évaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances." *Éducation permanente* 135(2): 143-151.

Le Boterf, G. (2000), *construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisation.

Le Boterf, G. (2008), *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 Propositions*, Éditions d'organisation

Le coconier, M.-L. et Pommier B. (2009). *L'action humanitaire*, Presses universitaires de France, Paris.

Lecoœur, E. (2008). *Gestion des compétences, le guide pratique* édition De Boeck.

Lominy, M. (2004). *Aide au développement versus aide humanitaire : Haïti doit faire un choix*. En ligne. <[Http : //www.alterpresse.org](http://www.alterpresse.org)>.

Loufrani-Fedida, S. (2012). "Les compétences requises du chef de projet_ *Revue Economique et Sociale*." Number 2.

Mace, G. (1998). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Québec :De Boeck

Mamidenna, S. (2009). "Use of Portfolios in a Soft Skills Course." *ICFAI Journal of Soft Skills* 3(1).

McClelland, D.C. (1973). "Testing for competence rather than for" intelligence. *American psychologist* 28(1): 1.

Meredith, J. R. and S. J. Mantel Jr (2011). *Project management: a managerial approach*, John Wiley & Sons.

Midy, F., (1991). Le mouvement social haïtien pour le changement : les ONG haïtiennes et l'aide canadienne », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, no. 1, p. 68-80.

Ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE). (2005). « État des lieux des savoirs sur la pauvreté en Haïti des années 70 à nos jours ». En ligne <www.mpce.gouv.ht>. Consulté le 10 février 2019

Ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE). (2006) « Politique macroéconomique et Pauvreté en Haïti (1981-2003) ». En ligne. <www.mpce.gouv.ht>consulté le 10 février 2019

Mintzberg, H. (1998, 2004). *Le management, Voyage au centre des Organisations*, Éditions d'organisation.

Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*, Éditions D'organisation.

Montmollin, M. (de) (1984). *L'intelligence de la tâche ; éléments d'ergonomie cognitive*. Berne: Peter Lang.

Mulder, M., T. W., K. Collins T. W., K. (2006). "The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states – a critical analysis." *Journal of Vocational Education and Training*, 59,1, 65-85.

Mulder, M. (2007). "Numéro spécial consacré à la compétence – Introduction Compétence l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue." *Revue européenne de formation professionnelle No 40*.

Paugman, S. (2007). *Repenser la solidarité: l'apport des sciences sociales*. Paris: PUF, 1re Éditions.

Parente, D. H., J. D. Stephan and R. C. Brown (2012). "Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills." *Management Research Review*35(11): 1004-1028.

Pech, T. et Padis M-O. (2004). *Les multinationales du coeur : Les ONG, la politique et le marché*, Paris, Éditions du Seuil et La République des Idées.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. ((1994, 2001,2007 editions)). "A Manager's Guide to Self Development," *McGraw Hill*.

Pelissier P.(2013). *Le rôle des ONG dans les pays en développement, le cas d'Haïti École supérieure d'affaires publiques et internationales* Faculté des sciences sociales Université d'Ottawa

Piard F. (2004). *Construire le mémoire de sortie : Méthodes, procédés et procédures*, Presses de l'université d'État d'Haïti.

Pierre, M. (2014). *Développement local comme stratégie de lutte contre la pauvreté, le cas du programme de développement de zone implémenté par World Vision en Haïti* Mémoire de maîtrise service social, Montréal, Université de Montréal.

Project Management Institute (PMI). (2017) *Management de projet: un référentiel de connaissances*, Paris

Pochette, F. (2015). « Facteurs critiques des projets d'aide au développement en Haïti ». Mémoire de maîtrise en gestion de projet, Rimouski. Université du Québec à Rimouski.

Rahman, M.-u. (2007). NGO Management and Operation: A South Asian Perspective. *Journal of health management*, 9 (2), 223-236.

Retour, D. (2006). Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences. In *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, DGESCO. ministère de l'Éducation nationale.

Sharma, M. (2009). "How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective." *ICFAI Journal of Soft Skills* 3(2).

Sullivan and C. Williams (2014). "Leadership competencies of project managers: An empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. «*Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing* 6(1): 35.

TAN, T. (2014). *Analyse comparative des compétences en gestion de projet, en gestion des ressources. Humaines et en direction générale par l'analyse de contenu des cv : similitudes et différences*. Thèse, Université Du Québec À Rimouski.

Thietart, R-A. et al. (2014) *Méthodes de recherche en management*. Dunod

Van der Klink, M.R. Boon J. (2003). "Competencies: the triumph of a fuzzy concept", *Inderscience Enterprises Ltd*, vol. 3(2), pages 125-137.

Verlin, J. (2018). Crise humanitaire ou crise de l'humanitaire? Émergence et recomposition de l'espace professionnel de l'aide internationale en Haïti. *Critique internationale*, 81(4), 107-126. <https://doi.org/10.3917/cii.081.0107>

Weinert, F. E. (2001). "Concept of competence : a conceptual clarification, in : D.S. Rychen et L.H. Salganik (Eds.) *Defining and selecting key competencies* (Göttingen, Hogrefe).

W.S.H.R.C (2014). *Soft skills starter kit soft skills starter kit soft skills starter kit & GUIDE*

Yessine, B. (2017). *Étude sur les compétences relationnelles des gestionnaires de projet au sein des entreprises québécoises*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski.

ANNEXES

Annexe 1. Lettre d'invitation



LETTRE D'INVITATION À UNE RECHERCHE

« Enquête exploratoire sur les compétences recherchées chez les chefs de projet dans l'action humanitaire en Haïti: Le cas des ONG canadiennes »

Madame, Monsieur ;

Je me présente, Patrice Valentin Cineus, étudiant en Maitrise en Gestion de Projet à l'Université du Québec à Rimouski sous la direction de la professeure Marie-Noëlle Hervé-Albert du département des sciences de la gestion de l'UQAR, je vous écris pour vous inviter à participer à mon projet intitulé : *Enquête exploratoire sur les compétences recherchées chez les chefs de projet dans l'action humanitaire en Haïti : Le cas des ONG canadiennes.*

J'ai recensé beaucoup d'études sur les compétences des gestionnaires de projet en général, mais très peu dans le domaine humanitaire, encore moins en Haïti. Cette recherche veut explorer cette partie. Ainsi, je vous invite à participer.

Votre participation se fera sous la forme d'entrevue qui sera enregistrée. Je tiens à préciser que vous n'êtes pas tenu de répondre à une question si vous ne souhaitez pas le faire. Les renseignements que vous fournirez seront résumés sous une forme anonyme lors du traitement des données. Votre participation permettra d'avoir une meilleure vue sur les compétences recherchées chez les gestionnaires de projet en Haïti. Toutes les données recueillies resteront confidentielles.

Je me tiens à votre disposition pour répondre à toute question que vous pourriez avoir au sujet de l'étude. Vous pouvez communiquer avec moi au 5816246547, ou à l'adresse courriel patrice.cineus@uqar.ca.

Si vous désirez participer, vous n'avez qu'à remplir le formulaire de consentement ci-joint et me le renvoyer par courriel patrice.cineus@uqar.ca.

Je vous remercie de votre attention et vous prie d'agréer, Madame/Monsieur, mes salutations distinguées.

Patrice Valentin Cineus

Annexe 2. Guide d'entrevue

Préambule

Je vous remercie de me recevoir et de me consacrer du temps. En quelques mots, je mène l'entretien dans le cadre d'un mémoire pour l'obtention du grade de maitre en gestion de projet. L'étude se porte sur les compétences recherchées chez les gestionnaires de projet qui interviennent dans les organisations en Haïti.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. L'entretien sera enregistré avec votre accord et vous n'êtes pas tenu de répondre à toutes les questions si vous ne le souhaitez pas ni tenu de vous justifier. La durée de l'entretien est comprise entre 30 et 60 minutes. Je tiens à préciser qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Encore une fois, je vous remercie pour votre temps.

Informations générales

Est-ce que je peux vous demander de vous présenter ? Nom, âge, genre, profession, niveau d'étude, domaine d'études....

Quelle est la taille de votre organisation ?

Quel est le secteur d'activités de votre organisation ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'organisation ?

Recrutement

Quel est le processus de recrutement des gestionnaires pour des projets menés à l'étranger ?

Quelles sont généralement les qualifications requises ?

Les projets

Parlez moi un peu des projets menés par l'organisation

Et de ceux menés en Haïti.

Les compétences

Quel est le niveau d'étude minimal du gestionnaire de projet qui intervient à l'étranger ?

Quelles sont d'après vous les compétences qu'un gestionnaire de projet doit avoir ?

Quelle est l'importance des compétences techniques dans le succès des projets ?

Dans quelle mesure pensez-vous que ces compétences puissent être un facteur de succès des projets.

Est-il important pour le succès du projet que le manager ait des compétences interpersonnelles ?

Quelles sont entre les compétences interpersonnelles et les compétences techniques sont les plus importantes pour les projets menés en Haïti ? Et pourquoi ?

Est-ce que votre organisation donne une formation interculturelle aux gestionnaires avant leur départ ?

Si, oui quel est l'objectif de cette formation interculturelle ?

Annexe 3. Certificat d'éthique

 Université du Québec à Rimouski	
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	
Titulaire du projet :	Patrice Valentin Cineus
Unité de recherche :	Maitrise en gestion de projet
Direction de recherche :	Marie-Noëlle Hervé-Albert
Titre du projet :	Enquête exploratoire sur les compétences recherchées chez les chefs de projet dans l'action humanitaire en Haïti: Le cas des ONG canadiennes.
<p>Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'<i>Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains</i> ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la <i>Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)</i>.</p>	
Réservé au CÉR	
No de certificat :	CÉR-112-854
Période de validité du certificat :	Du 17 juin 2020 au 17 juin 2021
 <hr/> Sylvie Morin, présidente du CÉR-UQAR	 <hr/> Date
<p>Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.</p>	

Annexe 4. Tableaux des réponses

Participant	Réponse
Participant 1	Mon nom est J'ai 43 et je suis gestionnaire avec un baccalauréat en administration.
Participant 2	Je m'appelle Je préfère garder mon âge, j'ai une maîtrise en gestion des ressources humaines.
Participant 3	Je suis J'ai 32 ans j'ai un baccalauréat en administration des affaires, et je travaille comme gestionnaire des ressources humaines depuis
Participant 4	Je suis j'ai un baccarat en administration et une maîtrise en gestion de projet. J'ai 37 ans.
Participant 5	Mon nom est——— J'ai fait un baccalauréat en actuariat et une maîtrise en gestion de ressources humaines, j'ai 31 ans.

Question 2: Quelle est la taille de votre organisation?

Participant	Réponse
Participant 1	Une grande organisation avec plusieurs filières à travers le monde.
Participant 2	Je dirais que c'est une organisation moyenne, car on intervient que dans 3 pays.
Participant 3	C'est une jeune organisation qui va se développer très vite.
Participant 4	C'est une grande organisation avec beaucoup de projets à travers le monde.
Participant 5	C'est une très grande organisation qui a une bureaucratie très complexe et des projets sur plusieurs domaines et dans de nombreux pays d'Afrique et des caraïbes.

Question 3: Quel est le secteur d'activités de votre organisation?

Participant	Réponse
Participant 1	Santé, catastrophes naturelles, épidémies, guerre
Participant 2	Éducation, développement communautaire
Participant 3	Développement communautaire
Participant 4	Lutte contre la pauvreté et les inégalités
Participant 5	Actions humanitaires d'urgence, pauvreté

Question 4: Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'organisation?

Participant	Réponse
Participant 1	9 ans
Participant 2	8 ans
Participant 3	7 ans
Participant 4	5 ans
Participant 5	6 ans

Recrutement

Question 1: Quel est le processus de recrutement des gestionnaires pour des projets menés à l'étranger?

Participant	Réponse
Participant 1	Généralement, on fait une publication de l'offre d'emploi sur notre site internet, et sur les sites d'emploi comme Indeed et aussi dans les journaux du pays. Après la date limite, on fait une première sélection des candidats en se basant sur les exigences du poste (qualifications académiques et expériences). Ensuite on convoque les candidats retenus pour une entrevue jusqu'à ce qu'on arrive au meilleur candidat.

Participant 2	<p>On publie l'emploi sur notre site internet, si c'est un recrutement à l'interne, on l'affiche dans tous nos bureaux et on l'envoie par courriel à tous nos employés. Après la réception des candidatures, on procède à une première sélection de ceux qui répondent aux critères du poste. Après on fait une deuxième sélection des profils les plus intéressants et on les invite à une entrevue. Après l'entrevue on choisit le meilleur candidat.</p>
Participant 3	<p>Tous les postes à pouvoir sont publiés sur notre site internet et sur celui de l'AQOCI. Pour les postes de gestionnaires de projet, ça se passe généralement très rapidement, car on reçoit la candidature d'anciens bénévoles qui ont déjà une expérience à l'étranger. Donc on a déjà leurs dossiers et notre appréciation sur leurs performances, fait que le processus est assez rapide.</p>

Participant 4	<p>Étant une grande organisation, les offres d'emploi sont publiées sur le site internet central et aussi sur le site de la branche qui cherche l'employé. On invite les gens à postuler, mais le plus souvent on trouve ce qu'on cherche dans notre banque de candidatures. La prochaine étape consiste à inviter les candidats à un test d'aptitude en ligne, une fois réussi, ils sont convoqués à une entrevue. Après l'entrevue et les résultats des tests, on prend une décision.</p>
Participant 5	<p>Pour le recrutement des gestionnaires, on priorise les ressources qui sont déjà dans l'organisation ou celles qui ont déjà travaillé avec nous. Si on n'y arrive pas, ce qui est assez rare, on publie l'offre sur notre site. Ensuite vient un test d'aptitude si c'est une personne extérieure à l'organisation sinon on passe directement à l'entretien d'embauche. C'est un processus assez long, car on prend les décisions en accord avec le bureau dans lequel le gestionnaire va être affecté.</p>

Quelles sont généralement les qualifications requises ?

Participant	Réponse
Participant 1	<p>Il y a des cas très particuliers comme lors des troubles politiques, des cyclones, ou encore après le tremblement de terre où le chef de projet doit, j'insiste sur le mot doit, être quelqu'un qui a déjà une solide expérience des projets en contexte délicat. Par exemple, après le séisme de 2010, après l'étape de l'assistance d'urgence, il nous a fallu recruter un chef de projet. On exigeait en plus d'un sens aigu du leadership, la sensibilité politique, une bonne connaissance d'Haïti, de la langue et de la culture haïtienne et un diplôme en coopération internationale compte tenu de la complexité des relations entre les ONG en ce moment. En plus de ça, une bonne formation en administration était aussi exigée.</p>
Participant 2	<p>Pour être un gestionnaire de projet à l'étranger chez nous, il faut environ cinq à dix ans d'expérience de travail à l'étranger et avoir une maîtrise en gestion. Mais il arrive que le critère académique ne soit pas pris en considération si les expériences sont pertinentes.</p>

Participant 3	<p>Le chef de projet chez _____ qui travaille sur les projets en Haïti a une ou deux ans d'expérience et un baccalauréat en gestion ou en coopération internationale. Le plus souvent ce sont d'anciens élèves qui ont déjà fait une mission humanitaire en Haïti et de retour ici au Québec ont intégré le programme de bénévoles. Le plus souvent ce sont eux qui postulent pour les postes de gestionnaires de projet. Généralement ce sont des projets de quelques mois.</p>
Participant 4	<p>Nous demandons bien sûr un diplôme universitaire et une expérience à l'étranger, mais les cyclones, manifestations et autres troubles, le travail du chef de projet est plus compliqué. Il lui faut plus que des qualifications académiques pour bien mener les projets. Ça lui demande une bonne compréhension de la situation, des enjeux et de la culture.</p>

Participant 5	<p>Un diplôme universitaire est exigé en gestion de projet ou en coopération internationale avec une solide expérience à l'étranger. En plus des qualifications académiques, des compétences prouvées en leadership sont souvent souhaitables. Car les situations post-cataclysmiques rendent les projets l'exécution des projets.</p>
---------------	--

Les projets

Parlez-moi un peu des projets menés par l'organisation. Et de ceux menés en Haïti.

Participant	Réponse
Participant 1	Des situations d'urgence telles qu'un séisme, un tsunami ou un conflit armé. Toutefois, elle dirige également des projets d'aide humanitaire dans le monde, qui vont de la réponse aux catastrophes aux programmes d'aide médicale de longue durée s'échelonnant sur plusieurs dizaines d'années. Il y a des projets variés sur différents problèmes comme le VIH/sida, la tuberculose et les maladies tropicales négligées, dont la maladie du sommeil.

Participant 2	<p>Suite au violent séisme qui a frappé l'île le 12 janvier 2010, l'organisme a mis en œuvre un important programme de reconstruction sur 5 ans, le plus vaste jamais mis en œuvre dans un seul pays, couvrant à la fois l'aide humanitaire, mais également la reconstruction d'infrastructures, l'alimentation, le renforcement de la démocratie et de la participation citoyenne, l'égalité entre les femmes et les hommes, et plus largement de la défense des droits de la personne.</p>
---------------	--

Participant 3	<p>Nous travaillons avec des organisations partenaires de pays en développement qui œuvrent à l'amélioration des conditions de vie de populations vulnérables, plus spécifiquement les enfants défavorisés et leur mère. Nous menons également actions qui permettent des organisations d'acquérir des aptitudes et des compétences assurant la continuité des projets. Des projets de parrainages qui ont débuté en Haïti dès l'automne 1975. En 1977, on compte déjà 23 enfants parrainés en Haïti, et en 1989. Il y a aussi des projets d'approvisionnement en eau pour consommation et irrigation des parcelles agricoles et du jardin scolaire, des initiatives de renforcement d'organisations communautaires en soutien à l'éducation et la santé d'enfants marginalisés du nord d'Haïti.</p>
---------------	--

Participant 4	<p>Nos projets se basent particulièrement sur la violence faite aux femmes, renforcement des capacités dans plusieurs pays. Notre programme contribue, entre autres, à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes vivant en zones rurales. Nos formations développent le leadership, l'employabilité et l'entrepreneuriat féminin. Nos volontaires favorisent la participation citoyenne et le dialogue afin de promouvoir des politiques et des mesures inclusives en sécurité alimentaire et en autonomisation économique des femmes rurales.</p>
---------------	--

Participant 5	<p>Nous sommes une organisation de solidarité internationale qui lutte contre toutes les formes de pauvreté et d'injustice à travers ses programmes d'aide humanitaire d'urgence, de développement et ses actions de plaidoyer, sur la migration, la protection de l'enfance. En Haïti nous avons implémenté des programmes de développement pour les enfants et les familles haïtiennes qui font face à d'énormes difficultés et nous avons apporté notre support de façon continue durant les catastrophes récurrentes notamment durant le séisme de 2010 et l'épidémie de choléra. L'organisation _____ est un chef de file dans l'éducation, la santé et nutrition, la protection de l'enfance, la gestion aux réponses humanitaires, la participation des enfants et de la gouvernance des droits. Néanmoins, d'autres programmes prioritaires comprennent : eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH)</p>
---------------	---

Les compétences

Participant	Réponses
Participant 1	<p>La compétence est tout ce que nous mobilisons pour atteindre le ou les objectifs d'un travail. Ces compétences peuvent être le maniement des outils, de logiciels, des formules ou tout autre instrument. La maîtrise de ces instruments n'est pas nécessairement issue de la formation académique mais de l'expérience.</p>
Participant 2	<p>La compétence qui est tout ce que nous avons accumulé en termes de connaissances qui nous permettent de travailler dans un domaine. Pour être la plus effective possible doit idéalement être le produit d'une solide formation académique et d'expériences pertinentes.</p>
Participant 3	<p>Moi, avec mon bac en administration, j'ai commencé à travailler à _____ en tant que bénévole, ensuite comme responsables des bénévoles, j'ai gravi les échelons jusqu'à devenir responsable des ressources humaines. Si on priorisait uniquement la formation académique seuls ceux qui ont étudié la gestion des ressources humaines seraient beaucoup plus qualifiés</p>

	pour ce travail.
Participant 4	Les compétences de tout travailleur est sa capacité acquise ou développée pour mener à bien une tâche qui lui a été confiée »
Participant 5	Les compétences sont un ensemble de savoirs, de pratiques et de comportements rationnels acquis, mise en œuvre pour remplir les tâches et atteindre un objectif attendu

Quel est le niveau d'étude minimal du gestionnaire de projet qui intervient à l'étranger ?

Participant	Réponses
Participant 1	Un Baccalauréat, mais idéalement une maîtrise
Participant 2	Une maîtrise, mais comme j'ai dit récemment il se peut que le critère académique soit pas pris en considération si les expériences sont pertinentes. Néanmoins il faut quand même un baccalauréat.
Participant 3	Un baccalauréat en gestion ou en coopération internationale
Participant 4	Une maîtrise

Participant 5	Une maitrise ou un baccalauréat avec une bonne expérience.
---------------	--

Quelles sont d'après vous les compétences qu'un gestionnaire de projet doit avoir ? Quelle est l'importance des compétences techniques dans le succès des projets ?

Participant	Réponse
Participant 1	Les compétences techniques sont au centre des projets, sans eux le chef de projet ne pourra pas faire son travail. Il est très important qu'il maitrise les logiciels de gestion et de suivi des projets pour pouvoir prendre les décisions qui s'imposent par rapport aux exigences de coût et d'échéancier. Vu le nombre de partenaires qui exigent des rapports, nous insistons sur ce point.
Participant 2	Les compétences techniques sont incontournables dans la gestion en général et encore plus cruciales dans le domaine humanitaire. On peut avoir toutes les qualifications possibles, mais sans les hard skills le travail ne pourra pas être fait.

Participant 3	<p>S'il est vrai que les compétences techniques sont essentielles, mais elles ne sont pas toutes primordiales. Par exemple, pour pouvoir contrôler les coûts et le temps du projet, il est important de maîtriser certaines techniques pour rédiger les rapports d'exécution et d'avancement et toutes ces affaires-là, mais les logiciels, pas besoin. Moi j'ai travaillé pendant plus de 7 ans en Haïti pour la branche ——— je n'ai jamais utilisé de logiciels. Par contre dans le cadre de mon travail ici, on exige ces compétences, je n'ai comme pas le choix de les prendre en compte dans le processus de recrutement.</p>
Participant 4	<p>Les compétences techniques sont très importantes pour les projets, pour les suivre, les contrôler, pour voir si on est dans les délais, si on respecte le budget et pour pouvoir faire des prévisions. Sans elles, il n'y a pas de gestion.</p>

Participant 5	<p>Je vais droit au but, le projet est avant tout technique, requiert donc des compétences techniques pour le gérer, cependant, dans une équipe de projet élargi le gestionnaire peut ne pas maîtriser tous les aspects techniques de la chose, mais au moins à une idée approfondie du projet pour pouvoir interpréter les données et prendre les décisions qui s'imposent pour respecter les délais, le budget alloué au projet et aussi pour dresser les rapports d'avancement.</p>
---------------	--

Dans quelle mesure pensez-vous que ces compétences puissent être un facteur de succès des projets.

Participant	Réponse
Participant 1	Elles sont d'une importance capitale, car on les mobilise depuis le début du projet jusqu'à sa fin. Ce sont les compétences comme la maîtrise des logiciels qui permettent de suivre l'évolution des projets, l'ordre des tâches, pour dégager le chemin critique, pour déterminer les tâches prioritaires, sans les compétences techniques on n'y arrivera pas.
Participant 2	Il n'y a pas à discuter de ça, les hard skills sont au cœur des projets, sans elles, c'est tout simplement impossible de gérer le projet.
Participant 3	Oui les compétences techniques sont importantes pour la réussite du projet, mais souvenues fois on les confond avec la maîtrise des logiciels. Je ne les utilise jamais, mais les calculs de la valeur acquise oui sans ces compétences c'est carrément impossible de réussir un projet.

Participant 4	Les projets ne peuvent pas être gérés sans certaines connaissances, pour les démarrer, pour les suivre, pour prendre les décisions, pour justifier les coûts et les dépenses, il faut les compétences techniques surtout dans des organisations dont la bureaucratie est complexe.
Participant 5	Lors de la publication des offres d'emploi, on insiste sur certaines formations académiques parce qu'elles préparent les gens pour le genre de travail auquel nous nous attendons comme des calculs sur l'avancement, de planification et de contrôle. C'est extrêmement important pour les projets, pour l'organisation et aussi pour les bailleurs de fonds. Donc oui ce sont des compétences qui sont primordiales pour la réussite des projets.

Est-il important pour le succès du projet que le manager ait des compétences interpersonnelles ?

Participant	Réponses
Participant 1	<p>« Dans certaines situations, il est préférable pour un gestionnaire de projet de posséder certains « Soft skills » que ce soit pour gérer les équipes de projets qui sont le plus souvent composées de plusieurs nationalités ou tout simplement pour les motiver »</p>
Participant 2	<p>L'affaire avec les projets humanitaires ce que les gens en occupent une place importante, que ce soit l'équipe de projet ou encore les bénéficiaires. Ce qui fait que les interactions sont beaucoup plus nombreuses que dans les autres types de projets. Alors le gestionnaire a à gérer tout ça. C'est là qu'interviennent les compétences sociales. Elles permettent de conjuguer les différents changements au sein de l'équipe de projet et aussi avec les différentes parties prenantes.</p>

Participant 3	<p>« Dans des contextes particuliers comme après les séismes, cyclones, ce genre de situation engendre énormément de conflits et de frustrations. Ça prend beaucoup de dépassement et d'intelligence émotionnelle pour bien mener le projet.</p>
---------------	--

Participant 4	<p>Comme j'aime le dire un gestionnaire ce n'est pas un comptable qui manipule les chiffres et des logiciels, il est appelé à négocier, à motiver et résoudre les conflits et les tensions. On ne va pas faire tout ça avec des connaissances techniques de gestion de projet, mais plutôt avec un sens de leadership aigu et pratiqué, avec des habilités en négociation, de médiation et de conciliation. Il est vrai que les compétences techniques sont importantes, loin de là, mais sans les projets humanitaires, ça prend plus les soft skills parce que si le manager peut déléguer des tâches techniques aux membres de son équipe, il ne peut pas demander à son responsable de logistique d'aller négocier le budget avec ses responsables ni s'entretenir avec les autorités du pays où il intervient. Non il ne peut pas. Donc il est primordial que le gestionnaire soit un leader avec de solides compétences sociales. S'il est vrai que les compétences techniques sont importantes, mais dans les projets humanitaires, les soft skills sont beaucoup plus sollicités. Car si le manager peut déléguer des tâches techniques aux membres de son équipe, mais il est impensable qu'il demande à quelqu'un</p>
---------------	---

	<p>d'aller négocier le budget avec ses supérieurs, ni s'entretenir avec les autorités</p>
--	---

Participant 5	<p>Dans les projets humanitaires menés dans les pays du sud comme Haïti, il est extrêmement important que les gestionnaires aient au moins une connaissance de la réalité culturelle du pays, de la langue, de rapports entre les gens et les communautés et des institutions »</p> <p>après le tremblement de terre en 2010, il y avait un nombre incalculable d'organisations internationales et les procédures d'interventions n'étaient pas toujours claires pour les intervenants, plusieurs organisations œuvraient sur des terrains partagés et il y avait une situation politique déjà délicate. Dans un contexte pareil, il fallait quelqu'un qui pouvait faire la job, pour mener à bien les projets, pour mobiliser les équipes de projet dans ce contexte particulier, pour collaborer avec les intervenants internationaux et avec les autorités locales, ça prend de solides habilités de leadership et d'organisation.</p>
---------------	---

Quelles sont entre les compétences interpersonnelles et les compétences techniques sont les plus importantes pour les projets menés en Haïti ? et pourquoi ?

Participant	Réponse
Participant 1	Dans certaines situations, il est préférable pour une gestionnaire de projet qui travaille en Haïti de posséder certaines « soft skills » que ce soit pour gérer les équipes qui sont souvent composées de plusieurs nationalités ou pour les motiver. Bien qu'importantes je dirai qu'elles complètent les compétences techniques dans le processus de gestion.

Participant 2	<p>S'il fallait choisir mes compétences, je choisirai les compétences sociales, car les hard skills peuvent être apprises à l'université alors que les compétences sociales doivent être développées, mais dans le processus de recrutement, ça diffère selon la situation. Dans un projet qui intervient dans un contexte stable, les compétences techniques sont priorisées, mais dans le cas contraire, on s'accroche sur les soft skills</p>
---------------	--

Participant 3	<p>Je n'irai pas par quatre chemins, les soft skills, dans les projets humanitaires sont plus importantes que les hard skills, par ce que tout simplement c'est une équipe qui gère le projet, il y a donc au sein de ladite équipe toutes les compétences techniques pour mener à bien le projet. Je parle des comptables, des administrateurs, des logisticiens, etc., mais le gros travail c'est le chef de projet qui le fait en conjuguant toutes ces compétences de façon à ce que le projet respecte les délais, le budget, et aussi les exigences des bailleurs de fonds. Pour faire tout ça, il va devoir mobiliser son équipe, négocier avec les stakeholders, récompenser ses subordonnés, représenter son organisation ailleurs. Ces responsabilités exigent des compétences interpersonnelles pas techniques. Donc dans l'action humanitaire les compétences sociales sont incontournables. Par ce que tout simplement c'est une équipe qui gère le projet, il y a donc au sein de l'équipe toutes les compétences techniques pour mener à bien le projet.</p>
---------------	---

Participant 4	<p>« Ce sont les situations qui dictent l'importance des compétences et dans l'action humanitaire les compétences sociales sont souhaitables aux compétences techniques. Idéalement, le gestionnaire doit avoir les deux groupes de compétences de façon égale, mais cela semble difficile. Cependant, dans le cas précis de l'action humanitaire de notre organisation en Haïti, lors du recrutement, les compétences sociales pèsent dans la balance.</p>
Participant 5	<p>Parce que les occasions pour un gestionnaire à utiliser les compétences techniques sont rares, il a le plus souvent qu'à lire et interpréter les rapports rédigés par ses subalternes pour donner des directives et prendre des décisions. Par contre il dirige, motive, négocie et représente son organisation chaque jour, il résout aussi les conflits au sein de son équipe de projet ou avec ses fournisseurs. Il ne peut pas déléguer ces tâches à d'autres membres de son équipe. Pour pouvoir faire tout ça il lui faut mobiliser des compétences sociales comme le leadership, la conciliation, l'écoute active.</p>

Est-ce que votre organisation donne une formation interculturelle aux gestionnaires avant leur départ ?

Participant	Réponse
Participant 1	Oui
Participant 2	Oui
Participant 3	Oui
Participant 4	Oui, mais des fois le candidat qui a déjà une expérience intéressante n'a pas besoin de formation interculturelle.
Participant 5	Oui

Si, oui quel est l'objectif de cette formation interculturelle ?

Participant	Réponse
Participant 1	<p>La formation interculturelle tend à décrire l'influence de la culture sur les comportements humains, de pouvoir décoder les mœurs et les situations ou plusieurs personnes sont appelées à collaborer. Elle permet aussi aux intervenants de déceler les styles, les mœurs les modes de vie de leurs partenaires et leurs collaborateurs. En gros, c'est un programme d'une semaine qui permet de s'intégrer rapidement en Haïti.</p>
Participant 2	<p>La formation culturelle sert entre autres à avoir les connaissances de base de la culture haïtienne et sur les comportements humains. Elle est nécessaire à la compréhension des styles de vie et de communication qui sont à la base de la communication entre les cultures. Ainsi, le gestionnaire de projet apprend les attitudes les stratégies d'adaptation.</p>

Participant 3	Le but principal de la formation interculturelle c'est une adaptation rapide et efficace pour un impact positif sur la gestion du projet. L'intervenant apprend les mœurs et les coutumes, les codes sociaux, les attitudes et les comportements des Haïtiens afin de mieux collaborer avec eux.
Participant 4	Avant de partir, le gestionnaire de projet qui est à sa première mission doit suivre un programme de quatre jours. Ce programme consiste à décrire d'un côté l'influence entre les cultures et de l'autre la culture du pays d'accueil dans notre cas Haïti. Dans le fond, ça va de la langue, des mœurs aux styles de communication, des attitudes, etc.
Participant 5	L'objectif ultime de la formation culturelle est d'avoir de bons rapports avec les partenaires locaux. Ainsi pour ce faire, l'intervenant doit apprendre les subtilités de la culture, le langage, les mœurs, la façon de communication, le caractère formel ou informel des relations entre collègues, le style de contrat, etc. Tout ça permet de mieux accomplir la mission surtout dans des contextes postcataclysmiques.

