



THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE
DOCTEUR EN MANAGEMENT DE PROJETS

PAR
Angelot Marcelin

Sous la direction de :
M. Thierno Diallo, Ph.D.
& M. Julien Bousquet, Ph.D.

ÉTUDE EXPLORATOIRE DE LA GOUVERNANCE DE PORTEFEUILLE DE
PROJETS PUBLICS DANS LES PMA : VERS UN MODELE INTÉGRATEUR

Québec, Canada

RÉSUMÉ

Les PMA font face à des problèmes chroniques et récurrents, et disposent paradoxalement des moyens d'intervenir pour y faire face. Annuellement, ils réalisent un ensemble de projets qui s'apparentent au portefeuille de projets publics. Et leurs résultats obtenus de ceux-ci, paraissent moins importants et satisfaisants surtout à la lumière de l'analyse des conditions sociales et économiques de leurs habitants.

Cependant, à analyser la gouvernance des politiques publiques de ces pays, des défaillances y ont été observées, ce qui semble faire le lien entre la qualité de celle-ci et la précarité chronique des conditions de vie de leur population. En effet, ces sources d'erreur semblent principalement observées dans la prise en considération des attentes des parties prenantes aussi bien que dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics. Aussi, elles semblent se rapporter aux carences relevées dans la qualité des agents publics qui sont, toutefois, dans l'obligation d'assurer la réussite des interventions publiques.

La présente étude de recherche s'inscrit dans la perspective de proposer un modèle d'analyse qui intègre trois (3) grandes dimensions de la gouvernance de portefeuille de projets publics. Dans une approche épistémologique dite positiviste, elle parvient à montrer que ces éléments sont pertinents tant au regard de la littérature managériale que de manière empirique, et ce, pour pallier les défaillances liées à l'exercice de pouvoir et d'autorité des représentants de l'État dans la prise des décisions publiques au nom de l'intérêt général notamment en Haïti. D'ailleurs, ce modèle intégrateur, à l'aune de l'approche partenariale de la gouvernance, associe les capacités et les compétences des différents paliers d'agents publics à la gestion efficace des attentes des parties prenantes et à la gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats. Et par rapport aux résultats obtenus, il montre que celles-ci sont nécessaires et importantes pour l'amélioration de la qualité de vie des habitants dans les PMA.

Par conséquent, au-delà de ses limites, cette étude propose des issues pragmatiques qui pourraient aider particulièrement l'État haïtien à faire un changement de paradigme dans la gouvernance de son portefeuille de projets publics. Aussi, elle dégage de nouvelles perspectives de recherche qui soulignent l'importance pour les PMA y compris Haïti de reprendre cette même activité scientifique tout en y intégrant la dimension politique. Car les interventions de l'État réalisées dans plusieurs domaines d'activité forment un tout où chacun de ceux-ci est interrelié et interdépendant. De plus, tous les PMA ont des similitudes, mais évoluent avec certaines particularités qui sont différentes entre elles.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail scientifique est le résultat des efforts assidus et de l'esprit de partage de plusieurs professeurs, cadres et professionnels tant à l'UQAC aussi bien qu'à l'appareil administratif de l'État haïtien.

Je remercie, d'abord, le Créateur de l'univers qui m'a guidé et gardé sous son regard bienveillant pendant tout le long de mon parcours académique. Cet accomplissement atteste son amour incommensurable manifesté envers moi quotidiennement.

Ensuite, j'adresse mes remerciements à ma direction de recherche composée de professeurs Thierno Diallo, PhD et Julien Bousquet, PhD. La réussite de ce travail est le fruit de leurs sages conseils et de leur inlassable support. Je dis merci aussi à tout le personnel administratif et à tous les professeurs du DSEA de l'UQAC, notamment le professeur Christophe Leyrie pour sa générosité intellectuelle.

Puis, j'exprime toute ma reconnaissance et ma gratitude à ma mère, Elsie Pierre, pour les valeurs qu'elle m'a inculquées depuis mon enfance et qui me guident particulièrement pendant toute ma carrière comme professionnel. Merci pour tous les sacrifices consentis afin de faire de moi l'homme que je suis, aujourd'hui. Principalement, je salue la mémoire de mon père, Anatus Marcelin qui est parti prématurément pour l'au-delà sans voir l'aboutissement de cette œuvre.

Un merci spécial à mon épouse Maurisemene et à mes filles Angie Maureen, Angelica Maurah et Ann-Angelle Maurandie pour leur support inconditionnel et leur tendre amour tant exprimés à leur conseiller.

En outre, je tiens à remercier tous mes collègues et amis de l'administration publique haïtienne, notamment ceux des ministères de l'économie et des finances, de la planification et de la coopération externe, du tourisme et du rectorat de l'université d'état d'Haïti. La présentation de ce travail témoigne la qualité de votre inestimable contribution et collaboration.

Enfin, mes sincères remerciements sont adressés à M. Jude Alix Patrick Salomon, ancien ministre du MEF; M. Jean Donat André, ancien DGA de la DGTCP; M. André Joseph Foucault; M. Adoni Joseph; Mme Darline Rosemond; M. Emmanuel Joseph; M. Lubin Geraldly Santana; Mme Makensia Besson; Mme Marie-France Charles; Mme Marie Josette Souffrant; Mme Marie-Mikette Saint-Aude; Mme Mariestare Septus; Mme Martine Tanis Eugène; Mme Melissa Badio; Mme Paulette Valcourt; Mme Phara Alcide et Mme Phara Saint Gilles Ernest pour leur contribution particulière à la réalisation de cet accomplissement.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	ix
ABRÉVIATIONS	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	5
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	15
2.1 Gouvernance du portefeuille de projets publics.....	16
2.1.1 Définition et analyse du concept « <i>gouvernance</i> »	16
2.1.2 Définition et analyse du portefeuille de projets publics.....	19
2.1.3 Gouvernance du portefeuille de projets publics.....	34
2.2 Analyse et choix de modèle de gouvernance	43
2.2.1 Analyse des modèles dominants de la gouvernance	43
2.2.2 Positionnement de notre étude de recherche.....	47
2.3 Analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance d'un portefeuille de projets publics	53
2.3.1 Définition et analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance d'un portefeuille de projets publics.....	54
2.3.2 Analyse de la participation des acteurs dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti	59
2.3.3 Principales parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti	63
2.4 Capacités et compétences managériales dans la gouvernance du portefeuille de projets publics	71
2.4.1 Définition du concept « compétence ».....	73
2.4.2 Compétences des agents publics de l'État haïtien	77
CHAPITRE 3 PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR	81
3.1.- Modèle intégrateur,.....	82
3.2.- Objectif de l'étude,	87
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	89

4.1.- Positionnement épistémologique.....	90
4.2.- Approche méthodologique	93
4.3.- Méthodologie de recherche,	94
4.3.1.- Outil de mesure,.....	95
4.3.2.- Terrain de recherche,	97
4.3.3.- échantillonnage et choix des participants,	99
4.3.4.- Collecte des données,	102
4.4.- Validité et fiabilité de la recherche,	107
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	108
5.1.- Profil des participants,	109
5.2.- Organisation et gestion du portefeuille de projets publics,	116
5.3.- Gouvernance du portefeuille de projets publics	120
5.3.1.- Structure de gestion du portefeuille de projets publics.....	121
5.3.2.- Gestion du portefeuille de projets publics,	124
5.3.3.- Gestion des parties prenantes,	133
5.3.4.- Compétences des agents publics,.....	141
5.3.5.- Analyse en correspondance multiple (ACM),.....	169
CHAPITRE 6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....	177
6.1.- Présentation globale et discussions des résultats.....	177
6.2.- Contribution de cette étude.....	184
6.3.- Limites de l'étude.....	188
6.4.- Perspectives de recherche	190
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	192
ANNEXE A DOCUMENTS DE TRAVAIL	220
ANNEXE B FIGURES DE NOS ANALYSES	246

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Opérationnalisation des trois (3) dimensions de la gouvernance de portefeuille de projets publics	85
Tableau 2 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Age.....	109
Tableau 3 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Institution.....	110
Tableau 4 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Struct. /Projets	110
Tableau 5 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Proj. /Soc./Écon.	111
Tableau 6 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Sect./Act./Inst.	111
Tableau 7 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Poste.....	112
Tableau 8 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Format. base...	112
Tableau 9 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Niv. Format. ...	113
Tableau 10 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Format. Spéc.	113
Tableau 11 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Niv. Format. Spéc.	114
Tableau 12 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Nbre/An/Exp.	114
Tableau 13 - Croisement des variables sociodémographiques : Format. Spéc. et Trav. / Nbre Projets	115
Tableau 14 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Conn. / Réal. / APUH.....	115
Tableau 15 - Croisement des variables sociodémographiques : Trav./Inst. et Comp. /Portef. /Projets	117
Tableau 16 - Croisement des variables sociodémographiques : Trav./Inst. et Obj.Projets/Miss.Inst.....	117
Tableau 17 - Croisement des variables sociodémographiques : Institut. et Projets/Prog.Pub.	118
Tableau 18 - Croisement des variables sociodémographiques : Institut. et Projets / Final. Prog. Pub.....	118
Tableau 19 - Croisement des variables : Niv. Format. Spéc. et Projets / Final. Prog. Pub.	120
Tableau 20 - Distribution de la variable : GPP / Structure interne	121
Tableau 21 - Distribution de la variable : Struct. / Sélect. / Prog. / Projets	122
Tableau 22 - Distribution de la variable : Agents Pub. / Équipe Multid.	122
Tableau 23 - Distribution de la variable : Cadre Réf. / GPP.....	123
Tableau 24 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Études / Besoins.....	124
Tableau 25 - Distribution de la variable : Pertinence / Études / Besoins.....	124
Tableau 26 - Distribution de la variable : Études / Besoins / Priorités	125
Tableau 27 - Distribution de la variable : Critères / Form. / Sélect. / Projets.....	125
Tableau 28 - Distribution de la variable : Sélect. /Projets/Priorités.....	126
Tableau 29 - Distribution de la variable : Prog. /Projets/Plan stratégique.....	126
Tableau 30 - Distribution de la variable : Allocat. Ress. / Rationalité	128

Tableau 31 - Distribution de la variable : Allocat. Ress. / GAR	129
Tableau 32 - Distribution de la variable : Allocat. Ress. / Stratég. /Gasp.	129
Tableau 33 - Distribution de la variable : Réalisat. Projets / Ress. Néc.	130
Tableau 34 - Distribution de la variable : Prog. / Projets /Attentes PP.....	130
Tableau 35 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Final. Miss.	131
Tableau 36 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Gest. Indiv.....	131
Tableau 37 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Obj. Stratég. Institut.....	132
Tableau 38 - Distribution de la variable : Act. Plus Imp. / Déf. Priorités.....	135
Tableau 39 - Distribution de la variable : Act. Infl. / Sélect. Prog. / Projets	136
Tableau 40 - Distribution de la variable : Act. Imp. / Déf. Stratég.....	136
Tableau 41 Distribution de la variable : Implicat. / Aut. PP / GPP publics.....	136
Tableau 42 Distribution de la variable : Implicat. / Pop. / GPP publics	137
Tableau 43 - Distribution de la variable : Implicat. / Soc. Civ. / GPP publics	137
Tableau 44 - Distribution de la variable : Implicat. / Vous / Équipe / GPP.....	137
Tableau 45 - Distribution de la variable : Act. Priorit. / Final. Port. Projets P.....	138
Tableau 46 - Distribution de la variable : Act. Infl. / GPP publics.....	138
Tableau 47 - Distribution de la variable : Implicat. / Haute Hiér. / GPP publics	138
Tableau 48 - Distribution de la variable : Implicat. / Décid. Polit. / GPP publics.....	139
Tableau 49 - Distribution de la variable : Pop. / Cent. Gouv. / Port. P.....	139
Tableau 50 - Distribution de la variable : Infl. Group. Press. / Sélect. Prog. Projets	140
Tableau 51 - Distribution de la variable : Prog. / Proj. / Att. PP / GAR.....	140
Tableau 52 - Distribution de la variable : Fonct. Occup. / Formation	143
Tableau 53 - Distribution de la variable : Agent pub. / Dynamisme	143
Tableau 54 - Distribution de la variable : Agent pub. / Efficacité.....	144
Tableau 55 - Distribution de la variable : Agent pub. / Efficience	144
Tableau 56 - Distribution de la variable : Agent pub. / Créativité.....	144
Tableau 57 - Distribution de la variable : Agent pub. / Productivité.....	145
Tableau 58 - Distribution de la variable : Agent pub. / Apt. / Coaching	146
Tableau 59 - Distribution de la variable : Agent pub. / Apt. / Écoute	147
Tableau 60 - Distribution de la variable : Agent pub. / Collab. / Collègues.....	147
Tableau 61 - Distribution de la variable : Agent pub. / Supp. Institut.....	148
Tableau 62 - Distribution de la variable : Agent pub. / Sout. Supp. Hiér.....	148
Tableau 63 - Distribution de la variable : Agent pub. / Appl. Connaiss.....	148
Tableau 64 - Distribution de la variable : Agent pub. / Trav. / Val. Ajoutée	149
Tableau 65 - Distribution de la variable : App. Format. / Product. Institut.....	149
Tableau 66 - Distribution de la variable : App. Sav. -F. / Qual. Serv. / Institut.	150
Tableau 67 - Distribution de la variable : App. Comp. / Déc. / Institut.....	150
Tableau 68 - Distribution de la variable : App. Comp. / Créat. / Institut.	150
Tableau 69 - Distribution de la variable : App. Comp. / Renf. Cad. Org. / Op.	151
Tableau 70 - Distribution de la variable : App. Dynam. / Réal. Obj. / Institut.....	151
Tableau 71 - Tri-croisé entre « Conn. / Réal. / APUH » et « Pertinence / Études / Besoins ».....	152

Tableau 72 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Conn. /Réal. / APUH» et «Pertinence / Études / Besoins»	153
Tableau 73 - Tri-croisé entre « Pertinence / Études / Besoins » et « Critères / Form / Sélect / Projets »	154
Tableau 74 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Pertinence / Études / Besoins » et « Critères / Form / Sélect / Projets »	154
Tableau 75 - Tri-croisé entre « Critères / Form / Sélect / Projets » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »	155
Tableau 76 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Critères / Form / Sélect / Projets » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »	156
Tableau 77 - Tri-croisé entre « Prog. / Projets / Attentes PP » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »	157
Tableau 78 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Prog. / Projets / Attentes PP » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »	158
Tableau 79 - Tri-croisé entre « Pop. / Cent. Gouv. / Port. P. » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »	159
Tableau 80 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Pop. / Cent. Gouv. / Port. P. » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »	160
Tableau 81 - Tri-croisé entre « Allocat. / Ress. / GAR » et « Prog. / Projets / Attentes PP »	160
Tableau 82 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Allocat. / Ress. / GAR » et « Prog. / Projets / Attentes PP »	161
Tableau 83 - Tri-croisé entre « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Prog. / Projets / Plan Stratég. »	162
Tableau 84 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Prog. / Projets / Plan Stratég. »	162
Tableau 85 - Tri-croisé entre « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp. »	164
Tableau 86 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp. »	164
Tableau 87 - Tri-croisé entre « Act. Plus Imp. / Déf. Priorités » et « Allocat. / Ress. / GAR »	165
Tableau 88 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Act. Plus Imp. / Déf. Priorités » et « Allocat. / Ress. / GAR »	165
Tableau 89 - Distribution de la variable : Miss. Inst. / Sent. / Dev. Accomp.	169
Tableau 90 - Récapitulatif des modèles	170
Tableau 91 - Mesures de discrimination	222
Tableau 92 - Données sur la situation sociale et économique de la population haïtienne (2010-2017).....	244
Tableau 93 - Analyses des statistiques descriptives	244

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Modèle intégrateur de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA.....	84
Figure 2 - Représentation graphique des mesures de discrimination de l'ACM	173
Figure 3 - Évolution du taux de croissance du PIB en Haïti (2010-2017).....	248
Figure 4 - Évolution du taux de mortalité infantile en Haïti (2010-2017).....	248
Figure 5 - Évolution du taux d'accès à l'électricité en Haïti (2010-2017)	248
Figure 6 - Évolution du taux d'inflation en Haïti (2010-2017)	249
Figure 7 - Évolution du déficit commercial d'Haïti de 2010 à 2017	249
Figure 8 - Évolution de la valeur ajoutée du secteur agricole en Haïti (2010-2017).....	249

ABRÉVIATIONS

ACDI	: Agence canadienne de développement international
AECID	: Agence espagnole de coopération internationale au développement
AFD	: Agence française de développement
AFNOR	: Association française de normalisation
BAPE	: Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
BID	: Banque interaméricaine de développement
BM	: Banque mondiale
BPM	: Bureau du Premier Ministre
BRH	: Banque de la République d'Haïti
CEPALC	: Commission économique pour l'Amérique latine Caraïbes
CNMP	: Commission Nationale des Marchés Publics
CNUCED	: Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
CSC/CA	: Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif
DGB	: Direction Générale du Budget
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DSRP	: Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FMI	: Fonds monétaire international
IDH	: Indice de développement humain
IHSI	: Institut haïtien de statistique et d'informatique
MEF	: Ministère de l'Économie et des Finances
MELCC	: Ministère de l'Environnement de la Lutte contre les changements climatiques
MOA	: Maître d'ouvrage

MPCE	: Ministère de la Planification et de la Coopération Externe
OECD	: Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	: Organisation mondiale du commerce
OMD	: Objectifs du millénaire pour le développement
OMRH	: Office du management des ressources humaines
ONG	: Organisation non gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations unies
OQLF	: Office québécois de la langue française
PIB	: Produit intérieur brut
PIP	: Programme d'investissement public
PMA	: Pays les moins avancés
PMI	: Project Management Institute
PNUD	: Programme des Nations unies pour le développement
UE	: Union européenne
UEP	: Unité d'études et de programmation
UCDD	: Unité de coordination des directions départementales
ULCC	: Unité de lutte contre la corruption
UNDG	: Groupe des Nations unies pour le développement
UQAC	: Université du Québec à Chicoutimi
USAID	: Agence des États-Unis pour le développement international

INTRODUCTION

La gouvernance est un concept qui est largement utilisé par plusieurs acteurs dans divers domaines d'activité. Comme tel, elle est devenue un terme polysémique (Hollandts et Valiorgue, 2019; Devoue, 2014; Diarra et Plane, 2012; Kazancigil, 2010; Paye, 2005; Chevallier, 2003). Et elle est un élément fondamental du management des organisations publiques et privées (Grand et Grill, 2020; Huet et Neiter, 2016; Kazancigil, 2010; Pitseys, 2010).

Principalement, dans la sphère publique, le terme « gouvernance » est très récurrent surtout dans les travaux de recherche portant sur le développement et l'amélioration du fonctionnement des organisations publiques, chapeautés en grande partie par des institutions internationales comme la Banque Mondiale, le FMI, l'ONU, l'OCDE (Devoue, 2014; Lacroix et St-Arnaud, 2012; Dionne-Proulx et Larochelle, 2010; Paye, 2005; Maltais et Mazouz, 2004). Aussi, il est utilisé pour désigner « la manière de gouverner » et est axé en particulier sur « la promotion d'un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux » (Dionne-Proulx et Larochelle, 2010; Paye, 2005, p. 13).

Cette revue de littérature si dense a contribué à l'élaboration des principes de la bonne gouvernance. Ceux-ci sont institués et soutenus notamment par les institutions internationales et deviennent des cadres de référence sur la manière de gérer les affaires publiques dans divers états, principalement dans les pays moins avancés (PMA) (Banque Mondiale, 2017; Lacroix et St-Arnaud, 2012; Diarra et Plane, 2012; Paye, 2005; ONU, 2001). D'ailleurs, l'application de ces principes constitue un des critères qui permettent à ces derniers d'avoir accès à des prêts auprès de certains bailleurs de fonds internationaux et de maintenir des investisseurs en confiance (Sidani, 2015; Devoue, 2014; Diarra et Plane, 2012; Paye, 2005).

Au fait, les critères de bonne gouvernance se rapportent « à la transparence de l'action publique, au contrôle de la corruption, à la responsabilité, à l'état de droit et à la participation démocratique » (Huet et Neiter, 2016; Sidani, 2015, p. 189-190; Landry, 2014, p. 106; Diarra et Plane, 2012, p. 67; Alexis, 2011, p. 211; Pitseys, 2010, p. 207; Paye, 2005, p. 18; Chevallier, 2003, p. 213). Pour plus d'un, ils doivent favoriser en bout de ligne, la meilleure prestation de services publics et garantir l'amélioration des conditions de vie de la population (Woldesenbet, 2021; OCDE, 2021; Indrawati, 2016; Devoue, 2014; Berggruen et Gardels, 2013, p. 36; Tarschys, 2002).

Toutefois, les données statistiques sur la situation sociale, économique, financière et environnementale des pays, publiées annuellement par des institutions internationales, indiquent que plusieurs états demeurent encore comme étant des pays moins avancés (PMA). Car ces derniers présentent un profil de précarité chronique tant sur le plan social que sur le plan économique (faiblesse chronique d'indice de développement humain (IDH), taux de chômage élevé, déficit systématique de la balance des paiements, valeur ajoutée faible de l'agriculture et de l'industrie dans la production de richesse, etc.) (Banque Mondiale, 2022a).

Pourtant, dans la gouvernance de l'action publique, l'État, la principale organisation d'une société, est amené à gérer plusieurs projets dans une approche de portefeuille de manière à répondre à ses exigences; ce qui lui nécessite évidemment des capacités et des compétences (Allaire et Rousseau, 2014; Maltais et Mazouz, 2004). Dans une telle dynamique, le constat est qu'il y a, d'une part, un nombre important de parties prenantes qui ont été mobilisées et sont vraisemblablement d'intérêts divergents; ce qui requiert une certaine conciliation de ceux-ci et une gestion des attentes de celles-là par rapport aux résultats attendus (PMI, 2017b; Pinson, 2015; Kazancigil, 2010; ONU, 2009). D'autre part, les représentants de l'État ont l'obligation de résultats, de même que l'optimisation des ressources publiques et le choix de bons projets qui leur permettent d'atteindre des objectifs stratégiques (Trosa, 2017). Et ces derniers doivent matérialiser la satisfaction des besoins des citoyens-usagers des services publics à travers la définition des politiques publiques adaptées (ONU, 2009; Maltais et Mazouz, 2004).

En fait, les publications statistiques susmentionnées remettent en question les résultats obtenus par l'État à travers ses politiques publiques réalisées. D'ailleurs, il est montré que « la bonne gouvernance est fortement corrélée au niveau de développement des pays » (Devoue, 2014). Et la manière dont les PMA gèrent des affaires publiques, laisse apparaître, entre autres, « le manque de transparence, la centralisation des décisions et le non-respect des règles » (Brodeur, 2012, p. 51; Awortwi, 2010; ONU, 2009; Chéry, 2009; Pillay, 2008).

Un tel constat semble indiquer qu'il y a des défaillances dans la mise en place et l'application des principes de la bonne gouvernance dans ces PMA, bien que l'État joue un rôle crucial dans celles-ci (Devoue, 2014). Aussi, il remet en cause les capacités de la principale organisation publique de ces pays. Également, il sonde les compétences des agents publics et la qualité de la gestion des attentes des différentes parties prenantes dans la gouvernance de l'action publique.

Le présent document s'inscrit dans une démarche académique et scientifique dont l'objet est d'analyser les défaillances observées dans la gouvernance des politiques publiques des PMA et de proposer un modèle qui permettra de pallier celles-ci afin d'améliorer la qualité de vie de ces habitants. Car ces déficiences affectent la qualité de la gestion de portefeuille de projets de l'État. Aussi, elles influent sur les capacités des pouvoirs publics aussi bien que sur la qualité de la gestion des attentes des parties prenantes concernées.

La présentation de cette étude de recherche comprend essentiellement les six (6) chapitres suivants, outre l'introduction et la conclusion générale :

Le premier chapitre dresse une ébauche contextuelle de cette étude scientifique. Il présente les particularités de l'État comme la principale organisation d'une société. Particulièrement, il fait une esquisse des grandes dimensions de cette organisation par excellence de droit public tout en mettant en exergue l'État haïtien.

Le deuxième chapitre présente une revue de littérature. Principalement, il traite les différents concepts qui nous intéressent dans cette étude de recherche, tels que : la gouvernance des politiques publiques, la gestion des parties prenantes, etc.

Le troisième chapitre traite le modèle d'analyse proposé dans lequel sont intégrées les dimensions qui sont jugées pertinentes pour l'amélioration de la qualité de la gouvernance des politiques publiques des PMA.

Le quatrième chapitre expose la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de ce travail de recherche. Particulièrement, il met en exergue le choix de l'approche épistémologique adoptée. Il fournit les informations relatives au terrain de recherche, aux critères de sélection des participants, à la préparation de l'outil de mesure et à la collecte des données autour de la gouvernance de portefeuille de projets publics.

Relativement au cinquième chapitre, il se rapporte essentiellement à la présentation et à l'analyse des résultats. Il fournit de manière empirique et détaillée les principaux résultats obtenus du modèle intégrateur proposé.

Et quant au sixième chapitre, il dresse la synthèse des résultats tout en soulignant particulièrement la contribution de cette étude scientifique et ses limites. On y retrouve aussi les perspectives de recherche à la suite de ce travail.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Les Pays Moins Avancés (PMA) sont des régions caractérisées par des précarités et des vulnérabilités observées notamment au niveau du développement humain, du revenu national et de l'économie (Guillaumont et Guillaumont-Jeanneney, 2012; ONU, 2009). Suivant ces mêmes sources, ces pays sont également très vulnérables aux incidences des crises externes et mondiales. Car leur économie est très dépendante surtout avec une balance commerciale généralement accusée d'un solde négatif. Et ils misent beaucoup sur la coopération multilatérale et bilatérale pour les aider à mieux aborder et affronter leurs problèmes d'ordre social et économique, et parvenir à la réalisation des résultats relativement durables.

Le dernier classement réalisé par l'ONU indique que les PMA sont au nombre de quarante-sept (47) dont la majorité est localisée dans le continent africain (Banque Mondiale, 2019a; CNUCED, 2018). En effet, ce dernier comprend trente-trois (33) pays à faibles revenus et à faibles capacités; soit 70% des PMA. C'est ainsi qu'il est considéré comme étant la région qui comporte le plus de pauvres au monde, bien qu'il soit paradoxalement le continent le plus riche en termes de ressources naturelles (Bangui, 2015; Banque Mondiale, 2011). Car il détient près de 30% des richesses minérales mondiales avec 70% de ses revenus d'exportations qui lui proviennent de son secteur minier (Commission Économique pour l'Afrique, 2017; Maréchal, 2013).

Cependant, l'exploitation de ces matières premières qui sont si rares et importantes pour l'économie mondiale, rapporte très peu aux économies nationales de ce continent (OMC, 2010). Et en plus de la qualité de négociation et de gouvernance des contrats miniers qui est souvent mise en cause, nous soulignons que ces ressources naturelles sont exportées de manière brute et s'échangent à un coût très faible sur le marché international comparativement à celui des produits manufacturés importés par ces pays.

Principalement, nous remarquons dans ce classement du maillon le plus faible et le plus pauvre des pays qu'il n'y a qu'un seul PMA qui se situe dans le continent américain. En effet, Haïti fait face à divers problèmes chroniques et récurrents, tels que : le sous-emploi, les problèmes environnementaux, l'insuffisance des services de base, la balance commerciale déficitaire, etc. (FMI, 2015; Banque Mondiale, 2022b).

Effectivement, les données disponibles révèlent que les taux d'inflation, de change et de chômage sont respectivement de plus de 18,7%, 100.00 gourdes (HTG) pour \$ 1.00 US, et 70% de la population active (Banque de la République d'Haïti, 2021; Banque Mondiale, 2021). En outre, l'accès à l'eau potable et à l'électricité en Haïti se situe respectivement à 62,4% et à 33,9% de la population totale dont plus de la moitié vit sous le seuil de pauvreté, soit près de 58,5% (Banque Mondiale, 2022b). De plus, des variations importantes sont à noter au niveau de certains indicateurs socio-économiques, particulièrement pendant la période de 2010 à 2017; par exemple : la valeur ajoutée de l'agriculture est passée de 25,69% à 17,6% du PIB, le déficit commercial est toujours dans l'ordre de plus de 65% et le faible indice de développement humain qui ne dépasse pas en moyenne 0,49 (cf. figures 3-8; Tableaux 92-93; Banque Mondiale, 2022b; PNUD, 2010-2019).

Parallèlement, l'État haïtien, comme tout autre pays d'ailleurs, dispose d'un portefeuille de projets qui lui permet d'aborder un ensemble de problèmes, suivant ses priorités et ses objectifs stratégiques relativement définis. Comme principal acteur dans la gouvernance de l'action publique, il continue d'engager et de réaliser des dépenses d'investissement public pour la mise en œuvre d'un ensemble de programmes et/ou de projets notamment dans le domaine des infrastructures sociales et économiques (FMI, 2015; Miller et Mustapha, 2016). Et il persiste dans cette dynamique bien que ses politiques publiques créent relativement une certaine unanimité autour d'elles. Car celles-ci sont réalisées avec la faible participation de l'ensemble des acteurs de la société (Dumas, 2014; Gérard, 2011).

À bien y regarder, il est évident que le portefeuille de projets de l'État haïtien engendre peu de résultats qui favorisent l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. Et ces « interventions publiques paraissent comme une

source commune de gaspillage » (Miller et Mustapha, 2016, p. 9). En effet, les ressources publiques qui sont déjà limitées, sont peu optimisées pour permettre à l'État haïtien de répondre à un certain nombre de besoins de ses habitants qui vivent déjà dans des situations précaires et délétères. D'ailleurs, en dehors des catastrophes naturelles et de l'instabilité politique, le caractère récurrent et miséreux de la situation sociale et économique de la population haïtienne remet effectivement en cause la qualité de la gouvernance de ces actions publiques (Ouaroyo, 2009; Lalime, 2010; Beauplan et al., 2017; CSC/CA¹, 2019; Baron, 2019).

De plus, le classement d'Haïti parmi les pays qui sont les plus corrompus du monde avec un indice de perception de la corruption très faible (sur une échelle qui va de zéro (fortement corrompu) à 100 (faiblement corrompu)) ces dernières décennies, le discrédite davantage en matière de bonne gouvernance (Transparency International, 2009-2019). Aussi, il révèle que ce PMA fait face à des problèmes d'ordre structurel et conjoncturel qui constituent un obstacle majeur à son développement (Paul et al., 2010). Particulièrement, la position d'Haïti dans les récents rapports de la *Transparency International* sous-entend que les résultats stratégiques de son portefeuille de projets publics répondent peu aux besoins socio-économiques de sa population. Car il est montré empiriquement qu'il y a une relation positive entre les indices de développement humain et de perception de corruption (Delavallade, 2014; Honlonkou, 2003). Autrement dit, plus Haïti est plongé dans la précarité et la pauvreté, plus ce PMA doit fournir des efforts pour mieux optimiser la gestion de ses interventions et limiter la chute de ses indices de perception de corruption en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Également, plus les besoins et les attentes des bénéficiaires semblent négligés dans les politiques publiques, plus les conditions de vie de la population haïtienne se dégradent.

Par ailleurs, il est constaté que certains principes traditionnels comme la politisation, le favoritisme et l'autoritarisme paraissent très présents dans l'appareil administratif de l'État haïtien (Jean-Gilles, 2010; Pauyo, 2011). Ce constat semble un signe évident qu'il y a moins de cohésion dans de la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. D'ailleurs, comme Miller et Mustapha (2016) l'ont souligné, la sélection,

¹ La cour supérieure des comptes et du contentieux administratif est le tribunal administratif et financier de l'État haïtien

la programmation et la mise en œuvre de certains projets publics sont soumises généralement à des pressions politiques (Miller et Mustapha, 2016). Ces agissements à caractère particulier sont souvent vulnérables à la corruption et constituent un handicap majeur à l'accomplissement des objectifs stratégiques poursuivis par l'État haïtien.

Bref, nous observons un contraste assez évident entre la réalité sociale et économique de la population haïtienne et les résultats stratégiques que doivent accomplir les composants du portefeuille de projets publics.

Évidemment, certaines études de recherche tentent de montrer que cette disparité est la résultante d'une mauvaise répartition géographique des services de base qui sont d'ailleurs peu en qualité et en quantité par rapport à une forte croissance démographique observée (OECD, 2006; Banque Mondiale, 2007; Véron, 2013). Une telle situation avait été d'ailleurs envisagée par Malthus (1798), puis corroborée par Fassiaux-Looten (2012) et Veron (2013) qui estiment que la croissance démographique et la croissance des ressources ainsi que des produits de subsistance évoluent effectivement de façon non proportionnelle. Puisque celle-ci suit une tendance géométrique contrairement à celle-là qui suit une tendance arithmétique (Malthus, 1798; Fassiaux-Looten, 2012; Véron, 2013).

D'autres experts et chercheurs abondent dans le même sens surtout pour souligner que ces faits renforcent globalement le phénomène de la bidonvilisation et, entraînent des risques et des préoccupations majeurs tant pour la santé et la sécurité de la population que pour l'économie mondiale (Damon, 2009; Golub, 2010; Paul et al., 2010; Dasparg, 2012, Georges, 2015).

Certainement, le problème de la répartition et de la disponibilité des services sociaux de base de qualité est flagrant en Haïti aussi bien que la problématique de l'explosion démographique par rapport à l'accroissement des ressources. Puisque les données sociodémographiques disponibles indiquent que la population haïtienne est estimée à plus de 11.2 millions d'habitants sur une superficie de 27 750 km², avec des taux de croissance démographique, de natalité et d'un indice de fécondité qui sont respectivement de 1,2%; 24,10‰ et 3 enfants par femme (Banque Mondiale, 2022b). De plus, plus de 22% de la population totale vit dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince

(capitale) en raison d'une certaine disponibilité des services de base avec un accès très limité (Banque Mondiale, 2014). Et malgré certains efforts significatifs qu'y sont réalisés, le constat est qu'Haïti demeure encore le seul PMA de l'Amérique et des Caraïbes, le plus pauvre et le plus inégalitaire de ce même continent.

De ces points de vue, nous estimons que cette croissance démographique n'est pas trop problématique que si elle est considérée comme étant une source de développement. En effet, elle devrait représenter un atout majeur pour l'État haïtien aussi bien que pour la société elle-même, et ce, dans une perspective de définition et de réalisation des politiques publiques axées sur le développement économique et social. D'ailleurs, comme l'a souligné le ministre actuel de l'éducation nationale, la population haïtienne est majoritairement jeune et devrait être constituée comme étant un capital humain dynamique et apte à innover au rythme d'un monde changeant (Manigat, 2021). Comme tels, l'État ainsi que les parties prenantes de la société haïtienne devraient, au contraire, profiter amplement de la potentialité qu'offre cet actif fondamental pour favoriser le développement réel de l'économie nationale.

Mais, revenons un peu à la gouvernance de l'action publique, particulièrement en Haïti où un nombre important de parties prenantes sont mobilisées au niveau des pouvoirs publics, de la coopération bilatérale et multilatérale aussi bien qu'au niveau de la société civile et, de divers groupements et regroupements à caractère sociopolitique et économique, les enjeux sont très importants autour de la réalisation de l'ensemble des programmes et/ou des projets publics qui sont les composants du portefeuille de projets de l'État haïtien.

D'abord, l'État haïtien est composé de trois (3) grands pouvoirs qui sont : le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif et le pouvoir judiciaire.

Le pouvoir exécutif est représenté et exercé par la présidence et le gouvernement (République d'Haïti, 1987). Suivant ce cadre légal, cette branche de l'État haïtien est chargée, entre autres, d'exécuter les lois de la République, d'assurer le fonctionnement des pouvoirs publics notamment l'administration publique et de garantir la continuité de l'État haïtien. Principalement, il conduit la politique de la nation à travers le gouvernement. Ce

dernier a, en effet, la responsabilité de concevoir, d'organiser et de gérer les plans de développement socio-économique du pays (MPCE, 2016a). Et son rôle particulier est de réaliser des politiques publiques qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie de la population haïtienne.

Le pouvoir législatif, quant à lui, est exercé par la Chambre des députés et le Sénat de la République dont les membres sont élus au suffrage direct par les Haïtiens en âge de la majorité (République d'Haïti, 1987). Son rôle principal est de « faire des lois sur tous les objets d'intérêt public et de veiller sur l'action gouvernementale de manière à garantir l'intérêt collectif » (République d'Haïti, 1987, art.111, 129.2, 129.3).

En d'autres termes, il est la branche des trois (3) composantes de l'État qui est co-responsable de la situation économique et sociale de la population haïtienne. Car il donne un caractère de force de loi, à travers un « acte législatif », aux interventions de l'État, à la perception des taxes et des impôts, à l'élaboration et à la réalisation des programmes et des projets publics. En ce sens, il participe à l'organisation de la société et détermine, par ses actes, l'avenir de la population (ses mandants).

Quant au pouvoir judiciaire, il a la mission de veiller à l'application des lois adoptées par le pouvoir législatif. Il est exercé par les juges et les magistrats dans les cours et les tribunaux (République d'Haïti, 1987). Il est le garant de l'État de droit, évidemment dans la mesure où le corps judiciaire est indépendant et efficace dans un système juridique fort et équitable qui est accessible à tous. En ce sens, il garantit l'ordre social.

Au regard de ces informations, nous remarquons que les actions des trois (3) branches de l'État haïtien, chacune en ce qui la concerne, s'inscrivent légalement dans une perspective d'organisation des services publics au profit de l'intérêt général. Aussi, elles s'appliquent à créer des conditions pour garantir un bon fonctionnement de l'activité économique et un avenir meilleur à la population.

Cependant, suivant notre expérience et notre observation, nous constatons en Haïti que la relation entre les élus politiques (président, sénateurs et députés), les administrateurs (ministres et directeurs généraux), les gestionnaires publics (directeurs techniques) et même des cadres ne semble pas toujours cordiale et conviviale; ce qui affecte la cohésion

gouvernementale et les capacités des institutions publiques dans l'atteinte de leurs résultats stratégiques escomptés. Les interventions des gestionnaires publics y compris des cadres semblent parfois très limitées et sont fonction de la dualité des relations maintenues avec les élus politiques et les administrateurs. Et même ailleurs dans le monde, de tels constats ont été réalisés par d'autres chercheurs (Miller et Mustapha, 2016; Maltais et Mazouz, 2004). De plus, comme plus d'un l'a souligné, « les postes d'administrateurs et de gestionnaires publics sont des cadeaux offerts aux proches des dirigeants politiques. L'autorité est plus personnelle qu'institutionnelle et réside dans des individus plutôt que dans des fonctions officielles » (ONU, 2009, p. 20). Et tout manquement à la loyauté envers la haute hiérarchie peut engendrer des transferts des cadres à d'autres postes ou certaines fois, des licenciements sans motif (ONU, 2009; Miller et Mustapha, 2016).

Par ailleurs, nous soulignons que certains élus y compris des administrateurs publics paraissent très influents, développent un intérêt particulier pour des investissements dans les travaux publics et bénéficient souvent de l'attribution des contrats (Miller et Mustapha, 2016). Au fait, les règles sur la passation de marché sont peu respectées et « les actions des administrateurs paraissent arbitraires, subjectives et n'obéissent à aucun processus structuré » (ONU, 2009, p. 20; BRIDES et al., 2007). Et au bout du compte, ces interventions publiques sont souvent mal gérées et empreintes d'abus de confiance, de fraude, de collusion et de corruption (CSC/CA, 2019; Baron, 2019 ; Beauplan et al., 2017; Miller et Mustapha, 2016; Brodeur, 2012). Particulièrement, elles représentent une occasion pour ces acteurs de favoriser leur réélection ou leur enrichissement personnel plutôt que de satisfaire les besoins réels de la population.

Dans une telle dynamique, il est évident que les capacités des institutions publiques sont affectées. Car leurs principaux dirigeants sont motivés par des intérêts particuliers qui sont vraisemblablement en conflit avec l'intérêt général (Brodeur, 2012; BRIDES et al., 2007). Et la satisfaction des besoins des citoyens-usagers des services publics semble de loin constituer les priorités de ces représentants de l'État, bien qu'ils aient simultanément la responsabilité d'œuvrer dans l'intérêt collectif et de favoriser l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population haïtienne.

Ensuite, au niveau de la coopération bilatérale et multilatérale, les bailleurs de fonds paraissent très exigeants envers les gouvernants et imposent souvent leurs critères de bonne gouvernance de manière à financer certains programmes et/ou projets publics. Et comme l'ont souligné Miller et Mustapha (2016), « les interventions publiques financées par ces parties prenantes sont souvent coordonnées par un comité de gestion dont le mandat principal est généralement de recueillir davantage de fonds plutôt que de s'assurer de l'efficacité de ces ressources » (Miller et Mustapha, 2016, p. 13).

Puis, en ce qui concerne la société civile et les divers regroupements politiques et/ou socioéconomiques, ils ont eux-mêmes leurs propres intérêts et attentes au regard des politiques publiques. Et par des lobbyings et des réseaux d'influence, ils tentent de satisfaire leurs objectifs particuliers en s'appropriant des stratégies définies par l'État.

Et enfin, nous remarquons que la population ou encore les ménages qui constituent les véritables bénéficiaires des politiques publiques, participent très peu dans les décisions publiques. D'ailleurs, ils ne font que constater la disponibilité et la qualité des services publics avec peu de possibilités d'exprimer leur insatisfaction, bien qu'ils soient constitués comme l'une des principales sources de financement des programmes et/ou des projets publics.

Par rapport à ces considérations et observations, nous comprenons bien que le portefeuille de projets publics constitue un des principaux moyens pour l'État haïtien d'arrimer sa vision, ses missions et ses stratégies afin de favoriser l'amélioration des conditions sociales et économiques de ses habitants.

Néanmoins, des défaillances observées au niveau de la gouvernance de ces interventions publiques semble constituer un handicap majeur à la réalisation des objectifs stratégiques escomptés par l'État. Car, d'une part, les principes de la bonne gouvernance qui devraient rendre l'ensemble des programmes et/ou des projets publics plus efficaces et plus proches de la satisfaction de l'intérêt général, semblent de loin appliqués. Une telle situation semble stimuler principalement la corruption, le gaspillage des ressources et la banalisation des capacités et des compétences managériales dans les ministères et organismes sectoriels de l'État. Et d'autre part, les attentes et les intérêts des différentes

parties prenantes mobilisées par ces politiques publiques ne semblent pas être conciliés et gérés.

Pourtant, tous ces acteurs sont au cœur de ces politiques gouvernementales. Principalement, ils sont présents dans la définition et la réalisation de ces dernières tant au niveau des différentes structures de l'État que dans les résultats stratégiques attendus.

Dans cette étude de recherche, nous sommes surtout préoccupés par la qualité de la gouvernance du portefeuille de projets publics dans les PMA, principalement en Haïti où il y a des défaillances observées notamment dans la gestion des interventions publiques aussi bien dans celle des attentes des parties prenantes. En effet, nous remarquons que ces dernières constituent un point d'ancrage important dans la manière de gérer les stratégies définies par l'État au niveau de son portefeuille de projets publics.

À l'interne, les élus, les administrateurs, les gestionnaires publics et les cadres détiennent les capacités de l'État et constituent son principal actif. Et ce sont eux qui agissent au nom des pouvoirs publics et doivent simultanément garantir l'intérêt général dans la définition, la sélection et la mise en œuvre des politiques publiques. En ce sens, ils sont responsables d'assurer, entre autres, de la transparence et de la participation démocratique dans la gouvernance de l'ensemble des programmes et/ou des projets qui sont les composants du portefeuille de projets publics.

A l'externe, il y a les partenaires internationaux, la société civile, le groupement et le regroupement politiques et socioéconomiques, et la population qui, quant à eux, ont leurs attentes et contribuent à la réalisation du portefeuille de projets publics afin d'atteindre les résultats stratégiques escomptés.

Évidemment, ce sont les représentants de l'État qui doivent rendre cette participation effective dans la gouvernance de ces interventions publiques. D'ailleurs, en tant que tels, ils sont responsables de garantir la cohésion sociale dans cette manière de gérer les affaires publiques (Hollandts et Valiorgue, 2019).

Cependant, nous observons que les intérêts de ces différents acteurs paraissent divergents. Leur influence est ainsi très déterminante dans la composition du portefeuille

de projets publics, bien que la finalité de celui-ci doive s'inscrire dans la perspective de satisfaire les besoins réels de la population.

En effet, à analyser les comportements influents des parties prenantes au niveau de l'État, les décisions publiques sont prises de façon unilatérale, sans la participation du public et suivant des procédures opaques; ce qui crée des distorsions dans les relations entretenues par les gouvernants et les gouvernés. Aussi, une telle situation indique des défaillances dans la gestion des attentes au niveau de la gouvernance de ces interventions publiques. Également, elle remet en cause les capacités de l'État aussi bien que les compétences managériales de cette organisation publique à atteindre ses résultats stratégiques.

Bref, cette carence observée au niveau de la gestion des attentes des parties prenantes affecte largement la qualité de la gouvernance du portefeuille de projets publics. De même, elle influe sur les objectifs et les résultats stratégiques de l'État.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

La gouvernance est un élément important dans la pérennité d'une organisation tant du point de vue décisionnel que dans une perspective de résultats. Elle est un indicateur révélateur sur la prise des décisions de manière éclairée et efficace par rapport aux ressources disponibles et aux objectifs stratégiques établis. Particulièrement, une bonne gouvernance témoigne que les parties prenantes développent un partenariat relativement durable et s'entendent sur la finalité des interventions de l'organisation. Aussi, elle signifie que les stratégies sont claires et bien définies, et facilitent simultanément l'adhésion des différents acteurs concernés.

En ce qui concerne un pays où l'État est la principale organisation publique d'une société, la gouvernance se révèle de plus en plus un élément essentiel pour les pouvoirs publics aussi bien que pour la population. Car la qualité de celle-ci est très déterminante pour évaluer les interventions de l'État ainsi que la dynamique de gestion des ressources publiques. Principalement, elle est révélatrice pour analyser le caractère du partenariat développé entre les acteurs et comprendre les conditions de vie des habitants. Autrement dit, l'interaction entre les représentants de l'État et la société ainsi que la situation socio-économique de la population déterminent la valeur de la gouvernance de l'action publique dans un pays.

Le présent chapitre de notre travail de recherche s'articule autour de la gouvernance du portefeuille de projets publics. D'abord, il s'agit de définir la « gouvernance du portefeuille de projets publics » et de l'apprécier dans le contexte de la réalisation des stratégies définies par l'État à travers ses politiques publiques. Ensuite, nous analysons les modèles dominants en matière de gouvernance tout en positionnant notre étude de recherche. Et enfin, étant donné que la gestion est au cœur de la gouvernance, nous analysons la gestion de portefeuille de projets publics; ce qui nous permettra de situer la

qualité de la gouvernance des politiques publiques des PMA. Principalement, nous examinerons, d'une part, la gestion des attentes des différentes parties prenantes qui sont affectées par les politiques publiques. Car l'État est représenté et dirigé par des hommes et des femmes qui collaborent et agissent au nom de l'intérêt général dans les ministères et organismes publics. D'autre part, nous considérons les capacités et les compétences managériales qui s'imposent dans la manière de gérer les interventions publiques, surtout dans le cadre des PMA qui ont des particularités spécifiques.

2.1 Gouvernance du portefeuille de projets publics

Dans cette section, nous tentons de définir les concepts « gouvernance » et « portefeuille de projets publics » avant même de comprendre la mouvance de la gouvernance du portefeuille de projets d'un État.

2.1.1 Définition et analyse du concept « *gouvernance* »

La gouvernance est un concept assez large et utilisé dans plusieurs domaines d'activités comme la sociologie, la science politique, les sciences de gestion, etc. (Hollandts et Valiorgue, 2019; Devoue, 2014; Diarra et Plane, 2012; Lacroix et St-Arnaud, 2012; Kazancigil, 2010, p. 17; Paye, 2005; Chevallier, 2003). Elle est vue et définie par plusieurs auteurs et institutions suivant leur orientation et leur vision. Et c'est ce qui justifie d'ailleurs son caractère polysémique. Parmi ces énonciations, nous en avons relevées les suivantes :

Suivant les différents dictionnaires consultés, le terme « gouvernance » en lien avec le domaine de l'administration publique, désigne « la manière de gouverner ou de gérer les affaires nationales à travers l'ensemble des structures et des processus de gestion qui favorisent l'élaboration, la mise en œuvre et l'application de politiques, de programmes et d'activités » (Le Grand Robert, 2022; Termium Plus, 2022). Évidemment, cette manière de conduire ou de gérer les affaires publiques est réalisée principalement par les différents acteurs qui évoluent au niveau des structures de l'État dont le rôle est de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques dans l'intérêt collectif.

Selon Brunelle (2010), la gouvernance se rapporte à « un mode consensuel de gestion qui remplace l'autorité immuable inscrite dans les façons de faire, imposées par la

loi et l'État » (Brunelle, 2010, p. 26). Autrement dit, elle est un mode de gestion qui est régi par l'accord, la cohésion, la collaboration et la coopération de tous les acteurs, et non par les règles contraignantes régissant les pouvoirs publics. Dans une telle méthode, les agents de l'État ainsi que les autres parties prenantes des politiques publiques doivent se mettre ensemble dans l'intérêt général pour garantir la réalisation des objectifs stratégiques ciblés. Cette technique se révèle bénéfique pour tous les acteurs dans la mesure où chacun d'entre eux contribue à la réalisation des interventions de l'État suivant leurs capacités et sans aucune contrainte imposée par la loi. Et cette action publique répond également à leurs préoccupations ainsi qu'à leurs attentes.

Néanmoins, ce système de gestion cadre peu avec le mode de fonctionnement de l'État qui est régi par la loi considérée comme étant la norme générale et impersonnelle. Car les structures de l'État ainsi que leurs activités sont toutes réglementées par les règles de droit dont les agents publics sont tenus de respecter scrupuleusement.

Évidemment, cette approche serait intéressante si tous les acteurs avaient la même vision des choses, les mêmes fonctions ainsi que les mêmes intérêts. Mais, tel n'est pas le cas, puisque l'État ainsi que ses agents ont les obligations d'agir dans l'intérêt collectif et pour le bien être de tout un chacun et de toute la collectivité. Aussi, ils sont appelés à réguler et à réglementer l'activité économique ainsi qu'à redistribuer la richesse dans l'intérêt général (Goethals et al., 2013).

Alors que les autres parties prenantes, quant à elles, réalisent des activités lucratives et/ou non lucratives, et n'ont pas les mêmes obligations que l'État. Elles recherchent surtout la satisfaction de leurs objectifs particuliers. Et dans une perspective de cohésion et de responsabilité sociales, elles œuvrent pour de meilleures conditions de vie pour la population (Vallaey, 2013; Bocquet, 2013; Commission Européenne, 2011; Lépineux et al., 2010).

Par ailleurs, selon les experts de la Banque Mondiale, la gouvernance est définie comme étant « un ensemble de traditions et d'institutions par lesquelles le pouvoir est exercé dans un pays avec pour objectif le bien de tous » (Alexis, 2011; Kaufmann et al., 2009, p. 5). En d'autres mots, elle est une forme de gestion dans laquelle la façon de diriger

est guidée et caractérisée par des coutumes et des structures administratives réglementées afin de satisfaire l'intérêt général. En effet, celles-ci sont relativement favorables à la recherche de la satisfaction de ce dernier. Or, il est révélé notamment que les services publics des PMA sont marqués par des principes traditionnels qui constituent une sorte d'entrave à la qualité des résultats recherchés dans l'intérêt collectif (Miller et Mustapha, 2016; Pauyo, 2011; Jean-Gilles, 2010; ONU, 2009). Et pourtant, elles devraient être fortement inscrites et ancrées dans une perspective de progrès et de développement favorisant l'intérêt public.

De plus, suivant la Commission européenne, le concept « gouvernance » se réfère « aux règles, aux processus et aux comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs [...], particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, [...] » (Sidani, 2015, p. 189-190 ; Landry, 2014, p. 106 ; Diarra et Plane, 2012, p. 67 ; Alexis, 2011, p. 211 ; Pitseys, 2010, p. 207 ; Commission Européenne, 2006, p. 9 ; Paye, 2005, p. 18 ; Chevallier, 2003, p. 213 ; Tarschys, 2002). À travers cette définition, nous notons surtout que la manière de gérer, d'une part, est dominée particulièrement par les règles et les comportements; ce qui s'ensuit que ces derniers constituent un élément fondamental dans le processus de la réalisation des résultats du portefeuille de projets publics. Et d'autre part, elle s'inscrit dans une dynamique de responsabilisation et de participation des acteurs particulièrement de ceux qui jouissent du droit d'exercer des pouvoirs et d'autorité au nom de l'intérêt général.

Quant à l'Organisation des Nations Unies (ONU), elle résume la gouvernance comme suit :

the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences. (UNDP, 2002, p. 105)

En effet, par cette définition corroborée d'ailleurs par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), nous relevons que la satisfaction du bien-être

des citoyens et des groupes de la société est au centre de la finalité de ce processus (OCDE, 2021). Et dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics, ces organisations internationales préconisent la satisfaction des attentes de l'ensemble des parties prenantes comme le point fondamental et la résultante de la mise en œuvre des politiques publiques. Naturellement, ces dernières doivent favoriser l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'État, la principale organisation publique de la société, et influencer les conditions de vie des autres parties prenantes de façon générale et de la population, en particulier.

Au regard de ces différentes allégations y compris les avis de certains chercheurs, nous remarquons que la gouvernance se limite à l'exercice d'un pouvoir ou d'une autorité qui, à travers les différentes structures des pouvoirs publics, agit au nom de l'intérêt général et priorise la satisfaction des attentes des parties prenantes, principalement la population. Aussi, nous relevons que cet exercice de pouvoir nécessite la cohésion et la coopération de tous les agents publics, puisque ce sont eux qui représentent l'État, orientent et assurent la mise en œuvre des politiques publiques. Et en tant que tels, leurs comportements et leur attitude constituent un élément générateur pour la réussite de ces dernières ainsi que pour la participation des autres acteurs de la collectivité. Également, la relation qui existe entre les secteurs public et privé implique une certaine collaboration entre les parties prenantes pour garantir la réussite des interventions de l'État.

Particulièrement, en ce qui concerne le portefeuille de projets publics, comment pourrions-nous y situer le concept « gouvernance » ? Qu'est-ce que nous entendons par portefeuille de projets publics ?

2.1.2 Définition et analyse du portefeuille de projets publics

Les organisations publiques comme privées cherchent toujours l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation de leurs ressources afin d'être plus performantes dans l'accomplissement de leurs objectifs. En ce qui concerne l'État comme première personne morale de droit public et principale organisation d'une société, il compte par ses politiques publiques maximiser la rareté des ressources publiques pour répondre à ses missions et ses obligations au regard de la complexité de la multiplicité des besoins collectifs.

Le portefeuille de projets est une approche qui favorise l'optimisation des ressources et la réalisation des objectifs stratégiques des organisations. Celle-ci est adoptée par ces dernières puisqu'elle leur permet de réaliser les bons projets et les bons programmes qui contribuent à la réalisation de leurs missions stratégiques. Aussi, elle leur permet d'arrimer leur vision avec leurs ressources et leurs axes d'intervention.

Dans cette section, nous tentons de définir le concept « portefeuille de projets ». Et nous l'analyserons dans le contexte de la réalisation des politiques publiques.

a) Définition du concept « portefeuille de projets »

En fait, le terme « portefeuille » est utilisé dans plusieurs domaines d'activités, par exemple, dans la finance (ensemble de valeurs mobilières), le commerce (ensemble des effets de commerce), l'administration publique (fonction d'un ministre qui s'occupe de la gestion d'un secteur d'activités spécifiques au niveau du gouvernement), etc. (le Grand Robert). À analyser les différentes définitions attribuées à ce terme, nous notons que celui-ci se rapporte à des objets de valeurs ou des actifs dont dispose une personne physique ou morale dans son patrimoine. Particulièrement, dans le secteur financier, le portefeuille désigne « un ensemble des valeurs mobilières et des effets de commerce détenus par une personne physique ou morale » (USITO, 2022.); ce qui présume que ces actifs financiers contribuent à la valorisation du patrimoine de leur titulaire. Autrement dit, ceux-ci participent à l'amélioration de la situation financière de ce dernier et rendent celle-ci luisante et en bonne santé.

Par ailleurs, dans le domaine managérial, le terme « portefeuille » paraît très récurrent surtout dans la gestion des organisations par rapport aux complexités qui entourent la réalisation des objectifs établis. Au fait, les organismes dans les secteurs public et privé ne poursuivent pas la même finalité et ne disposent pas les mêmes règles qui régissent leur fonctionnement.

Cependant, ils partagent la même réalité et éprouvent les mêmes difficultés notamment quant à la nature de leur milieu (Crozier, 1985). L'analyse de l'environnement complexe et changeant dans lequel évoluent ces organisations révèle qu'il est une nécessité

pour celles-ci de faire preuve d'agilité et d'innovation afin de relever les nouveaux défis et de garder le cap vers des résultats plus performants.

Au fait, pour parvenir aux résultats escomptés, les organisations publiques et privées misent tant sur des projets comme leurs moyens stratégiques que sur leur capital humain pour assurer leur réussite (Menard et Moreau, 2019). Elles accordent de l'importance à la gestion de l'ensemble de ces actions dont l'agencement leur permet de faciliter l'arrimage de leur vision, de leurs missions et de leurs axes d'intervention (Courtot et al., 2018a; Shenhar et al., 2001). Évidemment, une telle dynamique n'aboutirait pas aux résultats escomptés sans l'exercice d'un leadership éclairé, révélé par les hommes et les femmes qui représentent les compétences techniques des organisations (Courtot et al., 2018b).

Néanmoins, les organisations se rendent compte que la gestion de plusieurs projets en même temps ne répond pas suffisamment à leurs résultats, notamment l'optimisation des ressources et la réalisation d'une certaine performance de façon durable. Car relativement à leur taille, elles ne parviennent pas à suivre leurs projets de manière efficiente. De plus, ces derniers sont confrontés à des dépassements de délais et de budget. Une telle situation affecte inévitablement la compétitivité des organisations qui, elles-mêmes, s'appuient largement sur l'optimisation de ces deux (2) éléments.

De ce constat, les organisations changent de cap avec l'adoption de l'approche de portefeuille, considérée comme étant une stratégie palliative. Celle-ci leur permet de disposer des informations pertinentes qui peuvent être utilisées simultanément sur les différents projets (Miller et Castonguay, 2006). En réalité, qu'est-ce qu'on entend par portefeuille de projets? Quels sont les avantages retirés par des organisations qui adoptent une telle approche ?

Un portefeuille de projets, de manière classique, se définit comme étant « un ensemble de programmes et de projets gérés de façon centralisée et efficace par une organisation afin d'atteindre ses objectifs stratégiques » (Courtot et al., 2018a, p. 49; PMI, 2017a). Autrement dit, il est un outil stratégique qui permet à une organisation de gérer ses projets et ses programmes en adéquation avec ses priorités et ses ressources.

À bien y regarder, un programme est un ensemble de projets qui concourent vers la réalisation d'un objectif stratégique commun (Courtot et al., 2018a). Chacun d'entre eux, suivant l'objectif assigné par une organisation, contribue à la réalisation d'une partie de ce dernier. Alors qu'un projet est défini, quant à lui, comme étant un ensemble d'actions coordonnées et limitées dans le temps qui tendent vers la satisfaction d'un besoin ou la réalisation d'un objectif bien défini et unique (Courtot et al., 2018a).

En considérant ces deux éléments, nous soulignons, d'une part, qu'un programme et un projet mobilisent tous deux des ressources (ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières) et des acteurs dans une organisation. Comme les experts du PMI (2017a) l'ont souligné, « ils ont généralement en commun les mêmes parties prenantes et les mêmes ressources » (PMI, 2017a, p. 11). Et ils facilitent la réalisation des objectifs et l'accomplissement d'une certaine performance de l'organisation.

Toutefois, tous deux ne poursuivent pas le même but. Car un programme permet à une organisation de réaliser ses objectifs stratégiques; ce qui permet à celle-ci de profiter pleinement des bénéfices attendus au regard de chaque objectif stratégique défini (Courtot et al., 2018a; PMI, 2017a). Alors qu'un projet, suivant ces auteurs, contribue à l'accomplissement d'un objectif défini au regard d'un besoin ou d'un objectif précis. Et ce dernier n'est que le résultat d'un produit unique (un bien ou un service) pour lequel un projet a été conçu et réalisé.

D'autre part, avec ces deux grands axes, nous notons qu'un portefeuille de projets est un ensemble de projets regroupés en des sous-objectifs à atteindre pour faciliter l'accomplissement d'un résultat global et commun pour l'organisation (PMI, 2017a). Autrement dit, la gestion d'un portefeuille de projets est un processus clé dans la sélection et la coordination des projets, suivant les besoins prioritaires identifiés et analysés au regard des ressources et des objectifs stratégiques d'une organisation. D'ailleurs, une telle perspective est partagée par plusieurs auteurs qui, eux-mêmes, considèrent un portefeuille de projets comme étant un ensemble de programmes et de projets dont la gestion favorise une meilleure sélection de ceux-ci sur la base des critères pertinents et contribue à une certaine augmentation du retour sur l'investissement des projets (Marchat, 2009; Miller et Castonguay, 2006; Sevin, 2015; Larouche, 2016). Cette assertion met en exergue

notamment la maximisation des ressources, la satisfaction de la clientèle et des partenaires, et la réalisation des résultats de façon durable qui sont des éléments fondamentaux poursuivis par les organisations.

Bref, le portefeuille de projets représente un élément fondamental pour ces dernières qui l'adoptent comme étant leur principale stratégie d'accomplissement de leurs objectifs. Il leur permet d'arrimer leur vision avec leurs priorités et leurs capacités. Aussi, il leur permet d'assurer la réussite de leurs projets et une certaine performance durable (PMI, 2013). Et grâce à la contribution de leur capital humain, il devient alors une pierre angulaire de leurs opérations, de leur croissance, de leur performance et de leur viabilité.

Principalement, dans la sphère publique, l'approche de portefeuille est adoptée par les institutions étatiques afin de parvenir à l'atteinte de leurs résultats stratégiques. En effet, des gouvernements et des collectivités qui évoluent dans un contexte dynamique et changeant doivent faire face à une pluralité de besoins collectifs par rapport à des ressources publiques qui sont déjà limitées. Et pour répondre à leurs missions, ils cherchent continuellement à optimiser l'utilisation de ces dernières et à améliorer l'offre des services publics. En fait, en quoi cette approche contribue-t-elle à la satisfaction de l'intérêt général ?

b) Définition du portefeuille de projets publics

L'État est le garant de l'intérêt général par rapport à tous les enjeux qui entourent les politiques publiques. Comme étant la principale organisation de la société, ses interventions affectent toutes les composantes de la vie nationale du pays. Car celles-ci ont une portée collective et sont financées par la collectivité. Aussi, elles mobilisent et attirent les intérêts de l'ensemble des acteurs de la communauté. Puisque leur lendemain est fortement lié aux actions des pouvoirs publics.

Par ailleurs, il est la responsabilité de l'État d'assurer la gestion des ressources publiques et de garantir la prestation des services publics dans l'intérêt collectif (Waline, 2018; Seiller, 2018; Duguit, 1921). De manière structurelle et organisationnelle, ce principal acteur public s'établit en plusieurs entités administratives avec des spécialités

distinctes. Et il adopte l'approche de portefeuille comme étant une méthode managériale pour accomplir, entre autres, ses missions sociales et économiques.

Au fait, le portefeuille de projets publics est associé aux dépenses d'investissement public prévues et réalisées par le gouvernement à travers le budget de l'État (Miller et Mustapha, 2016; FMI, 2015). En effet, il regroupe un ensemble de programmes et de projets par lesquels ce dernier définit et oriente ses perspectives, au regard de ses priorités et de ses ressources, pour le bien-être de tous ses habitants. Sur la base des critères pertinents et des informations éclairées, les projets publics sont analysés, sélectionnés et classés par ordre d'importance pour garantir leur contribution dans la définition et la réalisation des objectifs stratégiques des pouvoirs publics (Miller et Castonguay, 2006; Sevin, 2015). Aussi, ils doivent permettre à ces derniers d'assurer l'optimisation des ressources publiques et de garder le cap vers une certaine réussite et performance; ce qui préserve également la pérennité de l'État. Et ce succès se mesure particulièrement à l'aune de meilleures conditions de vie de la population tant sur le plan social que sur le plan économique. Puisqu'au-delà de la rationalisation du service public, la finalité de l'État est de protéger ses habitants et de leur garantir une meilleure qualité de vie (Seiller, 2018).

D'ailleurs, plusieurs auteurs ont souligné que la réussite du portefeuille de projets publics se rapporte aux résultats observés dans l'évolution de la qualité des conditions de vie des principaux bénéficiaires; la collectivité (Khang et Moe, 2008; Batellier, 2016). De cette manière, nous pourrions associer cet accomplissement, par exemple dans le cadre d'un pays moins avancé (PMA), à l'augmentation du nombre d'habitants ayant accès aux services sociaux de base (soins de santé, éducation, eau potable, logement, électricité, etc.), à la réduction du taux de chômage, à la réduction de la pauvreté extrême, etc. Puisque le faible revenu par habitant, la vulnérabilité économique ainsi que le faible IDH sont les principaux critères retenus pour la classification des PMA (CNUCED, 2018; Guillaumont et Guillaumont-Jeanneney, 2012). Et ils sont, entre autres, les résultats attendus des différentes actions publiques menées par ces pays qui se sont engagés à l'accomplissement des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) (ONU, 2022).

Effectivement, cette perspective est corroborée par les experts-chercheurs de la Banque Mondiale et du FMI qui stipulent que les actions des PMA doivent être déterminées

par leur Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP) dont l'objectif fondamental est de réduire la pauvreté et de favoriser la croissance économique (Banque Mondiale et FMI, 2005). La planification et la mise en œuvre des interventions de l'État doivent, d'une part, favoriser la réalisation des résultats dans l'intérêt collectif suivant les besoins prioritaires définis. D'autre part, elles doivent être un catalyseur pour l'ensemble des agents économiques et encouragent la création des richesses.

Ce double objectif peut être analysé statistiquement par la variation des taux de croissance économique (appréciation de l'évolution de la quantité de biens et de services produits dans l'économie à travers le PIB comme indicateur), de chômage (appréciation de l'évolution du nombre de personnes de la population active qui est au chômage), d'inflation (appréciation de la variation des prix des biens et des services dans l'économie), d'accès à l'éducation (appréciation de l'évolution du nombre d'enfants ayant accès à l'enseignement primaire et secondaire), aux soins de santé, à l'eau potable et à l'électricité (appréciation de l'évolution du nombre d'habitants ayant accès aux soins médicaux, à l'eau potable et à l'électricité), de mortalité infantile (appréciation du nombre d'enfants ayant atteint l'âge de cinq (5) ans). Ces variables permettent de déterminer et de positionner la situation d'une population par rapport aux interventions de l'État.

Autrement dit, la fluctuation observée au niveau de ces différents indicateurs détermine l'évolution de la situation sociale et économique de la population (Yonkeu et al., 2003). Dans le cas où elle est positive, elle traduit une certaine amélioration des conditions de vie de la population. Et du même coup, elle caractérise la réussite d'un portefeuille de projets publics, étant donné que celui-ci comme action publique doit influencer les conditions socio-économiques de la collectivité.

Toutefois, dans le cas où cette variation serait négative, elle viendra remettre en question la qualité des actions menées par l'État à travers son portefeuille de projets. Et un tel contexte sous-entend que celles-ci ne sont pas réussies et n'influent pas non plus sur l'état social et économique de la communauté.

D'une part, nous soulignons que ce processus n'est que l'œuvre des représentants de l'État en accord évidemment avec les autres acteurs de la société. En effet, la gestion de

portefeuille de projets publics nécessite la participation d'un ensemble de parties prenantes tant à l'interne (les représentants des pouvoirs publics qui agissent au nom de l'intérêt général) qu'à l'externe (la société civile et les autres agents économiques notamment la population qui a beaucoup d'attentes par rapport aux politiques publiques). Et cette coopération constitue un élément fondamental pour la réussite de cette intervention publique, en dehors de la disponibilité des ressources de l'État.

Dans une telle perspective, nous notons que le portefeuille projets publics n'est qu'une action collective requérant une approche de gestion particulière au sein de l'État comme personne morale de droit public qui assure la gouvernance d'un pays, et ce, afin de parvenir à l'accomplissement de ses objectifs stratégiques et des résultats plus efficaces (Michalon, 2000; Miller et Castonguay, 2006; Miller et Mustapha, 2016). Ces derniers sont par ailleurs définis dans le temps et doivent favoriser conséquemment un lendemain meilleur pour la population.

D'autre part, nous relevons que la réalisation des objectifs stratégiques se rapporte à la qualité des projets sélectionnés et de la gestion faite des attentes dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Puisque par cette intervention, l'État projette, entre autres, de réaliser les bons programmes et projets, d'améliorer l'implication des différentes parties prenantes et d'en maximiser les bénéfices générés (Courtot et al., 2018a; PMI, 2017a).

De plus, nous observons que ces résultats déterminent largement le niveau des conditions de vie de la population. Car la finalité de toute stratégie de l'État est de faciliter la satisfaction de l'intérêt collectif et de garantir le mieux-être de ses habitants.

À bien y regarder, il semble qu'il y a un lien entre la qualité de vie de la population et les politiques publiques définies et réalisées par l'État. D'ailleurs, celles-ci doivent être arrimées surtout avec les besoins de la collectivité. Et comme l'ont souligné Lascoumes et Le Galès (2007), la finalité de toute action publique est de contribuer au changement social et surtout de répartir les ressources et de compenser les inégalités (Lascoumes et Le Galès, 2007).

En d'autres termes, il paraît que les conditions sociales et économiques d'une population dépendent des résultats obtenus par les représentants de l'État à travers les interventions publiques. Dans cette optique, pourrions-nous associer les conditions de vie des populations des pays à faible revenu et à faibles capacités aux résultats stratégiques de leurs portefeuilles de projets publics ? Particulièrement, par rapport à notre expérience et notre observation, la situation sociale et économique de la population haïtienne pourrait-elle être expliquée par les résultats du portefeuille de projets publics de ce PMA (Haïti) ? Qu'en est-il exactement du portefeuille de projets publics de l'État haïtien ?

c) Portefeuille de projets de l'État haïtien

L'État haïtien dispose d'un ensemble de programmes et de projets publics qui lui permettent de répondre à ses missions stratégiques et d'aborder notamment des problèmes auxquels font face principalement ses habitants. Son portefeuille de projets publics communément appelé « Programme d'Investissement Public (PIP) », se rapporte particulièrement aux dépenses d'investissement public prévues et réalisées à travers son budget. Il définit sa vision et ses grands chantiers en perspective par son plan stratégique de développement (MPCE, 2012). Et comme étant un pays à faible revenu et à faibles capacités, il élabore chaque année son budget d'investissement public et compte simultanément sur le support technique et financier de la communauté internationale (CEPALC, 2019; FMI, 2017; OCDE, 2011).

Suivant le cadre légal en vigueur, le portefeuille de projets publics de l'État haïtien est élaboré, organisé et géré conjointement par les ministères de la Planification et de la Coopération externe (MPCE), et de l'Économie et des Finances (MEF) (MPCE, 2016a; MEF, 1987). Évidemment, ces principales entités gouvernementales assurent la coordination et le pilotage de ces interventions de l'État avec la collaboration des différents ministères sectoriels au regard du budget de la République y compris l'appui technique et financier des partenaires internationaux.

Particulièrement, le MPCE et le MEF sélectionnent les programmes et les projets publics par rapport à la lettre de cadrage macroéconomique présenté par le bureau du premier ministre (la Primature). Celui-ci, en effet, est un document officiel qui définit les

grandes priorités gouvernementales y compris les préoccupations et les orientations du Chef de l'État en particulier. Il est le cadre référentiel de tous les acteurs dans les différents secteurs identifiés dans le portefeuille de projets publics en Haïti, certainement en accord avec le plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH). Aussi, il est le principal outil utilisé dans la répartition de l'enveloppe globale des investissements publics.

En réalité, chaque institution publique en particulier dresse un inventaire de ses besoins au regard de la définition des stratégies pour la réalisation des priorités nationales. Elle formule des propositions de projets qui vont être soumises lors des séances plénières pour la sélection et la constitution du portefeuille de projets publics. En effet, le MPCE et le MEF prennent en compte l'intégration de tous les projets qui sont en lien avec les priorités nationales ainsi que celles définies par le gouvernement. Certains projets pourraient être intégrés dans un programme public. Évidemment, une telle décision est analysée et calculée en lien avec la contribution de ces projets à l'accomplissement de l'objectif stratégique du programme envisagé. Et en dehors des stratégies définies, il faut souligner l'apparence du poids du jeu d'influence des acteurs politiques voire économiques qui guident et orientent le choix des interventions publiques (Chéry, 2005).

Par ailleurs, une fois que la sélection des programmes et des projets qui constituent le portefeuille de projets publics est validée par tous les secteurs et dotée d'un cadre légal pour autoriser son exécution, le MPCE et le MEF se chargent de faire la coordination et du suivi administratif et financier pour la mise en œuvre de ces interventions publiques.

Toutefois, au regard des enjeux qui entourent l'organisation et la réalisation du portefeuille de projets publics de l'État haïtien, nous devons souligner que l'alignement stratégique et l'arbitrage semblent un exercice très difficile à réaliser par le MEF et le MPCE. Car outre d'assurer l'adéquation entre les projets, la capacité et les ressources de l'État, la pluralité des attentes paraît aussi pressante que les sphères d'influence. Une telle situation fragilise davantage la rationalité des interventions publiques ainsi que la réalisation des résultats attendus.

Par exemple, le conditionnement du vote du budget de l'État par le Parlement en échange de l'inscription d'un ou des projet(s) dans le portefeuille de projets publics est une

pratique traditionnelle qui est développée entre les pouvoirs législatif et exécutif en Haïti surtout dans une perspective de la « cohabitation ». Ces projets apparaissent comme des dépenses publiques non rationnelles et incohérentes aux objectifs stratégiques poursuivis par les interventions de l'État haïtien. D'ailleurs, en plus que ce dernier soit un PMA, il doit être capable d'arrimer ses ressources qui sont assez limitées avec le volume de besoins sectoriels et collectifs qui sont généralement pressants.

Certes, le vote du budget est capital et représente le cadre légal même de la réalisation des programmes et des projets publics. Puisqu'il est prévu, suivant la loi sur les finances publiques et le régime politique en vigueur, que le processus d'élaboration et d'exécution des lois de finances en Haïti doit aboutir à un vote par le Parlement (MEF, 2005b).

Cependant, certaines pratiques courantes se révèlent à l'encontre des principes prescrits par la gestion d'un portefeuille de projets publics et paraissent avoir des incidences sur les résultats stratégiques escomptés. Car celle-ci préconise la rigueur dans les choix des programmes et des projets publics par rapport à leur viabilité et à la poursuite des priorités établies. Et son objet est particulièrement de « surveiller que les efforts de l'État soient effectivement concentrés sur ses priorités » (Miller et Castonguay, 2006, p. 1); ce qui doit favoriser l'optimisation des ressources publiques.

Par ailleurs, nous soulignons que ces agissements qui sont à caractère non productif crédibilisent davantage les perceptions des autres parties prenantes vis-à-vis de la pertinence des politiques publiques (BRIDES et al., 2007). Aussi, ils distancient particulièrement la confiance de la population aux pouvoirs publics quant aux résultats et aux retombées de ces dernières.

En un mot, nous pouvons dire que ces actes semblent affecter la performance même de l'État haïtien comme étant la principale organisation de la société qui, par ses interventions, doit particulièrement réduire les inégalités et satisfaire les besoins collectifs (Dumas, 2014; Bozio et Grenet, 2017)

En termes de suivi et d'évaluation, le MPCE et le MEF sont chargés d'assurer l'accomplissement des résultats des programmes et des projets publics; bien qu'en matière

de redevabilité, chaque acteur est séparément responsable de ses activités dans son secteur par devant les instances de contrôle administratif, juridictionnel et parlementaire (République d'Haïti, 1987; MEF, 2005b). Car toute intervention publique est organisée et réalisée dans une perspective de la satisfaction de l'intérêt général. Aussi, elle fait l'objet d'un contrôle interne et externe pour s'assurer que tout se conforme au regard du cadre légal et se réalise suivant les plans stratégiques établis.

Toutefois, nous devons souligner que la pratique budgétaire de l'État haïtien favorise surtout l'approche juridico-comptable contre celle qui est économique. En effet, dans le processus d'exécution budgétaire, l'exercice de contrôle est plus axé sur le respect des normes et des procédures budgétaires; contrairement aux activités qui seraient de nature à encourager la croissance et le développement de l'économie nationale. Et ce constat est corroboré par les analyses du professeur Chéry concernant l'impact des dépenses publiques sur l'économie haïtienne (Chéry, 2010).

De façon stratégique et dans une perspective de meilleurs résultats, il serait idéal que chaque branche sectorielle du portefeuille de projets de l'État haïtien constitue un pôle de développement. En ce sens, toutes les activités réalisées par chacun des ministères et organismes publics devraient encourager le renforcement et la création de biens et de services dans l'économie nationale.

Par exemple, à la suite d'une étude de terrain, l'État constate que le manque des infrastructures constitue un handicap pour le rehaussement de sa croissance économique et mine ses efforts dans la lutte contre la pauvreté. Il pourrait décider à travers une stratégie d'aborder ce problème en intégrant un programme d'aménagement des infrastructures routières dans son portefeuille de projets. Celui-ci s'inscrirait dans la perspective de favoriser la croissance et la réduction de la pauvreté. Toutes choses étant égales par ailleurs, un tel programme faciliterait l'augmentation de la production des biens et des services ainsi que leur échange d'une région à une autre. Il encouragerait la création des emplois à travers l'implantation de nouvelles entreprises ou de nouvelles succursales; ce qui influencerait sur le niveau du pouvoir d'achat de la population. Il permettrait aussi à la communauté d'avoir un accès plus facile aux services sociaux de base (santé, éducation, eau potable, électricité,

etc.); ce qui améliorerait son niveau social. Donc, il participerait globalement à la réduction de la pauvreté et au redressement de la croissance économique du pays.

Au fait, le portefeuille de projets publics de l'État haïtien est organisé en quatre (4) grands secteurs. Ces derniers sont repartis au niveau de l'exécutif; une des branches des pouvoirs publics en Haïti. Ils regroupent, chacun en ce qui le concerne, plusieurs ministères et organismes publics qui développent des compétences spécifiques et assurent la réalisation des objectifs stratégiques de leur secteur respectif. Ils sont les suivants :

- **Secteur économique,**

Le secteur économique se rapporte aux institutions émergeant au budget de l'État dont le rôle est de favoriser la réalisation des politiques publiques de façon stratégique, suivant les priorités définies par le gouvernement. Ces ministères et organismes réalisent des programmes et/ou des projets publics dans la perspective de contribuer au développement économique du pays.

- **Secteur social,**

Quant à ce secteur, il regroupe l'ensemble des institutions qui assurent la mise en œuvre des actions gouvernementales visant à promouvoir des services sociaux de base et du développement social du pays.

- **Secteur politique,**

Relativement à ce secteur, il est composé de l'ensemble des ministères et organismes publics dont la mission est d'assurer notamment la mise en œuvre de la vision et des priorités du gouvernement haïtien par des programmes et/ou des projets en matière de politiques publiques tant au niveau national qu'à celui international. Celles-ci, en effet, sont, entre autres, des actions gouvernementales envisagées dans les domaines de la justice, des relations internationales, du développement régional et de la défense nationale.

Bref, ce secteur ne comprend que les institutions qui assurent les pouvoirs ou fonctions régaliennes de l'État haïtien.

- **Secteur culturel,**

Le secteur culturel, quant à lui, est composé de l'ensemble des organismes de l'État dont le mandat est de mener des actions visant à exécuter les priorités du gouvernement en matière de stratégie et de politique culturelles. Il est constitué principalement de l'Académie du créole haïtien et du Ministère de la Culture et de la Communication (MCC) qui est un acteur important dans la valorisation et la promotion de la richesse patrimoniale et culturelle d'Haïti.

Dans l'ensemble, nous notons que chacun de ces ministères et organismes en Haïti joue un rôle important tant dans la gestion du portefeuille de projets publics que dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'État haïtien. Par leurs interventions, ces institutions disposent des moyens qui leur permettent d'organiser la vie collective, et ce, dans l'intérêt public. Principalement, ils sont responsables séparément et collectivement de garantir les conditions favorables à la satisfaction des besoins fondamentaux de la population haïtienne. Car la qualité de vie de cette dernière dépend largement des politiques publiques conçues et réalisées notamment par les instances exécutives de l'État.

Par exemple, si les politiques publiques d'ordre politique n'engendrent pas les résultats attendus, les autres secteurs en subiront les conséquences. De même, le secteur politique en sera affecté par les irrégularités observées dans ses accomplissements. Une telle situation dégradera forcément les conditions de vie de la population, contrariera le fonctionnement de l'économie nationale et constituera un obstacle majeur à la réalisation des résultats souhaités et au développement du pays.

Au regard de ces considérations, nous remarquons que la gestion du portefeuille de projets publics, comme étant un processus, nécessite la participation de tous les secteurs à la réalisation des objectifs stratégiques de l'État haïtien. Cette collaboration se rapporte, en effet, à la capacité de l'État haïtien en termes de ressources humaines. Principalement, elle se rattache aux comportements et aux compétences développées par ses agents publics, et à la qualité de la gestion des attentes des acteurs de la collectivité. Car d'une part, comme principale organisation de la société haïtienne, ses interventions publiques ne sont possibles que grâce à ses représentants qui détiennent ses compétences techniques et politiques afin

de délivrer les résultats escomptés. Cette considération est corroborée par le constat réalisé par Mazouz (2017) qui mentionne que l'efficacité et l'efficience des politiques publiques sont tributaires de la capacité des gestionnaires (Mazouz, 2017). Autrement dit, les agents de l'État qui agissent au nom de l'intérêt collectif, sont chargés, par leur capacité, d'aligner les programmes et les projets publics avec les stratégies et les missions de la première personne morale de droit public en Haïti. Aussi, ils doivent assurer l'atteinte des résultats stratégiques et la performance de l'État haïtien. En ce sens, ils doivent garantir, par leurs efforts, l'amélioration des conditions de vie de la population haïtienne.

Par ailleurs, nous notons également que cette perspective n'est pas différente des conclusions des experts de la BM et du FMI à la suite d'une étude d'évaluation réalisée dans dix (10) pays qui sont majoritairement des PMA. En fait, ils ont remarqué que l'amélioration des conditions de vie des habitants de ces pays est en lien particulièrement avec « les capacités des pouvoirs publics ainsi que la qualité de leurs relations avec les bailleurs de fonds y compris les autres partenaires [...] » (Banque Mondiale et FMI, 2005, p. 5). Ce qui est évident, puisque les capacités des PMA y compris Haïti sont généralement limitées. De plus, ces pays misent beaucoup sur l'appui technique et financier des institutions internationales pour réaliser certaines interventions publiques et parfois, même pour financer leur budget de fonctionnement. En ce sens, la qualité des relations développées par les PMA avec les bailleurs de fonds se révèle fondamentale tant pour le renforcement de leurs capacités que pour la garantie de leurs interventions publiques (Audet, 2018).

D'autre part, vu la dimension et l'importance de l'État dans la société, il est normal que ses interventions touchent toutes les autres parties prenantes de la collectivité; ce qui nécessite évidemment la participation et l'engagement de celles-ci dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. Car comme membres de la société haïtienne, ces acteurs ont assurément des préoccupations et des attentes au regard de ces dernières. En ce sens, l'atteinte des résultats stratégiques escomptés par l'État haïtien de son portefeuille de projets publics est aussi en lien avec la prise en considération des attentes des parties prenantes de la société dans ses politiques publiques. Et cette intégration dépend

certainement de la qualité de la gouvernance de l'action publique assurée par les représentants de l'État.

En d'autres termes, l'accomplissement des résultats stratégiques du portefeuille de projets publics de l'État haïtien n'est que la résultante d'une synergie développée par les différents intervenants multi-niveaux y compris les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. Et il suppose particulièrement la contribution d'un ensemble d'acteurs qui favorisent la réalisation des différentes tâches au niveau même de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Car comme Courtot et al. (2018a) le soulignent, ce dernier est un outil de pilotage stratégique dont une bonne gouvernance se révèle très vitale pour l'État (Courtot et al., 2018a; Courtot et al., 2018b).

En réalité, qu'entendons-nous par la gouvernance du portefeuille de projets publics ?

2.1.3 Gouvernance du portefeuille de projets publics

La gouvernance de portefeuille est définie, selon le PMI, comme étant un :

set of practices, functions, and processes within a framework based on a set of principles that are the fundamental norms, rules, or values that guide portfolio management activities in order to optimize investments and meet organizational strategic and operational goals. (PMI, 2017b, p. 43)

Au regard des concepts susmentionnés, nous relevons particulièrement deux éléments fondamentaux. D'un côté, nous remarquons que cet ensemble de pratiques, de fonctions et de processus est réalisé par des hommes et des femmes qui constituent le capital humain de l'organisation et doivent assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de cette dernière à travers les composants du portefeuille (Levin, 2014).

D'un autre côté, nous notons que la gestion de ces stratégies est un élément central de la gouvernance de portefeuille; ce qui nous indique que les tâches de gestion constituent un miroir qui détermine la qualité de celle-ci. Autrement dit, l'analyse des activités réalisées par les gouvernants détermine des indices sur les orientations fournies par la gouvernance de portefeuille. D'ailleurs, le concept « gouvernance » même nous renvoie à

la manière de gouverner ou de gérer les affaires publiques à travers les différentes structures étatiques (Le Grand Robert, 2022; Termium Plus, 2022; Dionne-Proulx et Larochelle, 2010; Paye, 2005). Et cette perspective est corroborée par plus d'un qui souligne que :

la gouvernance d'un portefeuille fournit un cadre sur la prise de décision sur les projets et les programmes de l'organisation en ce qui concerne notamment l'acceptation et la mise en œuvre d'un plan d'actions, la définition des rôles et responsabilités, l'adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation et les relations entre les différentes parties prenantes. (Courtot et al., 2018a, p.58)

Dans cet ordre d'idée, la gestion d'un portefeuille de projets publics se révèle comme étant un élément clé qui éclaire la qualité de la gouvernance des politiques publiques de l'État. Particulièrement, elle détermine et précise les orientations et la transparence des décisions d'investissement public, le niveau de participation des parties prenantes ainsi que la gestion de leurs attentes, l'optimisation des ressources publiques et, la cohérence et l'alignement des projets et des programmes sur les objectifs stratégiques de l'État (PMI, 2017a; Miller et Castonguay, 2006).

En fait, suivant le dictionnaire Le Grand Robert, la gestion se rapporte à « l'action de gérer » (Le Grand Robert, 2022). Cette action nécessite, comme telle, tout un ensemble de ressources dont l'utilisation doit être optimisée afin de réaliser les objectifs ciblés. Aussi, elle implique un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle pour garantir la réalisation du but fixé (Jones et al., 2016). Également, elle est étroitement liée à la vision et aux orientations stratégiques définies par l'organisation.

Dans cette même perspective, selon plusieurs auteurs, la gestion de portefeuille de projets publics peut être définie comme étant un processus de sélection, d'organisation et de coordination des programmes et/ou des projets, suivant les besoins prioritaires identifiés et analysés au regard des ressources et des objectifs stratégiques de l'État et ce, aux fins de l'amélioration des conditions de vie de la population (PMI, 2017a ; Miller et Mustapha, 2016; Larouche, 2016; Sevin, 2015; Marchat, 2009; Miller et Castonguay, 2006). Autrement dit, la finalité de toute cette suite d'activités est de permettre à l'État, en général,

de mieux arrimer ses ressources avec ses missions stratégiques et de concourir au progrès social et économique de ses habitants, en particulier.

En fait, pour examiner et comprendre davantage ces interventions publiques dans la réalisation des missions stratégiques de l'État, il est important de décomposer l'ensemble des activités et d'identifier les rôles ainsi que les responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans cette dynamique (Courtot et al., 2018a). Selon Musselin (2005), cette analyse peut être réalisée suivant deux perspectives qui sont la vision de la science politique et celle de la sociologie (Musselin, 2005). Ces deux disciplines des sciences sociales, en effet, nous permettent de mieux comprendre l'action publique au regard du rôle de l'État dans la société. Aussi, elles nous permettent de situer celle-ci dans le milieu social particulièrement dans les relations sociales et le rapport entre l'État et la population.

Relativement à la tendance de la science politique, elle considère les interventions publiques comme étant l'accomplissement du rôle prééminent de l'État dans l'organisation et la gouvernance de la collectivité. Celles-ci traduisent, d'une part, « la vision rationnelle et hiérarchique de l'État dont les conceptions étaient très influencées par le droit et les institutions politiques au cours de la fin du 20^e siècle » (Lascoumes et Le Galès, 2007, p. 14). D'autre part, suivant ces mêmes auteurs, elles indiquent la volonté des hommes et des femmes politiques de vouloir changer la société au nom de la personne morale de droit public, suivant des objectifs bien déterminés. Effectivement, avec le keynésianisme comme école de pensée, l'État est devenu le principal acteur de régulation de la société dont le droit et les instances y relatives régissent le cadre de son fonctionnement. Par leur prise du pouvoir, ses principaux représentants qui exercent le pouvoir public, dessinent en général leur vision de transformer les conditions de vie de la communauté et d'agir dans l'intérêt du service public.

Dans sa conception très hiérarchisée et centralisée de l'État, la perspective de la science politique révèle que ce dernier est la principale organisation de la société. Elle prône la primauté de celui-ci dans la gouvernance de la collectivité. Et suivant des acquis juridiques et politiques, les représentants (les gouvernants) de cette personne morale peuvent établir leur hégémonie au nom de l'intérêt général et dans l'esprit du service public.

En ce qui concerne le portefeuille de projets publics où sa gestion constitue un processus dont la participation d'un ensemble d'acteurs se révèle nécessaire, il représente, certes, la volonté des représentants de l'État et matérialise les politiques publiques dans la réalisation des objectifs stratégiques de celui-ci.

Toutefois, la prédominance des pouvoirs publics préconisée par cette école de pensée dans le pilotage de la société semble moins favorable à l'atteinte des résultats stratégiques escomptés. Effectivement, une telle caractéristique de l'État paraît peu encline à l'implication des autres acteurs dans la réalisation des interventions publiques. Car ceux-ci ont l'air moins important et ne semblent pas en position idéale pour offrir leur collaboration par rapport à la suprématie des agents de l'État. En peu de mots, le cadre paraît moins attrayant et peu favorable pour un engagement réel des autres membres de la société dans la réalisation des actions des pouvoirs publics.

En fait, plusieurs études empiriques réalisées autour d'un projet, révèlent que la collaboration et la contribution des parties prenantes constituent un élément fondamental dans la réussite de celui-ci (Mercier et al., 2009; Eskerod et Jepsen, 2013, p. 71-75; Turner, 2010; PMI, 2017a, p. 503-537). Il en est de même pour le succès des interventions de l'État qui sont constituées d'un ensemble de programmes et/ou des projets publics et mobilisent en général une pluralité d'acteurs. Il est aussi nécessaire que celles-ci soient réalisées dans la concertation et le partenariat entre les agents de l'État et les membres de la communauté de manière à favoriser des résultats durables. D'ailleurs, comme l'a souligné Chevallier (2003) et corroboré par plusieurs scientifiques, « l'État n'est plus seul maître à bord dans la gouvernance de l'action publique, la participation des autres parties prenantes est nécessaire dans la définition de ses stratégies aussi bien que dans la prise des décisions publiques » (OCDE, 2021, p. 28; Huet et Neiter, 2016; Moreau Defarges, 2015, p. 4-5; Forgues, 2015, p. 2; Kazancigil, 2010, p. 46-47; Burlone et al., 2008, p. 131-132; Chevallier, 2003, p. 207).

Certes, les institutions de l'État sont caractérisées par un cadre légal contraignant et disposent le monopole de la violence dans l'imposition de leur volonté (Weber et Tremblay, 2005), mais il est aussi important de rappeler que la finalité de toute action publique est avant tout de satisfaire l'intérêt général en favorisant l'amélioration des

conditions de vie de la population (Crétois et Roza, 2017; Pontier, 2017; Truchet, 2017). En ce sens, il est capital que les politiques publiques soient adhérees par cette dernière et créent une certaine unanimité autour d'elles. Particulièrement, les résultats durables recherchés par l'État doivent se construire avec la participation de tous les acteurs de la société, principalement les bénéficiaires (Trosa, 2017).

À l'ère contemporaine, il paraît difficile pour les représentants de l'État de définir les politiques publiques et d'atteindre les objectifs stratégiques sans une participation réelle de l'ensemble des acteurs de la société. D'ailleurs, celles-ci sont conçues et élaborées dans la recherche de la satisfaction des besoins de la collectivité. De ce fait, il est nécessaire que les comportements ainsi que les initiatives entreprises par les agents publics soient favorables à la participation et à la coopération des membres de la société.

Quant à la perspective développée par les sociologues, elle analyse plutôt les interventions publiques sur la base des échanges entre les individus et des mécanismes de coordination. Particulièrement, elle s'intéresse « aux groupes d'intérêt et aux mouvements sociaux qui sont de véritables acteurs de transformation des politiques publiques et de contestation de l'ordre politique » (Lascoumes et Le Galès, 2007, p. 15). Car selon cette école de pensée, les interventions de l'État doivent résulter de la collaboration et de la coopération entre les agents publics et les membres de la collectivité.

Au fait, par rapport au cadre contraignant qui caractérise les pouvoirs publics et suivant l'ordre politique des gouvernants, il paraît peu évident que les orientations et les décisions prises par ces derniers soient largement acceptées par la société composée d'une pluralité d'acteurs. En effet, dans un processus non inclusif, les groupes d'intérêt s'organisent pour manifester leur désaccord et faire valoir leurs préoccupations et leurs attentes par rapport aux politiques publiques définies. Dans une certaine mesure, ces mouvements sociaux parviennent à influencer les directives données à ces dernières; ce qui peut être considéré comme une sorte de participation dans la gestion de la vie collective. C'est ainsi que les tenants de cette école de pensée recommandent la priorisation de la coordination en lieu et place de la régulation politique (Lascoumes et Le Galès, 2007). Car selon eux, c'est le partenariat entre les acteurs individuels et collectifs qui doivent définir les grandes lignes de l'action publique. Autrement dit, les politiques publiques se

définissent et se réalisent dans la collaboration entre les représentants de l'État et les différents secteurs et acteurs de la société.

À bien analyser ces deux approches, la démarche de la sociologie est différente de celle de la science politique particulièrement en ce qui concerne leur vision de l'État et de ses interventions dans la société. La première analyse l'importance de l'action publique dans une conception hiérarchique et centralisée de l'État. Cette perspective met en exergue le caractère prééminent des acteurs publics dans la définition et les orientations des politiques publiques. Suivant les résultats des études empiriques et au regard de la restructuration de l'État contemporain, une telle approche semble entraver la coopération des autres acteurs dans la réalisation des objectifs stratégiques établis par celui-ci.

Alors que la seconde considère plutôt la dynamique développée entre les différents acteurs autour des politiques publiques. Cette approche est plus favorable à l'intégration et à la participation de l'ensemble des acteurs dans la réalisation des résultats stratégiques de ces dernières. Elle prend en compte que l'État est le symbole de l'organisation d'une société. En tant que tel, celui-ci est le centre des intérêts individuels conciliés en intérêts collectifs de la nation. Il est aussi le garant de ces derniers et est existé par la recherche même de la satisfaction de ceux-ci. Par conséquent, il est évident que les actions publiques soient collectives et participatives de manière à assurer l'engagement et la contribution de tous les membres de la société dans la réalisation des missions stratégiques de l'État.

Dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics, l'approche des sociologues paraît plus plausible pour comprendre la dynamique de ces interventions de l'État. Car elle nous permet d'identifier le rôle des différents acteurs et d'analyser l'interaction entre eux. Particulièrement, elle nous facilitera l'observation et la compréhension des comportements des agents publics par rapport à la participation et à l'implication des autres acteurs de la collectivité dans la définition et les orientations des politiques publiques. Aussi, elle nous permettra d'examiner la cohésion et la coopération développées par ces agents dans leur exercice du pouvoir au nom de l'intérêt collectif. Également, elle nous permettra d'apprécier l'importance des attentes des parties prenantes dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'État, en général et dans la recherche de l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population, en particulier.

Toutefois, en ce qui nous concerne, nous sommes plutôt pour un équilibre entre les deux approches. D'une part, les gouvernants sont importants parce qu'ils agissent au nom de l'intérêt général et assurent la gouvernance du pays aussi bien celle du portefeuille de projets publics. Ils définissent et orientent les politiques publiques dans l'intérêt collectif. D'autre part, la participation des autres parties prenantes de la collectivité est aussi importante dans la gestion de l'action publique. Puisque cette dernière est conçue et réalisée au profit de la communauté. De ce fait, les interventions publiques doivent résulter du partenariat et de la collaboration entre les représentants de l'État et les autres membres de la société pour garantir des résultats durables.

Au fait, l'État définit, par ses représentants (les gouvernants), ses perspectives sur la base d'un diagnostic éclairé et avisé, et suivant une vision claire et précise. Celles-ci comportent, en général, l'ensemble des besoins sectoriels et collectifs de la vie nationale, et les priorités gouvernementales, en particulier. Et elles déterminent l'ensemble des programmes et des projets qui constituent essentiellement la mise en œuvre des stratégies des politiques publiques.

Évidemment, cet exercice doit se réaliser en collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés; ce qui présume que celui-ci a un caractère inclusif et participatif. Et la présentation des politiques publiques doit, d'un côté, faire montre d'une certaine unanimité au niveau de l'équipe gouvernementale. D'ailleurs, comme étant des parties prenantes internes, ces agents des pouvoirs publics sont censés comprendre l'importance des interventions publiques définies dans la réalisation des objectifs stratégiques établis. De plus, le caractère homogène de leur interaction constitue un facteur fondamental pour la mise en œuvre et la réussite de celles-ci.

D'un autre côté, les politiques publiques à travers les stratégies définies doivent être le présage de l'amélioration du bien-être collectif (la satisfaction de l'intérêt général). Car comme étant la principale organisation de la société et le garant de l'intérêt général, l'État a l'obligation de résultats et, est tenu de protéger et d'assurer de meilleures conditions de vie à la population (Trosa, 2017). En effet, comme l'ont souligné Seiller (2018), Sene (2016) et Fleiner-Gerster (2014), les représentants de l'État ont la responsabilité de veiller

au progrès et au bien-être de leurs habitants (Seiller, 2018; Sene, 2016; Fleiner-Gerster, 2014).

Néanmoins, nous soulignons que cette démarche paraît difficile et complexe tant pour l'État comme organisation publique que pour ses représentants qui agissent au nom de l'intérêt collectif. Car les interventions de l'État interpellent et mobilisent une pluralité d'acteurs qui présentent des divergences relatives surtout à leur perception de la réalité. Ce constat n'est pas différent de ce que soulignent Bernier et al. (2010) quant aux complexités qui entourent l'élaboration des politiques publiques et la rationalité des décisions. Selon eux, ces interventions suscitent une multiplicité d'intérêts qui paraissent aussi divergents que les différentes parties prenantes internes et externes de l'État (Bernier et al., 2010). De plus, elles sont définies et réalisées dans les limites d'un « cadre légal, administratif, politique et environnemental qui est difficilement conciliable par rapport à l'hétérogénéité des acteurs de la communauté » (Bernier et al., 2010, p. 12).

Effectivement, comme étant la première personne morale de droit public, les actions de l'État sont circonscrites dans d'un cadre légal et juridique qui régit le mode de fonctionnement des institutions publiques. Principalement, la loi détermine le mode opératoire de l'appareil administratif de l'État. D'où la nécessité qu'il y ait une gouvernance inclusive qui suppose que toutes les parties prenantes peuvent participer pleinement à la prise des décisions publiques et dans l'intérêt collectif.

En ce sens, nous notons que les interventions réalisées par l'administration publique rentrent dans une vision définie par les hommes et les femmes qui exercent de l'autorité au nom de l'intérêt général et pour la satisfaction du bien-être collectif. Dans cette même optique, ces acteurs procèdent à l'allocation des ressources publiques dont la disposition leur permet de matérialiser leurs priorités au bénéfice de la collectivité (les gouvernés). Ces ressources sont aussi arrimées avec les stratégies définies ainsi que les résultats escomptés dans le cadre de la réalisation des politiques publiques.

Par rapport à ces considérations, nous retenons que la gouvernance du portefeuille de projets publics se rapporte, dans une approche systémique, à l'ensemble des entités gouvernementales qui sont des structures administratives et décisionnelles concourant à

l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. Cela sous-entend qu'elle est en lien aux capacités et aux comportements dont font preuve les agents publics dans l'exercice du pouvoir et d'autorité au nom de l'intérêt général à travers l'appareil administratif de l'État. Aussi, elle est liée à la culture organisationnelle qui elle-même est en lien avec certaines valeurs historiques, politiques, sociales et culturelles du pays (Huch, 2003; DuBrin, 2013; Jones et al., 2016; Plane, 2017; Burger-Helmchen et al., 2019).

Par ailleurs, au regard de l'ensemble des parties prenantes qui sont mobilisées par la réalisation du portefeuille de projets publics, la gouvernance du portefeuille de projets publics nécessite la gestion efficace des attentes de celles-ci de manière à assurer leur collaboration effective et la réalisation des résultats stratégiques établis. Également, elle dépend de la manière dont les décisions sont prises pour faciliter l'arrimage des ressources publiques avec les stratégies définies en vue de satisfaire l'intérêt collectif.

Certainement, la gouvernance du portefeuille de projets publics se situe dans une école de pensée qui définit ses grandes lignes méthodologiques et stratégiques. En effet, la littérature managériale nous révèle qu'il y a plusieurs modèles de gouvernance qui ont été développés dont deux (2) d'entre eux se révèlent les plus dominants. Ceux-ci sont basés particulièrement sur les travaux de Berle et Means autour de la remise en question du droit exclusif que jouissent les actionnaires quant à l'appropriation du profit de l'organisation (Perez, 2016; Dionne-Proulx et Larochelle, 2010; Berle et Means, 1932).

Et en optant pour la séparation des fonctions de direction et de contrôle, ces modèles ont particulièrement contribué à intégrer la gouvernance d'une organisation dans une démarche partenariale où les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (les partenaires et la société) doivent être pris en compte dans la recherche du profit (Charreaux, 2004). Dans cette optique, l'organisation devient la propriété de l'ensemble de ses parties prenantes. Et sa performance n'est que la résultante de la contribution de chacune de ces dernières, suivant leurs capacités et leurs compétences spécifiques (Castanias et Helfat, 1991).

2.2 Analyse et choix de modèle de gouvernance

Dans cette section, nous analysons, d'un côté, les deux (2) modèles qui sont les plus dominants en matière de gouvernance. Et d'un autre côté, nous clarifions le positionnement de notre étude de recherche dans un modèle qui semble le plus approprié.

2.2.1 Analyse des modèles dominants de la gouvernance

Les théories les plus dominantes en matière de gouvernance se rapportent principalement aux modèles actionnarial et partenarial (Charreaux, 2004; Meier et Schier, 2008). Ces deux (2) modèles, dans une perspective différente et grâce aux travaux d'analyse de Berle et Means, tablent sur les relations dirigeants / actionnaires dans l'organisation pour traiter la question de la création et de la répartition de valeur (Charreaux, 2004; Meier et Schier, 2008; Berle et Means, 1932). En fait, quelle est la vision prônée par chacun de ces deux modèles ?

a) Le modèle actionnarial de la gouvernance

Le modèle actionnarial est axé sur la gestion des conflits d'intérêts opposant les actionnaires aux dirigeants. En fait, comme l'a souligné Charreaux (2004), ce courant de la gouvernance suppose que les intérêts des différents actionnaires d'une organisation sont similaires et que leur investissement n'est pas trop garanti avec l'opportunisme des dirigeants (Charreaux, 2004).

Ce modèle est associé à la théorie de l'agence (développée en 1976 par les économistes Jensen et Meckling) qui définit une relation contractuelle entre les gestionnaires et les investisseurs. Au fait, il vise à limiter les actions des dirigeants considérés comme étant « *l'agent* » afin de garantir l'investissement des actionnaires considérés comme étant « *le principal* ». Car dans la relation d'agence qui lie ces deux acteurs, il y a lieu de constater une certaine asymétrie d'information, de l'existence de comportements opportunistes et de divergences d'intérêts; ce qui occasionne relativement des conflits entre eux (Meier et Schier, 2008).

Autrement dit, le modèle actionnarial de la gouvernance suppose que les dirigeants (l'agent) ont été engagés par les actionnaires (le principal) sur la base d'un contrat afin de

maximiser la valeur de leurs actions. Cette relation contractuelle entraîne des coûts d'agence. Elle permet particulièrement à l'agent de disposer plus d'informations pertinentes que le principal n'en détient pas. Elle révèle des attitudes et des conduites subjectives qui sont motivées par des intérêts non communs entre ces deux catégories de parties prenantes.

Cependant, face à une telle réalité et suivant ce modèle de la gouvernance, les actionnaires (le principal) qui sont les principaux bénéficiaires du profit généré par les actions ou une organisation, doivent utiliser des moyens de contrôle pour garantir leur confiance, réduire l'espace discrétionnaire des dirigeants (l'agent) et minimiser simultanément les coûts d'agence. Et comme étant des propriétaires de l'entreprise, ces acteurs se concentrent surtout sur le retour de leur investissement. Dans une telle perspective, « le système de gouvernance actionnariale se limite principalement à un rôle disciplinaire d'encadrement du comportement des dirigeants avec pour objectif d'aligner leur comportement sur l'intérêt des seuls actionnaires » (Meier et Schier, 2008, p. 181).

Bref, le modèle actionnarial de la gouvernance reconnaît le droit de propriété exclusif des actionnaires (le principal) aux dépens des dirigeants (l'agent). D'ailleurs, il a été inspiré de la théorie des droits de propriété qui préconise qu'une organisation est constituée d'un ensemble de facteurs de production dont chacun est la propriété d'un investisseur ou d'un actionnaire (Charreaux, 2004; Coriat et Weinstein, 2010). Il préconise ainsi la maximisation des profits en faveur des actionnaires.

Via la discipline de l'agent, ce modèle ne priorise que les intérêts du principal dans l'organisation. Et il ne se résume qu'à la création ainsi qu'à la répartition de la richesse au profit des investisseurs qui sont considérés comme étant les véritables créanciers résiduels et bénéficiaires de l'organisation (Charreaux, 2004). Donc, l'organisation est la propriété exclusive des actionnaires ou des investisseurs.

Cependant, ce modèle de gouvernance présente des limites en raison du fait que les attentes des autres acteurs qui composent l'organisation ne sont pas prises en considération. Ou du moins, celles-ci ne constituent pas un élément fondamental dans la poursuite des objectifs de celle-là. Pourtant, outre des actionnaires ou des investisseurs, l'entreprise

comprend d'autres partenaires qui, suivant leurs compétences et leurs capacités, contribuent à la réalisation de ses résultats.

b) Le modèle partenarial de la gouvernance

Quant au modèle partenarial, il remet en question la pertinence de la gouvernance actionnariale. Car selon ses tenants, le statut de créanciers résiduels exclusifs attribués aux actionnaires ne favorise pas la collaboration et la participation des autres acteurs qui eux-mêmes contribuent à la rente organisationnelle (Charreaux, 2004). En d'autres mots, les dirigeants qui, grâce à leurs compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être), ont été engagés dans une organisation afin de promouvoir et de parvenir à la création de la valeur, ne sont pas incités et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour accomplir leurs tâches. Puisqu'ils sont considérés comme étant le facteur travail. Et ils ne possèdent que peu d'intérêts dans tout le processus de transformation des facteurs de production en produits finis.

Pourtant, ces parties prenantes ont un intérêt direct dans le succès d'une organisation ou encore dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. D'ailleurs, ce sont elles qui ont la direction de cette dernière pour assurer l'arrimage de ses efforts et faciliter l'accomplissement de ses objectifs établis à moyen et à long terme (Shenhar et al., 2001).

Au fait, le modèle partenarial de la gouvernance considère une organisation comme étant « une combinaison de facteurs de production, un construit social, réceptacle des attentes, objectifs et intérêts d'une pluralité d'acteurs » (Meier et Schier, 2008, p. 183; Coriat et Weinstein, 2010; Charreaux, 2004). Il préconise la création et la répartition de la richesse au profit de toutes les parties prenantes d'une organisation. Puisque cette dernière n'existe que par la participation de tous ses partenaires, et pour la satisfaction de leurs attentes; ce qui révèle que leurs intérêts sont pris en considération dans la recherche des résultats escomptés. De plus, elle est constituée de l'ensemble des acteurs internes et externes qui sont motivés, chacun en ce qui le concerne, par leurs intérêts individuels. C'est ainsi que la synergie développée par toutes les parties prenantes d'une organisation doit favoriser non seulement la satisfaction de leurs attentes, mais entraîne le développement durable de celle-ci.

En réalité, une organisation ne compte que sur la collaboration et la contribution de ses parties prenantes (actionnaires ou investisseurs, dirigeants, employés, clients, fournisseurs et grossistes) pour réaliser ses objectifs. Également, elle doit prendre en compte les actions ainsi que les recommandations des associations de consommateurs, des concurrents, des syndicats, des organisations locales, de l'État et de la collectivité.

Autrement dit, la réalisation des résultats d'une organisation mise sur l'engagement et l'apport de tous les acteurs qui influencent et affectent ses activités, et qui sont affectés par celles-ci. Aussi, elle doit tenir compte de leurs attentes et de leurs intérêts dans l'exploitation de ses activités. Cette perspective est d'ailleurs le principe fondamental de la théorie des parties prenantes qui reconnaît la multiplicité des objectifs d'une organisation via les différentes attentes de ses parties prenantes (Meier et Schier, 2008; Mercier, 2006; Mercier, 2001; Freeman et Mc Vea, 2001). C'est ainsi que l'accomplissement de ceux-ci ne passe qu'à travers la convergence des intérêts de l'ensemble des acteurs; ce qui facilite aussi la croissance constante d'une organisation (Donaldson et Preston, 1995; Dontenwill, 2005, p. 89; Lépineux et al., 2010). Celle-ci se traduit, en effet, par un accroissement significatif et durable des résultats de la firme et une certaine satisfaction de chacun de ses partenaires.

En effet, pour les dirigeants et les employés qui représentent le capital humain et les compétences d'une organisation, leurs attentes peuvent se résumer principalement à recevoir de meilleurs salaires et à avoir de meilleures conditions de travail. Tandis que pour les actionnaires ou les investisseurs, ils espèrent recevoir un retour sur leurs actions ou sur leur capital investi. En ce sens, la réalisation des objectifs stratégiques, la croissance et la performance d'une organisation demeurent une nécessité pour ces parties prenantes internes. Car elles assurent la satisfaction de leurs intérêts aussi bien que celle des attentes des acteurs externes.

Bref, le modèle partenarial de la gouvernance est une approche de gestion dans laquelle les intérêts de tous les partenaires d'une organisation sont pris en compte dans la recherche des résultats escomptés, malgré qu'ils soient hétérogènes et divers. L'important est de bien les arrimer et de les concilier avec les objectifs stratégiques de celle-ci afin de parvenir à une résultante participative et relativement conforme aux différentes attentes.

Toutefois, ce modèle partenarial présente des limites qui se rapportent surtout à la multiplicité et à la pluralité des intérêts à satisfaire. Car ces derniers sont difficiles à satisfaire, vu que les parties prenantes ont des intérêts relativement divergents et sont peu similaires à ceux de l'organisation (Meier et Schier, 2008). Une telle situation exige une certaine conciliation de ces différentes attentes et nécessite simultanément un « contrôle de la conformité des actions d'une organisation par rapport à ses objectifs stratégiques » (Meier et Schier, 2008, p. 184). D'où l'importance du rôle des dirigeants (gestionnaires) qui, à travers leurs capacités de leadership, de stratégie et de négociation, mettent tout en œuvre pour concilier et converger toutes ces perspectives dans un but global et commun.

2.2.2 Positionnement de notre étude de recherche

L'analyse de ces deux (2) approches de la gouvernance, précédemment présentées, nous permet de retenir essentiellement les éléments suivants :

L'approche actionnariale met surtout l'accent sur les attentes des actionnaires et considère l'organisation comme étant la propriété exclusive de ces derniers. C'est ainsi que la création de la valeur est destinée principalement et exclusivement au profit des actionnaires ou des investisseurs.

Quant à l'approche partenariale, elle priorise non seulement les intérêts des investisseurs, mais elle tient compte également de la contribution et des attentes de tous les partenaires et acteurs d'une organisation tant à l'interne qu'à l'externe. Car selon elle, cette dernière n'atteint ses résultats escomptés et n'existe que par la coopération et la participation de l'ensemble des parties prenantes.

À considérer notre étude de recherche dont l'objet est d'analyser les défaillances dans la gouvernance du portefeuille de projets de l'État; la principale organisation d'un pays, nous pourrions associer l'approche actionnariale aux attentes de chacune des parties prenantes qui souhaiteraient que les interventions publiques prennent en compte leurs préoccupations et satisfassent leurs besoins.

Cependant, à analyser les attentes de chacun des acteurs, elles paraissent divergentes et ne reflètent pas la réalité de tous; surtout que les préoccupations exprimées

par ceux-ci sont liées à leur vision et leurs conditions. En outre, cette approche limite sa vision à la recherche des intérêts particuliers d'un groupe de parties prenantes et néglige ceux des autres acteurs. De plus, à considérer l'État comme l'organisation publique structurée et agencée suivant des normes et des principes d'intérêt général ou d'intérêt commun, ses interventions sont financées par les ressources publiques et réglementées suivant des règles de droit influencées notamment par des valeurs culturelles et historiques. C'est ainsi qu'au regard de ces considérations, nous ne pouvons pas opter pour ce modèle de gouvernance dans le cadre de notre travail de recherche qui préconise surtout la prise en considération des attentes de tous les acteurs dans une organisation dont les activités sont financées par ceux-ci et les résultats escomptés doivent être dans l'intérêt collectif.

Cependant, en ce qui concerne le modèle partenarial de gouvernance, il se rapproche plus de notre étude de recherche dans la mesure où celui-ci considère les attentes des différentes parties prenantes dans les activités d'exploitation de l'organisation et la répartition de la richesse entre celles-ci. En effet, ce modèle reconnaît la multiplicité des acteurs (plusieurs principaux) qui entraîne la pluralité des attentes. Aussi, il admet que les dirigeants (l'agent) ont leurs propres intérêts dans la firme dont le profit doit être réparti entre tous les acteurs et non exclusivement aux actionnaires qui sont les principaux détenteurs du capital.

Dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics, les agents de l'État représenteraient les dirigeants qui sont investis de pouvoir et d'autorité à agir au nom de l'intérêt général. Par leurs compétences (leur savoir, savoir-faire et savoir-être), ils représentent et constituent le principal actif des pouvoirs publics. Ils sont engagés à faciliter l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'État à travers la définition, l'élaboration et la réalisation des politiques publiques intégratives et participatives pour le bien-être de la collectivité.

Dans leurs tâches de gestion des interventions publiques, les agents de la principale organisation publique d'un pays sont tenus de prendre en compte les préoccupations ainsi que les attentes des différents agents économiques qui eux-mêmes sont les partenaires de l'État. Principalement, ils doivent considérer les préoccupations et les besoins de la population qui constitue un acteur fondamental quant à la recherche de la finalité des

interventions publiques; l'amélioration des conditions socio-économiques de la communauté. C'est en ce sens que plusieurs auteurs estiment que l'État ou encore ses représentants doivent considérer et impliquer tous les acteurs de la société dans la réalisation des politiques publiques dont la finalité est de parvenir à la satisfaction de l'intérêt collectif (OCDE, 2021; Woldesenbet, 2021; Huet et Neiter, 2016; Forgues, 2015; Moreau Defarges, 2015; Kazancigil, 2010). Et c'est d'ailleurs, l'un des principaux critères de la gouvernance de l'action publique (Huet et Neiter, 2016; Sidani, 2015; Landry, 2014; Diarra et Plane, 2012; Alexis, 2011; Pitseys, 2010; Paye, 2005; Chevallier, 2003).

Néanmoins, à analyser les particularités des PMA particulièrement sur les plans culturel, social et politique, nous conviendrons que le modèle partenarial de gouvernance cadre peu avec leur réalité. Car ce modèle de gouvernance a été développé, certes, dans le contexte du secteur privé, mais ses principes fondamentaux pourraient s'appliquer au secteur public dans la mesure où elle préconise la prise en considération des attentes de tous les acteurs. Une telle dynamique nécessite particulièrement des capacités et des compétences managériales qui doivent être développées par les élus, les administrateurs, les gestionnaires et les cadres publics pour permettre à l'État de réaliser ses missions stratégiques.

En effet, suivant des études réalisées, il est révélé qu'il y a une forte corrélation entre la qualité de la gouvernance et le niveau de développement des pays (Devoue, 2014; ONU, 2009; Tarschys, 2002). Autrement dit, les pays à faible revenu par habitant (PMA) ont une mauvaise qualité de gouvernance.

Au fait, les pays à haut revenu par habitant (pays développés) disposent d'institutions plus fortes en termes d'autonomie et de capacités d'accomplir leurs missions et de fournir les résultats escomptés. Aussi, il y a une certaine dynamique de respect des normes établies (le respect de la loi, l'organisation de la vie politique de l'État, la transparence dans la gestion des ressources publiques, la culture de la reddition des comptes, etc.).

Cependant, en ce qui concerne les PMA, ils disposent quasiment les mêmes structures administratives et politiques que les pays à haut revenu, mais ils limitent leurs

capacités d'accomplissement et de réalisation à travers des comportements non appropriés au respect des valeurs et des mesures légales adoptées. Car leurs institutions paraissent moins autonomes et plus vulnérables aux pressions politiques, et offrent des services publics relativement de qualité.

Dans une telle situation, il est évident que les compétences traditionnelles requises des représentants de l'État, à elles seules, ne suffisent pas pour permettre à ceux-ci d'assurer la gouvernance du portefeuille de projets publics dans les PMA. Il leur en faut d'autres pour mieux s'y prendre afin de garantir les résultats attendus qui favorisent l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. C'est d'ailleurs la position partagée par les experts de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui considèrent que les indicateurs utilisés pour évaluer la qualité de la gouvernance dans le monde devraient être adaptés à la réalité des pays, particulièrement aux PMA (ONU, 2009). Ils estiment que les indicateurs utilisés par la Banque Mondiale (BM) pour évaluer la qualité de la gouvernance dans les pays sont biaisés et limités. Principalement, ils soulignent que :

ce biais est systématiquement observé au niveau de l'indicateur « efficacité gouvernementale » qui est évalué, entre autres, par la qualité des services publics, de l'administration et de son degré d'indépendance par rapport aux pressions politiques, de la formulation et de la mise en œuvre des politiques publiques, et de la crédibilité de la volonté gouvernementale d'appliquer les politiques adoptées. (ONU, 2009, p. 25)

Car la réalité des pays à faible revenu ou PMA est différente de ceux à haut revenu ou pays développés. Ces éléments sont bien différents tant dans les PMA que dans les pays développés, en matière de perception et de réalité culturelles, sociales, politiques et économiques; ce qui affecte les résultats des analyses d'évaluation de la gouvernance.

En effet, dans les PMA principalement en Haïti, les principes traditionnels qui sont la politisation, l'autoritarisme et le favoritisme paraissent très présents dans les services publics et les institutions de l'État (Olivier de Sardan, 2004; Jean-Gilles, 2010; Pauyo, 2011). Ceux-ci affectent notamment la qualité de la formulation des politiques publiques ainsi que celle des services publics. Puisque les institutions publiques semblent moins

indépendantes dans leurs interventions et sont enclines à la satisfaction des intérêts particuliers d'un groupe d'acteurs sous l'influence généralement des pressions politiques, et non à l'accomplissement de leurs missions dans l'intérêt général ou collectif.

Néanmoins, nous relevons qu'au-delà des nuances qui entourent les réalités des PMA et des pays développés, le partenariat est un élément fondamental et essentiel dans leur gouvernance de manière à garantir l'accomplissement des résultats attendus.

Par exemple, dans les PMA, nous pourrions considérer la gestion axée sur les résultats (GAR) comme un étant un outil d'opérationnalisation de la gouvernance de l'action publique (Boumkhaled et Lkhoyaali, 2021). En effet, la GAR qui est une approche de gestion adoptée et utilisée par le secteur public (l'État), particulièrement en Haïti, repose principalement sur l'accomplissement des résultats escomptés, la responsabilisation des agents de l'État, la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique (Martin et Jobin, 2004; UNODC, 2019; Tremblay et al., 2014). Principalement, il est fondamental que la réalisation des résultats attendus nécessite et requiert une certaine cohésion et collaboration (un partenariat) entre les différents acteurs de manière à assurer un certain progrès dans les conditions de vie des citoyens.

Dans l'ensemble, nous notons que la gouvernance du portefeuille de projets publics se rapporte à l'ensemble des ministères et organismes sectoriels où les représentants de l'État exercent leur autorité autour de la sélection et de la réalisation des programmes et/ou des projets publics en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. Ces derniers se matérialisent à travers la satisfaction de l'intérêt général ou encore des attentes de la population. Dans cette dynamique, nous remarquons, d'une part, qu'il est essentiel que ces stratégies définies et réalisées dans le cadre des politiques publiques soient la résultante d'un large consensus issu du partenariat entre les acteurs étatiques et non-étatiques y compris les citoyens. Et d'autre part, il est fondamental que ces interventions publiques soient bien gérées et inscrites dans une perspective de résultats dont les actions réalisées doivent révéler, entre autres, de la transparence, de l'imputabilité et du respect des règles établies.

Autrement dit, dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics, nous relevons que le modèle partenarial montre la nécessité d'impliquer et de favoriser la participation de toutes les parties prenantes dans la définition et la réalisation des politiques publiques; ce qui permettra à l'État, à travers ses différents ministères et organismes, de choisir les bons programmes et/ou projets qui contribuent à la réalisation de ses objectifs stratégiques. En libéralisant ces interventions gouvernementales, les composants du portefeuille de projets publics seront sélectionnés suivant des critères formels et objectifs, basés sur des données probantes. Ils reflèteront mieux les besoins prioritaires qui correspondent effectivement à ceux des parties prenantes, principalement de la population. Cette dynamique devra engendrer de la transparence dans les décisions publiques, puisque les autres acteurs y participent aussi. Également, elle limitera les pressions politiques qui s'assimilent aux cas de fraude, de collusion et de corruption. Et elle favorisera une meilleure optimisation des ressources publiques, la culture de la reddition des comptes et l'atteinte des résultats stratégiques.

Évidemment, de tels résultats nécessitent des capacités et des compétences managériales qui s'imposent. Aussi, ils requièrent une gestion efficace des parties prenantes. Puisqu'avec un nombre important d'acteurs qui sont aussi divergents et mobilisés par la réalisation des politiques publiques (principalement à travers la définition des stratégies et, la sélection et la composition du portefeuille de projets publics), la conciliation des intérêts de ceux-ci est plus qu'une nécessité pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques de l'État. De plus, la finalité de ces interventions publiques est de parvenir à la satisfaction de l'intérêt général (l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population).

Au fait, qu'est-ce qu'on entend par la gestion des parties prenantes ? En quoi la qualité de celle-ci pourrait influencer la gouvernance du portefeuille de projets publics et favoriser les résultats escomptés ? Outre des représentants de l'État, quelles sont les autres parties prenantes qui sont concernées par la gouvernance du portefeuille de projets publics ? Quel rôle jouent ces acteurs dans cette dynamique ?

2.3 Analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance d'un portefeuille de projets publics

L'État, comme principale organisation de la société, est dirigé et administré par des hommes et des femmes dont le rôle est d'utiliser et d'optimiser les ressources publiques afin de satisfaire l'intérêt général. Il évolue dans un environnement complexe et dynamique composé particulièrement d'un ensemble d'acteurs. En effet, ces derniers engendrent une multiplicité d'attentes qui sont relativement hétérogènes. Pour les combler, celles-ci nécessitent des interventions publiques qui sont caractérisées par la synergie et l'homogénéité des parties prenantes, principalement entre les agents publics (l'État) et la population (les bénéficiaires).

Au fait, l'État définit ses priorités et ses stratégies à travers l'élaboration d'un portefeuille de projets publics. Et avec ces programmes et projets publics, il entend parvenir à l'accomplissement de ses missions stratégiques qui doivent favoriser principalement l'amélioration des conditions sociales et économiques de ses habitants.

Outre des ressources et des compétences managériales qui s'imposent, cette résultante passe nécessairement par la prise en considération des attentes de la multiplicité des acteurs, notamment de la population. L'arbitrage de cette pluralité d'intérêts paraît comme un véritable défi pour les agents de l'État qui doivent faire preuve d'impartialité et agir dans l'intérêt collectif. Dans une telle complexité, une gestion efficace des parties prenantes apparaît nécessaire dans la gouvernance du portefeuille de projets publics pour garantir les résultats stratégiques escomptés.

Dans cette section, nous analysons la gestion des parties prenantes dans la dynamique de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Particulièrement, nous examinons certains éléments que nous pourrions associer à la participation des autres acteurs dans la réalisation des interventions publiques dans les PMA. Car ces derniers, notamment Haïti, sont caractérisés surtout par des institutions qui semblent moins indépendantes dans l'accomplissement de leurs missions stratégiques. Et suivant notre observation, nous déterminerons les principales parties prenantes ainsi que leur contribution dans la réussite des missions stratégiques de l'État.

2.3.1 Définition et analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance d'un portefeuille de projets publics

La gestion des parties prenantes se rapporte aux « processus d'identification et d'analyse des attentes des différentes personnes, des groupes ou des organisations de la collectivité qui sont susceptibles d'affecter les programmes et les projets publics ou d'être affectés par ceux-ci » (PMI, 2017a, p. 503). En d'autres mots, elle détermine les individus et les groupes de la société qui sont susceptibles d'être affectés ou affectent directement ou indirectement les stratégies définies par l'État à travers les politiques publiques. Également, elle concerne la prise en considération de l'ensemble des préoccupations et des attentes exprimées par les différents acteurs ou secteurs de la vie nationale dans la définition des objectifs stratégiques et, dans l'élaboration et la gestion du portefeuille de projets de l'État. D'ailleurs, ces personnes ou groupes de personnes représentent les forces vives du pays ou les différentes composantes de la société. Et elles détiennent éventuellement une certaine capacité qui leur permet d'affecter la mise en œuvre du portefeuille de projets de l'État, notamment par leurs comportements.

En effet, cette perspective est corroborée par les résultats de plusieurs études qui révèlent que l'influence des parties prenantes constitue un élément fondamental à prendre en compte dans la réussite des interventions publiques (Bousquet, Leyrie et Diallo, 2013; Bousquet et Diallo, 2015; Lascoumes et Le Galès, 2007). En ce sens, il est important que les acteurs au niveau des instances décisionnelles du portefeuille de projets publics intègrent les attentes des différents acteurs dans la finalité des programmes et des projets (Courtot et al., 2018a). Aussi, il est nécessaire d'obtenir leur adhésion tant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre de ces interventions gouvernementales. Car au-delà des résultats stratégiques attendus, le succès d'un portefeuille de projets publics est lié à la qualité de la gestion des parties prenantes et, dépend du niveau d'harmonisation et d'homogénéité observés et dégagés autour de la réalisation des différentes étapes de cette intervention publique (Courtot et al., 2018a; Eskerod et Jepsen, 2013; Turner et al., 2010; PMI, 2017a).

Évidemment, la gestion efficace des parties prenantes se réalise à travers l'identification et l'implication de l'ensemble des acteurs dans la gouvernance du

portefeuille de projets publics y compris la prise en charge de leurs attentes. Particulièrement, dans les pays où les institutions de l'État semblent plus autonomes dans l'accomplissement de leurs missions, l'implication des parties prenantes dans la réalisation des interventions publiques semble plus formelle et peut être analysée à travers la participation de la population dans l'organisation de différentes audiences de consultations publiques.

Par exemple, au Canada, particulièrement au Québec, la création du Bureau d'Audiences Publiques sur l'Environnement (BAPE) par la *Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement* en 1978 est une décision politique qui s'inscrit dans la perspective d'informer et de consulter la population sur tous les projets publics qui concernent l'environnement (Québec, 1978, C-64; Québec, 2011, C-20). Aussi, cet organisme public qui relève du ministère du développement durable, de l'environnement de la lutte contre les changements climatiques (MELCC) a pour mission d'éclairer toutes les décisions gouvernementales autour des interventions publiques qui touchent l'environnement et le développement durable (Québec, 1978, C-64; Québec, 2011, C-20; BAPE, 2021). Et depuis, cette entité publique a déjà traité plus de 400 dossiers et procède à l'évaluation des impacts écologiques, sociaux et économiques des projets qui ont rapport notamment aux aires protégées et milieux écologiques, à l'eau, à l'énergie électrique, aux industries, aux matières résiduelles et dangereuses, aux mines, au pétrole, gaz et biogaz, aux routes, aux transports, etc. (BAPE, 2021).

En France, le gouvernement utilise les structures des collectivités territoriales notamment les mairies pour organiser la consultation publique autour des questions d'intérêt général de la nation notamment l'organisation des services publics, la fiscalité et les dépenses publiques, etc. (Gouvernement, 2018). Ces données collectées sont analysées et utilisées par les gouvernants afin de prendre des décisions publiques qui reflètent relativement la volonté de l'ensemble des acteurs.

Au fait, nous remarquons que la participation ainsi que la prise en considération des attentes des acteurs notamment la population dans la réalisation des interventions publiques semblent clairement institutionnalisées. Aussi, les normes de prises de décision revêtent un caractère transparent et participatif. D'ailleurs, ce constat est corroboré par les extraits de

certaines définitions résultant des travaux sur des politiques publiques qui mentionnent que « la décision publique qui est au cœur de l'action gouvernementale, est nécessairement collective car son élaboration et sa mise en œuvre nécessitent la participation de plusieurs acteurs » (Halpern, 2010, p. 200).

Autrement dit, la réussite de la gouvernance du portefeuille de projets publics est liée, entre autres, à la coopération des parties prenantes dans la réalisation de l'ensemble des programmes et/ou des projets publics qui rencontrent les attentes de celles-ci, particulièrement la population.

Néanmoins, dans le cadre des PMA, la situation est relativement moins concluante, en ce qui concerne la participation réelle de l'ensemble des acteurs, particulièrement la population, à la réalisation des interventions publiques. Déjà, les institutions publiques de ces pays semblent moins indépendantes dans l'accomplissement de leurs missions stratégiques. Car elles sont minées par la mauvaise gouvernance avec de l'autorité qui paraît plus personnelle qu'institutionnelle et des décisions publiques qui sont peu transparentes et moins participatives (ONU, 2009).

En effet, plusieurs auteurs réalisent ce même constat; la population qui est le véritable bénéficiaire, participe très peu aux décisions qui touchent son lendemain (Dumas, 1983; FAO, 1995; OCDE, 2011; Debevec et al., 2019; Mgbatou, 2019; Saidou, 2019). C'est dans ce contexte que Gandhi et Mandela, respectivement dirigeant politique en Inde et chef d'État en Afrique du Sud, préconisent l'intégration réelle de toutes les parties prenantes notamment les bénéficiaires dans la réalisation des interventions publiques (déclaration de Gandhi et de Mandela rapportée par Mouvement ATD Quart Monde, 2012). Car selon eux, la contribution de la population est fondamentale tant dans la définition des attentes et des objectifs stratégiques que dans la réussite de l'action publique elle-même.

Par exemple, dans plusieurs pays comme Bénin, Mali, Niger et Burkina Faso, des efforts assez significatifs sont à souligner concernant la participation de la population aux décisions publiques, bien que celle-ci revête relativement de sens différents au gré des changements de régimes politiques et des stratégies des élites dirigeantes (Saidou, 2019; Ouédraogo, 1992). En effet, cette collaboration paraît un peu mitigée et empêtrée par les

contraintes contextuelles et conjoncturelles notamment par l'influence des jeux de pouvoirs entre les acteurs en présence. Bien qu'il reste encore à faire dans ces pays, cette dynamique développée résulte surtout des luttes pacifiques d'une société civile engagée qui exige de meilleurs résultats de l'État et plus de transparence dans la gouvernance de l'action publique. Aussi, elle est le résultat des conditions posées par des bailleurs de fonds sur le respect de leurs engagements quant au financement de certains programmes et/ou projets publics (Sidani, 2015; Devoue, 2014; Diarra et Plane, 2012; Paye, 2005).

Particulièrement, en ce qui concerne Haïti, l'unique PMA de l'Amérique et des Caraïbes, plusieurs initiatives ont été prises tant par les gouvernants que par des groupes organisés à travers des campagnes de sensibilisation afin de promouvoir et de favoriser la participation des autres acteurs de la société dans la gouvernance des interventions publiques (MEF, 2015; Group Croissance et USAID, 2017; OCAPH, 2016).

Certes, plus de groupes organisés de la société civile expriment leurs préoccupations et leurs attentes au regard des décisions et des interventions publiques, mais leur participation effective, marquée par une prise en considération de leurs besoins réels, demeure jusque-là un défi.

En effet, plusieurs études révèlent que cette situation est due au fait que « l'histoire de la société haïtienne est profondément marquée par de nombreux régimes autoritaires » (Élie et al., 2009, p. 1-2; Reno, 1998; Weibert Arthus, 2012; Moïse, 2013). Effectivement, la participation de la population dans les décisions publiques et la réalisation des interventions de l'État en Haïti semblent très difficiles en raison du vécu historique du peuple haïtien en lien avec la culture de l'autoritarisme dans la sphère publique. Et comme le soulignent Camau et Geisser (2003), cette culture contribue à une citoyenneté haïtienne qui est moins engagée et « associe le secteur public au domaine de l'arbitraire et de la répression, voire de la corruption » (Camau et Geisser, 2003, p. 38-39).

Par ailleurs, il faut souligner que le rapport entre les acteurs par les jeux de pouvoirs, semble un autre facteur qui fragilise et complexifie particulièrement l'implication de la population dans la gouvernance des interventions publiques en Haïti. Cette relation d'influence semble minée par des comportements non éthiques au niveau de l'appareil

administratif de l'État. En effet, selon Brodeur (2012), « la corruption représente un problème majeur en Haïti et ses conséquences sont considérables » (Brodeur, 2012, p. 53). Et à analyser les résultats de plusieurs programmes et/ou projets publics en Haïti, il est à noter particulièrement que la population, le véritable acteur et bénéficiaire des interventions publiques, participe très peu à la gouvernance de la chose publique (Ouaroyo, 2009; Beauplan et al., 2017; CSC/CA, 2019). Et les ressources de l'État sont gérées de façon non optimale.

Bref, nous constatons que la libéralisation des politiques publiques paraît plus formelle dans les pays où les institutions semblent plus fortes et indépendantes dans l'accomplissement de leurs missions stratégiques. Et elle constitue un élément capital dans la prise des décisions publiques et un facteur incontournable dans la réussite de la gouvernance de l'action de l'État.

Toutefois, dans les PMA notamment en Haïti, malgré des efforts significatifs constatés, l'implication de la population dans la gestion de la chose publique et la définition de son lendemain paraissent encore très difficiles, et ce, en raison de leur passé historique et de la perception d'une certaine culture d'autoritarisme dans la gouvernance de l'action publique. En ce sens, nous pouvons dire que l'implication de l'ensemble des parties prenantes particulièrement de la population dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti semble loin d'être une réalité. Et au regard d'un tel constat, nous pourrions même questionner la prise en charge réelle des attentes de la population dans la composition du portefeuille de projets publics en Haïti. Car cette partie prenante participe guère à la réalisation des interventions de l'État dont l'accomplissement des missions stratégiques doit favoriser l'amélioration des conditions sociales et économiques de ses habitants.

En fait, comment pourrions-nous remarquer l'implication des parties prenantes notamment la population dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti ?

2.3.2 Analyse de la participation des acteurs dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti

Suivant notre observation et notre expérience dans l'administration publique de l'État haïtien, les décisions ainsi que les interventions publiques semblent administrativement et politiquement très centralisées. Car bien que la charte fondamentale de la nation garantisse la décentralisation comme forme d'organisation de l'État haïtien, les collectivités territoriales demeurent largement dépendantes du gouvernement central (République d'Haïti, 1987; Dorner, 1998; Cadet, 2001; Chéry, 2009). Aussi, la participation de la population paraît très faible dans les grandes décisions publiques qui engagent la nation, bien qu'elle soit garantie par les pouvoirs publics, suivant le cadre légal qui régit la gestion de la chose publique (Bureau du Premier Ministre, le Conseil des Ministres, 2005).

Au fait, à observer et analyser le mode de gouvernance de l'État haïtien, particulièrement dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et des projets publics, la participation et l'implication des parties prenantes notamment la population peuvent être analysées à travers les facteurs suivants :

a) Pertinence des données utilisées lors des prises de décision

La prise des décisions au nom de l'État dans l'intérêt général suppose que les agents publics investis d'autorité et de pouvoirs de décision aient une connaissance réelle de leur milieu d'intervention, et disposent des informations pertinentes sur l'ensemble des besoins, des préoccupations et des attentes des différents agents économiques (particulièrement les ménages). D'ailleurs, ces données se révèlent fondamentales dans la prise des décisions publiques avisées et éclairées pour la réalisation de meilleurs résultats (Guechtouli, 2014; Affaires mondiales canada, 2016; Drevon, 2017).

En effet, l'utilisation des données statistiques probantes (des données qui reflètent la réalité) faite par les agents des pouvoirs publics dans la définition, la planification, l'organisation, le management et le contrôle des objectifs stratégiques de l'État peut être considérée comme étant un indicateur qui témoigne de la prise en considération des attentes des autres parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre du portefeuille de projets publics. Et comme l'a souligné Motii (2016), « au-delà de l'amélioration de la qualité des

services publics, les systèmes d'information jouent un rôle stratégique dans la prise des décisions » (Motii, 2016). Ce qui est évident puisque ce sont les données reflétant la réalité qui justifient les décisions et facilitent l'accomplissement des résultats efficaces.

En fait, la pertinence de ces informations (notamment des données sociodémographiques et économiques) se rapporte à la qualité des études de recherche réalisées et des systèmes d'information de l'État. Ceux-ci permettent aux agents des pouvoirs publics de disposer des données statistiques fiables et authentiques (la présentation du profil effectif des différents agents économiques, notamment des informations précises sur leur orientation et leurs préoccupations) pour faciliter des prises de décision éclairée quant à la définition des objectifs stratégiques.

Également, la pertinence des données peut être en lien avec les différentes initiatives visant à établir une base de données à jour, relatives aux différents agents économiques.

b) Communications gouvernementales

La transparence est un instrument essentiel particulièrement dans le cadre de la gestion et du suivi des politiques publiques (Sen, 1999; OCDE, 2003a). En effet, ces dernières s'inscrivent dans une perspective de recherche de la satisfaction de l'intérêt collectif. Aussi, elles doivent être réalisées notamment dans une dynamique de transparence, de participation et de collaboration; question de faciliter la relation de confiance et l'engagement des autres parties prenantes envers l'État (Huet et Neiter, 2016; Sidani, 2015; Landry, 2014; Diarra et Plane, 2012; Alexis, 2011; Pitseys, 2010; Harrison et *al.*, 2009; Paye, 2005; Chevallier, 2003). Ainsi, les pouvoirs publics sont tenus de communiquer aux différents agents économiques, toutes les informations relatives aux grandes lignes de leurs interventions.

Dans cette optique, ces communications gouvernementales se rapportent aux différentes présentations ou invitations faites à la population en général et aux parties prenantes du portefeuille de projets publics en particulier à participer notamment aux séances de consultation publique.

Plus particulièrement, elles sont déterminées par les rapports d'évaluation, les conférences de débat organisées dans le milieu universitaire, les correspondances (tout autre document émanant de l'État ou de ses agents publics) ainsi que des capsules publicitaires y relatives qui sont produites dans la perspective d'informer et d'inviter les agents économiques à exprimer leurs préoccupations ou leurs attentes au regard des interventions publiques annoncées et réalisées dans l'intérêt collectif.

c) Participation et engagement des parties prenantes à travers les séances de consultation publique ou de débat

Nous entendons par la participation et l'engagement des parties prenantes, la jouissance du droit et des possibilités qui sont accordés à celles-ci afin d'exprimer leurs préoccupations ainsi que leurs attentes, lors de la définition et de l'orientation des grands axes des politiques publiques. Relativement à leur capacité de pouvoir et d'influence, les parties prenantes représentent, à travers leurs actions, un maillon important dans la réalisation des différentes phases caractéristiques du processus de gestion d'un portefeuille de projets publics.

En général, des débats publics sont organisés par l'État ou par un intermédiaire pour le compte des pouvoirs publics. Ces séances constituent une sorte de communication réciproque entre les agents de l'État (les personnes qui sont investies de pouvoir et d'autorité de décision au nom de l'État et dans l'intérêt général) et les autres parties prenantes (les citoyens, les groupes organisés de la société civile et les autres agents économiques) (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2022).

Au fait, leur participation et leur engagement révèlent leur collaboration et leur volonté de défendre leurs intérêts. Particulièrement, ils peuvent être déterminés par l'affluence ou le nombre de participants aux séances de consultation publique réalisées par l'État ou pour son compte dans le cadre de la définition des grands axes de ses interventions publiques. Aussi, ils se rapportent à l'engouement manifesté par les différentes parties prenantes à vouloir produire leurs commentaires et critiques par rapport aux orientations proposées par l'État (agents publics). Ceux-ci, en effet, peuvent être relatés directement lors des réunions publiques. Également, ils peuvent être énoncés et détaillés dans des documents rendus publics.

En Haïti, cet exercice paraît complexe et difficile surtout en raison de la culture organisationnelle marquée par des valeurs traditionnelles observées dans les pouvoirs publics. D'ailleurs, comme l'a souligné Reno (1998), « Haïti est héritière d'un passé dictatorial et la culture démocratique est de loin visible dans la gouvernance de la chose publique » (Reno, 1998, p. 14). En ce sens, la participation réelle de la population dans la réalisation des politiques publiques en Haïti demeure apparente et latente.

d) Actions de suivi

Quant aux actions de suivi, généralement dans une démocratie participative, l'État doit s'assurer, d'une part, que les préoccupations pertinentes exprimées par les différents acteurs sont analysées, clarifiées et éventuellement rectifiées. Cette dynamique s'inscrit dans une perspective de favoriser une vision globale et commune de ces derniers. Aussi, elle se veut un outil pour faciliter une certaine amélioration de leur engagement et de leur implication autour des interventions publiques.

D'autre part, quant au suivi des résultats, il est fondamental que les agents publics veillent, à travers les organes de contrôle des actions de l'État, à l'alignement des éléments du portefeuille de projets avec les stratégies définies. Aussi, à cette phase du processus, l'observation et les actions menées par la société civile ainsi que les autres agents économiques notamment, à travers la présentation de leurs préoccupations afin de demander des comptes aux gouvernants, sont un élément révélateur du niveau de son engagement et de son implication en tant que parties prenantes des politiques publiques. Et dans la même veine, Wolff et Leiderer (2007) estiment que cette dynamique sert de base à mesurer l'efficacité et l'efficience de cette intervention publique (Wolff et Leiderer, 2007).

Ainsi, les agents publics sont tenus de publier et de communiquer régulièrement sur une base périodique des informations fiables à la population sur l'évolution des interventions publiques. Car les actions de l'État sont tenues d'être particulièrement transparentes et inclusives (FMI, 1997). Et un tel exercice témoigne de l'importance accordée à l'intégration des attentes des parties prenantes dans la réalisation des résultats du portefeuille de projets publics.

Évidemment, en Haïti, suivant notre observation, le suivi des politiques publiques est assuré par les représentants de la population à travers les agents publics élus directement par la population (c'est d'ailleurs l'une des attributions du pouvoir législatif; contrôler les actions gouvernementales) (République d'Haïti, 1987). Aussi, il est assuré par les instances décisionnelles du portefeuille de projets publics (MPCE, 2016a; MEF, 1987; République d'Haïti, 1987).

De même, il peut être assuré de concert avec la société civile à travers les groupes organisés spécialisés et indépendants.

Cependant, ces actions de suivi se révèlent défailtantes. Car elles se résument généralement à des séances d'interpellation et des votes de censure contre des administrateurs publics; faute du respect de certains engagements envers des groupes d'intérêts ou des réseaux de lobbying politique et économique, contrairement au contrôle de la qualité de la performance du portefeuille de projets publics. Et elles engendrent des cas de fraude, de collusion et de corruption, et contribuent à rendre les conditions sociales et économiques de la population, plus vulnérables et délétères (Ouaroyo, 2009; Lalime, 2010; Beauplan et al., 2017; CSC/CA, 2019; Baron, 2019).

2.3.3 Principales parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti

Une partie prenante est définie, suivant la théorie développée par Freeman (1984), comme étant :

any identifiable group or individual group who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives (public interest groups, protest groups, government agencies, trade associations, competitors, unions, as well as employees, customer segments, shareowners, and others are stakeholders. (Freeman et Reed, 1983, p.91)

Selon ce philosophe contemporain, la durabilité d'une organisation dépend de l'accomplissement de ses objectifs stratégiques dont la collaboration du personnel constitue un élément essentiel. Aussi, ceux-ci sont liés à la coopération des acteurs

externes. Car la survie d'une organisation est également en lien avec la relation maintenue avec son environnement.

Dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics, les parties prenantes se rapportent à l'ensemble des acteurs (internes et externes) qui évoluent autour des interventions de l'État. D'une part, les agents publics, le principal actif de l'État comme organisation de la société, mettent tout en œuvre pour arrimer les ressources avec les priorités ainsi que les objectifs stratégiques définis dans l'intérêt collectif. Évidemment, la prise en considération des attentes de la communauté en est un élément essentiel.

Et d'autre part, les partenaires y compris les différents groupes de la société représentent les parties prenantes externes des interventions de l'État. Ils manifestent leurs intérêts quant à l'élaboration et à la réalisation des programmes et des projets publics. Leurs comportements représentent un facteur important dans la réussite de ces derniers.

Particulièrement en Haïti, un nombre important de parties prenantes sont observées au bout du portefeuille de projets publics, mais nous relevons les principaux acteurs suivants dans la gouvernance du portefeuille de projets publics :

a) État et ses agents

L'État comme première personne morale de droit public, a la responsabilité de garantir l'utilisation des ressources publiques sur la base d'une gestion axée sur des résultats (Weil et Pouyaud, 1997; Tetsurō, 2008; Alexis, 2011). En effet, cette gouvernance privilégie particulièrement la satisfaction des besoins de la population, la responsabilisation des autorités publiques, la transparence ainsi que l'imputabilité à travers les différentes actions menées (Tremblay et al., 2014; OCDE, 2014; OCDE, 2016).

Par ailleurs, comme principale organisation d'un pays, l'État est formé par les pouvoirs publics qui regroupent l'ensemble des entités administratives et décisionnelles. Dans certains pays aussi bien que dans les PMA, particulièrement en Haïti, ces dernières se rapportent aux différentes institutions des pouvoirs exécutifs, législatifs et judiciaires (Brunelle, 2010). En effet, le pouvoir exécutif regroupe tous les ministères et organismes de l'État qui sont classés en secteurs économique, social, politique et culturel. Ces

institutions sont chargées, entre autres, d'assurer l'élaboration et la mise en œuvre du portefeuille de projets publics (MPCE, 2016a; MPCE, 2016b). Et pour y parvenir, ils se sont dotés des structures techniques consacrées uniquement à la gestion des programmes et/ou des projets publics qui constituent les éléments essentiels des interventions de l'État. Ces entités techniques de concert avec les administrateurs publics assurent le management et gèrent le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti.

En ce qui concerne le pouvoir législatif, il est composé de deux (2) structures politiques et administratives qui sont la *Chambre des Députés* et le *Sénat de la République* (République d'Haïti, 1987). Celles-ci sont composées de l'ensemble des Représentants élus par la population dont la mission est de légiférer et de contrôler les actions du pouvoir exécutif.

Relativement au portefeuille de projets publics en Haïti, le corps législatif est chargé essentiellement d'analyser et de voter notamment le budget d'investissement public en vue d'autoriser le pouvoir exécutif à engager des dépenses publiques autour des programmes et des projets sélectionnés qui doivent favoriser l'accomplissement des objectifs stratégiques. Cet acte du pouvoir législatif donne une force de loi aux dépenses d'investissement public tout en exerçant un droit de contrôle, principalement sur l'ensemble des activités engagées et réalisées.

Ces structures sont animées et dirigées par des agents publics. D'ailleurs, ce sont ces derniers qui sont investis d'une certaine autorité et agissent au nom de l'État notamment à travers la sélection, la programmation et la coordination des programmes et des projets publics (M'Rad, 2018; Laurens et Serre, 2016; Alventosa, 2006). De plus, en tant que des ressources humaines de la principale organisation de la société, ce sont eux qui détiennent les compétences et assurent la prestation des services publics.

Par conséquent, l'État ainsi que ses agents sont les principaux responsables de la gouvernance des interventions publiques dans l'intérêt de la nation. Et particulièrement comme une des principales parties prenantes du service public, ils ont pour obligation d'assurer la réussite du portefeuille de projets publics. Celle-ci se traduit en termes de

résultats par la réalisation des objectifs stratégiques qui doivent favoriser ultérieurement l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population.

b) Population

La population est la principale partie prenante visée par les politiques publiques. Elle se rapporte aux ménages ou aux usagers des services publics. Au regard de l'administration fiscale ou du fisc, elle constitue d'une bonne partie des contribuables qui paient des impôts et des taxes, suivant les règles fiscales en vigueur, afin de faciliter, entre autres, la réalisation des missions sociales, politiques, économiques et culturelles de l'État.

Dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets publics, elle est une partie prenante fondamentale pour l'élaboration, la planification, l'exécution et surtout pour la finalité des composants de celui-ci. En effet, les programmes et les projets publics peuvent constituer, certes, des stratégies de l'État aux fins d'accomplissement de ses missions, mais leurs résultats doivent favoriser l'amélioration des conditions de vie de la population. En ce sens, les interventions des pouvoirs publics doivent se réaliser et s'accomplissent en faveur de la population.

Néanmoins, dans le contexte des PMA, cette catégorie de partie prenante est reconnue certainement comme étant la principale bénéficiaire des interventions de l'État. Elle est considérée comme telle, tant dans les documents administratifs et légaux qui régissent ces dernières que dans les engagements publics des décideurs politiques.

Cependant, en matière d'organisation et de résultats, la population semble loin d'être une partie prenante fondamentale dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. D'ailleurs, cette situation a été dénoncée et critiquée par plusieurs auteurs et acteurs politiques dans le monde afin de jouer sur cette façon de gérer la chose publique surtout dans les PMA et de lutter simultanément contre la pauvreté.

Particulièrement, c'est le point de vue de Gandhi et de Mandela², deux grandes figures politiques dans le monde, qui ont souligné et soutenu que la participation de la population est un élément majeur et indispensable dans la définition et la réalisation des

² Mohandas Karamchand Gandhi (1869-1948) et Nelson Mandela (1918-2013)

politiques publiques y compris dans l'accomplissement des résultats durables (Mouvement ATD Quart Monde, 2012). Une telle perspective est partagée tant par les experts des Affaires mondiales du Canada que par ceux de l'OCDE et de l'ONU qui préconisent une implication plus effective de la population dans les décisions et les actions relatives au bien-être de la communauté (Affaires mondiales Canada, 2016; ONU, 2009; OCDE, 2003b). Et ces spécialistes considèrent la population comme étant un acteur important dans une approche participative des politiques publiques. Car son engagement et sa collaboration dans cette démarche qui est recommandée d'ailleurs par ces experts sont un élément capital dans la gestion axée sur les résultats.

Relativement à Haïti, la situation est quasiment pareille. Puisque la population haïtienne participe peu à la définition et à la réalisation des politiques publiques, bien qu'elle en soit privilégiée et désignée comme étant la principale bénéficiaire (Jean-Gilles, 2011).

Au regard de toutes ces considérations, nous reconnaissons la population comme étant l'un des principaux acteurs dans la dynamique de gouvernance des interventions de l'État. Aussi, nous convenons que le rôle de ce dernier comme principale organisation d'un pays est de favoriser de meilleures conditions de vie pour ses habitants. C'est ainsi qu'il est une nécessité pour que les citoyens soient au centre de la définition des priorités de l'État ainsi que de la sélection des programmes et/ou des projets publics. Et leur participation à ce processus se révèle comme étant un indicateur de succès dans l'accomplissement des résultats durables.

c) Groupes organisés

Les groupes organisés se rapportent notamment aux différents regroupements ou partis politiques qui ont généralement un regard critique sur les politiques publiques et les actions gouvernementales. Ils comportent aussi des groupes de la société civile comme les organisations patronales et syndicales, les groupes professionnels, le groupe des activistes, etc.

Dans le cadre de la gouvernance des politiques publiques, cette catégorie de parties prenantes est très avisée quant à la réalisation des programmes et/ou des projets publics

ainsi qu'à l'accomplissement des résultats stratégiques escomptés. Les préoccupations de ces acteurs se rattachent surtout à l'optimisation et à la rationalité des ressources publiques. Aussi, elles concernent la finalité des éléments du portefeuille de projets de l'État qui est l'amélioration effective du bien-être collectif; cela dit, dans l'intérêt général.

Par ailleurs, nous soulignons que les attentes de ce groupe d'acteurs se révèlent pertinentes. Puisque les interventions de l'État influencent leurs décisions tant dans la réalisation de leurs activités que dans l'accomplissement de leurs objectifs. En plus, ce sont elles qui doivent donner le ton aux différents agents économiques (les ménages, les entreprises à but lucratif et non lucratif, etc.), bien que ces derniers disposent d'une certaine capacité pouvant affecter la tonalité; question de rechercher une meilleure harmonisation du son et ce, dans l'intérêt de chaque acteur. Autrement dit, même si que les autres agents de la vie économique disposent d'un certain pouvoir d'influence, les actions des pouvoirs publics jouent un rôle essentiel et moteur dans leurs orientations et leurs comportements.

Par conséquent, les groupes organisés peuvent demander à l'État de revoir ses objectifs stratégiques à travers les éléments constitutifs de son portefeuille de projets, bien que celui-ci soit investi de l'autorité et du pouvoir de donner les marches à suivre au niveau de l'activité économique. Et dans l'optique de la recherche de la cohésion et de l'harmonisation, le jeu de la force des parties prenantes peut favoriser la conclusion des accords ou des ententes entre elles, et ce, dans l'intérêt général.

Toutefois, dans le cadre des PMA, la réalité semble différente. Puisque les interventions de l'État sont réalisées dans un cadre singulier qui limite l'influence des autres acteurs (acteurs non-étatiques et citoyens) et affecte éventuellement l'atteinte de l'intérêt général.

En effet, les experts de l'OCDE soulignent que les institutions publiques des PMA sont limitées dans leurs actions par rapport à leurs missions, avec des fonctionnaires qui disposent de peu d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches (OCDE, 2003b). Cette observation est corroborée par les résultats des études menées par les spécialistes de l'ONU qui indiquent que les campagnes politiques dans ces pays sont contrôlées financièrement par un petit groupe d'acteurs, et les grands travaux publics sont réalisés à des fins partisans et non impartiales (Miller et Mustapha, 2016; ONU, 2009).

Et le constat réalisé par Miller et Mustapha (2016) confirme qu'effectivement les dépenses publiques des pays à faible revenu (PMA) sont généralement soumises à des pressions politiques et sensibles aux risques de fraude, de corruption et de collusion (Miller et Mustapha, 2016).

Dans un tel environnement, il y a peu de possibilités que les interventions de l'État par son portefeuille de projets publics puissent aboutir à des résultats durables dans l'intérêt collectif, sans un partenariat réel entre toutes les parties prenantes. D'ailleurs, les principaux bénéficiaires ne sont pas parties intégrantes dans la définition et la réalisation de ces politiques publiques.

d) Reste du monde

Il se compose essentiellement des différents partenaires internationaux qui sont appelés couramment des « bailleurs internationaux » et/ou « des organisations non-gouvernementales (ONG) ». Il prend la forme de deux types de partenariat : coopération multilatérale et bilatérale.

Principalement en Haïti, il regroupe, entre autres, la Banque Mondiale (BM), la Banque Interaméricaine de Développement (BID), le Fonds Monétaire International (FMI) au niveau de la coopération multilatérale. Et quant à la coopération bilatérale, nous notons particulièrement l'Union européenne (UE), l'Agence française de développement (AFD), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), l'Agence espagnole de coopération internationale au développement (AECID), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), pour ne citer que celles-là.

Ces parties prenantes jouent un rôle important principalement dans le financement des programmes et/ou des projets publics en Haïti, comme c'est le cas d'ailleurs dans plusieurs PMA (Miller et Mustapha, 2016). Cet appui peut être un soutien financier direct à ces derniers ou un appui budgétaire particulier pour permettre à l'État haïtien de couvrir certaines dépenses publiques. Il peut être également une assistance technique qui se rapporte à la mise à disposition de ce dernier, des compétences dans des domaines très spécifiques. Et son importance est en lien avec la capacité et, l'évolution de la conjoncture et du climat socio-économique et politique du pays caractérisé généralement par

l'instabilité, la violence et des catastrophes naturelles, vue que cette situation y est très récurrente (Banque Mondiale, 2016). En effet, ce rôle important que jouent ces acteurs dans la réalisation des interventions publiques en Haïti, semble leur permettre d'influencer certaines décisions relatives à celles-ci y compris leur orientation.

À bien y regarder et analyser, le constat est que toutes ces parties prenantes affectent ou sont affectées directement ou indirectement par la mise en œuvre du portefeuille de projets publics. Principalement, la population ainsi que les groupes organisés sont les premiers acteurs affectés par les composants de cette intervention publique.

Certainement, les parties prenantes affectées peuvent relativement exprimer leurs préoccupations et leurs attentes par rapport à cette dernière. Est-ce pourquoi dans une telle démarche, les agents de l'État, notamment les membres de l'équipe de gestion du portefeuille de projets publics doivent développer une synergie pour homogénéiser et harmoniser les différentes perspectives de ces acteurs. Et une telle fin doit être la résultante de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance de cette action publique.

Dans le cadre de la présente étude de recherche, nous mettons l'accent plus sur l'État ainsi que ses agents, surtout en raison de leur rôle dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. D'ailleurs, ils sont les principaux responsables de l'action publique (Hassenteufel, 2011). Particulièrement, cette intervention rentre dans les attributions des pouvoirs publics, la principale organisation de la société. Celles-ci, en effet, se rapportent particulièrement à la régulation de l'activité économique, à la redistribution des richesses et à la prestation des services publics dans la perspective d'assurer un progrès social et économique durable et bénéfique pour la population (Mankiw et Taylor, 2019; Goethals et al., 2013).

Cette politique publique est un instrument fondamental dont dispose l'État pour orienter et assurer le bien-être collectif. Aussi, il permet à celui-ci de parvenir notamment au résultat de la réalisation de ses objectifs stratégiques; l'amélioration des conditions socio-économiques de sa population.

Dans l'ensemble, nous notons que le portefeuille de projets publics est un instrument et une méthode utilisés par l'État, la principale organisation publique de la

société, pour accomplir ses objectifs stratégiques par la sélection des programmes et/ou des projets viables, et conformes à ses priorités et à ses capacités. Et la finalité de cette intervention collective est de permettre aux pouvoirs publics d'aboutir à l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population (redressement de la croissance économique, réduction du taux de chômage, baisse du taux d'inflation, augmentation des taux d'accès à l'enseignement primaire et secondaire, aux soins de santé, à l'eau potable et à l'électricité, diminution du taux de mortalité infantile, etc.). En d'autres mots, l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'État s'associe à la variation de ces indicateurs et atteste l'amélioration des conditions de vie de la population. Également, il se rapporte au succès du portefeuille de projets publics.

Aussi, nous relevons que la réussite de cette intervention publique se rapporte aux compétences et aux comportements des différents agents des pouvoirs publics qui s'impliquent dans ce processus managérial principalement, des intervenants ministériels et sectoriels qui assurent la gouvernance de celle-ci. Puisque ce sont ces parties prenantes qui représentent l'État et sont investies d'autorité et de pouvoir à prendre des décisions en son nom. Autrement dit, les chances de l'État haïtien de réaliser ses objectifs stratégiques à travers les éléments de son portefeuille de projets publics sont mises sur les capacités et les compétences managériales de l'ensemble de ses entités gouvernementales lesquelles regroupent des administrateurs et gestionnaires publics, des cadres et techniciens en gestion de projets.

En fait, qu'est-ce qu'on entend par « compétence » ? Quelles sont les compétences managériales qui s'imposent pour favoriser une meilleure gouvernance du portefeuille de projets publics ? Ces compétences seraient-elles applicables dans les milieux des PMA, particulièrement en Haïti ? Y aurait-il des particularités à prendre en compte dans le contexte de ces derniers ? Qu'en est-il exactement ?

2.4 Capacités et compétences managériales dans la gouvernance du portefeuille de projets publics

L'État est le symbole de l'organisation de la société et le principal garant du service public (Waline, 2018; Seiller, 2018; Crétois et Roza, 2017; Pontier, 2017; Truchet, 2017;

Michalon, 2000; Duguit, 1921). Il est représenté et dirigé par des hommes et des femmes qui assurent sa pérennité. Comme principal régulateur de l'activité économique de la nation, il poursuit des objectifs stratégiques dont les actions sont définies, coordonnées et réalisées par ces derniers dans l'intérêt collectif.

Au fait, les agents de l'État assurent la gouvernance du portefeuille de projets publics dont la qualité peut être déterminée par la caractéristique des décisions publiques et le niveau de réalisation des résultats stratégiques des pouvoirs publics. Évidemment, cette valeur est en lien avec la disponibilité des ressources et la participation de l'ensemble des acteurs concernés. Principalement, elle nécessite des compétences adéquates de la part de ces agents publics qui exercent de l'autorité de l'État. Et celles-ci doivent être favorables à la réalisation de la mission de l'État, à la conciliation des intérêts individuels et collectifs, au partenariat et à la cohésion des parties prenantes.

Cette perspective est d'ailleurs corroborée par plusieurs scientifiques qui soulignent l'importance des ressources humaines dans la détermination de la qualité de la gouvernance d'une organisation aussi bien que dans l'atteinte des objectifs stratégiques escomptés par celle-ci (Hollandts et Valiorgue, 2019; Levin, 2014; Allaire et Rousseau, 2014). En effet, suivant ces mêmes auteurs, les organisations existent à travers les hommes et les femmes qui les composent. Et ce sont eux qui, grâce à leurs capacités et leurs compétences, permettent à celles-ci de garder le cap vers une performance durable.

En d'autres termes, dans le cadre de la gouvernance des politiques publiques, les représentants de l'État agissent au nom de l'intérêt général et assurent la finalité du portefeuille de projets publics (Crétois et Roza, 2017; Pontier, 2017; Truchet, 2017). Et outre de la conciliation des intérêts qui paraissent aussi divergents que les parties prenantes autour des interventions publiques, les objectifs stratégiques de l'État s'appuient sur les capacités et les compétences de ses agents (élus politiques, administrateurs et gestionnaires publics, cadres et techniciens).

En réalité, qu'entendons-nous par « les compétences » des agents de l'État dans la gouvernance du portefeuille de projets publics ?

2.4.1 Définition du concept « compétence »

L'utilisation du terme « compétence » est très fréquente dans le domaine de la gestion des organisations. Ce concept alimente les débats scientifiques et enrichit la littérature managériale surtout par rapport à ce que représentent les ressources humaines dans le fonctionnement et le processus d'amélioration de la performance des organisations.

D'une part, il y a une tendance qui préconise que les employés d'une organisation, suivant leurs connaissances acquises, constituent une boîte à outils dont celle-ci utilise pour accomplir ses résultats stratégiques (Zarifian, 2004). De cette manière-là, ce groupe de chercheurs attribue le bagage de ces employés à la notion de qualification mise à la disposition de l'organisation. Cette dernière, quant à elle, pourra en faire une utilisation suivant ses propres besoins organisationnels et stratégiques. Cet emploi se rapporte, au fait, à la compétence et détermine la capacité de l'entité porteuse.

D'autre part, il y a un autre courant qui indique que la qualification et la compétence sont complémentaires (Zarifian, 2004). Car selon ce groupe scientifique, le premier concept permet à l'organisation de sélectionner les connaissances qui lui sont potentiellement prometteuses. Et le second, quant à lui, se rapproche d'une nouvelle forme de qualification, étant donné que les connaissances acquises et mises à la disposition de l'organisation sont mises à l'épreuve et devenues aptes à accomplir des résultats prévus.

À bien y regarder, ces deux courants de pensée admettent et reconnaissent que les ressources humaines constituent et représentent les capacités des organisations. Puisque ce sont ces parties prenantes qui disposent des connaissances et des aptitudes nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de ces dernières. Grâce à elles, les sociétés parviennent à garder le cap vers une certaine performance durable. Et ce constat est corroboré par plusieurs études qui révèlent que le capital humain constitue un élément essentiel de la rentabilité des organisations (Attarça, 1999; Lelarge, 2017).

Par ailleurs, plusieurs auteurs mentionnent que le capital humain dont les organisations disposent, se rapporte aux connaissances et aux compétences des personnes qui constituent ces dernières (McClelland, 1973, p.1-4; Katz, 1974, p.6; Keeley, 2007; Guillard et Josse, 2010). Celles-ci concernent particulièrement les connaissances, les

habiletés, la conception de soi, les traits de comportement et la motivation de ces individus. En d'autres termes, la réalisation des objectifs stratégiques des organisations dépend largement de l'aptitude et de l'attitude des hommes et des femmes qui les composent.

Particulièrement, dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de portefeuille de projets publics, les représentants de l'État nécessitent des connaissances, d'aptitudes et de compétences interpersonnelles (Levin, 2014). Et nous pouvons associer ces dernières (aptitudes et attitudes) aux trois (3) grandes dimensions du processus cognitif. Au regard de la littérature managériale, celles-ci concernent le « savoir, savoir-faire et savoir-être ». Elles sont intrinsèquement liées et déterminent la performance individuelle. Aussi, elles influencent grandement la performance organisationnelle de l'État.

a) Savoir

Le « savoir » fait référence aux connaissances acquises soit par l'apprentissage ou par l'expérience. Grâce à celles-ci, les agents ou administrateurs et gestionnaires de portefeuille de projets publics disposent d'une certaine capacité leur permettant de comprendre la réalité du mandat de l'État dans la société et de prendre des mesures qui s'imposent. Particulièrement, cette aptitude correspond aux capacités de leadership, de stratégie, de communication et de négociation dont manifestent ces derniers dans la conception et la mise en œuvre de l'action gouvernementale (PMI, 2017b; Levin, 2014; Simard et al., 2012; Hobbs et Ménard (1989) cités par Nicaud (2011); Miller et Castonguay, 2006). Et comme le souligne plus d'un, ce leadership exercé par ces représentants de l'État, doit être axé sur la collaboration et la participation; ce qui montre l'importance d'inclure les autres acteurs dans la réalisation des processus devant conduire à l'atteinte des résultats stratégiques (Woldesenbet, 2021; Vangen et Huxham, 2003).

En effet, ces administrateurs et gestionnaires publics sont mandatés d'analyser et de comprendre la complexité qui contrarie la réalisation des politiques publiques, de calculer les risques inhérents et de prendre des décisions réfléchies au regard des missions stratégiques de l'État et dans l'intérêt collectif. Aussi, ils sont appelés à diriger et travailler avec d'autres acteurs comme les équipes multidisciplinaires et multitâches de l'appareil administratif de l'État, et les représentants des différents secteurs de la vie nationale.

Dans cette sphère d'activité, ces agents publics doivent faire preuve d'écoute, de tact et de diplomatie, d'empathie et d'humilité tout en étant un bon communicateur et en gardant le cap vers les résultats stratégiques visés. Également, ils doivent considérer que les autres partenaires (notamment les membres de la communauté ou la population) sont aussi importants qu'eux-mêmes qui orientent et définissent les perspectives collectives. En adoptant une approche inclusive, ils doivent favoriser la primauté de l'intérêt commun par rapport aux attentes qui paraissent moins collectives et pertinentes; surtout que « celui-ci désigne toujours les besoins de la population » (Truchet, 2017, p.6).

b) Savoir-faire

Le « savoir » permet aux agents publics ou bien aux administrateurs et gestionnaires de portefeuille de projets publics de disposer, avec l'expérience, du « savoir-faire ». Autrement dit, les connaissances acquises permettent à ceux-ci d'avoir l'expérience pratique; ce qui leur facilite une certaine maîtrise technique des interventions publiques et d'être plus apte, dynamique et habile à accomplir les résultats stratégiques. Ils deviennent progressivement plus habiles en matière de planification, d'organisation et de contrôle stratégiques de l'action publique. Puisqu'il est de leur responsabilité de s'assurer de la réalisation de « l'ensemble des phases caractéristiques des processus de gestion d'un portefeuille de projets publics » (Courtot et al., 2018a, p. 52; PMI, 2017b ; Levin, 2014). Au fait, celles-ci concernent particulièrement la participation de ces acteurs à la définition des stratégies et à la sélection des bons projets et/ou programmes publics pour favoriser une optimisation des résultats stratégiques suivant les priorités de l'État.

c) Savoir-être

Les connaissances acquises ainsi que les expériences réalisées dans le temps par les agents publics ou les cadres-gestionnaires de l'État, contribuent à une amélioration de leurs qualités personnelles et comportementales. Cette influence est due particulièrement à une meilleure connaissance de la réalité de leur environnement de travail et une maîtrise technique des aléas qui entourent la réalisation des programmes et/ou des projets publics.

En effet, dans l'exécution de leurs tâches, les administrateurs et gestionnaires de portefeuille de projets publics doivent faire preuve de capacité à travailler en équipe, de

cohésion, de coopération, d'effacement de soi, de courtoisie et de bienveillance à l'égard de leurs pairs ainsi que des autres partenaires, etc. (Grand et Grill, 2020; Levin, 2014). Suivant ces mêmes sources, ces agents publics doivent cultiver de l'impartialité, de la bienveillance et de la maîtrise de soi afin de rassurer surtout les acteurs les plus récalcitrants (Mazouz, 2017). Également, ils doivent être de bons communicateurs et des facilitateurs, puisque plusieurs scientifiques soulignent qu'une communication active est le principal moyen par lequel ces agents de l'État parviennent à échanger les informations avec les différentes parties prenantes et à améliorer la transparence tout en favorisant l'adhésion de celles-ci (Grand et Grill, 2020; Levin, 2014; PMI, 2017b)

De telles attitudes donnent l'occasion particulièrement aux administrateurs et gestionnaires de portefeuille de projets publics de favoriser l'engagement et la participation des autres parties prenantes qui, étant affectées directement ou indirectement par la réalisation de ces interventions de l'État, ont leurs propres attentes y relatives. De plus, comme le souligne Otte (2011), ces comportements leur facilitent une meilleure perception de la réalité sociale et économique des autres acteurs de la société (Otte, 2011). Et ils facilitent la réussite des différentes interventions et favorisent l'atteinte des résultats stratégiques (Levin, 2014).

C'est ainsi que les qualités personnelles et comportementales (le « savoir-être ») des agents publics constituent un élément significatif et déterminant de leurs connaissances et de leur maîtrise des aléas entourant les interventions de l'État. D'où la nécessité qu'il y ait au niveau des pouvoirs publics, une prise en charge continue des attentes des différentes parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics (PMI, 2017b; Levin, 2014).

Bref, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être déterminent les compétences des agents publics et les capacités de l'État dans la réalisation de ses missions stratégiques à travers la gestion de son portefeuille de projets publics. Ils indiquent clairement que le capital humain se révèle important pour la réussite de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Particulièrement, ils sont nécessaires pour la gestion des attentes de l'ensemble des parties prenantes.

Cependant, à analyser les particularités des PMA particulièrement Haïti, nous pouvons questionner la pertinence de ces éléments tridimensionnels de la compétence. Puisque ces pays sont caractérisés généralement par des institutions qui paraissent faibles et moins autonomes où l'autorité est plus personnelle qu'institutionnelle (ONU, 2001; ONU, 2009). De plus, ils sont minés par conflits internes ou des troubles politiques qui influent énormément sur leurs capacités de réalisation et la qualité de leur gouvernance. D'ailleurs, ces situations sont considérées par plus d'un comme étant une des causes de la fuite des cerveaux et du déficit de compétences dans les PMA (ONU, 2001; Docquier, 2007; Bellemare, 2010; Brice, 2021). Et elles justifient les critiques de certains scientifiques qui pensent qu'il est nécessaire de repenser le rôle et les fonctions de l'État dans ces pays afin de promouvoir une gouvernance de l'action publique qui est plus axée sur l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population (ONU, 2009).

Au regard de ces faits, nous comprenons que les PMA dont Haïti peuvent disposer peu de cadres qualifiés et compétents au niveau de leur appareil administratif, et ce, en raison de leurs caractéristiques. Aussi, nous comprenons que cette situation peut affecter la qualité de leur gouvernance ainsi que le niveau des conditions de vie de leur population.

Néanmoins, le peu d'agents publics dont les PMA disposent en qualité, constituent leur capital humain et doivent être utilisés de manière intelligente et efficace afin de favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques de ces pays. Dans une telle perspective, les éléments tridimensionnels de la compétence reflèteraient-ils la réalité de ces PMA, principalement Haïti ? Pourrions-nous les y associer ?

2.4.2 Compétences des agents publics de l'État haïtien

Dans le cadre de notre étude de recherche, nous admettons que ce trio dimensionnel de la compétence est essentiel aux capacités des agents publics dans la réalisation des résultats stratégiques de l'État. Aussi, ces dimensions se révèlent fondamentales dans la gouvernance du portefeuille de projets publics afin de parvenir à l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population.

Évidemment, à considérer la réalité des PMA caractérisés notamment par leurs vulnérabilités économiques, sociales et politiques, nous optons pour un partenariat plus

accru de l'État dans ses interventions avec les différents acteurs (principalement les usagers des services publics). En effet, nous constatons dans ces pays, notamment en Haïti, que les principes traditionnels paraissent très présents dans l'appareil administratif de l'État (Sardan, 2004; Cameron, 2010; Jean-Gilles, 2010; Pauyo, 2011). Les politiques publiques sont définies avec une faible participation de la population (les principaux bénéficiaires) et suivant des procédures peu transparentes avec des dirigeants qui rendent peu de compte à la nation (ONU, 2009). Aussi, les institutions publiques semblent moins autonomes dans la réalisation de leurs missions stratégiques avec une autorité qui est plus personnelle qu'institutionnelle et une fuite continue de cerveau vers la migration internationale (Paul, 2008; Pierre et GRAHN, 2010; Bellemare, 2010; Levatino et Pécoud, 2014).

Cependant, nous remarquons paradoxalement que les PMA adoptent l'approche de gestion orientée particulièrement vers l'accomplissement des résultats durables, la responsabilisation des agents de l'État, la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique, etc. (OCDE, 2019; Affaires Mondiales Canada, 2016; Tremblay et al., 2014; AGRIDAPE, 2012; MEF, 2005b). Principalement en Haïti, la gestion axée sur les résultats (GAR) constitue la toile de fond du modèle de gouvernance adopté par l'État (Jean-Gilles, 2010). D'ailleurs, le cadre légal de l'appareil administratif de l'État indique que les interventions gouvernementales sont libres d'accès à travers la publication des données notamment sur l'utilisation des ressources et les interventions publiques (République d'Haïti, 1987; ULCC, 2014). Aussi, les gouvernants sont responsables et redevables de leurs actions par devant la nation particulièrement les instances publiques de suivi et de contrôle (République d'Haïti, 1987; ULCC, 2014; MEF, 2005b).

Toutefois, la réalité du fonctionnement de l'appareil administratif de l'État haïtien paraît différente de l'ensemble de ces principes optés et véhiculés tant dans les textes réglementaires que dans les engagements officiels. Car plusieurs programmes et projets publics font l'objet de scandale de mauvaise gestion et de corruption surtout quand ceux-ci sont analysés au regard des résultats atteints (Ouaroyo, 2009; Lalime, 2010; Beauplan et al., 2017; CSC/CA, 2019; Baron, 2019). De plus, Haïti est classé dans la liste des pays où il y a peu de transparence dans l'utilisation et la gestion des ressources publiques (US

Department of State, 2021); ce qui constitue une barrière à l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population.

Dans le cadre de la gouvernance du portefeuille de projets de l'État haïtien, nous sommes pour l'application effective du savoir, savoir-faire et savoir-être des agents publics dans la réalisation de leurs tâches. En effet, dans leur bagage, il est nécessaire que ces derniers connaissent amplement la réalité haïtienne en matière de mœurs et de coutumes, outre des connaissances en gestion stratégique des politiques publiques. Car l'aspect culturel et sociologique est très important dans le modèle de gouvernance adopté par l'État (Pillay, 2008). Il traduit particulièrement les valeurs organisationnelles de ce dernier dans la manière de gérer ses interventions au nom de l'intérêt général. Et il charrie tout un ensemble de valeurs historiques, culturelles et sociales de la population.

Avec de telles connaissances, nous préconisons que les hommes et les femmes qui composent la principale organisation publique de la société haïtienne, soient plus enclins à la prise en considération des attentes et à la participation des acteurs de la communauté dans l'élaboration, la planification, l'exécution et le contrôle des programmes et des projets publics. D'ailleurs, dans la réalisation des politiques publiques et la prestation des services publics, ces représentants de l'État sont appelés à :

Servir les intérêts généraux de la République avec loyauté, dévouement, probité, discrétion, efficience, efficacité, impartialité, diligence et désintéressement dans le respect de la constitution et l'obéissance aux lois et aux règlements en vigueur. (MEF, 2005a, art.168)

Autrement dit, dans une perspective de neutralité, d'équité et d'intégrité, ces acteurs sont tenus d'assurer une gestion rationnelle des ressources publiques et d'offrir des services de qualité dans l'intérêt général.

Par ailleurs, nous devons souligner que dans la culture haïtienne, le terme « partenariat ou coopération » est très ancré dans le construit social haïtien. D'ailleurs, il est un élément essentiel de la fondation de la nation haïtienne. « L'union fait la force » est la devise nationale; une expression d'une valeur historique, culturelle et sociale qui traduit la résultante de la mise en commun et de la coopération des héros et révolutionnaires pour

fonder la nation haïtienne (Bourhis-Mariotti, 2016). Au fait, la participation de la population dans la définition et la réalisation des interventions publiques indique son importance dans l'atteinte des résultats d'une œuvre collective. Elle traduit aussi le sentiment d'appartenance de la communauté et l'engagement du citoyen dans la construction du lendemain de sa patrie. De plus, elle est un facteur favorable à la matérialisation des résultats durables.

Dans une telle dynamique, les agents publics doivent être organisés, empathiques et à l'écoute de la population haïtienne (appropriation des besoins réels exprimés par les différents acteurs de la société notamment les usagers des services publics dans les priorités définies par les ministères sectoriels). Aussi, ils doivent être de bons communicateurs, des serviteurs de la République qui modèrent leur discours dont le facteur humain est très présent dans les échanges avec les membres de la communauté. Principalement, ils doivent miser beaucoup sur l'aspect culturel de l'être haïtien et l'utiliser dans leurs compétences non seulement pour favoriser la participation des parties prenantes dans la réalisation des missions stratégiques de l'État haïtien, mais pour assurer une meilleure gouvernance du portefeuille de projets publics.

Par conséquent, au-delà des éléments tridimensionnels de la compétence, les agents des pouvoirs publics en Haïti doivent développer un partenariat plus accru avec l'ensemble des parties prenantes, principalement la population et la société civile, pour parvenir aux résultats escomptés. Évidemment, cette stratégie nécessite et requiert une gestion des parties prenantes de qualité dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Et outre des compétences des représentants de l'État, la prise en considération des attentes des différents acteurs est essentielle pour favoriser l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population.

CHAPITRE 3

PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR

Les différents concepts développés dans le chapitre précédent nous permettent de remarquer qu'il y a un intérêt croissant pour l'analyse des parties prenantes dans la gouvernance de l'action publique. D'ailleurs, les différentes études réalisées indiquent que le modèle partenarial est la meilleure approche pour apprécier la qualité de celle-ci et garantir la réalisation des missions de l'État dans une société (Woldesenbet, 2021; OCDE, 2021; Indrawati, 2016; Huet et Neiter, 2016; Sidani, 2015; Forgues, 2015; Moreau Defarges, 2015; Landry, 2014; Kazancigil, 2010; Mercier, 2006).

Aussi, nous soulignons que cette étude se révèle pertinente dans la gouvernance d'un portefeuille de projets publics. Car en raison d'un nombre important d'acteurs qui sont de nature différente et d'intérêts assez divergents au bout de ces politiques publiques, les capacités de l'État comme principale organisation d'une société sont également nécessaires pour maîtriser les enjeux et assurer les résultats stratégiques escomptés.

Particulièrement, dans le cas des PMA où l'État est amené à conduire plusieurs projets publics dans une approche de portefeuille, nous relevons des défaillances assez importantes au niveau de la gouvernance de leurs politiques publiques. Celles-ci concernent, en effet, les capacités de l'État à favoriser le processus d'interaction de qualité entre les différentes parties prenantes (Brodeur, 2012; Awortwi, 2010; ONU, 2009; Chéry, 2009; Pillay, 2008; Mercier, 2006). Aussi, elles se rapportent à la qualité de l'arrimage des ressources publiques avec les orientations stratégiques de manière à assurer l'amélioration des conditions de vie des gouvernants.

C'est ainsi qu'avec l'approche holistique qui est très en vogue dans le domaine managérial et qui demande d'être plus intégrateur sur un certain nombre de concepts, nous sommes parvenus, dans ce chapitre, à proposer un modèle d'analyse de la gouvernance des

politiques publiques dans les PMA. Celui-ci associe l'amélioration de cette dernière aux capacités de l'État d'assurer une gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats et une gestion efficace des parties prenantes.

3.1.- Modèle intégrateur,

La littérature managériale nous révèle que les parties prenantes internes et externes constituent un élément central de l'État comme étant la principale organisation publique d'une société (PMI, 2017b; Levin, 2014; Kazancigil, 2010). Car, d'une part, les acteurs internes qui sont les ressources humaines de celle-ci (élus politiques, administrateurs et gestionnaires publics, cadres et techniciens, et autres), constituent les capacités des différents ministères et organismes publics qui agissent au nom de l'intérêt général et favorisent la mise en œuvre des politiques publiques (Waline, 2018; Seiller, 2018; Crétois et Roza, 2017; Pontier, 2017; Truchet, 2017; Levin, 2014; Michalon, 2000; Duguit, 1921). Et d'autre part, les acteurs externes (principalement la population) exercent leur pouvoir d'influence sur l'État afin de parvenir à la satisfaction de leurs attentes par rapport à la réalisation de ces dernières.

En réalité, ce sont les agents publics qui assurent la gouvernance de portefeuille de projets publics (Levin, 2014). Et la manière dont ceux-ci exercent leur autorité au nom de l'intérêt général dans les structures gouvernementales, a une importance capitale tant pour l'État comme la première personne morale de droit public que pour les acteurs externes, puisqu'elle affecte les intérêts de ces derniers. De plus, elle influe sur l'atteinte des résultats stratégiques fixés par les pouvoirs publics. D'où l'importance de l'application du modèle partenarial de gouvernance qui nécessite des compétences managériales et favorise la conciliation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes (internes et externes); ce qui doit engendrer une gestion efficace des attentes (Grand et Grill, 2020).

À bien y regarder, nous remarquons que la gestion de portefeuille de projets publics est au centre de la gouvernance des politiques publiques. En effet, les objectifs stratégiques de l'État seront atteints au moyen des décisions publiques prises par ses représentants dans la conduite de ces dernières qui comportent des projets et/ou des programmes publics

(Levin, 2014). Et ces activités éclairent la dynamique qui se dégage dans l'exercice de l'autorité de l'État autour de la réalisation des différentes interventions publiques.

Autrement dit, la satisfaction des attentes de l'ensemble des parties prenantes s'appuie sur les capacités et les compétences des hommes et des femmes qui agissent au nom de l'État. Elle est en lien avec la qualité des décisions publiques prises par ceux-ci pour permettre à ce dernier de réaliser les bons projets et/ou programmes, et d'optimiser les ressources publiques. Aussi, elle dépend des résultats accomplis par les différentes entités gouvernementales dans la réalisation des politiques publiques.

D'ailleurs, c'est en ce sens que plusieurs auteurs soulignent qu'il y a une forte corrélation entre la qualité de la gouvernance d'un portefeuille de projets publics d'un pays et celle des conditions de vie de ses habitants (Devoue, 2014; Berggruen et Gardels, 2013). Car les institutions publiques jouent un rôle fondamental dans la réalisation des missions stratégiques de l'État dont la finalité est d'améliorer la qualité de vie des citoyens-usagers des services publics (Indrawati, 2016; Alexis, 2011; Tarschys, 2002).

Alors, au regard de ces observations, nous relevons deux éléments principaux autour de la gouvernance d'un portefeuille de portefeuille de projets publics :

D'un côté, nous observons que les décisions prises par les agents de l'État éclairent la qualité de la gouvernance de l'action publique et affectent la qualité de vie des habitants. Dans cette dynamique, nous comprenons que la gestion de portefeuille de projets publics est une dimension centrale de la gouvernance des politiques publiques. Et par conséquent, l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population est la résultante d'une gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats où les décisions sont prises avec l'apport de toutes les autres parties prenantes, moyennant des capacités et des compétences managériales qui s'imposent (cf. figure 1).

D'un autre côté, nous notons que la gestion des attentes des parties prenantes est une composante fondamentale de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Puisque les acteurs qui sont autour des politiques publiques, sont vraisemblablement d'intérêts divergents. De tels comportements complexifient davantage la réalisation des processus d'organisation et de gestion des projets et/ou des programmes publics au niveau

de l'État. Aussi, ils influent sur la qualité des résultats stratégiques escomptés. Et vue l'importance de prendre en compte les besoins de tous les acteurs dans la gouvernance d'un portefeuille de projets publics, il est plus qu'une nécessité d'assurer une gestion efficace de leurs attentes, moyennant des capacités et des compétences managériales requises; ce qui contribue à l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population.

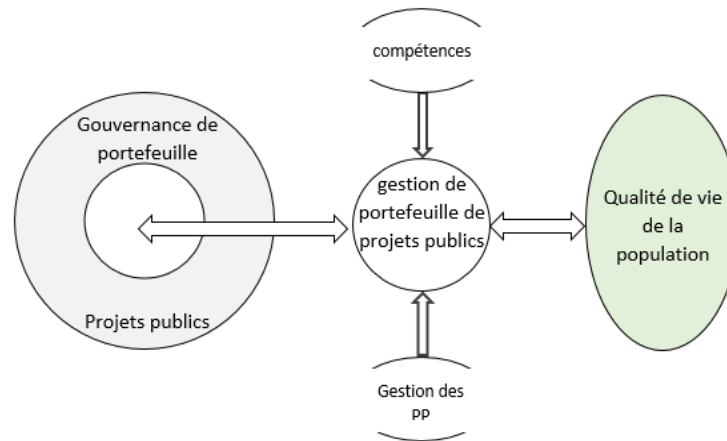


Figure 1 - Modèle intégrateur de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA

En d'autres mots, l'amélioration de la qualité de vie des citoyens-usagers des services publics dépend de celle de la gestion des attentes des parties prenantes. Aussi, elle est en lien avec la qualité des compétences managériales qui ont été mobilisées au niveau de l'ensemble des structures gouvernementales.

Or, étant donné que plusieurs études confirment qu'il y a un lien positif entre la qualité de la gouvernance des politiques publiques et celle des conditions de vie des habitants, cela sous-entend que la variation de l'une affecte la fluctuation de l'autre, et ceci, dans le même sens. Par conséquent, nous admettons que l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population dans les PMA, principalement en Haïti, passe par l'amélioration de la qualité de la gouvernance de leurs portefeuilles de projets publics. Et quant à celle-ci, elle est caractérisée par une gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats, une gestion efficace des attentes des parties prenantes et, des agents publics compétents et éclairés qui assurent la prise des décisions publiques et inclusives, et ce, dans l'intérêt général.

En termes d'opérationnalisation, ces grandes dimensions de la gouvernance de portefeuille de projets publics sont analysées de la manière suivante :

Tableau 1 - Opérationnalisation des trois (3) dimensions de la gouvernance de portefeuille de projets publics

Dimensions	Opérationnalisation
<p>Gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats <i>(Analyse des décisions publiques prises par les agents publics dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics)</i></p> <p style="text-align: center;">A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes et/ou projets sélectionnés en fonction d'une étude de besoins, • Pertinence de l'étude de besoins, • Sélection des programmes et/ou des projets suivant des critères formels et objectifs pertinents, • Composants du portefeuille de projets publics élaborés et exécutés dans un plan stratégique, • Adéquation des ressources avec les programmes et/ou projets publics sélectionnés, • Allocation stratégique et interdépendante des ressources pour limiter le gaspillage, • Allocation des ressources dans le respect des principes de la GAR • Alignement stratégique des composants du portefeuille de projets publics avec les missions stratégiques de l'État
<p>Gestion efficace des attentes <i>(Analyse des comportements et du niveau de participation des principales parties prenantes dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics)</i></p> <p style="text-align: center;">B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • État et ses agents (autorités ou décideurs politiques, haute hiérarchie, gestionnaires publics et leur équipe de travail, etc.), • Population (citoyens-usagers des services publics), • Groupes organisés (société civile, partis politiques, etc.) • Reste du monde (partenaires internationaux, ONG, etc.) • Autres indicateurs: <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des données utilisées lors de la prise des décisions publiques - Communications gouvernementales, - Participation et engagement des parties prenantes dans les séances de consultation publique, - Actions de suivi,
<p>Qualité des agents publics <i>(Analyse des 3 dimensions de la compétence, particulièrement des compétences interpersonnelles des administrateurs et gestionnaires publics)</i></p> <p style="text-align: center;">C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir, <ul style="list-style-type: none"> - Avoir des connaissances jugées pertinentes sur la réalité culturelle, historique, sociale, politique, économique et sociologique du milieu d'intervention (Haïti) - Avoir des connaissances jugées pertinentes en gestion de projet, planification stratégique, - Avoir des connaissances en analyse et mise en œuvre des politiques publiques • Savoir-faire, <ul style="list-style-type: none"> - Développer des habiletés en planification, organisation et contrôle stratégiques - Développer des habiletés en leadership collaboratif - Faire preuve de capacités de stratégie, de négociation, de communication et de facilitation, • Savoir-être, <ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve d'impartialité et d'effacement de soi - Faire preuve d'empathie, de courtoisie, de bienveillance et de maîtrise de soi, - Développer les qualités d'un bon communicateur et facilitateur, - Faire preuve d'écoute, de tact et de diplomatie

La gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats (section A) sera mesurée à partir des décisions publiques prises par les représentants de l'État dans l'exécution des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics. Aussi, elle prendra en compte les capacités et les comportements de ces acteurs surtout dans les relations développées avec les autres parties prenantes de la société,

principalement la population qui est considérée comme étant le principal bénéficiaire des politiques publiques.

Quant à la gestion efficace des attentes des parties prenantes (section B), elle sera analysée en fonction de la définition des rôles et des responsabilités des principaux acteurs dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Aussi, elle se mesure à l'aune de la pertinence des actions posées autour de la gestion du portefeuille de projets publics par rapport à la satisfaction de l'intérêt général. Elle sera évaluée également à l'aune des capacités et des compétences des agents publics qui interviennent dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets dans les différentes entités gouvernementales.

Et en ce qui concerne la qualité des agents publics (section C), elle sera mesurée à travers les trois (3) dimensions de la compétence tout en mettant l'accent surtout sur les capacités de ces gouvernants à gérer les relations interpersonnelles. Car comme plus d'un le souligne, les compétences interpersonnelles ont largement un effet positif sur la performance d'une organisation (Grand et Grill, 2020; Levin, 2014; Salomé, 2009).

Au fait, en analysant ces trois (3) grandes dimensions par rapport à la gouvernance de portefeuille de projets publics, nous estimons que l'État doit nécessairement les associer ensemble pour lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. Car comme étant la principale organisation d'une société et à la manière de toute autre organisation d'ailleurs, celui-ci (l'État) est dans l'obligation de mobiliser des talents qui lui permettent non seulement de réaliser ses politiques publiques, mais d'assurer la satisfaction des attentes des gouvernés (la population). En effet, ces derniers y compris les gouvernants ont des intérêts qui paraissent vraisemblablement divergents dont la conciliation se révèle essentielle pour garantir la réussite des programmes et/ou des projets publics. D'où l'importance de la gouvernance partenariale assurée par des hommes et des femmes dotés d'un leadership éclairé et collaboratif pour prendre des décisions inclusives et participatives afin de garantir les résultats stratégiques.

Toutefois, en observant ces différents aspects dans la gouvernance des politiques publiques des PMA dont Haïti, nous relevons des défaillances qui semblent assez pertinentes par rapport à leur réalité. Puisque ces pays parviennent difficilement à atteindre

leurs objectifs stratégiques. Ils sont particulièrement vulnérables sur le plan socioéconomique et politique, ce qui constitue une cause de la fuite des cerveaux vers la migration internationale et affecte la réalisation des politiques publiques. De plus, leur appareil administratif est caractérisé par des pratiques traditionnelles qui limitent la participation des autres parties prenantes dans les décisions publiques, ce qui crée des distorsions entre les gouvernants et les gouvernés.

Par conséquent, ayant constaté la pertinence d'associer les trois (3) dimensions susmentionnées de la gouvernance des politiques publiques pour garantir l'atteinte des résultats stratégiques de l'État, et dans une perspective de contribuer à l'essor économique et social des PMA dont Haïti, nous nous proposons de réaliser une étude exploratoire autour de la gouvernance de leur portefeuille de projets publics afin de leur proposer un modèle d'analyse adapté. D'où le libellé de notre projet de recherche : « *étude exploratoire de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA : vers un modèle intégrateur* ». Celui-ci, en effet, s'inscrit dans une optique de s'enquérir sur la façon d'améliorer la qualité de vie de la population dans les PMA, principalement en Haïti, à travers la gouvernance de portefeuille de projets publics.

3.2.- Objectif de l'étude,

L'objectif de cette étude de recherche est de déterminer les défaillances de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA, notamment en Haïti; et de décrire comment améliorer les conditions sociales et économiques de leurs habitants à partir de celle-ci. La proposition d'un modèle intégrateur autour du pilotage de ces interventions publiques nous permet de répondre à notre question de recherche : « comment améliorer la qualité de vie des habitants des PMA, dont Haïti, à travers la dynamique qui se dégage dans la gouvernance de portefeuille de projets publics ? ».

Bref, la présente étude dite exploratoire et descriptive se veut un modèle palliatif aux défaillances de la gouvernance des politiques publiques dans les PMA, particulièrement en Haïti. Elle consiste à analyser et décrire les grandes dimensions de celle-ci. Elle nous permet d'établir un modèle qui intègre ces dernières à travers des données empiriques; ce qui peut situer les éléments à prendre en compte pour améliorer la

qualité de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA, principalement en Haïti.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La recherche scientifique n'est qu'« un processus systématique de collecte et d'analyse de données empiriques visant à résoudre un problème de recherche particulier » (Dufour, 2019; Loisel et Harvey, 2007). En d'autres mots, elle est un ensemble d'activités analytiques, structurées et organisées autour d'une problématique donnée afin de parvenir à des résultats concluants. En effet, nous pouvons considérer ces derniers comme étant de nouvelles connaissances produites, étant donné que celles-ci, comme l'a souligné d'ailleurs Dutant (2010), sont la résultante ou la réponse trouvée aux diverses interrogations formulées autour d'une réalité sociale donnée (Dutant, 2010).

Dans une telle perspective, nous convenons que la recherche scientifique n'est qu'un ensemble d'actions cohérentes réalisées à partir des faits observables autour d'une complexité donnée afin de produire de nouvelles connaissances, en guise de solutions. Et elle participe largement au développement de la connaissance et de la science (Kourganoff et Kourganoff, 1958). Particulièrement, elle contribue à l'évolution du domaine du management de projet en tant que discipline académique et scientifique (Garel, 2011; Garel, 2013).

Ce chapitre présente la démarche méthodologique de notre travail de recherche. Il comprend quatre (4) sections dont chacune décrit une particularité du cheminement de notre étude scientifique. La première situe notre positionnement épistémologique adopté en lien avec cette dernière. La deuxième clarifie le choix de notre approche méthodologique. La troisième dessine la méthodologie utilisée pour disposer les données tout en décrivant notre outil de mesure et notre terrain de recherche, et en indiquant les critères de sélection des participants à notre étude scientifique. Et la quatrième section traite de la validité et de la fiabilité de la recherche.

4.1.- Positionnement épistémologique

Une activité de recherche se situe généralement dans une perspective philosophique donnée. Cette dernière est liée, en effet, à la notion d'épistémologie qui est considérée par Piaget (1967) comme étant « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p. 6). Autrement dit, ce concept se rapporte à la manière dont les connaissances sont élaborées et détermine aussi la valeur de celles-ci (Fourez et Larochelle, 2009).

Dans ce cas, suivant ces considérations, nous pouvons souligner que toute activité de recherche scientifique présente certainement un positionnement épistémologique dans lequel sont définies notamment les démarches méthodologiques ainsi que la validité des connaissances produites (Perret et Allard-Poesi, 2014).

Relativement à notre travail de recherche, nous rappelons qu'il s'inscrit dans une dynamique d'analyse de la situation des PMA notamment l'État haïtien quant à la gouvernance de leur portefeuille de projets publics par rapport aux conditions socio-économiques de leur population. Principalement, il se propose d'identifier certaines défaillances de la gouvernance des politiques publiques de ces pays et de leur montrer l'importance d'arrimer certaines dimensions de celle-ci afin d'améliorer la qualité de vie de leurs habitants. Ces éléments concernent la gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats, la gestion efficace des attentes des parties prenantes et la qualité des représentants de l'État à travers leurs capacités ainsi que leurs compétences dans la prise des décisions publiques à caractère inclusif et participatif.

Au fait, étant donné que la gouvernance de portefeuille de projets publics nécessite la participation et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les représentants de l'État et les citoyens (les contribuables qui sont les premiers bénéficiaires des politiques publiques), il a été montré que la conciliation de leurs intérêts et la prise en compte de leurs attentes sont fondamentales pour assurer la réussite des interventions publiques. Et ces dernières s'inscrivent dans l'optique de favoriser l'amélioration de la situation sociale, économique, culturelle et environnementale de la population (Miller et Mustapha, 2016).

Par ailleurs, sur la base de ces analyses théoriques, nous avons élaboré un modèle qui intègre les trois (3) dimensions susmentionnées afin de pallier les défaillances observées dans la gouvernance de portefeuille de projets publics des PMA, principalement en Haïti. Aussi, cette analyse s'inscrit dans l'objectif de déterminer particulièrement les éléments à prendre en considération pour améliorer celle-ci.

En fait, en examinant le concept « portefeuille de projets publics », nous notons qu'il se situe dans l'école de la gouvernance où la capacité et les stratégies de l'organisation (l'État comme la principale organisation publique d'une société) sont mises en évidence et justifient l'importance d'adopter un tel processus décisionnel. La vision de cette école de pensée est largement partagée par la présente étude de recherche.

En effet, les administrateurs (ministres et directeurs généraux), les gestionnaires publics (directeurs techniques) y compris leur équipe de travail sont appelés à mobiliser leurs capacités pour permettre à l'État haïtien de réaliser les bons programmes et/ou projets publics qui sont en adéquation avec ses priorités et ses ressources afin parvenir à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Simultanément, ces agents publics sont dans l'obligation d'assurer une gestion efficace des attentes des parties prenantes qui paraissent aussi nombreuses et divergentes que leurs intérêts; ce qui doit favoriser l'atteinte de ces derniers. Et dans une approche partenariale, ils doivent assurer des décisions publiques qui sont inclusives et participatives, et garantir la satisfaction des besoins de l'ensemble des acteurs, notamment la population.

Ainsi, notre étude de recherche s'inscrit dans la logique du positivisme où nous explorons et décrivons les causes de l'état de la situation sociale et économique de la population haïtienne à travers la qualité de la gouvernance de portefeuille de projets publics. Celle-ci s'arrime avec les particularités de la gestion de portefeuille de projets publics, de la gestion des attentes des parties prenantes et des capacités ainsi que des comportements des agents publics observés particulièrement dans les prises des décisions publiques et la conduite des interventions de l'État. Et à travers le modèle intégrateur proposé, nos analyses nous permettront de déterminer particulièrement les éléments à prendre en compte pour améliorer la qualité de vie des habitants des PMA, principalement ceux d'Haïti.

Autrement dit, cette perspective nous donnera l'occasion d'observer l'exercice du pouvoir réalisé par les agents de l'État à travers leurs compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) déployées dans la gestion de portefeuille de projets publics et la gestion des attentes des parties prenantes. Aussi, elle nous permettra d'apprécier la qualité des conditions sociales et économiques de la population. Puisque la finalité des interventions publiques est de parvenir à une amélioration de la situation sociale et économique de cette dernière. C'est ainsi que si les capacités des représentants des pouvoirs publics en Haïti se révèlent toutes efficaces dans la gestion des parties prenantes et la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics; nous pourrions présumer bel et bien l'atteinte des objectifs stratégiques de la principale organisation publique (l'État) de la société haïtienne.

En fait, le positivisme est l'un parmi les paradigmes épistémologiques les plus utilisés en sciences de l'organisation et qui a sa propre vision de la réalité connaissable par rapport aux autres modèles (Perret et Allard-Poesi, 2014). D'ailleurs, il se base fondamentalement sur la prémisse suivant laquelle la réalité est indépendante du chercheur. Autrement dit, le scientifique tente, à travers ses analyses, d'expliquer la réalité sans modifier sa nature tout en gardant une certaine objectivité par rapport à celle-ci. Car en adoptant un positionnement réaliste, les positivistes admettent que la réalité dispose de ses propres lois immuables et possède une essence propre en soi. En ce sens, le chercheur ne peut observer que l'extériorité de la réalité observée et tâche de l'expliquer à travers la reconstruction de la chaîne causes / effets tout en gardant son indépendance par rapport à cet objet étudié.

Au regard de ces considérations, nous comprenons que le positivisme est un courant philosophique qui, dans sa vision déterministe du monde social, préconise que la connaissance est indépendante de toute croyance, de toute prétention et de tout assentiment de qui que ce soit. Cette indépendance détermine l'objectivité de cette connaissance produite. Et ce courant épistémologique, dans une logique déductive ou logique formelle, n'admet la scientificité de la connaissance que dans la mesure où cette dernière est vérifiable empiriquement, confirmable et réfutable (Perret et Allard-Poesi, 2014).

Dans de telles perspectives, avec notre modèle élaboré, nous préconisons, d'une part, que les pouvoirs publics (l'État) détiennent les capacités et les compétences nécessaires (Agents de l'État), dans une hypothèse réaliste, pour sélectionner des projets viables qui sont en adéquation avec leurs priorités et leurs ressources publiques. Également, nous présumons que les administrateurs et les gestionnaires publics développent un leadership collaboratif qui leur permet de prendre en compte les préoccupations et les attentes exprimées par les différentes parties prenantes, particulièrement la population, la société civile et des bailleurs de fonds tout en s'assurant inclusivement de leur engagement et de leur participation. Et nous admettons que de tels actes doivent entraîner une certaine optimisation des ressources, favoriser la réussite des programmes et/ou des projets publics, et faciliter l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'État.

D'autre part, dans une logique de recherche axée sur des relations causales, nous reconnaissons que ces objectifs fixés par l'État favorisent l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. Puisque la finalité des missions stratégiques de cette organisation publique est de parvenir à la satisfaction de l'intérêt public et à un meilleur bien-être de ses parties prenantes, spécialement les principaux bénéficiaires de ses interventions.

Ainsi, nous soulignons que notre travail de recherche se situe dans la logique des positivistes. Notre modèle élaboré est un moyen de valider empiriquement la pertinence des résultats de notre étude de recherche par rapport à la revue de littérature autour des grandes dimensions considérées dans la gouvernance de portefeuille de projets publics.

4.2.- Approche méthodologique

Une approche méthodologique se rapporte en général à l'ensemble des démarches utilisées par un scientifique dans la collecte et l'analyse des données relatives à son objet étudié. Particulièrement, comme Pinard et al. (2004) l'ont souligné d'ailleurs, le choix d'une approche se fonde, entre autres, sur la problématique ainsi que la nature de la question ou des objectifs de recherche (Pinard et al., 2004). Cette liaison est évidente, puisque la nature de la réalité sociale observée, le lien existant entre le sujet et l'objet, et la vision du monde social permettent de déterminer le positionnement épistémologique du

chercheur dans ses activités scientifiques. Et la posture épistémologique engendre de part elle-même l'approche méthodologique et établit le lien avec l'instrument de mesure utilisé.

Les recherches réalisées dans le domaine managérial se situent généralement dans l'approche quantitative, l'approche qualitative et certaines fois dans l'approche mixte; question de favoriser une compensation des deux précédentes (Thiéart et al., 2014). Dans le processus de la production de la connaissance scientifique, chacune de celles-ci présente des stratégies de recherche différentes.

Dans le cadre du présent travail de recherche, l'approche quantitative a été adoptée en raison du positionnement épistémologique de celui-ci et de la méthodologie utilisée pour réaliser la collecte des données. En effet, en se basant sur la revue de la littérature, il nous semble pertinent que l'intégration des trois (3) dimensions susmentionnées de la gouvernance de portefeuille de projets publics soit favorable à l'amélioration de la qualité de vie des habitants des PMA, principalement de la population haïtienne. Par conséquent, nous explorons et décrivons l'exercice de pouvoir et d'autorité des représentants de l'État haïtien dans la prise des décisions publiques relatives à la gestion de portefeuille de projets publics afin d'identifier certaines défaillances dans la réalisation de ces processus et de proposer simultanément un modèle palliatif. Et ce dernier peut constituer un modèle d'analyse pour les autres PMA.

L'approche méthodologique dite quantitative nous permet de quantifier les données, faciliter leur récolte et leur analyse, et situer les éléments à prendre en compte pour favoriser l'amélioration de la qualité de la gouvernance de portefeuille de projets publics en Haïti (Grenon et Viau, 2012; Royer et al., 2019).

La prochaine section de ce document fournit plus de détails concernant la méthodologie utilisée dans la réalisation de cette étude de recherche.

4.3.- Méthodologie de recherche,

L'enquête est la méthode et technique de recherche adoptée dans le cadre de cette étude scientifique, parmi celles qui sont généralement utilisées dans les sciences sociales. Elle est associée à l'utilisation d'un questionnaire pour réaliser la collecte des données. En

effet, elle a été utilisée en lien avec notre positionnement épistémologique et notre démarche méthodologique. Elle nous permet de disposer des données empiriques qui peuvent nous aider à mieux situer les défaillances de la gouvernance de portefeuille de projets publics des PMA, principalement en Haïti; ce qui doit nous faciliter l'intégration de certaines dimensions de celle-ci. Aussi, elle nous permet de répondre à notre question de recherche : « comment améliorer la qualité de vie des habitants des PMA dont la population haïtienne à travers la dynamique qui se dégage dans la gouvernance de portefeuille de projets publics ? ».

Par ailleurs, comme plus d'un l'a souligné d'ailleurs, nous devons indiquer que les principales étapes d'une enquête sont le questionnaire, l'échantillon, la collecte et le traitement des données (Albarello, 2012; Martin, 2012). En nous basant particulièrement sur les travaux de ces scientifiques, nous procédons à la réalisation de notre enquête de la manière suivante :

4.3.1.- Outil de mesure,

Le questionnaire est l'outil principal de mesure privilégié dans le cadre de notre étude de recherche, et ce, en raison de notre approche méthodologique adoptée en lien avec notre posture épistémologique et la particularité de notre terrain de recherche. En effet, l'opérationnalisation des grandes dimensions de la gouvernance de portefeuille de projets publics nous permet de concevoir le questionnaire avec des questions fermées; question de faciliter la collecte, le codage pour le traitement et l'analyse des informations surtout avec l'outil informatique utilisé (Albarello, 2012). Aussi, les choix de réponses sont distribués généralement suivant l'échelle de Lickert en cinq (5) modalités afin de diversifier les possibilités de réponses des participants à cette étude de recherche.

Au fait, l'analyse de ces données nous permet de décrire les défaillances de la gouvernance des politiques publiques de l'État haïtien par rapport à la revue de littérature sans y interférer; ce qui limite le biais dans les résultats et rend notre analyse plus objective. Aussi, elle facilite la proposition d'un modèle intégrateur tout en mettant en exergue les éléments à améliorer pour parvenir à une meilleure qualité de vie de la population haïtienne.

Un questionnaire est une investigation de style directe qui permet de disposer les informations nécessaires autour d'un phénomène étudié (Angers, 2005; Martin, 2012; Albarello, 2012). Évidemment, selon ces scientifiques, la qualité de celles-ci est en lien avec l'opérationnalisation des différents thèmes développés dans la revue de littérature et la clarté observée dans la fabrication de cet outil de recherche.

Dans le cadre de la présente étude, l'utilisation d'un questionnaire nous permet de limiter les délais et d'avoir les données dans un temps record. Elle nous évite les éventualités qui sont liées à l'environnement sociopolitique du pays. Aussi, elle rassure les potentiels répondants sur l'importance et l'utilité de cette étude de recherche, et la confidentialité des données.

En fait, notre questionnaire comprend trois (3) grandes sections dont la dernière est subdivisée en quatre (4) sous-sections. Chacune d'entre elles traite un aspect particulier des informations recherchées auprès de notre population statistique.

Le présent segment de notre travail décrit l'outil de mesure utilisé dans la collecte des données sur le terrain. Il fournit les détails suivants :

La première section de notre outil de mesure traite des informations qui ont rapport avec le profil de l'agent public. Elle nous permet de valider les critères de sélection de ce dernier comme un participant à notre étude de recherche. Aussi, elle nous permet d'obtenir des détails sur le secteur d'intervention de l'institution publique dans laquelle l'agent de l'État exerce ses fonctions et réalise ses tâches. Elle nous permet également d'apprécier le savoir de celui-ci particulièrement en lien avec la gestion de portefeuille de projets publics en Haïti.

Quant à la deuxième section du questionnaire, elle nous permet d'analyser et de comprendre les éléments du portefeuille de projets de l'État haïtien. Particulièrement, elle nous permet de situer ceux-ci par rapport aux objectifs stratégiques des ministères et des organismes publics sectoriels considérés dans le cadre de cette étude.

Relativement à la troisième section, elle facilite l'analyse des grands axes de la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. D'abord, la première sous-section collecte des informations sur les différentes structures techniques et administratives qui

assurent les études, la programmation et la coordination du portefeuille de projets publics des institutions sectorielles.

Ensuite, la deuxième sous-section nous permet de disposer des données sur le processus de sélection des programmes et/ou des projets publics au niveau des institutions relevant des organismes gouvernementaux dans le domaine social et économique. Aussi, elle nous facilite l'accès au mécanisme d'allocation et de gestion des ressources pour la réalisation des interventions de l'État.

En outre, la troisième sous-section nous permet d'apprécier le niveau d'engagement et de participation des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. Principalement, elle nous donne une vue globale de la collaboration des agents de l'État au niveau des institutions publiques sélectionnées dans le cadre de cette étude de recherche avec les usagers des services (la population), la société civile et d'autres partenaires.

Et enfin, la quatrième sous-section nous permet de disposer des informations pertinentes autour de la contribution des agents de l'État haïtien à la réussite de la gouvernance du portefeuille de projets publics. La quête des données autour de cet apport est axée particulièrement sur le savoir-faire et le savoir-être de ces derniers dans l'accomplissement des missions sociales et économiques de la principale organisation garante de l'intérêt collectif de la communauté haïtienne.

Toutefois, nous devons faire remarquer que la méthodologie adoptée dans cette étude de recherche comporte des limites qui sont liées surtout à l'environnement dans lequel celle-ci est réalisée. Car il y a certains aspects qui, s'ils sont pris en compte dans cette étude, risquent d'affecter la qualité des données; ce qui peut constituer un biais important dans l'analyse des résultats. Et ceux-ci sont liés notamment à la culture organisationnelle de l'État haïtien.

4.3.2.- Terrain de recherche,

Notre terrain de recherche se situe au niveau de l'appareil administratif de l'État haïtien. Particulièrement, nous nous éternisons sur l'administration centrale qui est l'outil

stratégique de ce dernier dans l'accomplissement particulier de ses missions sociales et économiques envers la société haïtienne.

Au regard des règles de droit administratif en vigueur, l'administration publique haïtienne est organisée et dirigée par le pouvoir exécutif. Elle utilise les compétences de plus de cent cinq mille (105 000) agents publics dont 29% sont des femmes afin de desservir la population³. Elle comprend l'ensemble des ministères incluant les directions techniquement déconcentrées et décentralisées. Ces organismes publics disposent généralement des structures dont le rôle est d'assurer la coordination et la gestion des politiques publiques dans leur secteur respectif.

Principalement, l'élaboration et la gestion du portefeuille de projets publics en Haïti relèvent de l'autorité du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Le rôle de cette structure administrative et gouvernementale est de concevoir, d'organiser et de gérer les plans de développement économique et social du pays tout en intégrant la contribution des partenaires internationaux au niveau de la coopération externe (MPCE, 2016a). Techniquement, l'accomplissement de son mandat est assuré par la Direction de l'Investissement Public (DIP) et la Direction du Suivi et d'Évaluation de l'Investissement Public (DSEIP). La DIP s'occupe de la coordination et du pilotage de l'ensemble des programmes et des projets publics (MPCE, 2016a). La DSEIP, quant à elle, est chargée de suivre la mise en œuvre du portefeuille de projets tout en tentant d'apprécier les retombées de ces investissements publics (MPCE, 2016a).

Aussi, nous soulignons la participation du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) à travers la Direction Générale du Budget (DGB) et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) dans le suivi de l'exécution financière des programmes et/ou des projets de l'État haïtien (MEF, 1987).

Ces deux structures ministérielles et étatiques (le MPCE et le MEF) jouent un rôle fondamental dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. Particulièrement, le MPCE représente l'entité stratégique de l'État haïtien dans la coordination, la mise en œuvre et l'évaluation de ses programmes et ses projets. Il établit

³ Sources : MEF et OMRH

une relation de travail étroite avec les différents ministères sectoriels à travers leurs structures de gestion de projets.

Les Unités d'Études et de Programmation (UEP) représentent la structure technique au niveau des ministères et des organismes sectoriels en matière de conception, de planification, de réalisation et de suivi des projets et/ou des programmes publics en Haïti. Sous l'autorité de leur ordonnateur principal (administrateur public), elles collaborent avec les différents acteurs afin de faciliter la réussite de la mise en œuvre de ces derniers. La réussite de leurs activités est appuyée par d'autres entités spécialisées particulièrement dans le processus de gestion des contrats (par exemple, la cour supérieure des comptes et du contentieux administratif (CSC/CA) et la commission nationale des marchés publics (CNMP)). Particulièrement, elles travaillent avec les firmes d'exécution.

Dans le cadre de notre étude de recherche, ces structures techniques des ministères et des organismes sectoriels y compris certaines firmes contractantes d'exécution et autres parties prenantes constituent nos principaux vis-à-vis. Les informations qu'elles nous fournissent nous permettent d'apprécier la dynamique qui se dégage dans la gouvernance de portefeuille de projets publics en Haïti. Celle-ci concerne particulièrement la qualité de la gestion des parties prenantes, l'efficacité de la gestion de portefeuille de projets publics et, l'importance des capacités et des compétences des représentants de l'État dans la prise des décisions publiques y relatives.

4.3.3.- échantillonnage et choix des participants,

Au regard du modèle d'analyse proposé et adopté dans le cadre de ce travail de recherche, nous soulignons que les compétences des agents de l'État ainsi que leur collaboration avec des autres acteurs notamment la population, sont déterminantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. Particulièrement, celles-ci nous permettent d'apprécier le niveau d'implication et la prise en charge des attentes des différentes parties prenantes dans la réalisation des politiques publiques. Aussi, elles nous permettent d'évaluer la qualité des décisions publiques relatives aux processus d'organisation et de gestion des projets et/ou des programmes publics.

En général, l'État haïtien mobilise des ressources assez importantes pour réaliser ses interventions dans plusieurs domaines d'activité, notamment dans les infrastructures routières, sanitaires et éducatives. Particulièrement, la période de 2010 à 2017 est une occasion favorable pour ce PMA de s'outiller davantage dans la réalisation des chantiers majeurs axés sur le développement économique et social du pays. En effet, à la suite du tremblement de terre dévastateur du 12 janvier 2010 qui a fait sombrer l'économie haïtienne et saccagé les faibles infrastructures sanitaires et sociales, Haïti fait l'objet sur le plan international d'une vaste mobilisation de fonds, notamment dans ses relations multilatérales et bilatérales. Bien que des études révèlent que l'aide internationale ne favorise pas le développement réel d'un pays (Little, 1982; Severino, 2001; Marchesin, 2001; Gunning, 2005; Amougou, 2009), cette synergie développée par certains bailleurs de fonds envers l'État haïtien durant cette époque est considérée comme un catalyseur pour réaliser des travaux publics majeurs et stimuler relativement une croissance économique relativement continue.

À analyser les différents portefeuilles de projets publics de l'État haïtien durant la période susmentionnée, nous constatons qu'il y a plusieurs programmes et projets qui ont été élaborés dans la perspective de faire ce PMA un pays émergent en 2030. Ils résultent du plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH). Ce dernier présente les grands chantiers pour le relèvement et le développement économique d'Haïti en quatre (4) grands axes qui sont la refondation territoriale, économique, sociale et institutionnelle (MPCE, 2012). Chacun regroupe des programmes et des sous-programmes dont les objectifs sont définis à travers la réalisation des projets spécifiques. Principalement, les travaux publics qui visent à dynamiser l'économie haïtienne et stimuler le développement social, sont repartis en dix-sept (17) programmes publics et se concentrent surtout sur la création de nouvelle richesse, de l'emploi et de réseaux modernes de santé et d'éducation à travers tout le territoire national.

En fait, dans ces programmes publics à caractère social et économique, nous remarquons plus de mille-deux-cent-cinquante (1 250) projets inscrits dans les différents portefeuilles de projets élaborés durant la période de 2010 à 2017. Ces projets publics se rapportent particulièrement aux travaux d'aménagement et de réaménagement de

bâtiments publics, de valorisation des ressources touristiques, d'infrastructures routières, énergétiques, sanitaires et éducatives, d'irrigation agricole, et de renforcement de capacités institutionnelles.

Néanmoins, dans certains documents consultés, nous soulignons qu'il y a certaines interventions publiques inscrites dans les portefeuilles de projets publics de l'État haïtien durant la période susmentionnée, qui paraissent comme des moyens utilisés pour financer et appuyer la réalisation de certaines activités sociales et le fonctionnement de certains organismes publics à caractère social et économique.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous analysons particulièrement un échantillon de cent (100) projets publics qui se rapportent aux interventions publiques réalisées dans les domaines de l'agriculture et des infrastructures routières, touristiques, énergétiques, sanitaires et éducatives. Ceux-ci sont répertoriés et sélectionnés parmi les projets publics à caractère économique et social, inscrits dans les portefeuilles de projets de l'État haïtien durant la période de 2010 à 2017, en raison de leur conformité avec le cadre de référence établi par celui-ci. En effet, nous recensons des documents de projet pour cet échantillon, tels que la fiche d'identité et d'opération de projet (FIOP), les termes de référence (TDR), l'étude de faisabilité, et le cadre logique.

Au fait, la réalisation de ces projets publics mobilise un ensemble d'acteurs notamment l'État à travers ses agents, des bailleurs de fonds, des firmes d'exécution et de la population. Chacun d'entre eux joue un rôle fondamental dans la réalisation de ces interventions publiques en Haïti. Particulièrement, l'État est la principale organisation de la société, la première des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics et la garante de meilleures conditions de vie à la population haïtienne. Au fait, vue son importance, nous observons les comportements de ses représentants en matière des compétences déployées dans la réalisation de ces actions publiques. Nous examinons la qualité de la collaboration et de la coopération de ces agents avec les autres parties prenantes dans la gouvernance de ces dernières.

L'analyse de notre échantillon nous permet d'identifier et de sélectionner notre population cible. En effet, au niveau de l'État haïtien, nous recensons près de cent-vingt (120) cadres gestionnaires, planificateurs, économistes, analystes en développement et

techniciens spécialisés qui ont collaboré avec d'autres acteurs notamment des autorités politiques et des partenaires internationaux dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Ces agents publics sont sélectionnés en raison de leurs expériences, de leur contribution comme étant des représentants de l'État et de leurs compétences déployées dans la réalisation des interventions publiques durant la période de 2010 à 2017. Aussi, ils sont choisis comme étant des participants à notre étude de recherche, à cause de leur appartenance aux ministères et organismes sectoriels à caractère social et économique au regard du document budgétaire de la République.

4.3.4.- Collecte des données,

La collecte des données est une étape importante dans une recherche scientifique. Car elle permet au chercheur de disposer des informations réelles sur le phénomène analysé. Et elle est l'occasion pour celui-ci, d'une part, de confronter les notions théoriques à la réalité étudiée, et d'autre part, de montrer empiriquement la solution trouvée aux problèmes posés.

Dans cette même perspective, la réalisation de notre travail de recherche nécessite des données primaires et secondaires.

Relativement aux informations secondaires, nous les disposons à partir de la base des données de la Banque Mondiale et des documents rendus publics par l'État haïtien notamment à travers les publications dans le journal officiel appelé « le moniteur haïtien » et sur le site internet de certaines entités gouvernementales dont le MEF et le MPCE.

Pour les données de la Banque Mondiale, elles sont publiées annuellement sur son site internet et se rapportent aux différents indicateurs socio-économiques qui sont utilisés dans le classement et l'évaluation de la situation socio-économique des pays dans le monde. En effet, ces outils d'évaluation se rapportent principalement au taux de croissance économique (la croissance du PIB), à la valeur ajoutée de l'agriculture et de l'industrie dans l'économie haïtienne (la proportion de la richesse créée dans l'économie via les secteurs agricole et industriel), aux taux de chômage et d'inflation (la proportion de la population active sans emploi et l'indice des prix à la consommation), au taux d'accès à l'électricité (la proportion de la population ayant accès à l'électricité), aux taux d'accès à l'enseignement

primaire et secondaire (la proportion de la population ayant l'âge correspondant et l'accès à l'enseignement primaire et secondaire), aux taux d'accès aux soins de santé et à l'eau potable (la proportion de la population ayant accès aux soins sanitaires et à l'eau potable), et au taux de mortalité infantile (la probabilité qu'un (1) nouveau-né sur mille (1000) meurt avant d'atteindre l'âge de cinq (5) ans).

Ces données secondaires sont utilisées dans ce travail scientifique pour mieux contextualiser les faits dans la réalité observée. Elles servent principalement dans la description du terrain et du contexte de cette étude de recherche, et dans la corroboration de certains résultats.

Quant aux documents rendus publics par l'État haïtien, nous les consultons généralement sur le site internet de certains ministères et organismes gouvernementaux. En effet, pendant notre séjour en milieu organisationnel, nous avons consulté plusieurs documents (données secondaires) portés notamment sur le cadre légal, le mécanisme de sélection, l'organisation, la structure et la gestion de portefeuille de projets publics en Haïti. Particulièrement, pour la période de 2010 à 2017, nous avons recensé un ensemble de documents publics portant sur les priorités définies et établies par les autorités gouvernementales, sur les programmes et les projets réalisés. Aussi, nous avons identifié les principales parties prenantes ainsi que leur rôle joué dans la gouvernance de ces interventions publiques. Et nous sommes parvenus à établir les critères de sélection de notre population statistique.

Par ailleurs, une fois l'étape d'obtention du certificat d'éthique a été réalisée, nous arrivons à rentrer en contact avec nos potentiels participants à cette étude de recherche, et ce, avec la collaboration de certains responsables des ministères et organismes sectoriels à caractère social et économique, particulièrement le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et celui de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE).

En ce qui concerne les données primaires, nous les collectons auprès des agents de l'État qui sont au niveau de la gouvernance du portefeuille de projets publics et sélectionnés suivant les critères précédemment mentionnés dans le cadre de notre travail de recherche. La disposition de ces informations fait l'objet d'un processus minutieux tout au long de notre cheminement scientifique.

La démarche pour parvenir à la disposition des données primaires dans le cadre de la présente étude de recherche est réalisée en trois (3) étapes. Ces dernières sont les suivantes :

a) Étape préliminaire,

Cette étape est marquée surtout par la conception et l'administration du questionnaire auprès d'un petit groupe de cinq (5) agents publics dont les compétences sont utilisées au sein de deux structures techniques de gestion et de programmation de projets publics. Ces cadres évoluent dans des ministères et des organismes publics à caractère social et économique en Haïti.

La réalisation de cette étape nous permet, d'une part, d'apprécier notre questionnaire quant à la qualité de la présentation et la compréhension de nos potentiels participants par rapport aux termes qu'y sont utilisés. Aussi, elle contribue à rendre ce document le plus intelligible possible auprès de ces derniers afin de favoriser la collecte des informations exactes pour la réalisation de cette étude de recherche.

D'autre part, elle nous permet de déterminer le temps moyen nécessaire pour que nos potentiels répondants puissent signer le formulaire de consentement et remplir le questionnaire; ce qui doit faciliter la réussite de l'étape suivante.

b) Étape de la collecte des données,

Cette étape qui est la plus importante dans le processus de la récolte des informations, paraît la plus délicate et moins facile particulièrement en raison de la pandémie COVID-19 et de la conjoncture sociopolitique d'Haïti. En effet, après deux (2) invitations lancées auprès de notre population statistique envisagée en l'espace d'un (1) mois, sur les cent vingt (120) participants espérés, nous récoltons seulement quarante-trois (43) questionnaires remplis et formulaires de consentement signés.

Invitations	Répondants	Potentiels répondants	Taux de réponse
Juillet 2021	38	120	32%
Août 2021	5	120	4%
Total	43	120	36%

Face aux aléas liés tant à la pandémie COVID-19 qu'aux troubles politiques qui sévissent en Haïti ces temps-ci, nous avons été obligés, avec l'appui de la direction de recherche, de réviser l'échantillon de notre population statistique et de sélectionner soixante-quinze (75) participants en lieu et place de cent vingt (120) pour les deux (2) secteurs d'activités considérés au regard du document budgétaire de la République. Nous gardons les mêmes critères de sélection et nous mettons particulièrement en relief les interventions publiques réalisées dans les domaines de l'agriculture, des infrastructures touristiques et de certains services sociaux de base (santé, éducation, assainissement, électricité).

Malgré tout, deux (2) autres invitations ont été lancées pour tenter d'obtenir les autres documents de collecte des données. Sur le nombre de participants qui manifestent leur intérêt à collaborer dans ces derniers appels, seulement dix (10) questionnaires et formulaires ont été ramassés dont quatre (4) sont remplis en bonne et due forme. Les six (6) autres ont été annulés, suivant l'engagement qui a été pris avec le comité d'éthique et les répondants.

Au fait, les cadres-gestionnaires et techniciens des structures techniques et d'études de projets constituent nos principaux vis-à-vis et représentent notre population statistique. Avec la collaboration de ces entités techniques de coordination et de gestion de projets dans les ministères et organismes sectoriels dont les interventions doivent avoir des incidences sur les conditions socio-économiques de la population haïtienne, nous sommes parvenus à recueillir au total quarante-sept (47) documents remplis et signés. Ces répondants représentent un taux de réponse de soixante-trois pour cent (63%) sur les soixante-quinze (75) participants envisagés pendant l'administration de notre questionnaire.

Invitations	Répondants	Potentiels répondants	Taux de réponse
	43	75	57%
Septembre 2021	2	75	3%
Octobre 2021	2	75	3%
Total	47	75	63%

Apparemment, il semblerait que ce taux de réponse obtenu soit en lien avec la conjoncture sociopolitique actuelle d'Haïti qui est minée par des récents mouvements de

protestation dans les rues contre la mauvaise gestion des fonds publics et la crise politique qui sévit dans ce PMA. Car culturellement, les gens paraissent moins intéressés dans des dossiers publics qui ont des aspects sensibles particulièrement sur le plan politique. D'ailleurs, ce caractère instable du pays semble occasionner une importante fuite des cerveaux de la fonction publique haïtienne (Bernadin, 2021).

À analyser le nombre de formulaires recueillis, il est évident de constater que le nombre de participants est quand même représentatif de notre échantillon. En effet, ces derniers représentent en moyenne respectivement 49% et 22% des cadres provenant des secteurs économique et social.

Après discussion avec la direction de recherche, nous avons choisi d'aller de l'avant avec les quarante-sept (47) documents remplis et signés. Car la réalisation de cette étape nous prend environ huit (8) mois; le temps qu'il nous faut pour contacter les secteurs concernés, disposer les coordonnées des potentiels participants et administrer le questionnaire en bonne et due forme auprès de ces derniers. Et elle nous permet de passer à l'étape du traitement des données.

c) Étape du traitement des données,

Cette étape consiste à utiliser des procédés et techniques pour rendre les données collectées faciles à être interprétées et utilisées dans la compréhension du phénomène étudié. En effet, chaque section de notre questionnaire a été codifiée et traitée de manière à faciliter l'utilisation du logiciel SPSS⁴. Ce dernier est un outil informatique assez répandu dans les études statistiques en sciences sociales. Il nous facilite la manipulation des données et la production de nos différentes analyses.

Au fait, les paramètres de cet outil de traitement des données nous permettent de disposer ces informations pour comprendre et examiner les comportements de ces acteurs dans la gouvernance du portefeuille de projets publics.

L'utilisation de ce logiciel spécialisé dans cette étude de recherche nous permet de réaliser des analyses statistiques plus descriptives et moins inférentielles dont l'objectif est

⁴ *Statistical Package for the Social Sciences*, un logiciel statistique produit par IBM pour le traitement des données.

d'explorer l'intégration de certaines dimensions de la gouvernance de portefeuille de projets publics afin de favoriser l'amélioration des conditions de vie de la population haïtienne. Ces analyses sont les éléments essentiels du prochain chapitre du présent document.

4.4.- Validité et fiabilité de la recherche,

Les recherches effectuées dans le domaine du management, comme plus d'un le souligne, s'inscrivent généralement dans l'optique d'analyser, de comprendre et d'expliquer des situations organisationnelles afin de prendre des décisions éclairées qui favoriseront le relèvement de la performance des organisations (Grenier et Pauget, 2007; Aldebert et Rouzies, 2014). Autrement dit, elles doivent être valides et fiables pour mieux assurer leur contribution scientifique et managériale.

Au fait, en ce qui concerne notre étude de recherche dite exploratoire et descriptive, la viabilité interne et externe de celle-ci se repose principalement sur la pertinence et la rigueur tenues dans la réalisation de l'ensemble des activités inhérentes.

Relativement à notre étude scientifique, la validité interne se rapporte à l'ensemble des opérations réalisées et validées avec notre direction de recherche. Car en étant dans une étude dite exploratoire et descriptive, il n'a aucun instrument existant qui a été utilisé. Évidemment, nous avons parcouru la revue de littérature pour dégager et opérationnaliser ces trois (3) grandes dimensions de la gouvernance de portefeuille de projets publics qui sont la qualité des représentants de l'État dans la prise des décisions publiques dites inclusives et participatives, l'efficacité de la gestion de portefeuille de projets publics et celle de la gestion des attentes des parties prenantes.

En ce qui concerne la validité externe, nous avons procédé à la réalisation d'un pré-test comme nous l'avons susmentionné à l'étape préliminaire de la collecte des données. Évidemment, ces agents publics ont des profils similaires à nos répondants. Avec leurs recommandations, nous parvenons à améliorer la qualité de notre questionnaire, bien entendu avec l'appui de notre direction de recherche.

Aussi, la validité interne et externe de cette étude est mesurée suivant les valeurs de «Alpha de Cronbach» obtenues de l'analyse en correspondance multiple (ACM).

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

L'une des finalités d'un projet de recherche autour d'un phénomène étudié est de produire des connaissances scientifiques qui facilitent une meilleure compréhension de ce dernier (Mialaret, 2004). En effet, celles-ci résultent de la démarche scientifique et constituent les résultats d'observation réalisée sur le terrain (Krief et Zardet, 2013). La présentation ainsi que les analyses de ceux-ci doivent favoriser la dissipation des nuages autour de la réalité étudiée. Aussi, elles doivent situer cette dernière dans son milieu et l'expliquer suivant les conclusions obtenues.

Relativement à notre travail de recherche, nous analysons, dans ce chapitre, les données collectées pour décrire le processus dans lequel se dessine la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti.

D'abord, nous dressons le profil de nos participants qui sont les représentants de la principale organisation de la société haïtienne et ont l'obligation d'agir dans l'intérêt du service public. Ensuite, nous déterminerons leurs capacités tridimensionnelles (savoir, savoir-faire et savoir-être) dans la dynamique de la gouvernance des interventions publiques. De plus, nous examinons leurs comportements envers les autres acteurs, principalement les usagers des services publics (la population) qui sont les véritables acteurs et bénéficiaires de ces dernières. En outre, nous ferons des considérations quant à la réalisation de certaines actions publiques dans le domaine social et économique au regard des missions et des objectifs stratégiques de l'État et suivant les attentes des acteurs (spécialement celles de la population). Et enfin, nous situerons la qualité de la gestion des attentes des parties prenantes faite par les agents publics par rapport aux conditions socio-économiques de la communauté.

5.1.- Profil des participants,

Les informations recueillies auprès des participants à cette étude de recherche nous révèlent que notre échantillon est constitué majoritairement de cadres et de techniciens du genre masculin dont l'âge se situe dans l'intervalle de vingt-cinq (25) à quarante-cinq (45) ans; soit soixante-quatre pour cent (64%) d'entre eux (cf. tableau 2).

Tableau 2 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Age

Tableau croisé Genre * Age							
			Age				Total
			25-35 ans	35-45 ans	45-55 ans	55 ans et +	
Genre	H	Effectif	9	21	3	1	34
		% Genre	26,5%	61,8%	8,8%	2,9%	100,0%
		% Age	60,0%	80,8%	60,0%	100,0%	72,3%
		% Total	19,1%	44,7%	6,4%	2,1%	72,3%
	F	Effectif	6	5	2	0	13
		% Genre	46,2%	38,5%	15,4%	0,0%	100,0%
		% Age	40,0%	19,2%	40,0%	0,0%	27,7%
		% Total	12,8%	10,6%	4,3%	0,0%	27,7%
Total	Effectif	15	26	5	1	47	
	% Genre	31,9%	55,3%	10,6%	2,1%	100,0%	
	% Age	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	31,9%	55,3%	10,6%	2,1%	100,0%	

Les compétences de ces agents publics sont utilisées généralement dans les structures internes et déconcentrées des ministères au niveau de l'administration centrale de l'État haïtien; soit soixante-deux pour cent (62%) d'entre eux (cf. tableau 3). En effet, ces organismes publics sont chargés de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans le domaine social et économique.

En grande partie, ces institutions étatiques disposent formellement d'une structure d'études, de programmation et de coordination de projets publics durant la période de 2010 à 2017. D'ailleurs, la majorité de nos répondants l'attestent. Puisque 79% d'entre eux ont confirmé avoir travaillé dans ces structures techniques et administratives de projets publics (cf. tableau 4). Et ils ont tous collaboré à la réalisation des projets publics à caractère social et économique durant la période précédemment mentionnée (cf. tableau 5).

Tableau 3 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Institution

Tableau croisé Genre * Trav./Institution							
			Trav./Institution				Total
			Minist.	Org. Décon.	Org. Décent.	Org. Indép.	
Genre	H	Effectif	23	6	1	4	34
		% Genre	67,6%	17,6%	2,9%	11,8%	100,0%
		% Trav./Inst.	74,2%	60,0%	100,0%	80,0%	72,3%
		% Total	48,9%	12,8%	2,1%	8,5%	72,3%
	F	Effectif	8	4	0	1	13
		% Genre	61,5%	30,8%	0,0%	7,7%	100,0%
		% Trav./Inst.	25,8%	40,0%	0,0%	20,0%	27,7%
		% Total	17,0%	8,5%	0,0%	2,1%	27,7%
Total	Effectif	31	10	1	5	47	
	% Genre	66,0%	21,3%	2,1%	10,6%	100,0%	
	% Trav./Inst.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	66,0%	21,3%	2,1%	10,6%	100,0%	

Tableau 4 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Struct./Projets

Tableau croisé Genre * Trav./Struct./Projets					
			Trav./Struct./Projets		Total
			Oui	Non	
Genre	H	Effectif	28	6	34
		% Genre	82,4%	17,6%	100,0%
		% Trav./Struct./Projets	75,7%	60,0%	72,3%
		% Total	59,6%	12,8%	72,3%
	F	Effectif	9	4	13
		% Genre	69,2%	30,8%	100,0%
		% Trav./Struct./Projets	24,3%	40,0%	27,7%
		% Total	19,1%	8,5%	27,7%
Total	Effectif	37	10	47	
	% Genre	78,7%	21,3%	100,0%	
	% Trav./Struct./Projets	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	78,7%	21,3%	100,0%	

Particulièrement, nous observons que ces agents de l'État proviennent majoritairement des structures gouvernementales dont les interventions s'articulent autour du domaine économique; soit 79% d'entre eux (cf. tableau 6).

Tandis que vingt-et-un pour cent (21%) d'entre eux viennent des institutions qui évoluent dans le secteur social.

Tableau 5 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Proj. /Soc. /Écon.

Tableau croisé Genre * Projets/Soc/Écon.					
			Projets/Soc/Écon.		Total
			Oui		
Genre	H	Effectif	34		34
		% Genre	100,0%		100,0%
		% Projets/Soc/Écon.	72,3%		72,3%
		% Total	72,3%		72,3%
	F	Effectif	13		13
		% Genre	100,0%		100,0%
		% Projets/Soc/Écon.	27,7%		27,7%
		% Total	27,7%		27,7%
Total		Effectif	47		47
		% Genre	100,0%		100,0%
		% Projets/Soc/Écon.	100,0%		100,0%
		% Total	100,0%		100,0%

Aussi, nous notons que nos participants occupent pour la plupart des postes de décision et d'encadrement; soit respectivement quarante-cinq pour cent (45%) et trente-quatre pour cent (34%) de l'ensemble de nos participants (cf. tableau 7).

Tableau 6 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Sect./Act./Inst.

Tableau croisé Genre * Secteur/Act./Inst.					
			Secteur/Act./Inst.		Total
			Économique	Social	
Genre	H	Effectif	26	8	34
		% Genre	76,5%	23,5%	100,0%
		% Secteur/Act./Inst.	70,3%	80,0%	72,3%
		% Total	55,3%	17,0%	72,3%
	F	Effectif	11	2	13
		% Genre	84,6%	15,4%	100,0%
		% Secteur/Act./Inst.	29,7%	20,0%	27,7%
		% Total	23,4%	4,3%	27,7%
Total		Effectif	37	10	47
		% Genre	78,7%	21,3%	100,0%
		% Secteur/Act./Inst.	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	78,7%	21,3%	100,0%

Par ailleurs, nous remarquons que près de quatre-vingt-quatorze pour cent (94%) de nos répondants ont une formation de base en sciences économiques et administratives (économie, gestion, administration, comptabilité, planification, statistique, finances

publiques, etc.) dont soixante-six pour cent (66%) d'entre eux sont des cadres et techniciens du genre masculin (cf. tableau 8). Et les autres ont surtout reçu une formation dans le domaine des sciences appliquées (génie civil, génie électrique, sciences de l'agriculture et de l'environnement, etc.).

Tableau 7 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Poste

Tableau croisé Genre * Poste / Fonction							
			Poste / Fonction				Total
			Direct.	Chef / Serv.	Techn.	Autres	
Genre	H	Effectif	16	11	6	1	34
		% Genre	47,1%	32,4%	17,6%	2,9%	100,0%
		% Poste/Fonct.	76,2%	68,8%	75,0%	50,0%	72,3%
		% Total	34,0%	23,4%	12,8%	2,1%	72,3%
	F	Effectif	5	5	2	1	13
		% Genre	38,5%	38,5%	15,4%	7,7%	100,0%
		% Poste/Fonct.	23,8%	31,3%	25,0%	50,0%	27,7%
		% Total	10,6%	10,6%	4,3%	2,1%	27,7%
Total	Effectif	21	16	8	2	47	
	% Genre	44,7%	34,0%	17,0%	4,3%	100,0%	
	% Poste/Fonct.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	44,7%	34,0%	17,0%	4,3%	100,0%	

Tableau 8 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Format. base

Tableau croisé Genre * Format. base					
			Formation de base		Total
			Sces Admin.	Sces Appl.	
Genre	H	Effectif	31	3	34
		% Genre	91,2%	8,8%	100,0%
		% Format.base	70,5%	100,0%	72,3%
		% Total	66,0%	6,4%	72,3%
	F	Effectif	13	0	13
		% Genre	100,0%	0,0%	100,0%
		% Format.base	29,5%	0,0%	27,7%
		% Total	27,7%	0,0%	27,7%
Total	Effectif	44	3	47	
	% Genre	93,6%	6,4%	100,0%	
	% Format.base	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	93,6%	6,4%	100,0%	

Aussi, nous soulignons respectivement que soixante-dix-sept pour cent (77%) et dix-neuf pour cent (19%) de nos participants ont un diplôme de DESS / Maîtrise et de baccalauréat; soit quatre-vingt-seize pour cent (96%) de l'ensemble de nos participants qui

ont atteint le niveau universitaire (cf. tableau 9). Et parmi ces derniers, nous notons qu'il y a vingt-sept (27) cadres et techniciens qui sont du genre masculin; soit soixante-quinze pour cent (75%) de ceux qui ont un diplôme de DESS / Maitrise.

Tableau 9 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Niv. Format.

Tableau croisé Genre * Niveau Format						
			Niveau Format			Total
			Maitrise / DESS	Bacc	Certificat	
Genre	H	Effectif	27	5	2	34
		% Genre	79,4%	14,7%	5,9%	100,0%
		% Niveau Format	75,0%	55,6%	100,0%	72,3%
		% Total	57,4%	10,6%	4,3%	72,3%
	F	Effectif	9	4	0	13
		% Genre	69,2%	30,8%	0,0%	100,0%
		% Niveau Format	25,0%	44,4%	0,0%	27,7%
		% Total	19,1%	8,5%	0,0%	27,7%
Total	Effectif	36	9	2	47	
	% Genre	76,6%	19,1%	4,3%	100,0%	
	% Niveau Format	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	76,6%	19,1%	4,3%	100,0%	

Tableau 10 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Format. Spéc.

Tableau croisé Genre * Format.Spécialisé					
			Format.Spécialisé		Total
			Oui	Non	
Genre	H	Effectif	26	8	34
		% Genre	76,5%	23,5%	100,0%
		% Format.Spécialisé	74,3%	66,7%	72,3%
		% Total	55,3%	17,0%	72,3%
	F	Effectif	9	4	13
		% Genre	69,2%	30,8%	100,0%
		% Format.Spécialisé	25,7%	33,3%	27,7%
		% Total	19,1%	8,5%	27,7%
Total	Effectif	35	12	47	
	% Genre	74,5%	25,5%	100,0%	
	% Format.Spécialisé	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	74,5%	25,5%	100,0%	

De plus, nous observons que notre échantillon comprend soixante-quatorze pour cent (74%) de participants qui ont une formation spécialisée en gestion de projets (analyse de projets, gestion de projets, suivi et évaluation de projets, évaluation de programmes, gouvernance et management des marchés publics, etc.); ce qui est très significatif pour notre étude de recherche (cf. tableau 10). Car ceux-ci sont très bien avisés et connaissent

suffisamment la réalité étudiée. En effet, parmi ces derniers, nous notons que soixante pour cent (60%) ont atteint le niveau universitaire dont quarante pour cent (40%) d'entre eux sont au niveau de la maîtrise; soit quatorze (14) répondants du même groupe (cf. tableau 11).

Tableau 11 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Niv. Format. Spéc.

Tableau croisé Genre * Niveau / Format. Spéc.						
			Niveau/Format. Spéc.			Total
			Maitrise / DESS	Bacc	Certificat	
Genre	H	Effectif	10	6	10	26
		% Genre	38,5%	23,1%	38,5%	100,0%
		% Niveau/Format.Spéc.	71,4%	85,7%	71,4%	74,3%
		% Total	28,6%	17,1%	28,6%	74,3%
	F	Effectif	4	1	4	9
		% Genre	44,4%	11,1%	44,4%	100,0%
		% Niveau/Format.Spéc.	28,6%	14,3%	28,6%	25,7%
		% Total	11,4%	2,9%	11,4%	25,7%
Total	Effectif	14	7	14	35	
	% Genre	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%	
	% Niveau/Format.Spéc.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%	

Tableau 12 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Nbre/An./Exp.

Tableau croisé Genre * Nbre/An./Exp.								
			Nbre/An./Exp.					Total
			Ms de 5	5 - 10	10 - 15	15 - 20	20 et +	
Genre	H	Effectif	16	11	4	2	1	34
		% Genre	47,1%	32,4%	11,8%	5,9%	2,9%	100,0%
		% Nbre/An./Exp.	69,6%	68,8%	100,0%	66,7%	100,0%	72,3%
		% Total	34,0%	23,4%	8,5%	4,3%	2,1%	72,3%
	F	Effectif	7	5	0	1	0	13
		% Genre	53,8%	38,5%	0,0%	7,7%	0,0%	100,0%
		% Nbre/An./Exp.	30,4%	31,3%	0,0%	33,3%	0,0%	27,7%
		% Total	14,9%	10,6%	0,0%	2,1%	0,0%	27,7%
Total	Effectif	23	16	4	3	1	47	
	% Genre	48,9%	34,0%	8,5%	6,4%	2,1%	100,0%	
	% Nbre/An./Exp.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	48,9%	34,0%	8,5%	6,4%	2,1%	100,0%	

Aussi, nous indiquons que notre groupe comporte généralement de participants qui accumulent entre trois (3) et vingt (20) années d'expérience dans les études, la programmation et la gestion de projets publics en Haïti (cf. tableau 12). Ils interviennent habituellement sur trois (3) à dix (10) projets au nom de l'intérêt collectif (cf. tableau 13). Et quatre-vingt-onze pour cent (91%) d'entre eux estiment qu'ils connaissent suffisamment

la réalité sociologique, culturelle, historique et politique de l'administration publique haïtienne (cf. tableau 14).

Tableau 13 - Croisement des variables sociodémographiques : Format. Spéc. et Trav. / Nbre Projets

Tableau croisé Format.Spécialisé * Trav./Nombre Projets								
			Trav./Nombre Projets					Total
			Ms de 5 projets	5 - 10 projets	10 - 15 projets	15 - 20 projets	20 projets et plus	
Formation Spécialisée	Oui	Effectif	17	7	2	1	8	35
		% Format.Spécialisé	48,6%	20,0%	5,7%	2,9%	22,9%	100,0%
		% Trav./Nbre Projets	73,9%	77,8%	100,0%	50,0%	72,7%	74,5%
		% Total	36,2%	14,9%	4,3%	2,1%	17,0%	74,5%
	Non	Effectif	6	2	0	1	3	12
		% Format.Spécialisé	50,0%	16,7%	0,0%	8,3%	25,0%	100,0%
		% Trav./Nbre Projets	26,1%	22,2%	0,0%	50,0%	27,3%	25,5%
		% Total	12,8%	4,3%	0,0%	2,1%	6,4%	25,5%
Total	Effectif	23	9	2	2	11	47	
	% Format.Spécialisé	48,9%	19,1%	4,3%	4,3%	23,4%	100,0%	
	% Trav./Nbre Projets	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	48,9%	19,1%	4,3%	4,3%	23,4%	100,0%	

Tableau 14 - Croisement des variables sociodémographiques : Genre et Conn. / Réal. / APUH

Tableau croisé Genre * Conn. / Réal. / APUH						
			Conn./Réal./APUH			Total
			Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	
Genre	H	Effectif	13	17	4	34
		% Genre	38,2%	50,0%	11,8%	100,0%
		% Conn./Réal./APUH	76,5%	65,4%	100,0%	72,3%
		% Total	27,7%	36,2%	8,5%	72,3%
	F	Effectif	4	9	0	13
		% Genre	30,8%	69,2%	0,0%	100,0%
		% Conn./Réal./APUH	23,5%	34,6%	0,0%	27,7%
		% Total	8,5%	19,1%	0,0%	27,7%
Total	Effectif	17	26	4	47	
	% Genre	36,2%	55,3%	8,5%	100,0%	
	% Conn./Réal./APUH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	36,2%	55,3%	8,5%	100,0%	

Dans l'ensemble, nous remarquons que notre échantillon se compose majoritairement de cadres-gestionnaires et de techniciens qui sont issus des services centraux et déconcentrés des ministères sectoriels dont la mission est de réaliser des interventions publiques dans les domaines social et économique. Occupant des postes de décision et d'encadrement, les compétences de ces agents de l'État ont été utilisées dans les structures techniques et administratives de projets publics. Ils participent à la réalisation

des études, de programmation et de coordination des interventions de l'État. Dotés d'expériences avérées et de formations spécialisées dans le domaine du management de projets, ils constituent une masse critique de l'administration publique haïtienne pour permettre à l'État d'accomplir ses missions, ses obligations et ses objectifs stratégiques. Car avec une connaissance jugée certaine de la réalité de la société haïtienne, ils sont assez outillés pour aider l'État à favoriser de meilleures conditions sociales et économiques à la population.

Toutefois, en ce qui concerne l'organisation du portefeuille de projets publics, comment est la situation de ces ministères et organismes sectoriels dans lesquels les compétences de ces agents sont utilisées ? Comment pourrions-nous situer les tâches de ces derniers dans les études, la programmation et la coordination des projets publics au niveau de ces institutions gouvernementales ? La description de la réalité de ces organismes publics, en matière de management de portefeuille de projets publics, fera l'objet de notre analyse à la section suivante de notre présentation; ce qui nous permet de répondre à ces interrogations.

5.2.- Organisation et gestion du portefeuille de projets publics,

Cette section de notre travail présente la composition et l'organisation du portefeuille de projets publics en Haïti, notamment pour les interventions de l'État dans les domaines social et économique durant la période de 2010 à 2017. Aussi, elle nous aide à comprendre et situer la réalisation des tâches des représentants de l'État comme cadres-gestionnaires publics et techniciens dans le management de l'action publique.

En fait, l'analyse des données recueillies nous indique clairement que le portefeuille de projets de l'État haïtien durant la période de 2010 à 2017 se compose majoritairement de projets publics provenant des services centraux et déconcentrés des ministères. Et cette tendance paraît similaire dans tous les secteurs d'intervention de la principale organisation publique de la société haïtienne.

En effet, les informations disponibles nous montrent que ces institutions sélectionnent et promeuvent généralement en moyenne entre trois (3) et trente (30) projets (cf. tableau 15); ce qui résulte que le portefeuille de projets publics de l'État haïtien durant

la période susmentionnée comporte en moyenne soixante (60) interventions publiques pour l'ensemble des ministères et des organismes sectoriels considérés dans cette étude.

Tableau 15 - Croisement des variables sociodémographiques : Trav./Inst. et Comp. /Portef. /Projets

Tableau croisé Trav./Institution * Comp. / Portef. / Projets							
Effectif							
		Comp. / Portef. / Projets					Total
		Ms de 10 projets	10 - 20 projets	20 - 30 projets	30 -50 projets	50 projets et plus	
Trav. / Institut.	Ministère	15	4	4	2	6	31
	Org. Déconc.	8	0	1	0	1	10
	Org. Décent.	1	0	0	0	0	1
	Org. Indép.	0	3	2	0	0	5
Total		24	7	7	2	7	47

Par ailleurs, nous remarquons que les objectifs de la majorité de ces projets concordent avec la mission des institutions qui les portent et représentent leur maître d'ouvrage (MOA), soit près de soixante-dix pour cent (70%) d'entre eux (cf. tableau 16). Autrement dit, ces interventions publiques semblent contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de ces institutions sectorielles et répondre aux besoins des usagers des services publics dans leur domaine respectif.

Tableau 16 - Croisement des variables sociodémographiques : Trav./Inst. et Obj.Projets/Miss.Inst.

Tableau croisé Trav./Institution * Object. Projets / Miss. Inst.						
Effectif						
		Object. Projets / Miss. Inst.				Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Tout à fait en désaccord	
Trav. / Institution	Ministère	13	6	11	1	31
	Org. Déconc.	5	3	2	0	10
	Org. Décent.	1	0	0	0	1
	Org. Indép.	4	1	0	0	5
Total		23	10	13	1	47

De plus, nous notons que près de quatre-vingt-quatorze pour cent (94%) des projets réalisés par ces ministères et organismes sectoriels sont des composants des programmes publics (cf. tableau 17). Un tel constat suppose que ces interventions de l'État doivent concourir à l'atteinte des objectifs des programmes dans lesquels ils sont conçus et visés.

Aussi, il traduit que ceux-ci rentrent dans les lignes stratégiques de ces structures gouvernementales et sectorielles, et sont favorables à la réalisation des résultats escomptés.

Tableau 17 - Croisement des variables sociodémographiques : Institut. et Projets/Prog.Pub.

Tableau croisé Trav./Institution * Projets / Prog. Pub.				
Effectif				
		Projets / Prog. Pub.		Total
		Oui	Non	
Trav./Institution	Ministère	31	0	31
	Org. Déconc.	8	2	10
	Org. Décent.	1	0	1
	Org. Indép.	4	1	5
Total		44	3	47

Cette situation, en effet, est corroborée par ce que révèlent la majorité de nos participants. Car plus de soixante pour cent (60%) d'entre ces derniers confirment que la plupart des projets portés par ces organismes gouvernementaux et sectoriels sont en lien avec la finalité des programmes publics que ceux-ci intègrent dans leurs stratégies d'intervention (cf. tableau 18).

Tableau 18 - Croisement des variables sociodémographiques : Institut. et Projets / Final. Prog. Pub.

Tableau croisé Trav. / Institution * Projets / Finalité Prog. Pub.						
Effectif						
		Projets / Finalité Prog. Pub.				Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	
Trav. / Institution	Ministère	7	12	9	3	31
	Org. Déconc.	4	3	1	0	8
	Org. Décent.	0	0	1	0	1
	Org. Indép.	2	0	2	0	4
Total		13	15	13	3	44

Toutefois, nous remarquons qu'un bon nombre de nos participants déclarent que certains projets ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs des programmes publics (cf. tableau 18). Evidemment, la réalité de fonctionnement de certaines institutions

gouvernementales paraît différente. Particulièrement, celles dont les interventions sont classées dans le domaine social et économique.

D'abord, ces organismes sectoriels ne disposent pas tous une structure technique d'études, de programmation et de coordination de projets publics. Car, à bien y regarder, vingt-et-un pour cent (21%) de nos participants nous indiquent qu'ils participent à la réalisation des interventions publiques, mais leurs compétences n'ont pas été utilisées dans une structure d'études de projets (cf. tableau 4).

Ensuite, il est un constat que certaines entités de l'État ne disposent pas les mêmes capacités en matière de ressources humaines. Principalement, en ce qui concerne le domaine du management de projets, il est évident que vingt-six pour cent (26%) de nos participants n'ont aucune notion dans ce champ de connaissances et de compétences (cf. tableau 10).

Pourtant, une telle formation spécialisée est d'une importance capitale pour le renforcement des compétences des représentants des pouvoirs publics dont la fonction est de garantir la réussite des interventions de ces derniers. En effet, elle permet à ces cadres d'être plus habile dans la réalisation de leurs tâches. Aussi, elle contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'État, notamment l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. D'ailleurs, cette situation peut être étayée par la tendance décrite par nos répondants. Effectivement, les informations recueillies auprès de ces derniers nous indiquent que les objectifs des projets sur lesquels sont intervenus des cadres-gestionnaires et des techniciens qui ont suivi une formation spécialisée en gestion de projets, sont plus faciles à atteindre par rapport à leurs programmes respectifs (cf. tableau 19).

En d'autres termes, l'État haïtien a plus de chance d'atteindre ses objectifs stratégiques avec ses cadres qui ont au moins un certificat en gestion de projets que de ceux qui n'ont aucune notion dans ledit domaine.

Tableau 19 - Croisement des variables : Niv. Format. Spéc. et Projets / Final. Prog. Pub.

Tableau croisé Niveau / Format. Spéc. * Projets / Finalité Prog. Pub.								
			Projets / Finalité Prog. Pub.				Total	
			Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord		
Niveau / Format. Spéc.	Maîtrise / DESS	Effectif	5	3	3	1	12	
		% Niveau/Format.Spéc.	41,7%	25,0%	25,0%	8,3%	100,0%	
	Bacc	Effectif	1	2	3	0	6	
		% Niveau/Format.Spéc.	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	100,0%	
	Certificat	Effectif	4	5	3	2	14	
		% Niveau/Format.Spéc.	28,6%	35,7%	21,4%	14,3%	100,0%	
	Total		Effectif	10	10	9	3	32
			% Niveau/Format.Spéc.	31,3%	31,3%	28,1%	9,4%	100,0%

Et enfin, au regard des priorités gouvernementales, tous les ministères et les organismes publics sectoriels ne bénéficient pas le même niveau d'allocation de ressources; ce qui affecte simultanément leurs capacités de réalisation. Et comme Miller et Mustapha (2016) le soulignent, cette situation s'empire quand « les investissements publics sont soumis à des pressions politiques et sont vulnérables à la corruption » (comme Miller et Mustapha, 2016, p. 9). C'est d'ailleurs l'une des caractéristiques de la réalité des PMA, particulièrement Haïti.

Une analyse de la gouvernance du portefeuille de projets de l'État haïtien pourrait nous aider à mieux comprendre particulièrement la situation de ces institutions sectorielles dont le rôle est de garantir la satisfaction de l'intérêt général dans le domaine social et économique. En fait, comment pourrions-nous situer celles-ci dans le processus de gestion de portefeuille de projets publics ? Comment se comportent les différents acteurs dans ce mécanisme décisionnel et organisationnel ? Principalement, quel est le niveau d'engagement et d'implication des représentants de l'État et des usagers des services publics dans les stratégies de réalisation des politiques publiques en Haïti ? L'analyse de ces différents éléments constitue l'objet principal de la prochaine section du présent document.

5.3.- Gouvernance du portefeuille de projets publics

Suivant la revue de littérature et par rapport à nos considérations, nous retenons que la gouvernance du portefeuille de projets publics, dans le cadre de cette étude de recherche,

se rapporte à l'ensemble des entités gouvernementales qui assurent la réalisation des politiques publiques. Liée à la culture organisationnelle et aux compétences des hommes et des femmes qui exercent l'autorité de l'État, elle doit faciliter une meilleure gestion des ressources publiques afin d'atteindre les objectifs stratégiques établis, principalement l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. Et en mobilisant une pluralité de parties prenantes, elle nécessite la gestion efficace des attentes des parties prenantes particulièrement des gouvernés.

Cette section de notre travail de recherche présente la situation des ministères et des organismes sectoriels par rapport à la disposition d'une structure technique d'études et de coordination de projets publics dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Elle traite de l'analyse de la gestion de leurs portefeuilles de projets publics et le niveau d'engagement de cette structure technique dans la réalisation de cette fonction. Aussi, elle examine la gestion des parties prenantes impliquées dans ce processus, particulièrement en mettant en exergue la contribution des représentants de l'État et la population.

5.3.1.- Structure de gestion du portefeuille de projets publics

A analyser les informations fournies par nos participants, nous constatons que la majorité des institutions sectorielles qui utilisent leurs compétences, disposent d'une structure technique d'études, de programmation et de coordination de projets publics. Car plus de soixante-quatorze pour cent (74%) d'entre eux nous indiquent que les études et la coordination des interventions de l'État dans leurs organismes relèvent de l'autorité de cette structure interne (cf. tableau 20).

Tableau 20 - Distribution de la variable : GPP / Structure interne

GPP / Struct. Interne				
	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Tout à fait d'accord	12	25,5	25,5	25,5
Plutôt d'accord	23	48,9	48,9	74,5
Ni d'accord, ni pas d'accord	11	23,4	23,4	97,9
Plutôt en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Evidemment, cette entité technique remplit ses fonctions sous la supervision de la haute hiérarchie des ministères et des organismes sectoriels (Bureau du Premier Ministre, le Conseil des Ministres, 2005).

En effet, quant à la sélection des programmes et/ou des projets publics viables qui sont en adéquation avec les priorités et les capacités des institutions sectorielles, cinquante-trois pour cent (53%) de nos répondants nous confirment que cette structure interne technique participe réellement à cette activité au sein de ces structures gouvernementales (cf. tableau 21).

Tableau 21 - Distribution de la variable : Struct. / Sélect. / Prog. / Projets

Struct. / Sélect. / Prog. / Projets				
	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Tout à fait d'accord	8	17,0	17,0	17,0
Plutôt d'accord	17	36,2	36,2	53,2
Ni d'accord, ni pas d'accord	17	36,2	36,2	89,4
Plutôt en désaccord	4	8,5	8,5	97,9
Tout à fait en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Néanmoins, ces mêmes données nous révèlent que soixante-dix-neuf pour cent (79%) de ces cadres-gestionnaires et techniciens qui constituent majoritairement une équipe multidisciplinaire, accomplissent difficilement leurs tâches au sein des ministères et des organismes sectoriels (cf. tableau 22).

Tableau 22 - Distribution de la variable : Agents Pub. / Équipe Multid.

Agents Pub. / Équipe Multid.				
	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Tout à fait d'accord	14	29,8	29,8	29,8
Plutôt d'accord	23	48,9	48,9	78,7
Ni d'accord, ni pas d'accord	7	14,9	14,9	93,6
Plutôt en désaccord	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Par ailleurs, nous remarquons qu'il y a au moins soixante pour cent (60%) d'entre ces agents de l'État qui mentionnent que leurs institutions respectives disposent d'un cadre de référence (cf. tableau 23). Ce dernier définit les méthodes et les procédures relatives à la gestion de portefeuille de projets publics.

Tableau 23 - Distribution de la variable : Cadre Réf. / GPP

Cadre Réf. / GPP				
	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Tout à fait d'accord	14	29,8	29,8	29,8
Plutôt d'accord	14	29,8	29,8	59,6
Ni d'accord, ni pas d'accord	12	25,5	25,5	85,1
Plutôt en désaccord	5	10,6	10,6	95,7
Tout à fait en désaccord	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Au regard de ces informations, nous retenons qu'une quantité importante d'institutions de l'État haïtien dont les interventions sont réalisées dans le domaine social et économique, disposent d'une structure interne d'études, de programmation et de coordination de projets. En effet, bien que celle-ci dispose relativement d'un cadre de référence et soit grandement composée d'une équipe multidisciplinaire, elle parvient difficilement à remplir ses fonctions dans les ministères et les organismes sectoriels. Une telle situation présume qu'il y a vraisemblablement un déficit au niveau de la gestion du portefeuille de projets publics dans ces derniers; ce qui relate aussi une certaine défaillance dans la gouvernance de ces politiques publiques.

Une analyse plus détaillée de ce processus nous permettra de mieux comprendre la dynamique qui se dégage dans ces institutions gouvernementales sectorielles. Aussi, elle nous aide à situer les tâches accomplies par ces agents des pouvoirs publics en Haïti dans leurs secteurs d'intervention respectifs. Puisqu'en réalité, ce sont ces cadres qui agissent au nom de l'État et assurent techniquement la réalisation des objectifs stratégiques des entités sectorielles.

5.3.2.- Gestion du portefeuille de projets publics,

Nous rappelons que la gestion du portefeuille de projets publics se rapporte au processus de sélection, d'organisation et de coordination des programmes et de projets publics, suivant les besoins prioritaires analysés par rapport aux objectifs stratégiques de l'État. Elle a pour but d'arrimer les ressources publiques avec les missions stratégiques de ce dernier afin de réaliser les bons programmes et/ou projets; ce qui doit favoriser l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population.

Tableau 24 .- Distribution de la variable : Prog. / Projets / Études / Besoins

Prog. / Projets / Études / Besoins					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
	Oui	32	68,1	68,1	68,1
	Non	15	31,9	31,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

En fait, en ce qui concerne l'État haïtien, particulièrement dans ses institutions à caractère social et économique, les données collectées nous révèlent qu'un grand nombre d'interventions réalisées par ces ministères et organismes sectoriels font l'objet d'études de besoins, bien que ces dernières soient plus ou moins pertinentes. En effet, soixante-huit pour cent (68%) de nos participants nous déclarent qu'une étude de besoins est réalisée pour chacun des projets sur lesquels ils interviennent (cf. tableau 24). Et parmi eux, seulement soixante-douze pour cent (72%) estiment que ces analyses sont pertinentes (cf. tableau 25).

Tableau 25 - Distribution de la variable : Pertinence / Études / Besoins

Pertinence / Études / Besoins					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	9	19,1	28,1	28,1
	Plutôt d'accord	14	29,8	43,8	71,9
	Ni d'accord, ni pas d'accord	7	14,9	21,9	93,8
	Plutôt en désaccord	2	4,3	6,3	100,0
	Total	32	68,1	100,0	
Manquant	Système	15	31,9		
Total		47	100,0		

Autrement dit, seulement quarante-neuf pour cent (49%) des projets réalisés dans le domaine social et économique durant la période de 2010 à 2017, disposent d'une étude de besoins en bonne et due forme. Par rapport à ce constat, nous soulignons que plus de la moitié des interventions de ces ministères et organismes sectoriels sont peu documentées, analysées et évaluées; ce qui contrarie la réalisation des objectifs stratégiques attendus.

Par ailleurs, nous soulignons que ces études contribuent de façon proportionnelle à la définition des priorités des ministères et des organismes sectoriels; ce que nous confirment plus de cinquante-trois pour cent (53%) de nos participants (cf. tableau 26). Effectivement, les priorités gouvernementales doivent être basées sur des données fiables et pertinentes qui déchiffrent et exposent les besoins réels de la population. Aussi, elles sont déterminantes dans la composition du portefeuille de projets publics aux fins de la recherche de l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'État.

Tableau 26 - Distribution de la variable : Études / Besoins / Priorités

Études / Besoins / Priorités					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	11	23,4	34,4	34,4
	Plutôt d'accord	14	29,8	43,8	78,1
	Ni d'accord, ni pas d'accord	5	10,6	15,6	93,8
	Plutôt en désaccord	2	4,3	6,3	100,0
	Total	32	68,1	100,0	
Manquant	Système	15	31,9		
Total		47	100,0		

Tableau 27 - Distribution de la variable : Critères / Form. / Sélect. / Projets

Critères/Form/Sélect/Projets					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	12,8	12,8	12,8
	Plutôt d'accord	16	34,0	34,0	46,8
	Ni d'accord, ni pas d'accord	21	44,7	44,7	91,5
	Plutôt en désaccord	3	6,4	6,4	97,9
	Tout à fait en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Au fait, quarante-sept pour cent (47%) de nos participants nous révèlent qu'une quantité importante de projets et/ou de programmes qui constituent les éléments du portefeuille de projets publics, sont sélectionnés suivant des critères formels établis au niveau des institutions sectorielles (cf. tableau 27). En d'autres termes, des critères de sélection sont définis et établis par ces dernières afin de faciliter, entre autres, l'alignement stratégique de leurs interventions et d'assurer la cohérence de l'allocation de leurs ressources (Miller et Castonguay, 2006).

Effectivement, les composantes de ces institutions sectorielles sont sélectionnées sur la base des priorités établies en lien avec leurs missions et leurs capacités; ce que corroborent cinquante-cinq pour cent (55%) de nos répondants (cf. tableau 28). De même, soixante-deux pour cent (62%) d'entre ces derniers abondent dans le même sens pour souligner que ces interventions sont élaborées et exécutées suivant un plan stratégique défini (cf. tableau 29).

Tableau 28 - Distribution de la variable : Sélect. /Projets/Priorités

Sélect. Projets / Priorités					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	8	17,0	17,0	17,0
	Plutôt d'accord	18	38,3	38,3	55,3
	Ni d'accord, ni pas d'accord	16	34,0	34,0	89,4
	Plutôt en désaccord	5	10,6	10,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 29 - Distribution de la variable : Prog. /Projets/Plan stratégique

Prog. / Projets / Plan stratégique					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	15	31,9	31,9	31,9
	Plutôt d'accord	14	29,8	29,8	61,7
	Ni d'accord, ni pas d'accord	11	23,4	23,4	85,1
	Plutôt en désaccord	6	12,8	12,8	97,9
	Tout à fait en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Toutefois, à bien y regarder, la situation de tous ces ministères et organismes de l'État qui élaborent et exécutent les politiques publiques dans le domaine social et économique, n'est pas similaire. Car nous remarquons que trente-deux pour cent (32%) d'entre nos répondants nous révèlent qu'il n'y a aucune étude de besoins réalisée pour les projets sur lesquels ils interviennent (cf. tableau 24). D'autant plus que parmi les interventions pour lesquelles une telle analyse est faite, vingt-huit pour cent (28%) de nos répondants nous informent que celle-ci se révèle non pertinente (cf. tableau 25).

En effet, ces cadres estiment que ces études semblent considérer peu d'informations sur le contexte, l'environnement et les capacités des maîtres d'ouvrage par rapport à leurs missions et aux bénéficiaires de leurs services publics fournis. Autrement dit, ces analyses sont basées sur un système d'informations peu fiables qui ne cadrent pas avec les besoins réels de la communauté. Et elles présentent des options de solutions qui sont peu viables par rapport aux problèmes abordés.

De telles situations représentent un obstacle majeur pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'État. Car non seulement elles minent les résultats attendus, mais elles entravent l'efficacité de la gestion du portefeuille de projets publics. D'ailleurs, cinquante-trois pour cent (53%) de nos participants nous indiquent que les projets sont sélectionnés suivant des critères non formels (cf. tableau 27). En d'autres mots, ces interventions publiques choisies sont peu documentées et concordent moins avec les besoins réels des usagers des services publics. Aussi, elles sont peu alignées sur les stratégies et les objectifs définis.

Evidemment, notre analyse est corroborée par quarante-sept pour cent (47%) de ces représentants de l'État qui nous mentionnent que ce déficit enregistré, tant dans les études de besoins que dans la sélection des projets viables, affecte la réalisation des missions stratégiques des institutions sectorielles (cf. tableau 26). De plus, quarante-cinq pour cent (45%) des répondants estiment que ceux-ci sont de loin sélectionnés en rapport avec les priorités établies y compris les missions et les capacités des organismes sectoriels (cf. tableau 28). Et trente-huit pour cent (38%) de nos participants nous indiquent que l'élaboration et l'exécution de ces interventions de l'État contrarient la mise en œuvre du plan stratégique défini (cf. tableau 29).

A analyser ces informations fournies par ces représentants des pouvoirs publics en Haïti au regard de la finalité même du portefeuille de projets publics, nous présumons qu'il y a un certain gaspillage des ressources publiques qui sont déjà limitées par rapport aux besoins qui sont illimités. En effet, l'État comme principale organisation publique de la société, a l'obligation d'optimiser l'utilisation de ses ressources afin d'offrir divers services de qualité à ses habitants; ce qui lui garantit de meilleures conditions de vie à ces derniers.

Or, quand la définition des projets et/ou des programmes publics paraît moins pertinente par rapport aux besoins réels de la population, et que leur sélection, encore pire, concorde peu avec les priorités gouvernementales, il semble évident que les stratégies mises en œuvre aboutissent à peu de résultats attendus. Car au niveau de l'arrimage des ressources et des plans d'action, il y a un déficit qui affecte la réalisation des objectifs stratégiques de l'État. Et cette situation entraîne vraisemblablement un certain gaspillage des ressources publiques qui pourraient être utilisées dans la prestation d'autres services publics envers la communauté.

En effet, nos participants corroborent cette évidence puisque plus de soixante pour cent (60%) d'entre eux révèlent que la gestion des ressources allouées à la réalisation de ces interventions publiques est peu rationnelle (cf. tableau 30). D'ailleurs, ils sont majoritaires à estimer que cette gestion cadre peu avec les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR); soit soixante-dix pour cent (70%) d'entre eux (cf. tableau 31).

Tableau 30 - Distribution de la variable : Allocat. Ress. / Rationalité

Allocat. Ress. / Rationalité					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	4	8,5	8,5	8,5
	Plutôt d'accord	15	31,9	31,9	40,4
	Ni d'accord, ni pas d'accord	18	38,3	38,3	78,7
	Plutôt en désaccord	9	19,1	19,1	97,9
	Tout à fait en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 31 - Distribution de la variable : Allocat. Ress. / GAR

Allocat. Ress. / GAR					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	3	6,4	6,4	6,4
	Plutôt d'accord	11	23,4	23,4	29,8
	Ni d'accord, ni pas d'accord	15	31,9	31,9	61,7
	Plutôt en désaccord	17	36,2	36,2	97,9
	Tout à fait en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

De plus, près de soixante-deux pour cent (62%) d'entre ces cadres estiment que cette allocation des ressources publiques est peu stratégique et moins interdépendante (cf. tableaux 31 et 32). Celle-ci favorise une perte pour l'État haïtien dans l'utilisation de celles-ci qui sont assez limitées dans les ministères et les organismes sectoriels par rapport au volume de besoins de la population.

Tableau 32 - Distribution de la variable : Allocat. Ress. / Stratég. /Gasp.

Allocat.Ress. /Stratég/Gasp.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	3	6,4	6,4	6,4
	Plutôt d'accord	13	27,7	27,7	34,0
	Ni d'accord, ni pas d'accord	14	29,8	29,8	63,8
	Plutôt en désaccord	13	27,7	27,7	91,5
	Tout à fait en désaccord	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

En fait, la GAR qui est un système de gestion utilisé généralement dans l'administration publique et adopté particulièrement par l'État haïtien, repose essentiellement sur les principes suivants : la participation, la responsabilisation, la transparence et la simplicité. Autrement dit, cette approche de gestion, aussi simple et claire soit-elle, mise sur l'accomplissement des résultats par l'implication des différentes parties prenantes qui doivent dégager un certain partenariat entre elles. Aussi, elle se base sur l'engagement de celles-ci à faire une utilisation rationnelle et transparente des ressources de l'État dans la réalisation des programmes et/ou des projets publics afin de garantir la réalisation des missions stratégiques de ce dernier.

Tableau 33 - Distribution de la variable : Réalisat. Projets / Ress. Néc.

Réalisat. Projets / Ress. Néc.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	4	8,5	8,5	8,5
	Plutôt d'accord	14	29,8	29,8	38,3
	Ni d'accord, ni pas d'accord	12	25,5	25,5	63,8
	Plutôt en désaccord	14	29,8	29,8	93,6
	Tout à fait en désaccord	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Cependant, par rapport aux informations collectées auprès de nos participants, nous constatons que les interventions publiques sectorielles intègrent très peu les attentes des parties prenantes notamment la population (cf. tableau 34).

Autrement dit, les attentes des véritables bénéficiaires des services publics paraissent moins déterminantes dans la réalisation des politiques publiques en Haïti. Cette situation corrobore les déclarations des quarante-sept pour cent (47%) de nos participants qui relatent que les programmes et/ou les projets publics concourent peu à la réalisation de la finalité des missions des institutions sectorielles (cf. tableau 35).

Tableau 34 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Attentes PP

Prog. / Projets / Attentes PP					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	3	6,4	6,4	6,4
	Plutôt d'accord	18	38,3	38,3	44,7
	Ni d'accord, ni pas d'accord	15	31,9	31,9	76,6
	Plutôt en désaccord	9	19,1	19,1	95,7
	Tout à fait en désaccord	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Un tel constat traduit que ces dernières répondent peu à leurs missions. Et compte tenu des ressources publiques mobilisées par rapport aux résultats obtenus, il y a lieu de souligner une certaine inefficacité dans l'utilisation de celles-ci.

Par ailleurs, nous soulignons que les interventions de l'État haïtien sont plus ou moins bien arrimées avec le plan stratégique défini. Car ce dernier accuse un déficit tant dans l'organisation que dans la coordination de celles-ci.

Tableau 35 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Final. Miss.

Prog. / Projets / Final. Miss.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	5	10,6	10,6	10,6
	Plutôt d'accord	20	42,6	42,6	53,2
	Ni d'accord, ni pas d'accord	16	34,0	34,0	87,2
	Plutôt en désaccord	5	10,6	10,6	97,9
	Tout à fait en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 36 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Gest. Indiv.

Prog. / Projets / Gest. / Indiv.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	12,8	12,8	12,8
	Plutôt d'accord	17	36,2	36,2	48,9
	Ni d'accord, ni pas d'accord	15	31,9	31,9	80,9
	Plutôt en désaccord	7	14,9	14,9	95,7
	Tout à fait en désaccord	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

En effet, il est révélé qu'il y a un nombre assez important de programmes et/ou de projets publics qui sont réalisés de façon individuelle et concourent très peu à la réalisation des objectifs stratégiques des institutions sectorielles (cf. tableaux 36 et 37). Ces interventions publiques font l'objet d'une carence au niveau de l'arbitrage et de l'alignement stratégique; ce qui semble expliquer que les programmes et/ou les projets sélectionnés sont peu concordants avec la réalisation des objectifs stratégiques de l'État. Aussi, elles semblent justifier un manque de transparence dans la gestion des ressources publiques.

Tableau 37 - Distribution de la variable : Prog. / Projets / Obj. Stratég. Institut.

Prog. / Projets/Obj. Stratég. Institut.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	4	8,5	8,5	8,5
	Plutôt d'accord	21	44,7	44,7	53,2
	Ni d'accord, ni pas d'accord	18	38,3	38,3	91,5
	Plutôt en désaccord	3	6,4	6,4	97,9
	Tout à fait en désaccord	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Dans l'ensemble, nous notons beaucoup d'efforts réalisés dans la gestion du portefeuille de projets de l'État haïtien durant la période de 2010 à 2017. Ceux-ci se rapportent à la réalisation des études de besoins pour la définition des priorités et des interventions gouvernementales sectorielles. Aussi, ils concernent les critères formels de sélection des programmes et/ou des projets publics qui sont établis; ce qui permet à la principale organisation de la société haïtienne de faire l'arbitrage entre ses ressources et ses décisions aux fins de la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Toutefois, à analyser les données collectées auprès des participants à notre étude de recherche, nous détectons beaucoup de failles significatives dans ce processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des interventions de l'État. En effet, un nombre assez important de projets publics paraissent peu documentés et analysés dans le portefeuille de projets publics; ce qui mine l'atteinte des objectifs établis. Car ceux-ci semblent inadéquats à la réalisation de ces derniers. De plus, ils correspondent peu avec les besoins réels des usagers (la population) des services publics.

Au fait, sur la base de ces considérations, nous présumons que l'arrimage des ressources avec les orientations stratégiques de l'État paraît déficient. Aussi, celui-ci remet en question l'allocation et la rationalité des ressources publiques, ce que corroborent plus de soixante pour cent (60%) de nos participants. Également, il présage un certain gaspillage des ressources publiques et une carence dans la réalisation des missions stratégiques des institutions sectorielles.

En fait, l'autorité de l'État, à travers ses composantes sectorielles, est exercée par ses représentants (les administrateurs, les gestionnaires publics, les cadres et techniciens). Ces derniers sont tenus d'agir dans l'intérêt du service public et au bénéfice de la communauté. Et ils doivent garantir l'orientation ainsi que l'utilisation des ressources publiques afin de parvenir à la finalité des missions stratégiques de l'État. Celle-ci, en effet, se rapporte à l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. Aussi, elle présume l'implication et la participation de tous les acteurs dans la réalisation de ce processus stratégique. Principalement, les gouvernants et la population doivent s'interagir dans l'intérêt collectif pour garantir la réussite des politiques publiques.

Relativement à l'État haïtien qui adopte la gestion axée sur les résultats (GAR) comme système de gestion, les actes de ses représentants doivent faire preuve notamment de participation, de responsabilisation, de transparence et de simplicité. En d'autres termes, l'autorité de l'État exercée par les élus, les administrateurs, les gestionnaires publics, les cadres et les techniciens dans la gouvernance du portefeuille de projets publics, doit être favorable à la participation de toutes les parties prenantes de la société, principalement la population.

Les premières informations analysées nous laissent entrevoir que les attentes des usagers des services publics paraissent moins déterminantes dans la réalisation des politiques publiques. Une analyse plus détaillée nous permettra d'apprécier la gestion des attentes des parties prenantes, particulièrement celles des principaux bénéficiaires des interventions de l'État. Aussi, elle nous permettra d'évaluer le niveau d'implication et d'engagement des principaux acteurs dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti.

5.3.3.- Gestion des parties prenantes,

La gestion des parties prenantes se rapporte aux processus d'identification et à la prise en considération des attentes des personnes ou des groupes de personnes de la société qui sont affectés ou affectent directement ou indirectement la définition et la réalisation des objectifs stratégiques de l'État. Principalement, elle se révèle comme un élément

fondamental dans le processus d'accomplissement de ces derniers à travers la gouvernance du portefeuille de projets publics.

Dans le cadre de notre travail de recherche, la gestion des parties prenantes correspond à la gestion des attentes des acteurs. Elle relève de l'autorité de l'État comme le garant principal de l'intérêt collectif et le premier acteur dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Et elle est efficace quand les attentes des différents acteurs sont intégrées dans les axes stratégiques des politiques publiques.

Les comportements des parties prenantes notamment de l'État et ses agents, et de la population dans la gouvernance du portefeuille de projets publics, peuvent être constitués comme un élément révélateur de la prise en charge de leurs attentes. Aussi, ils déterminent leur niveau d'implication et d'engagement dans la réalisation des résultats stratégiques escomptés. D'ailleurs, il est révélé que les acteurs sont mobilisés dans une action donnée en fonction de leurs intérêts (Toniolo, 2009, Simard et al., 2012).

En ce qui concerne l'État haïtien autour de la gestion des parties prenantes dans la réalisation de ses politiques publiques, les principaux acteurs considérés dans notre étude de recherche sont les décideurs politiques, la haute hiérarchie et l'équipe technique interne des institutions sectorielles, les usagers des services publics, les autres partenaires et la société civile.

Les décideurs politiques se rapportent surtout aux élus des pouvoirs exécutif et législatif y compris le Gouvernement dirigé par un premier ministre. Ils définissent et orientent les grands axes des politiques publiques.

Au fait, le pouvoir exécutif, à travers la volonté du président de la République et de son premier ministre, est responsable d'élaborer et d'exécuter le portefeuille de projets publics (République d'Haïti, 1987). Et suivant ce même cadre légal, cette réalisation est possible grâce au vote réalisé par les parlementaires dans les deux chambres (la chambre des députés et le Sénat de la République).

Quant à la haute hiérarchie dans les ministères et les organismes sectoriels, elle se rapporte aux responsables (les administrateurs publics) des ministères et des directions générales. Elle relève de l'autorité des décideurs politiques notamment du président de la

République et du premier ministre. Elle agit sous le contrôle hiérarchique de ces derniers. Principalement, elle applique les directives de ses supérieurs hiérarchiques à travers son équipe technique dans la réalisation des études, de la programmation et de la coordination des programmes et/ou des projets publics. En ce sens, cette structure technique a pour rôle d’accompagner les secteurs à réaliser leurs missions stratégiques (Bureau du Premier Ministre, le Conseil des Ministres, 2005).

Relativement aux usagers des services publics, elle concerne la population, en général et aux principaux contribuables, en particulier. Certains d’entre eux forment les groupes organisés de la société haïtienne. Ils sont les premiers contributeurs au financement de la réalisation des interventions de l’État. Particulièrement, ils paient des impôts et des taxes qui sont les principales sources de revenus de ce dernier. Également, ils sont les principaux bénéficiaires des services publics.

Et quant aux autres partenaires, ils représentent principalement les organisations de la coopération bilatérale et multilatérale. Ils participent grandement à la réalisation de certaines interventions publiques à travers leurs appuis techniques et/ou financiers. Evidemment, ceux-ci peuvent prendre la forme de dons ou de prêts à moyen et long terme.

Tableau 38 - Distribution de la variable : Act. Plus Imp. / Déf. Priorités

Act. Plus Imp. / Déf. Priorités					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Haute hiérarchie	13	27,7	27,7	27,7
	Décideurs politiques	31	66,0	66,0	93,6
	Autres partenaires	1	2,1	2,1	95,7
	Vous et votre équipe tech.	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	100,0

En réalité, les données analysées nous montrent que la haute hiérarchie dans les institutions sectorielles ainsi que les décideurs politiques sont les acteurs prédominants dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. En effet, suivant les informations fournies par les participants à cette étude de recherche, ces parties prenantes sont en moyenne à quatre-vingt-seize pour cent (96%) les plus influents et les plus importants dans la définition des priorités et des stratégies y compris dans la sélection des programmes et/ou

des projets publics dans les différentes institutions sectorielles de l'État (cf. tableaux 38, 39 et 40).

Tableau 39 - Distribution de la variable : Act. Infl. / Sélect. Prog. / Projets

Act. Infl. / Sélect. Prog. / Projets					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Haute hiérarchie	17	36,2	36,2	36,2
	Décideurs politiques	29	61,7	61,7	97,9
	Autres partenaires	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 40 - Distribution de la variable : Act. Imp. / Déf. Stratég.

Act. Imp. / Déf. Stratég.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Haute hiérarchie	37	78,7	78,7	78,7
	Décideurs politiques	9	19,1	19,1	97,9
	Vous et votre équipe tech.	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Néanmoins, nous soulignons que les autres partenaires participent très peu aux activités qui ont rapport avec la définition des priorités et des stratégies gouvernementales y compris la sélection des programmes et/ou des projets publics. Aussi, ils participent plus ou moins à la réalisation de certaines interventions de l'État haïtien (cf. tableau 41).

Tableau 41 Distribution de la variable : Implicat. / Aut. PP / GPP publics

Implicat. / Aut. PP / GPP publics					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	5	10,6	10,6	10,6
	Faible	11	23,4	23,4	34,0
	Moyen	17	36,2	36,2	70,2
	Élevé	8	17,0	17,0	87,2
	Très élevé	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Evidemment, cette participation se rapporte surtout à l'appui technique et/ou au financement partiel ou total des programmes et/ou des projets publics; ce qui semble

parfois justifier le niveau d'implication et d'engagement de ces bailleurs de fonds dans la gouvernance de l'action publique en Haïti.

Tableau 42 Distribution de la variable : Implicat. / Pop. / GPP publics

Implicat. / Pop. / GPP					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	24	51,1	51,1	51,1
	Faible	18	38,3	38,3	89,4
	Moyen	4	8,5	8,5	97,9
	Élevé	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 43 - Distribution de la variable : Implicat. / Soc. Civ. / GPP publics

Implicat. / Soc. Civ. / GPP publics					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	21	44,7	44,7	44,7
	Faible	22	46,8	46,8	91,5
	Moyen	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Principalement, nous remarquons que la société civile et même la population qui est le véritable bénéficiaire des services publics, ont une participation quasiment nulle dans les activités susmentionnées. Ces parties prenantes sont très peu impliquées et engagées dans la réalisation des politiques publiques en Haïti (cf. tableaux 42 et 43).

Tableau 44 - Distribution de la variable : Implicat. / Vous / Équipe / GPP

Implicat. / Vous / Équipe / GPP					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	4	8,5	8,5	8,5
	Faible	8	17,0	17,0	25,5
	Moyen	17	36,2	36,2	61,7
	Élevé	14	29,8	29,8	91,5
	Très élevé	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Par ailleurs, nous notons qu'en dépit du rôle technique joué par la structure d'études et de programmation de projets dans les ministères et les organismes sectoriels, celle-ci paraît moins présente et influente dans ces activités stratégiques et importantes pour ces

derniers. Et elle est plus ou moins impliquée dans la gestion et la coordination des composants du portefeuille de projets publics (cf. tableau 44).

Tableau 45 - Distribution de la variable : Act. Priorit. / Final. Port. Projets P.

Act. Priorit. / Final. Port. Projets P.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Haute hiérarchie	6	12,8	12,8	12,8
	Usagers des serv. publics	23	48,9	48,9	61,7
	Décideurs politiques	15	31,9	31,9	93,6
	Autres partenaires	1	2,1	2,1	95,7
	Vous et votre équipe tech.	2	4,3	4,3	100,0
	Total		47	100,0	100,0

En ce qui concerne la finalité du portefeuille de projets de l'État haïtien, les acteurs qui semblent plus prioritaires et visés par celle-ci, sont les usagers des services publics, la haute hiérarchie et les décideurs politiques; soit respectivement à quarante-neuf pour cent (49%) et à quarante-cinq pour cent (45%) suivant les données collectées et analysées (cf. tableau 45). Particulièrement, ces derniers paraissent manifester de grands intérêts pour la réalisation des interventions publiques. Car ils sont largement les acteurs les plus influents et, les plus engagés et impliqués dans la gestion de portefeuille de projets publics dans les institutions sectorielles à caractère social et économique (cf. tableaux 46, 47 et 48).

Tableau 46 - Distribution de la variable : Act. Infl. / GPP publics

Act. Infl. / GPP publics					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Haute hiérarchie	36	76,6	76,6	76,6
	Usagers des serv. publics	1	2,1	2,1	78,7
	Décideurs politiques	9	19,1	19,1	97,9
	Vous et votre équipe tech.	1	2,1	2,1	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 47 - Distribution de la variable : Implicat. / Haute Hiér. / GPP publics

Implicat. / Haute Hiér. / GPP publics					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Moyen	12	25,5	25,5	27,7
	Élevé	15	31,9	31,9	59,6
	Très élevé	19	40,4	40,4	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 48 - Distribution de la variable : Implicat. / Décid. Polit. / GPP publics

Implicat. / Décid. Polit. / GPP publics					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	2	4,3	4,3	4,3
	Faible	2	4,3	4,3	8,5
	Moyen	6	12,8	12,8	21,3
	Élevé	19	40,4	40,4	61,7
	Très élevé	18	38,3	38,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Toutefois, il semble que cet intérêt manifesté par ces parties prenantes pour la réalisation du portefeuille de projets de l'État haïtien dans les institutions sectorielles, ne place pas la population au centre des décisions dans la gouvernance de celui-ci. Puisque les informations fournies par les participants à cette étude de recherche révèlent que les usagers des services publics sont moins concernés par les options de solution adoptées au regard des problèmes abordés; soit soixante-dix-neuf pour cent (79%) d'entre eux (cf. tableau 49).

Tableau 49 - Distribution de la variable : Pop. / Cent. Gouv. / Port. P.

Pop. / Cent. Gouv. / Port. P.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	5	10,6	10,6	10,6
	Plutôt d'accord	5	10,6	10,6	21,3
	Ni d'accord, ni pas d'accord	12	25,5	25,5	46,8
	Plutôt en désaccord	16	34,0	34,0	80,9
	Tout à fait en désaccord	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Autrement dit, celles-ci concordent peu aux besoins réels de la population haïtienne. De plus, elles sont largement influencées et affectées par des groupes de pression; ce qui fragilise vraisemblablement l'intérêt collectif ou les intérêts des autres parties prenantes notamment les contribuables (cf. tableau 50).

Tableau 50 - Distribution de la variable : Infl. Group. Press. / Sélect. Prog. Projets

Infl. Group. Press. / Sélect. Prog. Projets					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	2	4,3	4,3	4,3
	Plutôt d'accord	8	17,0	17,0	21,3
	Ni d'accord, ni pas d'accord	19	40,4	40,4	61,7
	Plutôt en désaccord	15	31,9	31,9	93,6
	Tout à fait en désaccord	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Dans de telles circonstances, il est évident que les interventions publiques intègrent peu les attentes des différents acteurs, et ce, dans le respect des principes de la gestion axée sur les résultats (GAR), bien que cette approche de gestion soit adoptée par l'État haïtien (cf. tableau 51). En effet, cet équilibre apparent qui existe dans la gestion des intérêts des différentes parties prenantes dans la gouvernance de ce portefeuille de projets publics, favorise peu la transparence, mine la confiance et fragilise davantage la participation réelle de celles-ci dans la réussite de l'action publique (Park et John, 2011). Et selon ces chercheurs, il semble engendrer la corruption et l'insatisfaction du citoyen par rapport à la qualité des services publics offerts ainsi qu'aux résultats obtenus.

Tableau 51 - Distribution de la variable : Prog. / Proj. / Att. PP / GAR

Prog. / Proj. / Att. PP / GAR					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	3	6,4	6,4	6,4
	Plutôt d'accord	11	23,4	23,4	29,8
	Ni d'accord, ni pas d'accord	17	36,2	36,2	66,0
	Plutôt en désaccord	13	27,7	27,7	93,6
	Tout à fait en désaccord	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Ainsi, au regard de ces constats et analyses, nous retenons que les décideurs politiques y compris la haute hiérarchie dans les institutions gouvernementales semblent limiter la participation réelle des autres parties prenantes par leur comportement influent dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Particulièrement, ils mitigent l'implication et la participation de la structure technique d'études et de programmation de

projets publics dans les ministères et organismes sectoriels. Et comme des représentants de l'État, ils paraissent manifester de l'intérêt pour la réalisation et la réussite des interventions publiques, bien que les options de solutions adoptées, concordent peu aux besoins réels de la population haïtienne. Puisque cette dernière semble de loin impliquée et engagée dans la réalisation des politiques publiques qui sont elles-mêmes largement influencées par des groupes de pression.

Pourtant, les usagers des services publics représentent les premiers bénéficiaires des interventions de l'État. Et ils doivent être au centre des décisions publiques dans la gouvernance des politiques publiques.

A bien y regarder, ces comportements vont à l'encontre des principes de la GAR. Car ils intègrent peu les attentes des acteurs, principalement de la population. Ils déshonorent l'image de l'État comme le garant de la satisfaction de l'intérêt général. Ils agissent négativement sur la confiance des citoyens dans les capacités de l'appareil administratif des pouvoirs publics et la réussite des politiques publiques. Ils engendrent peu de la transparence et, semblent entretenir la corruption et l'insatisfaction des contribuables par rapport aux résultats obtenus.

En ce sens, il est évident qu'il y a un déficit dans la gestion des attentes des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Car celui-ci affecte non seulement la réalisation des résultats stratégiques attendus, mais il influe principalement sur les conditions sociales et économiques de la population. Et il résulte éventuellement des compétences des agents publics qui doivent garantir la satisfaction de l'intérêt collectif.

En réalité, pourrions-nous associer cette carence observée au niveau de la gestion des attentes à un manquement des fonctions des agents de l'État ? Ces derniers seraient-ils assez compétents pour assurer les résultats stratégiques escomptés ? Qu'en est-il exactement ? Ces interrogations constituent les points essentiels de notre analyse dans la section suivante.

5.3.4.- Compétences des agents publics,

Les agents publics jouent un rôle capital dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'État. D'ailleurs, ce sont eux qui représentent ce dernier, orientent les

interventions publiques et ont l'obligation de prendre des décisions dans l'intérêt collectif. Et ils doivent garantir la qualité de la prestation des services publics offerts aux citoyens.

Autrement dit, comme des administrateurs et gestionnaires publics y compris les cadres et les techniciens, les compétences des agents de l'État sont nécessaires et déterminent la réalisation des résultats stratégiques. Particulièrement, elles sont importantes dans la gestion des attentes des parties prenantes et dans la gouvernance même du portefeuille de projets publics. Et elles influent sur la finalité de ce dernier.

Au fait, les compétences se rapportent aux connaissances et aux aptitudes dont nécessitent les agents publics afin d'accomplir leurs tâches au niveau de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Elles concernent le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui sont les trois (3) grandes dimensions du processus cognitif. Et aux fins d'être adaptatif, elles doivent se baser sur le partenariat développé entre les acteurs, principalement entre les agents publics et les citoyens.

En fait, relativement à notre étude de recherche, où pourrions-nous situer les agents de l'État haïtien dans ce cadre ci ? Développeraient-ils des capacités nécessaires pour assurer une bonne gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti et garantir l'accomplissement des résultats stratégiques escomptés ?

Nous rappelons que les participants à cette étude de recherche sont pour la plupart des cadres et des gestionnaires publics qui occupent des postes de direction et d'encadrement (cf. tableau 7). Ils ont une formation de base majoritairement dans le domaine des sciences économiques et administratives dont soixante-quatorze pour cent (74%) d'entre eux avec des spécialisations en gestion de projets (cf. tableaux 8 et 10). Ils estiment largement avoir des connaissances suffisantes de la réalité culturelle, historique, politique et sociologique de l'administration publique haïtienne (cf. tableau 14). Et quatre-vingt-onze pour cent (91%) d'entre eux remplissent des fonctions qui sont en lien avec leur formation (cf. tableau 52).

Tableau 52 - Distribution de la variable : Fonct. Occup. / Formation

Fonct. Occup. / Formation					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Oui	43	91,5	91,5	91,5
	Non	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Par conséquent, sur la base de ce constat, nous présumons que ces cadres et techniciens de l'État haïtien détiennent des connaissances assez pertinentes et adaptées pour assurer une gestion des attentes de qualité et maintenir le cap sur la réalisation des objectifs stratégiques escomptés.

Évidemment, cette dimension est très importante dans la détermination des capacités des agents de l'État dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. D'ailleurs, elle est la base des autres dimensions de la compétence.

Cependant, à elle seule, elle paraît peu suffisante sans les deux (2) autres qui jouent chacune un rôle particulier dans l'accomplissement des résultats stratégiques de l'État. En fait, qu'en est-il du savoir-faire et du savoir-être de ces représentants de l'État ?

Suivant les données analysées, nous remarquons qu'au niveau des habiletés, la majorité des répondants s'estiment être très dynamique, efficace et efficient dans la réalisation de leurs tâches, soit quatre-vingt-quatorze pour cent (94%) d'entre eux en moyenne (cf. tableaux 53, 54 et 55).

Tableau 53 - Distribution de la variable : Agent pub. / Dynamisme

Agent Pub. / Dynamisme					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	2	4,3	4,3	6,4
	Moyen	9	19,1	19,1	25,5
	Élevé	23	48,9	48,9	74,5
	Très élevé	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 54 - Distribution de la variable : Agent pub. / Efficacité

Agent Pub. / Efficacité					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	1	2,1	2,1	4,3
	Moyen	12	25,5	25,5	29,8
	Élevé	27	57,4	57,4	87,2
	Très élevé	6	12,8	12,8	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 55 - Distribution de la variable : Agent pub. / Efficience

Agent Pub. / Efficience					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	3	6,4	6,4	8,5
	Moyen	14	29,8	29,8	38,3
	Élevé	23	48,9	48,9	87,2
	Très élevé	6	12,8	12,8	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Aussi, ils admettent largement être créatif et productif dans le pilotage et le traitement des dossiers qui relèvent de leur autorité et de leurs compétences (cf. tableaux 56 et 57).

Tableau 56 - Distribution de la variable : Agent pub. / Créativité

Agent Pub. / Créativité					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	2	4,3	4,3	6,4
	Moyen	15	31,9	31,9	38,3
	Élevé	18	38,3	38,3	76,6
	Très élevé	11	23,4	23,4	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 57 - Distribution de la variable : Agent pub. / Productivité

Agent Pub. / Productivité					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	2	4,3	4,3	6,4
	Moyen	12	25,5	25,5	31,9
	Élevé	23	48,9	48,9	80,9
	Très élevé	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Certainement, leurs missions consistent à constituer une banque de projets, réaliser des études et des analyses de besoins, et assurer la programmation et le suivi des projets et des programmes dans les institutions sectorielles. Cet accompagnement technique réalisé par ces agents publics semble être empreint de dynamisme et d'efficacité en raison des connaissances théoriques et pratiques dont font preuve ces derniers dans le processus de gestion du portefeuille de projets publics. Aussi, il se rapporte aux habiletés développées par ces gestionnaires publics, cadres et techniciens de l'État dans la planification, l'organisation et le contrôle stratégiques de l'action publique dans les ministères et les organismes sectoriels.

À bien y regarder, les données analysées semblent nous indiquer que la majorité des agents des structures dédiées à la réalisation des programmes et/ou des projets de l'État haïtien détiennent des habiletés nécessaires qui leur permettent de bien accompagner techniquement les différentes institutions sectorielles dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Aussi, elles nous montrent que ces cadres et techniciens connaissent bien leurs secteurs d'intervention et maîtrisent relativement la technicité du traitement de leurs dossiers, bien que ceux-ci ne présentent pas la même réalité. Car au-delà d'un manque d'harmonisation observé dans le fonctionnement de certaines institutions gouvernementales, il y a une carence de compétences remarquées particulièrement dans le domaine du management de projets; ce qui mitige et influe les résultats stratégiques de l'État.

Bref, par rapport à ces informations, nous notons que la majorité des gestionnaires publics, cadres et techniciens de l'État haïtien qui évoluent dans les structures techniques de projets semblent développer des habiletés nécessaires pour un meilleur

accompagnement des institutions sectorielles dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Particulièrement, leur savoir-faire doit être très favorable à l'analyse pertinente des besoins, à la définition des priorités et à la sélection des bons projets et programmes publics pour faciliter une optimisation des ressources et accomplir des résultats stratégiques efficaces de l'État.

Certes, le « savoir » et le « savoir-faire » des représentants de la principale organisation de la société haïtienne sont très importants dans l'exercice de l'autorité de l'État et la réalisation des objectifs stratégiques établis.

Cependant, sans le savoir-être, les résultats des deux (2) dimensions précédentes de la compétence peuvent être minés et sapés. Car celui-ci (le « savoir-être » comme une dimension de la compétence) est tout aussi important que les deux (2) autres. D'ailleurs, il est fondamental dans les relations développées entre les différentes parties prenantes. Particulièrement, il est capital dans la cohésion et le partenariat qui doivent être construits entre les différents paliers des agents publics qui sont chargés d'assurer la gouvernance et la réussite du portefeuille de projets de l'État. De plus, il est nécessaire entre les représentants de ce dernier et les autres parties prenantes qui contribuent à la réalisation des interventions publiques, principalement les usagers des services publics qui participent au financement de la réalisation de celles-ci et en sont les principaux bénéficiaires.

Tableau 58 - Distribution de la variable : Agent pub. / Apt. / Coaching

Agent Pub. / Apt. / Coaching					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	1	2,1	2,1	4,3
	Moyen	14	29,8	29,8	34,0
	Élevé	18	38,3	38,3	72,3
	Très élevé	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

À analyser les données collectées, nous relevons que quatre-vingt-seize pour cent (96%) des participants à notre étude de recherche sont largement très aptes à écouter les membres de leur équipe de travail et à les accompagner, au besoin, dans la réalisation de leurs tâches (cf. tableaux 58 et 59).

Tableau 59 - Distribution de la variable : Agent pub. / Apt. / Écoute

Agent Pub. / Apt. / Écoute					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	1	2,1	2,1	4,3
	Moyen	6	12,8	12,8	17,0
	Élevé	26	55,3	55,3	72,3
	Très élevé	13	27,7	27,7	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 60 - Distribution de la variable : Agent pub. / Collab. / Collègues

Agent Pub. / Collab. / Collègues					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	2	4,3	4,3	4,3
	Faible	1	2,1	2,1	6,4
	Moyen	20	42,6	42,6	48,9
	Élevé	18	38,3	38,3	87,2
	Très élevé	6	12,8	12,8	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Dans une telle ambiance de travail, nous présumons que les relations entre les gestionnaires publics, cadres et techniciens dans les structures techniques de projets des ministères et des organismes sectoriels sont relativement cordiales et conviviales. Aussi, celles-ci sont empreintes d'empathie et de sympathie. Et elles justifient le niveau de collaboration et de coopération qui existe entre ces agents publics (cf. tableau 60). Car ils arrivent à développer une certaine cohésion entre eux comme équipe de travail autour d'un objectif commun qui est un accompagnement technique aux interventions sectorielles de l'État afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés.

Cependant, à examiner le cadre organisationnel, le décor paraît un peu différent. Car les informations collectées et analysées nous indiquent que celui-ci est relativement favorable à la mise en pratique des compétences et des connaissances de ces gestionnaires publics, cadres et techniciens au service des institutions sectorielles. En effet, soixante-six pour cent (66%) en moyenne de nos participants mentionnent qu'ils peuvent légèrement compter sur le support de leur institution, en général et de leurs supérieurs hiérarchiques, en particulier pour appliquer leurs connaissances et réaliser leurs fonctions techniques (cf.

tableaux 61, 62 et 63). Cette situation affecte la réalisation de leurs tâches et leur contribution à l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'État haïtien.

Tableau 61 - Distribution de la variable : Agent pub. / Supp. Institut.

Agent Pub. / Supp. Institut.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	3	6,4	6,4	6,4
	Faible	3	6,4	6,4	12,8
	Moyen	27	57,4	57,4	70,2
	Élevé	11	23,4	23,4	93,6
	Très élevé	3	6,4	6,4	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 62 - Distribution de la variable : Agent pub. / Sout. Supp. Hiér.

Agent Pub. / Sout. Sup. Hiér.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	6	12,8	12,8	14,9
	Moyen	22	46,8	46,8	61,7
	Élevé	14	29,8	29,8	91,5
	Très élevé	4	8,5	8,5	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 63 - Distribution de la variable : Agent pub. / Appl. Connaiss.

Agent Pub. / Appl. Connaiss.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	4	8,5	8,5	8,5
	Faible	8	17,0	17,0	25,5
	Moyen	17	36,2	36,2	61,7
	Élevé	15	31,9	31,9	93,6
	Très élevé	3	6,4	6,4	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Au fait, les supérieurs hiérarchiques se rapportent généralement à la haute hiérarchie et aux autorités ou décideurs politiques qui paraissent manifester de grands intérêts dans la réalisation des interventions de l'État. Aussi, ce sont eux qui orientent les politiques publiques et sont les acteurs prédominants dans la définition des priorités

gouvernementales. Et comme nous l'avons déjà souligné d'ailleurs, ces parties prenantes limitent, par leur comportement influent, la participation réelle des autres acteurs dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Principalement, ils limitent la contribution des structures techniques de projets dans les interventions sectorielles de l'État.

Tableau 64 - Distribution de la variable : Agent pub. / Trav. / Val. Ajoutée

Agent Pub. / Trav. / Val. Ajoutée					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	2	4,3	4,3	4,3
	Faible	4	8,5	8,5	12,8
	Moyen	15	31,9	31,9	44,7
	Élevé	17	36,2	36,2	80,9
	Très élevé	9	19,1	19,1	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Tableau 65 - Distribution de la variable : App. Format. / Product. Institut.

App. Format. / Product. Institut.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	2	4,3	4,3	4,3
	Faible	8	17,0	17,0	21,3
	Moyen	20	42,6	42,6	63,8
	Élevé	14	29,8	29,8	93,6
	Très élevé	3	6,4	6,4	100,0
	Total		47	100,0	100,0

Malgré tout, la majorité de nos participants considèrent que leur travail constitue une valeur ajoutée dans la réalisation des objectifs stratégiques de leurs institutions sectorielles (cf. tableau 64). Car, selon eux, à travers leur formation en management de projets et leur savoir-faire comme cadres et techniciens de l'État haïtien, ils estiment avoir contribué dans une certaine manière à l'accroissement de la productivité et à l'amélioration de la qualité des services publics offerts par ces dernières (cf. tableaux 65 et 66).

Tableau 66 - Distribution de la variable : App. Sav. -F. / Qual. Serv. / Institut.

App. Sav.-F. / Qual. Serv. / Institut.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Faible	8	17,0	17,0	17,0
	Moyen	16	34,0	34,0	51,1
	Élevé	19	40,4	40,4	91,5
	Très élevé	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Aussi, par leurs compétences et leur dynamisme, ces gestionnaires publics, cadres et techniciens des structures d'études de projets considèrent avoir apporté relativement leur contribution à la prise des décisions et à la créativité dans leurs institutions (cf. tableaux 67 et 68). Aussi, ils croient avoir contribué au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel de ces dernières, et ce, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de l'État (cf. tableaux 69 et 70).

Tableau 67 - Distribution de la variable : App. Comp. / Déc. / Institut.

App. Comp. / Déc. / Institut.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Faible	13	27,7	27,7	27,7
	Moyen	19	40,4	40,4	68,1
	Élevé	13	27,7	27,7	95,7
	Très élevé	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 68 - Distribution de la variable : App. Comp. / Créat. / Institut.

App. Comp. / Créat. / Institut.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Très faible	1	2,1	2,1	2,1
	Faible	7	14,9	14,9	17,0
	Moyen	19	40,4	40,4	57,4
	Élevé	17	36,2	36,2	93,6
	Très élevé	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 69 - Distribution de la variable : App. Comp. / Renf. Cad. Org. / Op.

App. Comp. / Renf. Cad. Org. / Op.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Faible	11	23,4	23,4	23,4
	Moyen	20	42,6	42,6	66,0
	Élevé	12	25,5	25,5	91,5
	Très élevé	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tableau 70 - Distribution de la variable : App. Dynam. / Réal. Obj. / Institut

App. Dynam. / Réal. Obj. / Institut.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Faible	3	6,4	6,4	6,4
	Moyen	25	53,2	53,2	59,6
	Élevé	16	34,0	34,0	93,6
	Très élevé	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Effectivement, la synergie développée par ces agents publics dans les différentes institutions sectorielles de l'État haïtien, particulièrement dans celles dont les interventions sont réalisées dans les domaines social et économique, permet à ces secteurs de garder relativement un certain cap sur la réalisation des résultats stratégiques fixés. Aussi, elle contribue à la gouvernance du portefeuille de projets publics à travers les études techniques réalisées autour de l'action publique.

C'est ainsi qu'au regard de ces analyses, nous pouvons mentionner que les gestionnaires, cadres et techniciens des structures techniques des institutions sectorielles développent une certaine cohésion entre eux comme équipe de travail. Ils évoluent dans une ambiance de convivialité et entretiennent relativement de bonnes relations interpersonnelles.

Néanmoins, ce décor semble apparent dans les relations de travail entre ces cadres techniques et les décideurs politiques y compris la haute hiérarchie de leurs institutions. Car les comportements influents de ces derniers limitent la participation et la contribution

de ces agents de l'État à la réalisation de leurs fonctions et à l'atteinte des résultats stratégiques escomptés.

Dans un tel environnement, nous comprenons bien que ces agents publics semblent assez compétents et connaissent la réalité de leur milieu d'intervention. Mais la résultante de leurs compétences semble minée par des comportements qui sont peu favorables à leur pleine collaboration dans la gouvernance du portefeuille de projets publics.

Tableau 71 - Tri-croisé entre « Conn. / Réal. / APUH » et « Pertinence / Études / Besoins »

Tableau croisé Pertinence / Études / Besoins * Conn. / Réal. / APUH					
Effectif		Conn. / Réal. / APUH			Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	
Pertinence / Études / Besoins	Tout à fait d'accord	7	2	0	9
	Plutôt d'accord	2	11	1	14
	Ni d'accord, ni pas d'accord	1	5	1	7
	Plutôt en désaccord	0	1	1	2
Total		10	19	3	32

D'ailleurs, la réalisation d'un tri-croisé et du test de Khi-deux entre les variables « *Conn. / Réal. / APUH* » et « *Pertinence / Études / Besoins* » nous indique que la majorité de nos participants (29/32) dont les connaissances de la réalité sociologique, culturelle, historique et politique de l'administration publique haïtienne se révèlent assez suffisantes, réalisent des études de besoins assez pertinentes (cf. tableau 71). Ces dernières prennent en considération le contexte, l'environnement ainsi que la mission des institutions sectorielles qui réalisent des projets et/ou des programmes publics. Aussi, elles sont basées sur un système d'informations fiables qui reflètent la réalité des usagers des services publics offerts par ces ministères et organismes publics.

Tableau 72 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Conn. /Réal. / APUH » et « Pertinence / Études / Besoins »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	16,575 ^a	6	,011
Rapport de vraisemblance	15,452	6	,017
Association linéaire par linéaire	10,084	1	,001
N d'observations valides	32		
a. 10 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,19.			

En outre, à analyser les résultats du test de Khi-deux, nous notons qu'il y a vraisemblablement une relation entre les variables « *Conn. / Réal. / APUH* » et « *Pertinence / Études / Besoins* ». Car les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement 16.575 et 0.011 (cf. tableau 72); ce qui montre que *p-value* est inférieur à 0.05 ($p < 0.05$). En ce sens, nous rejetons H_0 (absence de relation entre ces deux (2) variables) et nous acceptons H_1 (hypothèse alternative qui indique qu'il y a un lien entre ces deux (2) variables).

Autrement dit, au-delà même des compétences des cadres-gestionnaires publics et techniciens des structures techniques et d'études de projets dans les institutions sectorielles de l'État haïtien, plus leurs connaissances de la réalité sociologique, culturelle, historique et politique de l'administration publique haïtienne sont élevées, plus ils semblent avoir la possibilité de réaliser et de produire des analyses techniques assez pertinentes autour des interventions publiques. Et cette situation semble un bon signe pour l'orientation des décisions stratégiques de l'État, si ces études sont effectivement prises en compte par la haute hiérarchie et les décideurs politiques lors de l'élaboration et la réalisation du portefeuille de projets publics.

Par ailleurs, nous mentionnons que ces études contribuent à l'établissement des critères de sélection des programmes et/ou des projets publics. Car elles analysent ces derniers au regard de la mission, des priorités, des ressources disponibles ainsi que des objectifs stratégiques des institutions sectorielles. En effet, ces critères formellement

établis permettent à ces dernières de sélectionner des projets qui sont viables et faisables au regard du mandat et des capacités de ces ministères et organismes publics.

Tableau 73 - Tri-croisé entre « Pertinence / Études / Besoins » et « Critères / Form / Sélect / Projets »

Tableau croisé Pertinence / Études / Besoins * Critères / Form / Sélect / Projets						
Effectif						
		Critères / Form / Sélect / Projets				Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	
Pertinence / Études / Besoins	Tout à fait d'accord	3	5	1	0	9
	Plutôt d'accord	3	7	4	0	14
Besoins	Ni d'accord, ni pas d'accord	0	2	5	0	7
	Plutôt en désaccord	0	0	0	2	2
Total		6	14	10	2	32

Au fait, en réalisant un tri-croisé et un test de Khi-deux, dans un premier temps, entre les variables « *Pertinence / Études / Besoins* » et « *Critères / Form / Sélect / Projets* », les résultats obtenus nous montrent particulièrement que les études et les analyses de besoins qui se révèlent plus pertinentes semblent permettre d'établir de bons critères formels de sélection de projets dans l'élaboration du portefeuille de projets de l'État haïtien (cf. tableau 73).

Tableau 74 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Pertinence / Études / Besoins » et « Critères / Form / Sélect / Projets »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	39,859 ^a	9	<,001
Rapport de vraisemblance	23,379	9	,005
Association linéaire par linéaire	12,409	1	<,001
N d'observations valides	32		
a. 15 cellules (93,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.			

Et en examinant les résultats du test de Khi-deux, nous relevons qu'il y a vraisemblablement une relation entre les variables « *Pertinence / Études / Besoins* » et « *Critères / Form / Sélect / Projets* ». Car les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement 39.859 et 0.001 (cf. tableau 74). En ce sens, nous notons que *p-value* est inférieur à 0.05 ($p < 0.05$); ce qui nous permet de rejeter H_0 (absence de relation entre ces

deux (2) variables) et d'accepter H₁ (hypothèse alternative qui indique qu'il y a un lien entre ces deux (2) variables).

En d'autres termes, ces résultats nous indiquent que plus les études de besoins se révèlent pertinentes, plus elles semblent permettre d'établir formellement de bons critères de sélection de projets dans l'élaboration du portefeuille de projets de l'État haïtien. Et l'inverse est tout aussi vrai, puisque ces analyses permettent aux représentants de ce dernier de prendre des décisions éclairées et de parvenir à des résultats stratégiques escomptés. Par conséquent, tout déficit enregistré dans la production de ces analyses techniques affectera négativement les choix de projets lors de la conception du portefeuille de projets publics en Haïti. Et il engendre une utilisation non optimale des ressources publiques qui sont déjà limitées par rapport au volume de besoins de la population haïtienne.

Dans un second temps, la réalisation de ces mêmes calculs, cette fois-ci, entre les variables « *Critères / Form / Sélect / Projets* » et « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* » nous indique que les projets qui concourent à la réalisation des objectifs stratégiques des ministères et organismes publics sectoriels de l'État haïtien, ont été sélectionnés suivant des critères formels et des objectifs pertinents (cf. tableau 75).

Tableau 75 - Tri-croisé entre « Critères / Form / Sélect / Projets » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »

Tableau croisé Critères / Form / Sélect / Projets * Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.							
Effectif		Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.					Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Critères / Form / Sélect / Projets	Tout à fait d'accord	3	3	0	0	0	6
	Plutôt d'accord	1	13	1	1	0	16
	Ni d'accord, ni pas d'accord	0	4	15	2	0	21
	Plutôt en désaccord	0	1	2	0	0	3
	Tout à fait en désaccord	0	0	0	0	1	1
Total		4	21	18	3	1	47

Aussi, nous relevons que les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement 83.392 et 0.000 (cf. tableau 76). « *P-value* » est donc inférieur à 0.05 ($p < 0.05$); ce qui nous permet de rejeter H₀ (absence de relation entre ces deux (2) variables) et d'accepter H₁

(hypothèse alternative qui indique que les variables « *Critères / Form / Sélect / Projets* » et « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* » sont liées).

Tableau 76 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Critères / Form / Sélect / Projets » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	83,392 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	45,372	16	,000
Association linéaire par linéaire	21,924	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 21 cellules (84,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.			

En d'autres mots, plus les critères de sélection des projets publics sont basés sur des objectifs pertinents et sont formellement établis, plus les ministères et organismes sectoriels de l'État semblent avoir de chance de parvenir à la réalisation de leurs objectifs stratégiques à travers leurs interventions publiques. Effectivement, l'établissement de ces critères formels de sélection des projets représente un élément important dans l'accomplissement des résultats stratégiques de l'État. Puisque ces éléments de référence permettent à la principale organisation de la société de limiter le gaspillage des ressources publiques. Aussi, ils permettent à celle-ci de réaliser les bons projets (projets viables qui répondent aux besoins réels de la population).

Au fait, la définition formelle des critères de sélection de projets est un outil de décision qui permet de rassurer l'ensemble des parties prenantes du portefeuille de projets publics notamment la population sur la finalité des politiques publiques. En réalité, elle peut expliquer une certaine prise en charge des attentes des acteurs, principalement celles des usagers des services publics (les contribuables ou la population) dans l'élaboration de ces interventions publiques, puisqu'elle est en lien avec la pertinence des études et des analyses techniques réalisées par les cadres et techniciens des structures sectorielles de l'État.

Par rapport à toutes ces considérations, nous pouvons donc retenir que les cadres-gestionnaires et les techniciens des structures techniques d'études, de programmation et de coordination de projets dans les ministères et les organismes sectoriels de l'État haïtien, semblent détenir des connaissances avérées dans le domaine du management de projet. Aussi, ils semblent connaître la réalité historique, socio-culturelle et politique de leur milieu d'intervention, ce qui leur donne la possibilité d'assurer une certaine efficacité de la gestion des attentes des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics et de se concentrer sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'État.

En outre, nous remarquons que la majorité de ces agents publics détiennent des habiletés nécessaires qui leur permettent de bien réaliser leurs fonctions, notamment l'accompagnement technique des institutions sectorielles de l'État haïtien. Car ils sont dynamiques et maîtrisent relativement la technicité de leurs dossiers, ce qui est un élément significatif pour l'accomplissement des résultats stratégiques escomptés.

Toutefois, les résultats de leur savoir et de leur savoir-faire paraissent mitigés. Car lors de nos analyses et discussions à travers la réalisation des tri-croisés et du test de Khi-deux entre certaines variables, les résultats obtenus nous ont d'abord permis de comprendre les phénomènes suivants entre les variables « *Prog. / Projets / Attentes PP* » et « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* ».

Tableau 77 - Tri-croisé entre « Prog. / Projets / Attentes PP » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »

Tableau croisé Prog. / Projets / Attentes PP * Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.							
Effectif		Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.					Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Prog. /	Tout à fait d'accord	2	1	0	0	0	3
Projets /	Plutôt d'accord	2	12	4	0	0	18
Attentes	Ni d'accord, ni pas d'accord	0	6	9	0	0	15
PP	Plutôt en désaccord	0	1	5	3	0	9
	Tout à fait en désaccord	0	1	0	0	1	2
Total		4	21	18	3	1	47

L'analyse de ces données nous montre que les ministères et organismes sectoriels de l'État haïtien accomplissent plus ou moins bien leurs objectifs stratégiques (cf. tableau

77). Car ils disposent peu de programmes et/ou de projets qui intègrent les attentes des parties prenantes, particulièrement la population.

Tableau 78 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Prog. / Projets / Attentes PP » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	59,508 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	38,110	16	,001
Association linéaire par linéaire	19,392	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 21 cellules (84,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.			

Aussi, nous relevons que les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement de 59.508 et 0.000 (cf. tableau 78). En ce sens, sur la base de *p-value* qui est inférieur à 0.05 ($p < 0.05$), nous sommes amenés à rejeter H_0 (absence de relation entre ces deux (2) variables) et à accepter H_1 (hypothèse alternative qui indique que les variables « *Prog. / Projets / Attentes PP* » et « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* » sont liées).

Cette relation entre ces deux (2) variables traduit que plus les programmes et/ou les projets publics intègrent les attentes des parties prenantes, particulièrement celles de la population; plus ils permettent aux ministères et organismes sectoriels de l'État de parvenir à la réalisation de leurs objectifs stratégiques (cf. tableau 77). Et l'inverse est tout aussi vrai. Car la prise en considération des attentes des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics est un facteur de succès de la réalisation des missions stratégiques de l'État.

Autrement dit, la finalité des politiques publiques de la principale organisation de la société haïtienne est de parvenir à l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population. Afin d'atteindre ces résultats stratégiques, il est sine qua non que l'État, dans toutes ses composantes, intègre les besoins réels de cette dernière dans ses stratégies de réalisation. En ce sens, tout déficit enregistré à ce niveau dans la définition et

l'organisation des programmes et/ou des projets publics, affectera négativement les résultats stratégiques escomptés.

Nous sommes penchés ensuite sur les relations entre les variables « *Pop. / Cent. Gouv. / Port. P* » et « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* ».

Tableau 79 - Tri-croisé entre « *Pop. / Cent. Gouv. / Port. P.* » et « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* »

Tableau croisé Pop. / Cent. Gouv. / Port. P * Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.							
Effectif		Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.					Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Pop. /	Tout à fait d'accord	3	2	0	0	0	5
Cent. Gouv. /	Plutôt d'accord	1	3	1	0	0	5
Port. P	Ni d'accord, ni pas d'accord	0	4	7	1	0	12
	Plutôt en désaccord	0	8	8	0	0	16
	Tout à fait en désaccord	0	4	2	2	1	9
Total		4	21	18	3	1	47

L'analyse de ces informations provenant du test de Khi-deux nous permet de comprendre que les usagers des services publics en Haïti semblent moins concernés par les décisions prises par les représentants de l'État, ce qui affecte la réalisation des objectifs stratégiques des entités sectorielles et gouvernementales (cf. tableau 79). Puisque les programmes et/ou les projets concordent peu avec les besoins réels des principaux bénéficiaires des interventions publiques. Et cette situation corrobore la déclaration de Gandhi (dirigeant politique de l'Inde) et de Mandela (feu président de l'Afrique du Sud) qui soutiennent que toute invention réalisée pour la collectivité sans la participation réelle de ses membres, est faite contre elle (Mouvement ATD Quart Monde, 2012).

Quant aux résultats du test d'hypothèse, nous notons que les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement égales à 34.514 et 0.005 (cf. tableau 80). Et sur la base que *p-value* est inférieur à 0.05 ($p < 0.05$), nous rejetons H_0 (absence de relation entre ces deux (2) variables) et nous acceptons H_1 (hypothèse alternative qui indique que les variables « *Pop. / Cent. Gouv. / Port. P* » et « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* » sont liées).

Tableau 80 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Pop. / Cent. Gouv. / Port. P. » et « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	34,514 ^a	16	,005
Rapport de vraisemblance	29,676	16	,020
Association linéaire par linéaire	10,774	1	,001
N d'observations valides	47		
a. 22 cellules (88,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,11.			

Cette relation établie entre ces deux (2) variables indique que moins les usagers des services publics sont au cœur des décisions dans la gouvernance du portefeuille de projets de l'État, plus les ministères et organismes publics sectoriels semblent difficilement atteindre leurs objectifs stratégiques (cf. tableau 79).

En d'autres mots, l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population haïtienne est difficilement atteignable autant que celle-ci soit moins concernée par les décisions qui sont prises lors du processus de la gouvernance du portefeuille de projets publics.

Observons maintenant les relations entre les variables « *Allocat. / Ress. / GAR* » et « *Prog. / Projets / Attentes PP* ».

Tableau 81 - Tri-croisé entre « Allocat. / Ress. / GAR » et « Prog. / Projets / Attentes PP »

Tableau croisé Allocat. / Ress. / GAR * Prog. / Projets / Attentes PP							
Effectif		Prog. / Projets / Attentes PP					Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Allocat / Ress / GAR	Tout à fait d'accord	2	1	0	0	0	3
	Plutôt d'accord	1	7	3	0	0	11
	Ni d'accord, ni pas d'accord	0	6	7	1	1	15
	Plutôt en désaccord	0	4	4	8	1	17
	Tout à fait en désaccord	0	0	1	0	0	1
Total		3	18	15	9	2	47

Les résultats obtenus nous révèlent que les programmes et/ou les projets publics en Haïti semblent intégrer très peu les attentes des parties prenantes, notamment la population;

ce qui justifie que l'allocation des ressources à la réalisation de ces interventions de l'État haïtien respecte peu les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) (cf. tableau 81).

Tableau 82 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Allocat. / Ress. / GAR » et « Prog. / Projets / Attentes PP »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	38,378 ^a	16	,001
Rapport de vraisemblance	31,591	16	,011
Association linéaire par linéaire	15,293	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 22 cellules (88,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.			

À analyser les résultats du test d'hypothèse, nous observons que les valeurs de **Khi-deux** et de **p-value** sont respectivement égales à 38.378 et 0.001 (cf. tableau 82). « **P-value** » étant donc inférieur à 0.05 ($p < 0.05$), ceci nous amène à rejeter H_0 (absence de relation entre ces deux (2) variables) et à accepter H_1 (hypothèse alternative qui indique que les variables « **Allocat. / Ress. / GAR** » et « **Prog. / Projets / Attentes PP** » sont liées).

En d'autres termes, moins les programmes et/ou les projets intègrent les attentes des parties prenantes dans la réalisation du portefeuille de projets publics, moins les ressources allouées à la réalisation de ces interventions publiques respectent les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) (cf. tableau 81).

Effectivement, cette dernière repose, entre autres, sur le partenariat développé entre les différents acteurs et la définition claire des résultats attendus. Aussi, elle traduit la prise en considération des attentes des parties prenantes dans les stratégies mises en place pour la réalisation des objectifs escomptés.

Au fait, toute opacité ou manque de transparence observée dans la gouvernance des interventions de l'État peut expliquer la non-participation et le désengagement des acteurs, particulièrement la population. Elle peut occasionner également le gaspillage des ressources publiques et la perte de confiance de cette dernière dans les décisions prises par les représentants de l'État. Éventuellement, elle peut engendrer des actes de corruption.

Bref, moins les interventions de l'État intègrent les attentes des composantes de la société, moins l'allocation des ressources parait efficace dans la réalisation des résultats stratégiques fixés.

Un regard maintenant sur les relations entre les variables « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* » et « *Prog. / Projets / Plan Stratég.* ».

Tableau 83 - Tri-croisé entre « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Prog. / Projets / Plan Stratég. »

Tableau croisé Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. * Prog. / Projets / Plan Stratég.							
Effectif		Prog. / Projets / Plan Stratég.					Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Prog. /	Tout à fait d'accord	4	0	0	0	0	4
Projets /	Plutôt d'accord	8	7	3	3	0	21
Obj.	Ni d'accord, ni pas d'accord	2	6	7	3	0	18
Strat.	Plutôt en désaccord	1	1	1	0	0	3
Inst.	Tout à fait en désaccord	0	0	0	0	1	1
Total		15	14	11	6	1	47

L'analyse de ces informations nous montre que la réalisation des programmes et/ou les projets qui composent le portefeuille de projets publics en Haïti, semble peu respecter les grandes lignes du plan stratégique de l'État; ce qui affecte l'atteinte des objectifs stratégiques des ministères et organismes publics (cf. tableau 83).

Tableau 84 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Prog. / Projets / Plan Stratég. »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	61,650 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	25,814	16	,057
Association linéaire par linéaire	8,901	1	,003
N d'observations valides	47		
a. 21 cellules (84,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.			

Aussi, à observer les résultats du test d'hypothèse, nous constatons que 61.650 et 0.000 sont les valeurs respectives de *Khi-deux* et de *p-value* (cf. tableau 84). Sur la base que *p-value* est inférieur à 0.05 ($p < 0.05$), nous rejetons H_0 (absence de relation entre ces

deux (2) variables) et nous acceptons H_1 (hypothèse alternative qui indique que les variables « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* » et « *Prog. / Projets / Plan Stratég.* » sont liées).

Autrement dit, moins les programmes et/ou les projets qui composent le portefeuille de projets publics, sont élaborés et exécutés dans le plan stratégique de l'État haïtien, moins ils concourent à la réalisation des objectifs stratégiques des différents ministères et organismes publics (cf. tableau 83).

Effectivement, ce plan est un document de référence de l'État haïtien dans lequel il définit sa vision, ses stratégies et ses objectifs stratégiques pendant une période donnée, et ce, dans le but de favoriser l'amélioration continue de la qualité de vie de ses habitants. Aussi, il doit favoriser une meilleure allocation et utilisation des ressources publiques. C'est ainsi que tant que les programmes et/ou les projets publics seront peu alignés sur le plan stratégique de l'État, les différentes structures gouvernementales accompliront difficilement leurs objectifs stratégiques. Et cette situation peut engendrer du gaspillage des ressources publiques.

En ce sens, les ministères et organismes publics ne doivent intégrer et réaliser que des programmes et/ou des projets qui sont alignés sur le plan stratégique de l'État haïtien pour atteindre leurs objectifs stratégiques sectoriels. De cette manière, ils favoriseront donc une meilleure allocation et optimisation des ressources publiques pour la réalisation des résultats stratégiques plus efficaces et efficaces.

Voyons maintenant les relations entre les variables « *Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst.* » et « *Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp.* ».

Les données présentées ci-dessous nous indiquent clairement que l'allocation des ressources publiques à la réalisation des programmes et/ou des projets en Haïti semble difficilement s'inscrire dans une perspective stratégique et interdépendante (cf. tableau 85). Cette situation affecte l'atteinte des objectifs stratégiques des institutions sectorielles de l'État.

Tableau 85 - Tri-croisé entre « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp. »

Tableau croisé Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. * Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp.							
Effectif							
		Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp.					Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Prog. /	Tout à fait d'accord	2	2	0	0	0	4
Projets /	Plutôt d'accord	0	10	4	4	3	21
Obj.	Ni d'accord, ni pas d'accord	1	0	9	8	0	18
Strat.	Plutôt en désaccord	0	1	1	1	0	3
Inst.	Tout à fait en désaccord	0	0	0	0	1	1
Total		3	13	14	13	4	47

Tableau 86 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp. »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	43,958 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	40,546	16	,001
Association linéaire par linéaire	7,787	1	,005
N d'observations valides	47		
a. 21 cellules (84,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,06.			

À considérer les résultats du test d'hypothèse, nous relevons que les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement égales à 43.958 et 0.000 (cf. tableau 86). En raison du fait que *p-value* est inférieur à 0.05 ($p < 0.05$), cela nous permet donc de rejeter H_0 (absence de relation entre ces deux (2) variables) et d'accepter H_1 (hypothèse alternative qui indique que les variables « Prog. / Projets / Obj. Strat. Inst. » et « Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp. » sont liées).

Cette relation entre ces deux variables nous aide à comprendre que lorsque l'allocation des ressources publiques à la réalisation des programmes et/ou des projets s'inscrit difficilement dans une perspective stratégique et interdépendante, cela affecte l'atteinte des objectifs stratégiques des institutions sectorielles de l'État (cf. tableau 85). En d'autres mots, les ministères et organismes de l'État maximisent les possibilités d'atteindre leurs objectifs lorsqu'ils allouent stratégiquement les ressources publiques dans l'organisation et l'exécution de leurs interventions sectorielles. Effectivement, cette façon

de procéder est favorable à l'optimisation des ressources de l'État. Aussi, elle limite le gaspillage de ces dernières.

Observons maintenant les liens entre les variables « *Act. Plus Imp. / Déf. Priorités* » et « *Allocat. / Ress. / GAR* ».

Tableau 87 - Tri-croisé entre « Act. Plus Imp. / Déf. Priorités » et « Allocated. / Ress. / GAR »

Tableau croisé Act. Plus Imp. / Déf. Priorités * Allocated. / Ress. / GAR							
Effectif		Allocat. / Ress. / GAR					Total
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Act. Plus	Haute hiérarchie	1	5	2	5	0	13
Imp./	Décideurs politiques	1	6	13	11	0	31
Déf.	Autres partenaires	0	0	0	1	0	1
Priorités	Vous et votre équipe tech.	1	0	0	0	1	2
Total		3	11	15	17	1	47

Tableau 88 - Résultats du test de Khi-deux entre les variables : « Act. Plus Imp. / Déf. Priorités » et « Allocated. / Ress. / GAR »

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	36,141 ^a	12	<,001
Rapport de vraisemblance	18,534	12	,100
Association linéaire par linéaire	,705	1	,401
N d'observations valides	47		
a. 17 cellules (85,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.			

Au regard des résultats du tri-croisé entre les variables « *Act. Plus Imp. / Déf. Priorités* » et « *Allocat. / Ress. / GAR* », nous remarquons que plus les décideurs politiques et la haute hiérarchie s'impliquent dans la définition des priorités, moins l'allocation des ressources à la réalisation des programmes et/ou des projets publics semblent respecter les principes de la GAR (cf. tableau 87).

De plus, les résultats du test d'hypothèse nous indiquent que les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement égales à 36.141 et 0.001. Sur la base que *p-value* est inférieur à 0.05 ($p < 0.05$), nous rejetons H_0 (absence de relation entre ces deux (2)

variables) et acceptons H₁ (hypothèse alternative qui indique que les variables « *Act. Plus Imp. / Déf. Priorités* » et « *Allocat. / Ress. / GAR* » ne sont pas indépendantes).

Cette relation entre ces deux (2) variables est négative dans la mesure où plus les décideurs politiques et la haute hiérarchie paraissent plus influents dans la définition des priorités, moins l'allocation des ressources s'inscrit dans le respect des principes de la GAR.

Effectivement, ces acteurs paraissent très influents et dominants dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. Comme nous l'avons déjà souligné, ils limitent la participation des cadres-gestionnaires et techniciens des structures de projets dans les ministères et organismes de l'État. L'implication et l'engagement de la société civile et de la population sont quasiment nuls dans la réalisation des politiques publiques en Haïti. Il est évident que l'allocation des ressources publiques s'inscrit peu dans le respect des principes de la GAR. Car ces derniers prônent particulièrement un partenariat entre tous les acteurs autour de la réalisation des interventions de l'État. Aussi, ils préconisent de la transparence dans l'accomplissement des résultats.

Ainsi, par apport à ces considérations et analyses, nous notons que les ministères et organismes sectoriels de l'État haïtien accomplissent difficilement leurs objectifs stratégiques, et ce, malgré la synergie développée par les cadres-gestionnaires et techniciens des structures techniques de projets publics. Car, dans leurs stratégies, ils disposent des programmes et/ou des projets qui répondent peu aux attentes des parties prenantes, principalement la population. Aussi, cette dernière paraît moins concernée et moins présente au cœur des décisions dans la gouvernance du portefeuille de projets publics, bien qu'elle soit le principal bénéficiaire de ces interventions de l'État.

Nous observons aussi que les programmes et/ou les projets réalisés par les structures sectorielles et gouvernementales semblent moins alignés sur le plan stratégique de l'État haïtien; ce qui remet en question l'efficacité de l'allocation des ressources de celui-ci. Puisque celle-ci respecte peu les principes de la GAR. Aussi, elle s'inscrit difficilement dans une perspective stratégique et interdépendante; ce qui représente une

source de gaspillage des maigres ressources de l'État haïtien. Et de telle situation peut non seulement occasionner la perte de confiance de la population dans les décisions publiques, elle peut engendrer également des actes de corruption.

Aussi, nous remarquons que les décideurs politiques ainsi que la haute hiérarchie dans les structures gouvernementales paraissent les acteurs les plus influents et les plus dominants dans la définition des priorités et des stratégies. Et cette dynamique ne concorde pas avec l'intégration de l'allocation des ressources dans le respect des principes de la GAR.

En ce sens, nous soulignons que les résultats du savoir et du savoir-faire des fonctionnaires des structures techniques de projets publics paraissent mitigés. Car les ministères et organismes de l'État haïtien accomplissent difficilement leurs objectifs stratégiques, et ce, en raison du fait que les comportements influents des décideurs politiques et de la haute hiérarchie semblent limiter la contribution de ces cadres-gestionnaires et techniciens dans l'accompagnement technique aux interventions sectorielles de l'État. En outre, ces agissements semblent influencer sur les résultats stratégiques fixés, au-delà d'un manque d'harmonisation et d'une carence de ressources observés dans le fonctionnement des différentes institutions sectorielles de ce dernier. De plus, ils affectent l'intégration de l'allocation des ressources dans le respect des principes de la GAR.

Autrement dit, l'attitude des décideurs politiques et de la haute hiérarchie des ministères et organismes de l'État haïtien a l'air contraignante et limite la pleine collaboration des cadres-gestionnaires et techniciens des structures de projets dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. D'ailleurs, parmi nos participants, seulement cinquante-trois pour cent (53%) d'entre eux ont confirmé avoir participé à la sélection des programmes et/ou des projets publics en fonction des priorités établies (cf. tableau 21).

C'est ainsi que nous pouvons associer ce déficit observé dans la gestion des attentes des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics aux

comportements influents et dominants des décideurs politiques et de la haute hiérarchie dans les différents ministères et organismes sectoriels de l'État haïtien. Car ces agissements sont à l'encontre des principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) qui placent les usagers des services publics au cœur des décisions et qui prônent surtout la transparence et le partenariat (Martin et Jobin, 2004; Tremblay et al., 2014). Ils découragent la cohésion qui devrait être développée entre tous les acteurs et favoriser simultanément leur participation dans la réalisation et la réussite du portefeuille de projets publics.

Pourtant, le partenariat ou la solidarité est bien ancrée dans la philosophie haïtienne. Et il ou elle est la base fondamentale de la sociologie de la culture haïtienne avec surtout la devise nationale qui est libellée ainsi : « l'union fait la force ». Il/elle peut prendre plusieurs formes pour exprimer l'entraide ou la solidarité de la population haïtienne autour d'un objectif commun. Par exemple, le « *konbitisme* » est une forme d'entraide et de partenariat pratiquée par la majorité de la population haïtienne surtout dans le milieu rural pour cultiver un champ, construire une maison ou accomplir une tâche quelconque (Antoine, 2004; Fombrun et Étienne, 2017). Normalement, cette même philosophie devrait animer tous les acteurs dans la gouvernance du portefeuille de projets de l'État haïtien, notamment les décideurs ou autorités politiques y compris les fonctionnaires publics (cadres-gestionnaires et techniciens) et la population, de manière à faciliter la réalisation des objectifs stratégiques escomptés.

Par ailleurs, nous soulignons également que les comportements des décideurs politiques et de la haute hiérarchie paraissent influencer sur la participation réelle de la population dans la réalisation des politiques publiques, bien que celle-ci soit le véritable bénéficiaire des interventions de l'État. Aussi, ils semblent miner la confiance des citoyens dans la gestion de ces dernières. Et ils mitigent l'implication et la contribution des agents publics dans les structures techniques d'études de projets des institutions sectorielles de l'État.

Néanmoins, nous observons que ce climat de travail ne semble pas empêcher que la majorité de nos participants aient un sentiment du devoir accompli, en matière de résultats atteints au regard de la mission de leur institution (cf. tableau 88). Certainement,

ils ne disposent pas tous les pouvoirs de décisions et d'orientations stratégiques des interventions publiques, mais ils estiment avoir développé, tant bien que mal, une certaine synergie et des capacités nécessaires pour favoriser la réalisation des objectifs stratégiques de l'État haïtien.

Tableau 89 - Distribution de la variable : Miss. Inst. / Sent. / Dev. Accomp.

Miss. Inst. / Sent. / Dev. Accomp.					
		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	5	10,6	10,6	10,6
	Plutôt d'accord	17	36,2	36,2	46,8
	Ni d'accord, ni pas d'accord	14	29,8	29,8	76,6
	Plutôt en désaccord	8	17,0	17,0	93,6
	Tout à fait en désaccord	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

5.3.5.- Analyse en correspondance multiple (ACM),

À considérer notre modèle intégrateur au regard des capacités et de l'attitude des principales parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics, nous remarquons que la cohésion paraît difficile entre celles-ci, particulièrement entre les autorités ou décideurs politiques et les agents publics eux-mêmes (cadres-gestionnaires et techniciens des structures d'études de projets) dont les principales fonctions sont d'accompagner techniquement les ministères et organismes sectoriels dans l'atteinte de leurs résultats stratégiques. Et bien que ces derniers doivent engendrer l'amélioration de la qualité de vie de la population, la société civile aussi bien que les usagers des services publics paraissent moins concernés par les décisions publiques. D'ailleurs, ils ont une participation quasiment nulle dans la réalisation des politiques publiques en Haïti.

La base de données constituées pour la réalisation de ce travail, comprend environ cinquante-neuf (59) variables. Parmi ces dernières, certaines développent de forte ou faible corrélation entre elles et d'autres n'ont aucun rapport. En effet, la pertinence de notre modèle intégrateur nécessite particulièrement les variables dont le coefficient de corrélation se révèle très fort.

L'utilisation de l'analyse en correspondance multiple (ACM) dans notre analyse nous permet, d'une part, de réduire le nombre de variables considérées dans cette étude de recherche. D'autre part, elle nous permet de présenter notre modèle d'étude scientifique sur l'étude exploratoire de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA, notamment en Haïti.

En réalisant une ACM avec les différentes variables considérées dans cette étude de recherche, les résultats suivants sont obtenus :

Tableau 90 - Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles			
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée	
		Total (Valeur propre)	Inertie
1	,957	16,823	,285
2	,938	12,841	,218
Total		29,663	,503
Moyenne	,949 ^a	14,832	,251
a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.			

D'abord, nous remarquons qu'il y a deux (2) dimensions qui sont dégagées des cinquante-neuf (59) variables introduites dans l'ACM. Chacune de ces dimensions indique une forte valeur de « Alpha de Cronbach », soit respectivement 0,957 et 0,938 pour les dimensions 1 et 2 (cf. tableau 90). Ces valeurs indiquent respectivement pour ces dernières une forte cohérence interne des questions posées; soit 95,7% et 93,8%. Au total, ces deux (2) dimensions résument à plus de cinquante pour cent (50%) l'ensemble des variables considérées dans l'ACM; ce qui est quand même satisfaisant.

Ensuite, l'analyse du tableau des mesures de discrimination en annexe nous permet d'observer, d'une part, que la dimension 1 comprend les variables suivantes : « critères / Form. / Sélect. / Projets », « Sélect. / Projets / Priorités », « Allocat. / Ress. / Rationalité », « Prog. / Projets / Final. / Miss. », « Prog. / Projets / Obj. / Strat. Inst. », « Agent / Pub. / Supp. / Institut. », « Agent / Pub. / Appl. / Connaiss. » et « Agent / Pub. / Trav. / Val. / Ajout. » (cf. tableau 91, en annexe). Ces dernières ont, avec cette dimension, des

coefficients de corrélation respectifs de : 0,665; 0,542; 0,604; 0,595; 0,731; 0,638; 0,603 et 0,660.

En effet, cette dimension correspond à la résultante des capacités des agents publics dans l'exercice de l'autorité de l'État haïtien afin de favoriser la gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats et de réaliser les objectifs stratégiques fixés. En d'autres termes, elle résume les résultats des compétences déployées par les cadres-gestionnaires et les techniciens des structures de projets y compris les décisions prises par les autorités et décideurs politiques dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti.

Au fait, l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population haïtienne est liée à la prise en considération de ses attentes dans la gouvernance des interventions de l'État. Particulièrement, elle dépend du niveau des compétences développées par les agents publics dans la gestion du portefeuille de projets publics. Aussi, elle résulte de la qualité et de l'orientation des politiques publiques réalisées par les représentants de l'État, particulièrement les autorités politiques.

Supposons que $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon, \zeta, \eta, \theta$ sont les coefficients d'une droite de régression qui est la composition linéaire de la dimension 1. En utilisant ces coefficients, nous écrivons l'équation de cette droite de la manière suivante :

Dimension 1 (Amélioration des conditions sociales et économiques de la population haïtienne) = α (*critères / Form. / Sélect. / Projets*) + β (*Sélect. / Projets / Priorités*) + γ (*Allocat. / Ress. / Rationalité*) + δ (*Prog. / Projets / Final. / Miss.*) + ε (*Prog. / Projets / Obj. / Strat. Inst.*) + ζ (*Agent / Pub. / Supp. / Institut.*) + η (*Agent / Pub. / Appl. / Connaiss.*) + θ (*Agent / Pub. / Trav. / Val. / Ajout.*).

Ou elle peut s'écrire autrement ainsi :

Amélioration des conditions sociales et économiques de la population haïtienne = $0,665 \times$ (*critères / Form. / Sélect. / Projets*) + $0,542 \times$ (*Sélect. / Projets / Priorités*) + $0,604 \times$ (*Allocat. / Ress. / Rationalité*) + $0,595 \times$ (*Prog. / Projets / Final. / Miss.*) + $0,731 \times$ (*Prog.*

/ Projets / Obj. / Strat. Inst.) + 0,638 x (Agent / Pub. / Supp. / Institut.) + 0,603 x (Agent / Pub. / Appl. / Connaiss.) + 0,660 x (Agent / Pub. / Trav. / Val. / Ajout.).

D'autre part, nous relevons que la dimension 2 se compose des variables suivantes : « Agent / Pub. / Efficacité », « Agent / Pub. / Efficience », « Agent / Pub. / Créativité », « Agent / Pub. / Productivité », « Agent / Pub. / Coaching », « Agent / Pub. / Écoute » et « Agent / Pub. / Sout. / Sup. / Hiér. » (cf. tableau 91). Celles-ci développent des coefficients de corrélation respectifs de : 0,546; 0,614; 0,551; 0,542; 0,754; 0,564 et 0,652.

Au fait, cette dimension se rapporte aux habiletés développées par les agents publics dans la réalisation de leurs tâches au niveau des structures techniques de projets. L'efficacité de leur savoir-faire nécessite particulièrement le soutien de leur supérieur hiérarchique pour accomplir les résultats stratégiques escomptés dans la gouvernance du portefeuille de projets publics.

En effet, cette dimension se révèle importante dans la réalisation de la précédente. Car ces cadres-gestionnaires et techniciens des structures de projets constituent le bras technique des ministères et organismes sectoriels de l'État haïtien. Leur savoir, savoir-faire et savoir-être sont déterminants dans l'accompagnement technique de ces derniers. Et comme étant une équipe de travail, ils doivent développer, au-delà de leurs compétences, une certaine cohésion entre eux pour favoriser l'accomplissement de leurs tâches. Également, ces dernières doivent favoriser la réussite de la gouvernance du portefeuille de projets publics.

Supposons *a, b, c, d, e, f* et *g* comme des coefficients d'une droite de régression qui est la composition linéaire de la dimension 2. Sur la base de ceux-ci, nous pouvons écrire l'équation de cette droite ainsi :

Dimension 2 (compétences des agents publics) = *a* (Agent / Pub. / Efficacité) + *b* (Agent / Pub. / Efficience) + *c* (Agent / Pub. / Créativité) + *d* (Agent / Pub. / Productivité) + *e* (Agent / Pub. / Coaching) + *f* (Agent / Pub. / Écoute) + *g* (Agent / Pub. / Sout. / Sup. / Hiér.).

Elle peut s'écrire autrement ainsi :

Compétences des agents publics = 0,546 x (Agent / Pub. / Efficacité) + 0,614 x (Agent / Pub. / Efficience) + 0,551 x (Agent / Pub. / Créativité) + 0,542 x (Agent / Pub. / Productivité) + 0,754 x (Agent / Pub. / Coaching) + 0,564 x (Agent / Pub. / Écoute) + 0,652 x (Agent / Pub. / Sout. / Sup. / Hiér.).

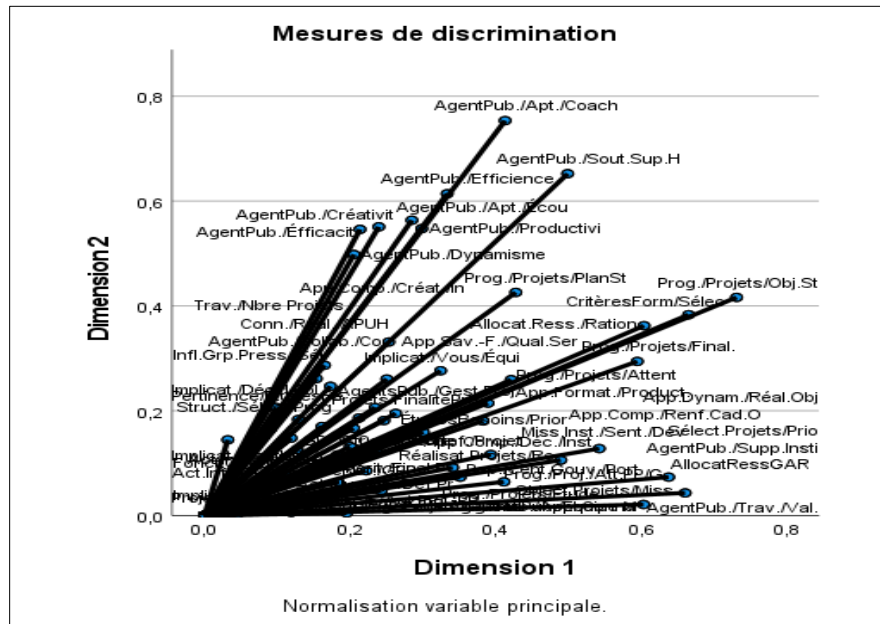


Figure 2 - Représentation graphique des mesures de discrimination de l'ACM

Enfin, à analyser cette représentation graphique, nous retenons les informations suivantes :

- Il y a une certaine corrélation entre les variables qui définissent les habiletés développées par les cadres-gestionnaires et techniciens des structures de projets dans les ministères et organismes sectoriels de l'État haïtien (cf. figure 2). Ces variables ont un poids important et constituent le niveau des compétences déployées par ces agents publics dans l'atteinte des résultats stratégiques de l'État. Autrement dit, elles traduisent le niveau de contribution de ces acteurs dans l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population haïtienne.

Certes, ces variables ont un poids important dans le niveau des compétences déployées par ces agents publics. Mais, elles ont un effet relativement moyen dans l'atteinte des résultats stratégiques.

- Il y a une certaine corrélation entre les variables traitant des informations relatives aux cadres-gestionnaires et aux techniciens qui bénéficient d'un support de leur institution, qui ont l'opportunité d'appliquer leurs connaissances et qui estiment que leur travail constitue une valeur ajoutée dans la réalisation des objectifs stratégiques de leur institution. En effet, cette relation montre que plus ces agents publics bénéficient d'un certain support de leur institution, plus ils auront la possibilité de mettre à profit leurs compétences dans l'accompagnement technique des ministères et organismes sectoriels de l'État dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques.

Aussi, nous soulignons que ces variables ont un poids très faible dans la synergie développée par ces acteurs, mais ont quand même une certaine importance dans l'accomplissement des résultats stratégiques.

- Il y a un certain lien entre l'établissement des critères formels et pertinents de sélection des projets, les programmes et/ou les projets qui concourent à la réalisation des objectifs stratégiques des institutions sectorielles de l'État, la rationalité de l'allocation des ressources publiques et la finalité de ces interventions de l'État (cf. figure 2). Effectivement, la relation entre ces variables indique que l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population est le résultat de l'utilisation des critères formels et pertinents dans la sélection des programmes et/ou des projets répondent particulièrement aux besoins réels de celle-ci dans la gouvernance des interventions publiques.

Principalement, nous mentionnons que ces variables se révèlent très importantes tant dans les efforts déployés par les agents publics des structures techniques de projets que dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'État haïtien.

- Toutefois, nous faisons remarquer qu'il n'y a aucune variable dans le graphe qui traite des informations concernant la participation des usagers des services publics

(la population) encore moins de la société civile (cf. figure 2). D'ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné, ces deux (2) acteurs ont une participation très faible ou quasiment nulle dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti (cf. tableaux 42 et 43).

Dans l'ensemble, nous retenons que l'analyse en correspondance multiple (ACM) nous permet de réduire le nombre de variables considérées autour de l'analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. En effet, les cinquante-neuf (59) variables choisies qui ont été introduites dans le logiciel SPSS nous permettent d'obtenir deux (2) méta-variables ou deux (2) grandes dimensions. Chacune de celles-ci nous permet d'apprécier les points forts et les points faibles de la gouvernance du portefeuille de projets publics en Haïti. D'une part, une de ces dimensions indique le niveau de contribution des agents publics dans l'accompagnement technique des ministères et organismes sectoriels de l'État. Cet apport se rapporte aux capacités tridimensionnelles (savoir, savoir-faire et savoir-être) de ces acteurs tant dans leur fonctionnement comme étant une équipe de travail multidisciplinaire que dans leur collaboration à la réalisation des résultats stratégiques escomptés dans les ministères et organismes sectoriels.

D'autre part, l'autre dimension indique la résultante de tous ces efforts y compris les décisions prises par les autorités politiques (la haute hiérarchie et les décideurs politiques) dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Autrement dit, elle explique que l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population haïtienne doit nécessairement passer par la sélection des programmes et/ou des projets suivant des critères formels et pertinents établis, et en fonction des priorités définies par rapport aux besoins réels des usagers des services publics.

Certainement, ces résultats stratégiques nécessitent la collaboration des autorités politiques pour faciliter la mise à profit des compétences des cadres techniques dans la gouvernance de ces interventions de l'État. Car il a été montré que les comportements influents et dominants de ces acteurs limitent la pleine collaboration de ces derniers dans l'accompagnement technique des institutions sectorielles. Aussi, ils semblent décourager

la participation des usagers des services publics dans la gouvernance du portefeuille de projets de l'État, bien que ces derniers soient considérés comme étant les véritables bénéficiaires de ces interventions.

CHAPITRE 6

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Le présent chapitre est un condensé qui expose synthétiquement les grandes lignes de notre travail scientifique. Il est subdivisé en quatre (4) sections dont chacune analyse un élément particulier de ce dernier.

En effet, la première section situe notre étude dans son contexte, présente la méthode utilisée et les résultats obtenus. Aussi, elle analyse et discute les conclusions principales. La deuxième section traite de la contribution de cette étude de recherche sur le plan théorique et managérial. La troisième section exprime les limites de notre travail. Et par rapport à celles-ci, la quatrième section dégage les nouvelles pistes de recherche.

6.1.- Présentation globale et discussions des résultats

Dans le domaine managérial, les parties prenantes jouent un rôle fondamental dans la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation. Particulièrement, leur niveau d'implication et de participation peut être considéré comme étant un indicateur de succès, analysé à partir de leurs comportements dans la gouvernance de cette dernière. Il témoigne le niveau de la prise en considération de leurs attentes dans les différentes stratégies mises en place aux fins de l'accomplissement des résultats escomptés.

Au fait, l'État comme la principale organisation de la société et le garant de la prestation des services publics, mobilise un ensemble de parties prenantes internes et externes à travers la réalisation de ses politiques publiques afin d'accomplir ses missions stratégiques, principalement l'amélioration de la qualité de vie de ses habitants. Comme telle, il est représenté par ses agents (autorités et décideurs politiques, administrateurs et cadres-gestionnaires publics, techniciens et autres agents publics) qui exercent de l'autorité au nom de l'intérêt général et ont l'obligation d'arrimer les ressources publiques avec les priorités définies de manière à assurer les résultats stratégiques fixés. Ces agents publics

sont dans l'obligation de considérer les attentes des différents acteurs, notamment les usagers des services publics qui sont les premiers bénéficiaires des interventions de l'État. De plus, ils doivent développer un partenariat dans la transparence qui doit favoriser la prise des décisions publiques inclusives et participatives; ce qui doit caractériser la qualité de la gouvernance de portefeuille de projets publics.

Autrement dit, par leurs compétences, les agents des pouvoirs publics sont responsables d'assurer une gestion efficace des attentes des parties prenantes dans la gouvernance des politiques publiques. Également, ils sont tenus de garantir la réussite des missions stratégiques de l'État à travers une gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats. En ce sens, pourrions-nous associer la précarité des conditions de vie de la population des PMA, principalement celle d'Haïti aux défaillances observées dans la gouvernance des interventions de l'État ?

La présente étude de recherche se situe dans le contexte où les pays moins avancés (PMA) réalisent plusieurs programmes et projets publics. Et malgré tout, leur population demeure dans la pauvreté. Principalement, Haïti, l'unique PMA du continent américain, continue de faire face à de divers problèmes chroniques et récurrents, tels que : le sous-emploi, l'insuffisance des services sociaux de base, etc. Et entre temps, il continue de réaliser diverses interventions publiques dans la perspective d'améliorer les conditions sociales et économiques de la population haïtienne.

Au fait, la prise en charge des attentes des parties prenantes se révèle un élément important dans la réussite de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Dans un modèle de gouvernance axé sur le partenariat, l'État, par les capacités de ses représentants, doit permettre à chacun des acteurs de participer à la réalisation de ses politiques publiques et de prioriser plutôt des décisions qui sont inclusives et participatives. Aussi, par le respect des principes de la GAR, il doit opter pour une gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats; ce qui doit lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques dans l'intérêt de la communauté. En ce sens, les programmes et / ou les projets publics seront sélectionnés suivant des critères formels et objectifs. Ils seront mieux en adéquation avec

les ressources publiques et les priorités établies qui sont surtout en lien avec les besoins réels de leurs principaux bénéficiaires.

À analyser les résultats obtenus de cette étude de recherche, nous retenons les informations suivantes :

Il appert que la majorité des cadres-gestionnaires et techniciens (quatre-vingt-seize pour cent (96%) de nos participants) des structures d'études et de programmation de projets détiennent des habiletés nécessaires qui leur permettent de bien accompagner techniquement les ministères et organismes de l'État haïtien. Car ils maîtrisent relativement la technicité de leurs dossiers et connaissent bien leurs secteurs d'intervention. Ils s'estiment être très dynamiques, efficaces, créatifs et productifs dans la réalisation de leurs tâches. Aussi, leur savoir-faire paraît particulièrement très favorable à l'analyse pertinente des besoins et à l'établissement des critères formels et pertinents dans la sélection des programmes et/ou des projets publics.

De plus, ces agents publics sont largement aptes à écouter les membres de leur équipe de travail et à les accompagner, au besoin. Cette ambiance de travail paraît très cordiale et conviviale entre ces derniers. Aussi, elle est empreinte d'empathie et de sympathie. D'ailleurs, elle justifie le niveau de collaboration et de coopération qui existe entre ces agents de l'État autour de leur objectif commun. Et ce dernier n'est autre qu'un accompagnement technique à la réalisation des interventions publiques dans les ministères et organismes sectoriels afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'État.

Cependant, malgré les efforts réalisés par les cadres-gestionnaires publics et les techniciens des structures de projets dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics, ils parviennent difficilement à remplir leurs fonctions et à participer pleinement à l'atteinte des résultats stratégiques de l'État haïtien. Car, d'une part, les ministères et organismes publics ne disposent pas tous de la même quantité et qualité de ressources, particulièrement les ressources humaines. D'ailleurs, parmi nos répondants, nous remarquons que soixante-quatorze pour cent (74%) d'entre eux ont une formation spécialisée en gestion de projets. Et leurs compétences ont

été généralement utilisées dans les structures centrales de l'État haïtien (ministères et organismes publics déconcentrés).

De plus, ces structures gouvernementales offrent relativement un cadre organisationnel qui est favorable à la mise à profit des compétences de leurs cadres-gestionnaires et techniciens des structures de projets. Car soixante-six pour cent (66%) de ces agents publics nous mentionnent qu'ils peuvent légèrement compter sur le support de leur institution pour appliquer leurs connaissances et remplir leurs fonctions en bonne et due forme.

D'autre part, la majorité des programmes et/ou des projets réalisés par ces ministères et organismes publics paraissent peu documentés et étudiés. Puisque seulement quarante-neuf pour cent (49%) des interventions publiques disposent d'une étude de besoins en bonne et due forme. Et malgré tout, cette dernière ne garantit pas la réussite de celles-ci. Car les autorités politiques sont les seuls représentants de l'État qui disposent le pouvoir de décision. Aussi, elles sont les seules à décider de l'allocation des ressources publiques à la réalisation des programmes et/ou des projets publics.

Autrement dit, cinquante-et-un pour cent (51%) des projets publics réalisés par l'État haïtien, cadrent peu les besoins réels de la population. Ceux-ci sont sélectionnés suivant des critères non pertinents; ce qui constitue vraisemblablement un gaspillage des maigres ressources publiques et fragilise davantage l'atteinte des résultats stratégiques escomptés. Cette situation est d'ailleurs corroborée par plus de soixante pour cent (60%) de nos participants qui nous révèlent que la gestion des ressources allouées à la réalisation de ces interventions publiques paraît peu rationnelle. De plus, ils mentionnent que celle-ci respecte peu les principes de la GAR, bien que cette approche de gestion soit adoptée par l'État haïtien comme étant le mode de gouvernance de la chose publique. Aussi, ils estiment que cette allocation des ressources est peu stratégique et interdépendante.

Effectivement, les interventions de l'État en Haïti font l'objet d'une carence au niveau de l'arbitrage et de l'alignement stratégique, ce qui semble justifier le manque de

transparence dans la gestion des ressources publiques et la réalisation d'un nombre important de projets qui concourent très peu aux objectifs stratégiques de l'État.

Au fait, quatre-vingt-seize pour cent (96%) de nos participants nous révèlent que les autorités politiques (les décideurs politiques et la haute hiérarchie dans les structures gouvernementales) sont les acteurs les plus influents et les plus dominants dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Car ce sont eux qui définissent les priorités, les stratégies et la sélection des programmes et/ou des projets de l'État.

Toutefois, les usagers des services publics pour lesquels ces acteurs politiques décident, paraissent moins concernés par leurs décisions. D'ailleurs, les données recueillies et analysées révèlent que la population aussi bien que la société civile ont une participation quasiment nulle dans la réalisation des politiques publiques en Haïti.

Aussi, nous notons que les structures techniques de projets dans les ministères et organismes sectoriels de l'État paraissent moins présentes et influentes dans la réalisation de ces activités stratégiques et importantes pour ces derniers.

À bien y regarder, ces comportements influents et dominants des autorités et décideurs politiques semblent limiter la participation réelle des cadres-gestionnaires publics et des techniciens des structures techniques de projets dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'État haïtien. Aussi, ils semblent mitiger les résultats des capacités et des compétences de ces derniers dans les structures gouvernementales en Haïti. Également, ils semblent décourager la participation de la population aussi bien qu'ils paraissent miner la confiance de celle-ci dans la gestion de la chose publique.

C'est ainsi qu'au regard de ces informations, nous sommes amenés à conclure que les conditions sociales et économiques de la population haïtienne dépendent largement des résultats de la gouvernance du portefeuille de portefeuille de projets publics. En d'autres termes, il paraît évident que les conditions de vie des habitants en Haïti soient précaires et miséreuses. Puisque ces derniers qui sont les véritables bénéficiaires des interventions de l'État, semblent moins concernés par les décisions publiques et ont une participation quasiment nulle dans la gouvernance des politiques publiques. En outre, les programmes

et/ou les projets publics répondent peu aux attentes des parties prenantes, particulièrement aux besoins réels de la population haïtienne. Et cette situation est corroborée par les données de la banque mondiale qui soulignent la précarité des conditions sociales et économiques de cette dernière (cf. tableaux 92 et 93; figures 3-8).

Par ailleurs, suivant nos analyses, nous avons remarqué qu'il y a vraisemblablement un lien entre :

- La connaissance de la réalité sociologique, culturelle, historique et politique de l'administration publique haïtienne, et la pertinence des études de besoins réalisées par les cadres-gestionnaires et techniciens des structures de projets des ministères et organismes sectoriels de l'État;
- La pertinence des études de besoins et l'établissement des critères formels et pertinents de sélection de projets publics;
- Les critères formels et pertinents de sélection de projets publics, et les programmes et/ou les projets qui concourent à la réalisation des objectifs stratégiques des institutions sectorielles de l'État;
- L'intégration des attentes de la population dans les programmes et/ou les projets publics, et la réalisation des objectifs stratégiques des structures gouvernementales.
- La position de la population au cœur des décisions dans la gouvernance du portefeuille de projets publics et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'État;
- L'allocation des ressources publiques dans le respect des principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) et l'intégration des attentes de la population dans les interventions de l'État;
- La réalisation des objectifs stratégiques de l'État et l'allocation stratégique et interdépendante des ressources publiques de manière à limiter le gaspillage des ressources;
- L'influence et la prédominance des autorités politiques dans la définition des priorités et des stratégies, et l'intégration de l'allocation des ressources dans le respect des principes de la GAR;

- Les programmes et/ou les projets publics qui concourent à l'atteinte des objectifs stratégiques des structures gouvernementales et qui sont alignés sur le plan stratégique de l'État.

Au fait, sur la base de ces corrélations observées, nous recommandons aux parties prenantes de la gouvernance du portefeuille de projets de l'État haïtien, principalement aux dirigeants (les décideurs politiques, la haute hiérarchie dans les ministères et organismes publics) de :

- Renforcer les structures gouvernementales, d'harmoniser leur fonctionnement, de les toutes doter d'une structure technique de projets et, de les rendre plus habiles et autonomes dans la réalisation de leurs missions stratégiques;
- Définir et de garder à jour un plan stratégique de l'État qui traduit largement le partenariat et les attentes de tous les acteurs de la société haïtienne, principalement la population;
- Encourager et de promouvoir la participation de la population et de la société civile à la gestion de la chose publique, en général et aux activités visant l'amélioration de leurs conditions sociales et économiques, en particulier;
- Placer la population au cœur des décisions publiques et d'intégrer ses besoins réels dans les politiques publiques;
- Être plus avertis et conscients de l'importance de leurs comportements et de leurs actes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics;
- Promouvoir un cadre organisationnel qui encourage la mise à profit des compétences des cadres-gestionnaires et des techniciens en management de projets et en planification stratégique au niveau des structures de projet dans la réalisation des politiques publiques;
- Intégrer l'allocation des ressources publiques dans le respect des principes de la GAR (Participation, Transparence, Responsabilisation et Simplicité), ce qui rassure les différents acteurs de la société haïtienne, particulièrement la population;
- Prioriser et favoriser des décisions qui s'inscrivent dans l'allocation stratégique et interdépendante des ressources publiques, ce qui limitera significativement le gaspillage des ressources de l'État;

- Prioriser et favoriser la sélection des programmes et/ou des projets publics conformément aux priorités et aux objectifs documentés, et suivant des critères formels et pertinents basés sur la réalisation des études de besoins en bonne et due forme; ce qui limitera clairement l'influence des pressions politiques sur la composition du portefeuille de projets publics de l'État haïtien;
- Et revoir certaines pratiques socio-politiques qui découlent de l'inefficacité des structures gouvernementales. Car elles sont peu favorables à une gestion saine des ressources publiques axée sur les résultats.

Quant aux cadres-gestionnaires publics et techniciens des structures d'études, d'analyse et de programmation de projets, nous leur recommandons de :

- Utiliser toujours leurs compétences, particulièrement leurs connaissances de la réalité de leur milieu d'intervention, dans la réalisation des études et des analyses de besoins qui sont basées sur des données fiables;
- Considérer prioritairement les usagers des services publics dans la documentation des priorités des structures gouvernementales et sectorielles;
- Identifier et préconiser à la haute hiérarchie, les options de solutions qui favoriseront les interdépendances entre les programmes et les projets publics, ce qui engendrera une optimisation des ressources de l'État;
- Exiger des ressources nécessaires (ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles) qui favoriseront techniquement la pleine réalisation de leurs tâches dans le processus de gestion du portefeuille de projets publics;
- Maintenir un milieu de travail cordial et convivial où l'empathie est au cœur des relations interpersonnelles, ce qui favorisera la cohésion et la coopération continues entre les membres de leur équipe de travail;

6.2.- Contribution de cette étude

Toute activité de recherche scientifique, outre de sa perspective épistémologique et méthodologique, répond à un ou des objectifs dont les résultats parviennent éventuellement à attester leur réalisation ou leur non-réalisation.

Relativement à ce travail de recherche, nous rappelons qu'il est une étude exploratoire réalisée autour de la gouvernance du portefeuille de projets publics dans les PMA dont Haïti. Plus spécifiquement, il cherche à montrer l'importance pour ces derniers d'améliorer la qualité de leur gouvernance de portefeuille de projets publics par l'arrimage de ces trois (3) éléments : a) la qualité des représentants de l'État à travers leurs capacités et leurs compétences dans la prise des décisions publiques dites inclusives et participatives, b) la gestion efficace des attentes des parties prenantes principalement la population, et c) la gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats. Car un tel assemblage ressemble à un modèle qui est intégrateur et capable de pallier les défaillances observées dans la gouvernance de portefeuille de projets publics des PMA notamment d'Haïti. Et il doit permettre à ces derniers de parvenir à la finalité de leurs missions stratégiques, particulièrement l'amélioration de la qualité de vie de leurs habitants.

En réalité, l'analyse des résultats obtenus nous indique qu'il y a des déficits tant dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics que dans la gestion des attentes des acteurs, principalement celles de la population haïtienne. En effet, ces défaillances paraissent en lien avec des comportements influents et dominants de certains agents publics qui disposent le pouvoir de décision et semblent limiter la participation réelle des autres parties prenantes dans la gouvernance de portefeuille de projets publics. Aussi, elles semblent expliquer pourquoi les conditions de vie de cette population sont si précaires et miséreuses en Haïti.

Autrement dit, la précarité des conditions sociales et économiques de la population haïtienne semble être due aux défaillances observées dans la gouvernance de portefeuille de projets publics de l'État. Car la gestion des attentes des parties prenantes paraît inefficace. D'ailleurs, les usagers des services publics qui sont les véritables bénéficiaires des politiques publiques, semblent moins concernés par celles-ci et ont une participation quasiment nulle dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics.

Par ailleurs, nous soulignons la contribution théorique et managériale ou pratique de cette étude de recherche. En effet, sur le plan théorique, cette dernière nous permet de comprendre que :

- La théorie des parties prenantes est au cœur du management des organisations, principalement de l'État qui est la principale organisation de la société et le garant de la prestation des services publics. Les agents publics (les fonctionnaires et les autorités politiques) assurent la gouvernance des interventions de l'État. Et celles-ci doivent refléter les besoins réels de la population qui est le principal bénéficiaire des services publics. Ces deux (2) principaux acteurs doivent participer pleinement à la définition et à la réalisation des politiques publiques pour faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques dans l'intérêt collectif.
- Le partenariat est un élément essentiel dans la réussite de la gouvernance du portefeuille de projets publics et l'atteinte des résultats stratégiques de l'État. Il favorise la participation et l'engagement de toutes les parties prenantes de la société. Outre de la disponibilité des ressources et de la qualité de gestion de celles-ci, il assure la réussite des interventions de l'État.
- Les parties prenantes dans la gouvernance des politiques publiques jouent un rôle fondamental dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'État.
- Les agents publics constituent réellement l'actif indispensable de l'État, la première personne morale de droit public de la société. Car ils représentent et détiennent évidemment ses capacités tant dans la gouvernance de ses interventions publiques que dans la réalisation de ses missions stratégiques.
- La prise en considération des attentes des parties prenantes, particulièrement de la population, dans la gouvernance du portefeuille de projets de l'État concourt effectivement à l'amélioration des conditions de vie de cette dernière.
- Les compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) déployées par les agents publics qui agissent au nom de l'intérêt général et dans l'intérêt du service public, contribuent véritablement à l'amélioration de la situation sociale et économique de la population.
- Les défaillances observées dans l'exercice de pouvoir et d'autorité attribué aux agents de l'État dans la réalisation des interventions publiques, pourraient être constituées comme étant l'un des facteurs qui expliquent l'état récurrent et miséreux des conditions sociales et économiques de la population des PMA, en général et du peuple haïtien, en particulier.

- La connaissance du milieu d'intervention d'une organisation est un élément important dans la réussite de la gouvernance de ses stratégies et l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Aussi, cette étude de recherche constitue une sorte de collaboration à l'avancement et au développement du domaine managérial. Particulièrement, elle participe à la diversification de la revue documentaire existant autour du rôle de l'État ainsi que ses représentants au regard de l'intérêt de la société. Aussi, elle doit alimenter les débats sur le rôle des parties prenantes dans la gouvernance des politiques publiques, notamment l'intégration des attentes de la population dans l'ensemble des phases caractéristiques des processus de gestion d'un portefeuille de projets publics.

Sur le plan managérial ou pratique, cette étude de recherche doit permettre aux dirigeants et aux fonctionnaires de l'État haïtien aussi bien qu'à la société civile et à la population de se rendre compte que :

- Les conditions de vie d'une population ne dépendent pas seulement de la qualité de la gestion du portefeuille de projets publics, mais elles sont en lien aussi avec leurs comportements comme étant des autorités et des décideurs politiques, des administrateurs et gestionnaires publics, et des fonctionnaires qui agissent au nom de l'intérêt général dans les différentes structures gouvernementales.
- Les conditions de vie d'une population sont en lien aussi avec la qualité des décisions publiques prises par les autorités aussi bien que par les fonctionnaires qui agissent au nom de l'État, la principale organisation de la société et le garant des prestations des services publics.
- Les conditions de vie d'une population dépendent largement de sa participation et de la prise en considération de ses attentes dans la définition et la réalisation des politiques publiques.
- Les résultats stratégiques attendus par l'État à travers la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics, sont relativement faibles. Et il semble que cette situation demeure à cause de la qualité

de la gouvernance réalisée jusqu'ici qui garde encore la population dans la pauvreté et qui maintient Haïti dans le rang des PMA.

- Certaines pratiques actuelles de gestion et de gouvernance (culture de l'autoritarisme, allocation des ressources publiques dans des projets non viables, dépenses d'investissement public sans une évaluation des réalisations physiques, Opacité dans la gestion des ressources de l'État, réalisation des politiques publiques qui passent outre des besoins réels de la population, etc.) ne sont pas favorables à l'amélioration de la qualité des services publics. Et non plus, elles ne concourent pas à l'amélioration des conditions de vie de la population.

Aussi, cette étude de recherche s'inscrit dans la dynamique d'être :

- Un apport à l'amélioration des pratiques de bonne gouvernance des politiques publiques aux fins de la satisfaction de l'intérêt général.
- Une pierre à la reconstruction d'Haïti et qui favorisera particulièrement son développement social et économique.
- Une contribution au relèvement de la performance du portefeuille de projets publics en Haïti, ce qui influencera significativement la qualité de vie de la population haïtienne.

Au-delà de ces contributions d'ordre théorique et managérial ou pratique, la présente étude scientifique présente aussi des limites. Ces dernières qui sont surtout d'ordre systémique, sont présentées dans la section suivante.

6.3.- Limites de l'étude

La présente étude de recherche dite exploratoire et descriptive se limite à observer les défaillances de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA, principalement en Haïti. Dans cette perspective, elle analyse la prise en considération des attentes des parties prenantes, particulièrement de la population dans la gouvernance des politiques publiques. Aussi, elle examine l'exercice de l'autorité de l'État réalisé par les agents publics, au nom de l'intérêt général, dans la prise des décisions publiques, surtout au regard de la gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats.

En fait, elle met en exergue les compétences des cadres-gestionnaires et des techniciens dans les structures de projet des ministères et organismes sectoriels dont les interventions sont réalisées dans les domaines social et économique. Elle analyse notamment les comportements des principaux acteurs dans la réalisation des processus d'organisation et de gestion des programmes et/ou des projets publics. Et elle s'appuie sur la corrélation positive qui existe entre la qualité de la gouvernance des politiques publiques et celle des conditions de vie d'une population.

Autrement dit, cette étude de recherche suppose que l'État haïtien évolue dans un environnement politique stable où tous les pouvoirs publics jouent leur rôle et remplissent leurs missions suivant le cadre légal établi.

Or, à bien y regarder, Haïti est un PMA caractérisé par une instabilité politique chronique et, une forte vulnérabilité économique et un faible développement (sous-emploi, insuffisance des services sociaux de base qui sont déjà de faible qualité, faible revenu par habitant dont la majorité vit dans la pauvreté extrême). C'est aussi la preuve qu'il y a des déficits assez importants au niveau de la gouvernance politique en Haïti. En ce sens, cette étude de recherche devrait inclure l'analyse de cette dernière, bien que les résultats obtenus montrent déjà que les capacités et les compétences des agents publics sont déterminantes dans la qualité de la gestion des parties prenantes aussi bien que dans celle de la gestion de portefeuille de projets publics; ce qui justifie que l'arrimage de ces trois (3) éléments doit favoriser l'amélioration de la gouvernance des politiques publiques de ce PMA.

Au fait, la manière dont les représentants de l'État exercent leur autorité au nom de l'intérêt général, peut être considéré comme étant un facteur qui influence les conditions de vie d'une population. En effet, il a été montré que « la démocratie menée dans un environnement politiquement stable a un effet significativement positif sur la croissance économique » (Markem et Faycel, 2018, p. 55).

En d'autres termes, nous pouvons dire que les résultats stratégiques de l'État semblent avoir plus de chance d'être atteints dans un tel environnement que dans celui où règne l'instabilité. En ce sens, devrions-nous considérer l'instabilité politique comme un facteur qui justifie la précarité des conditions sociales et économiques des PMA, particulièrement Haïti ? Cette situation n'aurait-elle pas un effet significatif sur la

performance de l'appareil administratif public et sur l'atteinte des résultats stratégiques de l'État ?

Particulièrement, en Haïti, les interventions de l'État sont subdivisées en quatre (4) grands axes ou secteurs (social, économique, politique et culturel). En termes d'activités et de résultats, ceux-ci forment un système où les actions d'un secteur ont des incidences sur celles d'un autre.

En d'autres mots, l'amélioration des conditions de vie de la population haïtienne ne peut être effective sans la réalisation des programmes et/ou des projets publics qui répondent aux besoins réels de celle-ci. Non plus, elle ne peut être réalisée sans l'allocation stratégique et interdépendante des ressources dans le respect des principes de la GAR avec des hommes et des femmes compétents et dotés d'un leadership collaboratif qui prennent des décisions publiques inclusives et participatives. Et cette résultante ne semble pas non plus atteignable sans une stabilité politique (le fonctionnement normal des autres pouvoirs de l'État, le renouvellement du personnel politique à temps, le respect des principes établis et l'égalité de tous les citoyens devant la loi, le respect des droits fondamentaux de l'être humain, etc.).

C'est ainsi que notre étude de recherche présente une limite qui est liée à l'organisation de l'État comme étant un système de trois (3) pouvoirs. Les interventions de l'un affectent les résultats de l'autre. Voilà pourquoi qu'il est important que les politiques publiques se définissent et se réalisent dans un partenariat développé entre toutes les parties prenantes où le bien-être de la population est au cœur des décisions publiques. Car celle-ci constitue le principal et le premier bénéficiaire des interventions de l'État.

6.4.- Perspectives de recherche

Les organisations évoluent dans un environnement complexe et changeant. Ce dernier les oblige continuellement à s'adapter et à maximiser davantage l'utilisation de leurs ressources afin de garder le cap sur leur performance. Particulièrement, l'État, comme la principale organisation de la société, prend de grandes mesures stratégiques, entreprend de grands chantiers et s'appuie sur l'optimisation de ses ressources afin d'améliorer la qualité de ses prestations de services publics. Aussi, il est important que cette organisation

publique examine son mode ainsi que sa qualité de gouvernance dans le but de rassurer l'ensemble de ses parties prenantes, principalement la population aussi bien que de satisfaire leurs attentes. Également, cette analyse se révèle nécessaire pour ce garant de la satisfaction de l'intérêt général de manière à s'assurer que les résultats stratégiques escomptés soient atteints, ce qui lui permet d'améliorer la qualité de vie de ses habitants.

Certainement, tous les pays les moins avancés (PMA) aspirent à leur déclassement dans le rang des moins développés et des plus pauvres. Car ils souhaitent tous améliorer particulièrement leur situation sociale et économique, ce qui restaurera et redorera leur image sur le plan international. Évidemment, l'« *étude exploratoire de la gouvernance de portefeuille de projets publics dans les PMA : vers un modèle intégrateur* » peut être constituée comme une piste de recherche pour les autres PMA afin d'apprécier leur mode et leur qualité de gouvernance y compris leurs résultats stratégiques.

Aussi, nous soulignons que cette analyse pourrait être reprise avec l'intégration du secteur politique. En effet, elle examinera les incidences des interventions publiques réalisées dans le secteur politique sur les conditions sociales et économiques de la population.

Au fait, étant donné que les PMA sont caractérisés par l'instabilité politique, une des nouvelles pistes de recherche serait d'analyser l'effet de cette situation politique sur l'atteinte des résultats stratégiques de l'État. Car il a été montré que la stabilité politique est un élément important et déterminant de la croissance économique (Markem et Faycel, 2018). Cette nouvelle perspective de recherche examinera en quoi l'instabilité politique affecte la qualité de la gouvernance du portefeuille de projets publics. Aussi, elle déterminera en quoi cette situation politique influence les conditions de vie de la population.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La théorie des parties prenantes est au cœur du management des organisations. Car les parties prenantes jouent un rôle fondamental dans la réalisation des objectifs stratégiques de ces dernières. Ce sont, d'ailleurs, ces acteurs qui, à l'interne, disposent les capacités et les compétences des organisations. Et l'arrimage de celles-ci avec les autres ressources crée un effet multiplicateur pour parvenir à l'atteinte des résultats escomptés et garder le cap vers une performance organisationnelle continue. Évidemment, la satisfaction des attentes des parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe, est au centre de l'accomplissement de ces résultats.

Particulièrement, l'État qui est considéré par plus d'un comme étant la principale organisation publique de la société et le garant des prestations des services publics, accomplit ses missions stratégiques à l'aide des capacités et des compétences dont disposent ses représentants ou ses agents publics. En effet, ces derniers exercent l'autorité de l'État et agissent au nom de l'intérêt général afin de satisfaire l'intérêt collectif. Car l'État, comme la première personne morale de droit public, est régi par la loi, défend et favorise l'intérêt public ou encore l'intérêt commun.

Autrement dit, les cadres-gestionnaires, les techniciens, les décideurs politiques ainsi que les administrateurs publics dans les différentes structures gouvernementales exercent l'autorité de l'État afin de satisfaire les besoins de la population. En ce sens, les attentes de cette dernière sont et doivent être au cœur des décisions publiques. Aussi, leur satisfaction ou encore l'amélioration des conditions de vie des usagers des services publics doit être la finalité des interventions de l'État.

Au fait, les PMA, particulièrement Haïti, constituent tous des États qui disposent des structures gouvernementales, suivant leurs règles de droit public. Ils disposent tous d'un portefeuille de projets publics et continuent de réaliser des interventions publiques

dans la perspective d'améliorer la situation sociale et économique de leurs habitants. Et en dépit de tout, ils demeurent des pays moins développés et à faibles revenus par habitant. Leur population vit encore dans la précarité et la pauvreté.

Néanmoins, à bien analyser la qualité de la gouvernance des politiques publiques de ces PMA, des défaillances y ont été observées et affectent largement la qualité de leurs résultats stratégiques escomptés. D'ailleurs, celles-ci semblent largement justifier la récurrence des conditions de vie de leurs habitants.

La présente étude de recherche dite exploratoire et descriptive permet de dégager un modèle d'analyse qui intègre trois (3) dimensions fondamentales de la gouvernance de portefeuille de projets publics, ce qui doit favoriser l'amélioration de la qualité de cette dernière dans ces pays dits à faibles revenus et à faibles capacités. En effet, la littérature managériale nous révèle que ce modèle intégrateur est, à l'aune de l'approche partenariale de la gouvernance, l'arrimage des capacités et des compétences des représentants de l'État avec une gestion efficace des attentes des parties prenantes aussi bien qu'avec celle de portefeuille de projets publics axée sur les résultats.

Au fait, les résultats obtenus montrent que ces trois (3) éléments paraissent nécessaires dans la gouvernance de portefeuille de portefeuille de projets publics des PMA. Et ceux-ci peuvent avoir des incidences sur les conditions de vie des habitants de ces derniers.

Principalement en Haïti, ces résultats indiquent que les conditions sociales et économiques de la population sont précaires en raison du fait que celle-ci paraît moins présente et moins concernée par les décisions publiques. D'ailleurs, elle a une participation quasiment nulle dans la gouvernance du portefeuille de projets; ce qui vient corroborer les déclarations de Gandhi et Mandela, deux (2) grandes figures politiques au niveau international : comment l'État pourrait-il aborder et satisfaire les besoins de ses habitants, si ces derniers ne sont pas des parties prenantes de la définition et de la réalisation de ses politiques publiques ?

Par ailleurs, il semble que la situation de la population haïtienne est telle quelle à cause des comportements des représentants de l'État haïtien qui sont peu favorables à la réussite de la gouvernance des interventions publiques. En effet, il est révélé que les cadres-gestionnaires et les techniciens de projets dont les compétences sont majoritairement utilisées dans les structures gouvernementales centrales, détiennent les habiletés nécessaires pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques de l'État. Car, suivant les données analysées, ils connaissent la réalité culturelle, historique, sociologique et politique de leur milieu d'intervention. Ils maîtrisent relativement la technicité de leurs dossiers traités. Et ils s'estiment être dynamique, efficace, créatif et productif dans la réalisation de leurs tâches.

Toutefois, les comportements influents et dominants des autorités politiques (les décideurs politiques et la haute hiérarchie dans les structures gouvernementales) semblent mitiger les résultats de leurs capacités. Car les agents publics précédemment mentionnés parviennent difficilement à remplir leurs fonctions et à participer pleinement à la réalisation des objectifs stratégiques de leur institution sectorielle de l'État. D'ailleurs, ils peuvent légèrement compter sur le support de leur institution pour appliquer leurs connaissances et réaliser leurs tâches en bonne et due forme.

Au fait, les ministères et organismes publics de l'État haïtien offrent un cadre organisationnel qui est peu favorable à la mise à profit des compétences des cadres-gestionnaires et des techniciens qui sont supposés faciliter la réalisation de leurs objectifs. Car ces acteurs paraissent moins présents et influents dans la réalisation des activités stratégiques de ces structures gouvernementales sectorielles pour lesquelles ils travaillent.

De plus, il semble que nous pouvons associer les conditions précaires de la population haïtienne à une carence observée au niveau de l'arbitrage et de l'alignement stratégique du portefeuille de projets publics. Puisque la majorité des projets réalisés par l'État haïtien cadrent peu les besoins réels de la population, bien que cette dernière soit considérée comme étant le principal et le premier bénéficiaire des interventions publiques. Et ces projets publics sont sélectionnés suivant des critères non pertinents. Cette situation rend que l'allocation des ressources à ces interventions de l'État, peu stratégique,

rationnelle et interdépendante. Aussi, celle-ci respecte peu les principes de la GAR, bien que cette approche de gestion soit adoptée par l'État haïtien comme étant le mode de gouvernance de la chose publique.

Ainsi, malgré ses limites, nous soulignons, d'une part, que cette étude de recherche paraît assez pertinente. Car au regard des résultats obtenus, nous pouvons remarquer que la précarité des conditions sociales et économiques de la population haïtienne semble être due aux défaillances observées dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. Et pour pallier celles-ci, nous préconisons aux représentants de l'État haïtien (les décideurs politiques, la haute hiérarchie ainsi que les fonctionnaires dans les ministères et organismes publics) aussi bien qu'à la société civile et à la population de :

- Considérer la population haïtienne comme une partie prenante intégrante dans la gouvernance du portefeuille de projets publics;
- Promouvoir et favoriser la participation de la population ainsi que la société civile dans la gestion de la chose publique;
- Prioriser les besoins des usagers des services publics (la population) dans la définition et la réalisation des politiques publiques;
- Renforcer les institutions gouvernementales (prioriser le concours à l'interne et à l'externe pour recruter des cadres et leur accorder des promotions, éviter le favoritisme, décider dans la transparence et suivant les règles de droit, et harmoniser le fonctionnement des entités de l'État de manière à les rendre plus habiles dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques);
- Renforcer davantage les capacités et les compétences des agents publics, principalement leur savoir-être qui doit favoriser la résultante de leur savoir et leur savoir-faire;
- Définir et garder à jour un plan stratégique de l'État qui traduit largement le partenariat et la satisfaction des attentes de tous les acteurs de la société haïtienne, principalement la population;
- Faire de la gestion axée sur les résultats (GAR) le véritable mode de gouvernance (Participation, Transparence, Responsabilisation et Simplicité) de la chose publique en Haïti;

- Cultiver la reddition des comptes;
- Prioriser et favoriser la sélection des programmes et / ou des projets, suivant les priorités et les objectifs définis et documentés, et conformément aux critères formels et pertinents basés sur la réalisation des études de besoins en bonne et due forme;
- Revoir certaines pratiques socio-politiques qui favorisent peu de gestion saine et optimale des ressources, et axée sur les résultats (licenciement ou transfert des fonctionnaires sans motifs ou en dehors de la loi, réalisation de grands chantiers publics suivant des intérêts particuliers et dans des zones desservant peu la population, décaissement de fonds publics à des manœuvres politiciennes pour le maintien du pouvoir, etc.);

D'autre part, nous concluons que les trois (3) éléments intégrés dans notre modèle d'analyse peuvent grandement contribuer à l'amélioration de la qualité de la gouvernance des politiques publiques dans les PMA, notamment en Haïti. Puisque les capacités et les compétences des représentants de l'État paraissent déterminantes dans la gouvernance de portefeuille de projets publics. D'ailleurs, elles semblent pertinentes dans l'atteinte d'une gestion des parties prenantes de qualité aussi bien que dans la réalisation d'une gestion de portefeuille de projets publics axée sur les résultats. Par conséquent, il semblerait nécessaire et important que les PMA arrivent la qualité de leurs agents publics avec la gestion des parties prenantes et celle de portefeuille de projets publics de manière à favoriser l'achèvement de leurs objectifs stratégiques.

Autrement dit, un PMA qui veut améliorer la qualité de sa gouvernance de portefeuille de projets publics, semble obligé d'intégrer ces trois (3) éléments afin de parvenir à l'amélioration de la qualité de vie de sa population.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Affaires mondiales Canada. (2016). *La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale. Un guide pratique*. Centre d'excellence de la gestion axée sur les résultats. https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf
- AGRIDAPE. (2012). Gestion axée sur les résultats au service de la réduction de la pauvreté rurale : leçons du 7^e forum régional du FIDA. *Revue sur l'agriculture durable à faibles apports externes*. Numéro spécial avec la participation de l'IED et le FIDA. https://www.iedafrique.org/IMG/pdf/Agridape_juin_DB_2013.pdf
- Albarello, L. (2012). *Apprendre à chercher* (4^e édition, Ser. Méthodes en sciences humaines). Éditions de boeck.
- Albert, J.-L. (2017). *Finances publiques* (10^e édition). Éditions Dalloz.
- Aldebert, B. et Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management international*, 19(1), 43-60. <https://doi.org/10.7202/1028489ar>
- Alexis, M. (2011). *Le nouvel État haïtien, moderniser l'administration publique pour la bonne gouvernance. Théories, principes et applications*. Xlibris Corporation.
- Allaire, Y. et Rousseau, S. (2014). *Gouvernance et parties prenantes : l'obligation du conseil d'administration d'agir dans l'intérêt de la société*. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/12/IGOPP_Rapport_PartiesPrenantes_FR_v4_WEB.pdf
- Alventosa, J.-R. (2006). Serviteurs de l'État : moyens et contraintes. *Pouvoirs*, 2(117), 77-92. <https://doi.org/10.3917/pouv.117.0077>
- Amougou, T. (2009). Le nouveau paradigme de la coopération au développement (le NPCD) : quels enjeux pour le développement des pays partenaires? *Économie et Solidarités*, 40(1-2), 63-83. <https://doi.org/10.7202/1004053ar>
- Antoine, P. (2004). *Liberté d'expression et convivialité en Haïti* [Thèse de doctorat]. Université de Montréal. <http://hdl.handle.net/1866/15004>
- Attarça, M. (1999). *Une introduction au concept de « stratégie politique d'entreprise ». Une étude du lobbying pratique par les entreprises en France* [Thèse de doctorat]. HEC Paris. https://pastel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/918268/filename/1999_EHEC_0059.pdf
- Audet, F. (2018). *Comprendre les organisations humanitaires. Développer les capacités ou faire survivre les organisations*. Les Presses de l'Université du Québec.

- Awortwi, N. (2010). Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public : le cas du Mozambique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76(n4), 757-782. <https://doi.org/10.3917/risa.764.0757>
- Bangui, T. (2015). *La mal gouvernance en Afrique centrale : Malédiction des ressources naturelles ou déficit de leadership ?* Éditions l'Harmattan.
- Banque de la République d'Haïti (2021). Variation de l'indice des prix à la consommation par groupe de dépenses Janvier 2021. <https://www.brh.ht/variation-de-lindice-des-prix-a-la-consommation-par-groupe-de-depenses-janvier-2021/>
- Banque Mondiale (2007). *Enjeux démographiques du XXIe siècle. Le rôle de la Banque Mondiale*. Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) / Banque Mondiale.
- Banque Mondiale (2011). *Total des bénéfices tirés des ressources naturelles (% du PIB)*. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.TOTL.RT.ZS?view=chart>
- Banque Mondiale (2014). *Haïti : investir dans l'humain pour combattre la pauvreté. Éléments de réflexion pour une prise de décision informée*. Rapport présenté avec la collaboration de l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale (ONPES) et du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Éditions de la Banque Mondiale.
- Banque Mondiale (2016). Mieux dépenser, mieux servir. *Groupe de la Banque Mondiale : Revue des finances publiques en Haïti*. <http://documents.worldbank.org/curated/fr/606701467029434448/pdf/ACS14253-v1-FRENCH-PUBLIC-HT-PER-FR-FINAL-Jan-26-2.pdf>
- Banque Mondiale (2017) : *Rapport sur le développement dans le monde 2017 : la gouvernance et la loi*. Éditions de la Banque Mondiale.
- Banque Mondiale (2019a). *Pays les moins avancés : classement de l'ONU*. <https://donnees.banquemondiale.org/region/pays-les-moins-avances-classement-de-lonu>
- Banque Mondiale (2019b). *Haïti*. <https://donnees.banquemondiale.org/pays/haiti?view=chart>
- Banque Mondiale (2021). *La Banque Mondiale en Haïti. Haïti : présentation*. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/haiti/overview>
- Banque Mondiale et FMI (2005). *L'Initiative de la stratégie de réduction de la pauvreté. Conclusions de dix études de cas de pays ayant bénéficié du soutien de la Banque mondiale et du FMI*. Département d'évaluation des opérations (OED) - Banque Mondiale et Bureau Indépendant d'évaluation du FMI. Banque Mondiale et FMI.

- BAPE (1978). *Guide à l'intention des personnes-ressources désignées par une commission du BAPE*. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement.
- BAPE (2021). Dossiers. <https://www.bape.gouv.qc.ca>
- Baron, A. (2019). Fonds Petro Caribe : le rapport édifiant de la Cour Supérieure des Comptes. *Radio France Internationale*. <http://www.rfi.fr/fr/ameriques/20190204-haiti-fonds-petrocaribe-rapport-cour-comptes-corruption-agritrans>
- Batellier, P. (2016). Le rôle de l'État au regard de l'acceptabilité sociale des grands projets : quelques repères. *Éthique publique*, 18(1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2409>
- Bellemare, F.-A. (2010). Migrations et fuite des cerveaux dans les économies insulaires caribéennes : éléments de réflexion. *Études caribéennes*. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.4702>
- Berggruen N. & Gardels N. (2013). *Gouverner au XXIe siècle*. Éditions Fayard.
- Berle, A. A. et Means, G. C. (1932). *The Modern Cooperation and Private Property*. MacMillan
- Bernadin, R. (2021). Migration : Assimilation haïtienne aux États-Unis. *Haïti économie*. <https://haitieconomie.com/migration-assimilation-haitienne-aux-etats-unis/>
- Bernier, L. et al. (2010). *L'analyse des politiques publiques* (Ser. Paramètres). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Blair M.M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Brookings.
- Blair M.M. (1999). Firm Specific Human Capital and Theories of the Firm In M.M. Blair et M.J. Roe, *Employees et Corporate Governance*. Brookings Institution Press, 58-90.
- Bocquet, A. M. (2013). Le développement durable et l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes? - Les cas MIGROS et COOP sur le marché agroalimentaire suisse. *Management & Avenir*, 6(64), 35-55. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00948381>
- Bomba, A., et 50Minutes.fr (2017). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie (résumé et analyse du livre de John M. Keynes* (Ser. Book review, v. 13). Primento Digital. ISBN ebook: 978-2-8062-9294-0
- Boumkhaled, M. et Lkhoyaali, B. (2021). Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et bonne gouvernance publique : quelle relation ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, volume 4(4), 1097-1115. <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/806/705>

- Bourhis-Mariotti, C (2016). Chapitre V. L'émergence d'Haïti au centre des préoccupations stratégiques de l'Amérique de la Reconstruction *Dans* C. Bourhis-Mariotti et M.-J. Rossignol, *L'union fait la force : Les Noirs américains et Haïti, 1804-1893*. Presses universitaires de Rennes.
- Bourne, L. et Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence - Two Australian Examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
- Bousquet, J. et Diallo, T. (2015). Discussions and lessons learned from three iterative and longitudinal studies aiming to optimize the identification and analysis process for stakeholders within a project context. *Journal of Modern Project Management*, 3(1) 36-45.
- Bousquet, J., Leyrie, C. et Diallo, T. (2013). Towards an integrative and longitudinal methodology for analyzing stakeholders within a project context. *Journal of Modern Project Management*, 1(2), 74-83.
- Bozio, A. et Grenet, J. (2017). I/ justifications et contraintes de l'intervention publique. *Dans* A. Bozio éd., *Économie des politiques publiques* (pp. 8-32). La découverte.
- Bradley, G. (2010). *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits through Change*. Farnham, 2nd Gower Pub.
- Brice, A. M. (2021). La fuite des cerveaux : exil force ou mal être de l'intellectuel africain ? *Hal Normandie Université*. <https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-03177033>
- BRIDES et al. (2007). *Gouvernance et corruption en Haïti : Résultats de l'enquête diagnostique sur la gouvernance*, rapport final. http://ulcc.gouv.ht/wp-content/uploads/2019/12/Enquete_corruption-et-gouvernance_2006.pdf
- Brodeur, M. (2012). Gouvernance et corruption en Haïti : État des lieux, impacts et enjeux. *Haïti perspectives*, 1(2). <http://www.haiti-perspectives.com/pdf/1.2-gouv-corruption.pdf>
- Brunelle, D. (2010). Introduction, *Dans* D. Brunelle (dir.), *Gouvernance : Théories et pratiques*, 23-47. Éditions de l'Institut international de Montréal.
- Buchanan, J. (1960). The Theory of Public Finance. *Southern Economic Journal*, 26(3), 234-238. [10.2307/1054956](https://doi.org/10.2307/1054956)
- Burdeau, G. et Jean-Jacques, C. (1984). Traité de science politique. *Revue française de science politique*, 34(1), 146-151.
- Bureau du Premier Ministre, le Conseil des Ministres (2005). Administration Centrale de l'État et portant organisation de l'Administration Centrale de l'État. *Journal Officiel "Le Moniteur" Spécial No. 8* du 27 Septembre 2005, 1-32.

- Burger-Helmchen, T. et al. (2019). Chapitre 9. Les cultures organisationnelles. Dans T., Burger-Helmchen et al. (Dir), *Management: Le manuel complet du management* (403-454). Vuibert.
- Burlone, N. et al. (2008). Horizontalité et gouvernance décentralisée : les conditions de collaboration dans le contexte de l'action communautaire. *Administration publique canadienne*, 51(1), 127-142. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2008.00007.x>
- Cadet, C. L. (2001). *Haïti face aux défis de la décentralisation*. Rapport de diagnostic et cadre d'orientation stratégique en vue de la définition de politiques publiques. Commission Nationale à la Réforme Administrative. <http://chf-ressourceshaiti.com/data/chfressources/media/etude-rapport-synthese/Haiti-face-aux-defis-de-la-decentralisation-CNRA.pdf>
- Cameron, R. (2010). L'administration publique en Afrique. Introduction. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 76(4), 637-43. <https://doi.org/10.3917/risa.764.0637>
- Castanias R.P. et Helfat C.E. (1991). Managerial Resources and Rents, *Journal of Management*, 17(1), 155-171.
- CEPALC (2019). *Finances publiques et budget. Renforcement institutionnel de la Direction Générale du Budget (DGB) et modernisation de la gestion budgétaire en Haïti*. CEPALC, rédigé sous la coordination de De Mesa, A. A. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44626/S1900371_fr.pdf
- Charbonneau, J.-P. (2005). De la démocratie sans le peuple à la démocratie avec le peuple. *Nouvelles formes de la démocratie*, 7(1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.1969>
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. *FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO* (n° 1040101). Université de Bourgogne. <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1040101.html>
- Chéry, F.-G. (2009). *Le financement de la décentralisation et du développement local en Haïti*. Éditions Henri Deschamps.
- Chéry, F.-G. (2010). *L'action de l'État et l'économie en Haïti*. Éditions Henri Deschamps.
- Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique? *Revue française d'administration publique*, 1-2(105-106), 203-217. [10.3917/rfap.105.0203](https://doi.org/10.3917/rfap.105.0203)
- CNUCED (2018). *Rapport 2018 sur les Pays Moins Avancés. L'entrepreneuriat au service de la transformation structurelle - Changer de cap*. Rédigé par Traeger, R. et al. Publications des Nations Unies

- Commission Économique pour l'Afrique (2017). *Incidences des flux financiers illicites sur la mobilisation des ressources intérieures: optimiser les recettes tirées du secteur minier en Afrique*. (Centre Africain de Développement Minier (AMDC)). Nations Unies, Addis Abeba. <https://repository.uneca.org/handle/10855/23940?locale-attribute=fr&>
- Commission Européenne (2001). *Gouvernance Européenne - Un livre blanc*. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/FR/1-2001-428-FR-F1-1.Pdf>
- Commission Européenne (2011). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales. Office des publications officielles des communautés européennes.
- Coriat, B. et Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences ». *Revue d'économie industrielle*, (129-130), 57-86. <https://doi.org/10.4000/rei.4142>
- Courtot, H. et al. (2018a). *Management de projet, programme et portefeuilles* (Ser. Les essentiels du management de projet, 2). Éditions AFNOR
- Courtot, H. et al. (2018b). *Organisation et gouvernance d'un projet, programme et portefeuille* (Ser. Les essentiels du management de projet, 2). Éditions AFNOR
- Crétois, P. et Roza, S. (2017). De l'intérêt général : introduction, *Astérior*, 17. <https://doi.org/10.4000/asterion.2996>
- Crozier, M. (1985). Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement. In Terny, G. (1984). Le management public entre les politiques nationales et les stratégies des organisations publiques : *Politiques et management public*, 3(1). Actes du Premier Colloque International Paris - 26,27,28 septembre 1984 - (Première partie). 9-23. <https://doi.org/10.3406/pomap.1985.1814>
- CSC/CA (2019). Audit spécifique de gestion du fonds Petro Caribe. Gestion des projets financés par le fonds Petro Caribe. Rapport 2.
- Damon, J. (2009). *Questions sociales, analyses anglo-saxonnes. Socialement incorrect ?* (Collection Major). Presses Universitaires de France.
- Dasparg (2012). Bidonvilles et Urbanisation: les conséquences néfastes de la croissance démographique. <http://oekoumene.fr/blog/2012/04/12/bidonvilles-et-urbanisation-les-consequences-nefastes-de-la-croissance-demographique/>
- De Foucauld, J.-B. (1996). Le statut, les missions de l'État et révolution de la société : INTERVENTION DE. *La Revue Administrative*, 49, 63-66. <http://www.jstor.org/stable/40770439>
- Debevec, L. et al. (2019). *Guide pratique. L'approche participative pour une gestion plus inclusive et durable des ressources en eau à travers les Comités Locaux de l'Eau*,

- étape par étape : théorie, méthodologie et exemples*. International Water Management Institute. <https://doi.org/10.5337/2019.217>
- Delavallade, C. (2014). « 5. Pauvreté et corruption : un cercle vicieux ». *Regards croisés sur l'économie*, 1 (14), 72-83. [DOI 10.3917/rce.014.0072](https://doi.org/10.3917/rce.014.0072)
- Devoue, E. (2014). Bonne gouvernance et insularité. *Études caribéennes*. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.6784>
- Diarra, G. & Plane, P. (2012). La Banque mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance. *Mondes en développement*, 2(158), 51-70. <https://doi.org.sbiiproxy.uqac.ca/10.3917/med.158.0051>
- Dionne-Proulx, J. et Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management et Avenir*. 2(32). <https://doi.org.sbiiproxy.uqac.ca/10.3917/mav.032.0036>
- Docquier, F. (2007). Fuite des cerveaux et inégalités entre pays. *Revue d'économie du développement*, 15(2), 49-88. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2007-2-page-49.htm>
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211-212), 85-96.
- Dorner, V. (1998). La Décentralisation en Haïti. *Bulletin de l'APAD*. <http://journals.openedition.org/apad/565>
- Dostaler, G. et Frédéric, H. (2006). « Keynes et le keynésianisme au Canada et au Québec ». *Sociologie et sociétés* 37(2), (9 mai 2006) : 153-81. <https://doi.org/10.7202/012916ar>
- Drevon, E. (2017). *La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples*. [Proposition de recherche non publiée]. Université de Montréal.
- DuBrin, A. J. (2013). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (7th ed.). Nelson Education
- Dufour, C. (2019). Méthodes de recherche en sciences de l'information. Cours donné à l'Université de Montréal. http://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1HZKGLHZ9-BTFDSD-82X/blt6060_c1_recherche_scientifique.cmap
- Duguit, L. (1921). *Traité de droit constitutionnel* (3^e édition). Éditions Fontemoing & Cie

- Dumas, A. (1983). Participation et projets de développement. *Revue Tiers Monde*, 24(95), 513–536.
- Dumas, P.-R. (2014). Réforme du système de gestion des investissements publics en Haïti (Les constats). *Journal Le Nouvelliste*, article 138838. <https://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/138838/Reforme-du-systeme-de-gestion-des-investissements-publics-en-Haiti-Les-Constats-1>
- Dutant, J. (2010). *Qu'est-ce que la connaissance ?* (Chemins philosophiques). Librairie philosophique J. Vrin
- Élie, J. R. et al. (2009). La participation citoyenne en Haïti. Chaire Senghor, numéro 1. Publication de l'Alliance de recherche innovation sociale et développement des communautés. <http://site.ebrary.com/id/10854113>
- Eskerod, P. et Jepsen, A. L. (2013). *Project Stakeholder Management*. Gower.
- FAO (1995). *Approche participative, communication et gestion des ressources forestières en Afrique sahélienne : Bilan et perspectives*. Éditions de la FAO. <http://www.fao.org/3/v9974f/v9974f00.htm>
- Fassiaux-Looten, F. (Juillet, 2012). *Faire face aux défis démographiques du XXI^e siècle. Projet de rapport*. Document N° 17. Rapport de la commission politique présenté lors de l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie (APF) tenue à Bruxelles (Belgique).
- Fleiner-Gerster, T. (2014). Chapitre 2. Buts et tâches de l'État et de la société. In *Théorie générale de l'État*, 435-58. Graduate Institute Publications. <http://books.openedition.org/iheid/1791>.
- Fleiner-Gerster, T. et al. (1986). *Théorie générale de l'État*. Graduate Institute Publications, (généré le 21 avril 2021). <https://doi.org/10.4000/books.iheid.1767>
- FMI (1997). Good governance, the IMF's role. *International Monetary Fund, Publication Services*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/govern/govern.pdf>
- FMI (2015). *Making public investment more efficient*. International Monetary Fund.
- FMI (2017). *Multi-country report. Building fiscal capacity in fragile states*. International Monetary Fund report, n° 17/153. <http://elibrary.imf.org/view/IMF002/24361-9781484303719/24361-9781484303719/24361-9781484303719/24361-9781484303719.xml>
- Fombrun, O. R. et Étienne, J.-P. (2017). *Morale civique et Éducation à la citoyenneté / Causeries-débats – Actions*. Fondation Odette Roy Fombrun.
- Forgues, E. (2015). Ni verticale, ni horizontale : la gouvernance communautaire au sein de la francophonie en situation minoritaire au Canada. *Revue Gouvernance*. 12(1). <https://doi.org/10.7202/1038873ar>

- Foudriat, M. (2019). *La co-construction, une alternative managériale*. (Collection politiques et interventions sociales). Presses de l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP).
- Fourez, G. et Larochelle, M. (2009). *Apprivoiser l'épistémologie*. (Collection Démarches de pensée). Éditions De Boeck Université.
- Freeman, R.E. et Reed, L.R. (1983). Stockholders and Stakeholders: a new Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Garant, P. et al. (2010). *Droit administratif*. (6^e édition). Éditions Blais.
- Garel, G. (2011). *Le management de projet*. Éditions la découverte.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663-669.
- Georges, B. (2015). La « bidonvilisation » du monde. *Journal "Les echos.fr"*. https://www.lesechos.fr/20/01/2015/LesEchos/21859-047-ECH_la---bidonvillisation---du-monde.htm
- Geraldi, J. et Adlbrecht, G. (2007). On faith, fact, and interaction in projects. *Project Management Journal*, 38(1). 32-43.
- Gérard, J.-J. (2011). Le rôle des citoyens dans la reconstruction. *Journal Le Nouvelliste, article 92919*. <https://lenouvelliste.com/article/92919/le-role-des-citoyens-dans-la-reconstruction>
- Goethals, C. et al. (2013). Le pouvoir économique. *Dossiers du CRISP*, 82(2), 11-119. <https://www.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2013-2-page-11.htm>
- Golub, P. S. (2010). Mégapoles à l'assaut de la planète : Des cités-États à la ville globale. *Journal Le Monde Diplomatique, N° 114*. 11-13. <http://www.monde-diplomatique.fr/2010/04/GOLUB/19008>
- Gosselin, M. (2005). Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise : Une recension des écrits. Université Laval.
- Gouvernement (2018). Le grand débat national. <https://www.gouvernement.fr>
- Grand, B. et Grill, P. (2020). Les théories partenariales de la gouvernance : Idéologies sous-jacentes et mécanisme de prise de décision éthique. *Finance Contrôle Stratégie*, 23(1). <https://journals.openedition.org/fcs/4807>
- Grenier, C. et Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ? *Recherche en soins infirmiers*, 4(91). <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/rsi.091.0012>
- Grenon, G. et Viau, S. (2012). *Méthodes quantitatives en sciences humaines. De l'échantillon vers la population*. (4^e édition). Éditions Chenelière éducation.

- Group Croissance et USAID (2017). *Guide du citoyen sur le budget d'Haïti*. <https://docplayer.fr/58248472-Guide-du-citoyen-sur-le-budget-d-haiti.html>
- Guechtouli, M. (2014). Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(266), 23-31.
- Guédé, O. M. et al. (2019). *Vers un cadrage théorique interdisciplinaire portant sur la co-construction*. (Collection Développement local et régional). Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR). Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).
- Guillard, A. et Josse, R. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management Avenir* 1(31), 160-81. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160.htm>
- Guillaumont, P. et Guillaumont-Jeanneney, S. (2012). Les PMA et la gouvernance économique mondiale, *Dans P. Guillaumont (éd.) Out of the trap. The least developed countries*, chapitre IX. Economica.
- Gunning, J. W. (2005). Pourquoi donner de l'aide ? *Revue d'économie du développement*. 13(2), 7-50.
- Haïti, Sénat de la République (2017). *Rapport de la commission spéciale d'enquête sur le fonds Petro Caribe couvrant les périodes annuelles de septembre 2008 à septembre 2016*. Rédigé par Beauplan, E. et al. Les Publications du Parlement haïtien.
- Halpern, C. (2010). Décision *Dans L. Boussaguet et al., Dictionnaire des politiques publiques : 5^e édition entièrement revue et corrigée*, 199-206. Presses de Sciences Po.
- Harrison, T. M. (2009). La transparence gouvernementale et le cybergouvernement : les enjeux démocratiques selon une perspective publique. *Télescope*, 18(1-2), 1-20.
- Hassenteufel, P. (2011). Chapitre 6 - Les acteurs politiques. *Dans : P. Hassenteufel, Sociologie politique : l'action publique* (pp. 157-186). Armand Colin. <https://www.cairn.info/sociologie-politique-l-action-publique--9782200259990-page-157.htm>
- Herbert, S. (1989). The State, *In Boudon, R. and Bourricaud, F., A critical dictionary of Sociology*, 374-382. Routledge. <https://doi-org.sbioproxy.uqac.ca/10.4324/9780203199565>
- Hollandts, X. et Valiorgue, B. (2019). 8. La gouvernance de médiation comme réponse aux impasses conceptuelles et pratiques de la gouvernance actionnariale. *Dans : Sébastien Liarte éd., Les grands courants en management stratégique* (pp. 221-248). EMS Éditions. <https://doi-org.sbioproxy.uqac.ca/10.3917/ems.liar.2019.01.0221>

- Honlonkou, A. (2003). Corruption, inflation, croissance et développement humain durable : Y a-t-il un lien ? *Mondes en développement*, 3(3), 89-106. <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/med.123.0089>
- Huart, F. (2016). *Économie des finances publiques* (2^e édition). Éditions DUNOD.
- Huch, M. H. (2003). When cultures collide. *Nursing Science Quarterly*, 16(2), 168. DOI: [10.1177/0894318403251795](https://doi.org/10.1177/0894318403251795)
- Huet, J.-M., & Neiter, V. (2016). *Gouvernance des organisations : exemples sectoriels, enjeux transverses*. Éditions Dunod.
- Indrawati, S. M. (2016). La bonne gouvernance est à la base de la lutte contre la pauvreté et la corruption. <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/la-bonne-gouvernance-contre-la-pauvrete-et-la-corrupcion>
- Jean-Gilles, J. (2010). *La distanciation de l'Administration Publique Haïtienne par rapport aux princes de la nouvelle gestion publique : une approche quantitative*. [Thèse de doctorat]. Faculté des études supérieures de l'Université Laval.
- Jones, G. R. et al. (2016). *Fondements du management contemporain*, adaptation française de Clément, L., Guihur, I. et Leroux, J. McGraw-Hill Education / Chenelière Éducation.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. Vol. 51.
- Kaufmann, D. et al. (2009). *Governance Matters VIII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2008*. Policy Research Working Paper. The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4978>
- Kazancigil, A. (2010). *La gouvernance pour ou contre le politique?* (Ser. cursus science politique). Éditions A. Colin.
- Keeley, B. (2007). *Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie*. Organisation de coopération et de Développement économiques (OCDE). Les essentiels de l'OCDE. https://read.oecd-ilibrary.org/education/le-capital-humain_9789264029118-fr.
- Keynes, J. M. (2002). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (Ser. Classiques des sciences sociales. les auteurs classiques). J.-M. Tremblay. http://classiques.uqac.ca/classiques/keynes_john_maynard/theorie_gen_emploi/theorie_emploi.html
- Khang D.B. et Moe, T.L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.

- Kopmann, J. (2013). The Realization of Value in Multi-Project Environments: Developing a Framework for Value-Oriented Project Portfolio Management at *EURAM 2013*.
- Kourganoff, V. et Kourganoff, J.-C. (1958). *La recherche scientifique*. (781 et Que sais-je ?). Presses Universitaires de France (PUF).
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*. 95(2), 211-237. <https://doi.org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/resg.095.0211>
- Labruffe, A. (2003). *Mesure des compétences*. Éditions AFNOR.
- Lacroix, I. et St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4(3), 19-37.
- Lalime, T. (2010). *Croissance économique et instabilité politique (1970-2008)*. Rapport de recherche, Maitrise en sciences économiques. Université de Montréal (UdeM) : Faculté des arts et des sciences. Département des sciences économiques.
- Landry, F. (2014). Gouvernance verticale, corruption et clientélisme. *Revue européenne des sciences sociales*. 52(2). <https://journals.openedition.org/ress/2811>
- Larouche, M.-H. (2016). *La gestion des bénéfices intégrée aux portefeuilles de projets de maintien des infrastructures publiques*. [Mémoire de maîtrise non publié]. Université du Québec à Montréal (UQAM).
- Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2007). *Sociologie de l'action publique*. Armand Colin.
- Laurens, S. & Serre, D. (2016). Des agents de l'État interchangeables : L'ajustement dispositionnel des agents au cœur de l'action publique. *Politix*, 115(3), 155-177. [doi:10.3917/pox.115.0155](https://doi.org/10.3917/pox.115.0155).
- Le Grand Robert (2022). Gouvernance, gestion. <https://grandrobert-lerobert-com.sbiproxy.uqac.ca/robert.asp>
- Lelarge, G. (2019). *Gérer les ressources humaines : finalités, actions, outils*. Éditions Arnaud Franel.
- Lépineux, F. et al. (2010). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques*. (Management SUP - Stratégie de l'entreprise). Éditions DUNOD.
- Levatino, A. et Pécoud, A. (2014). Une analyse du discours international sur la « fuite des cerveaux. Un consensus en trompe-l'œil. *Cahiers d'études africaines*. <https://doi.org/10.4000/etudesafriaines.17637>
- Levin, G. (2014). Moving up - Seven interpersonal skills for success as a portfolio manager. *Paper presented at PMI® Global Congress 2014-North America, Phoenix, AZ*. Project Management Institute.

- Leyrie, C. et Boivin, S. (2017). Gestion de projet et co-construction : utopie ou voie du succès ? Une réflexion opératoire. *Revue Organisations et Territoires*, 26(1-2), 117-129.
- Little, I.M.D. (1982). *Economic Development: Theory, Policy and International Relations*. Basic Books.
- Loiselle, J., et Harvey, S. (2007). La recherche développement en éducation : fondements, apports et limites. *Recherches qualitatives*. 27(1), 40-59.
- Luthi, T. et Bacqueroet, D (2011). *Améliorer la performance de votre entreprise. 70 recommandations concrètes*. (Collection Finance). Éditions d'Organisation. Groupe Eyrolles.
- Machiavel, N. (1515). *Le Prince et autres textes*. (Collection 10-18). Union générale d'Éditions, 1962. Document produit par Tremblay, J.-M. (Les classiques des sciences sociales).
- Maltais, D. et Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *HEC Montréal / Gestion*, 29(3), 82-89. [10.3917/riges.293.0082](https://doi.org/10.3917/riges.293.0082)
- Malthus, T. R. (1798). *Essay on the Principle of Population*. Traduit par Dr. Theil, P. (Collection : Bibliothèque Médiations). Éditions Gonthier. http://classiques.uqac.ca/classiques/malthus_thomas_robert/essais_population/principe_de_population.pdf
- Manigat, N. (2021). Haïti 2021: Bonus ou bombe démographique des jeunes ? *Journal Le Nouvelliste*, article 224991. <https://lenouvelliste.com/article/224991/haiti-2021-bonus-ou-bombe-demographique-des-jeunes>
- Mankiw, G. N. et Taylor, M. P. (2019). *Principes de l'économie*. (Ouvertures économiques). Éditions de Boeck supérieur. 5e édition.
- Marchat, H. (2009). *Portefeuille de projet : La gestion de projet par étapes*. Éditions d'Organisation.
- Marchesin, P. (2001). *Les nouvelles menaces : les relations nord-sud des années 1980 à nos jours*. Karthala
- Maréchal, L. (2013). Le secteur minier est-il porteur de développement en Afrique ? *Politique étrangère*, 2(2), 85-98. <https://doi.org/10.3917/pe.132.0085>
- Markem, B. D. et Faycel, R. (2005). Démocratie, stabilité politique et croissance économique : estimation à partir d'un modèle en panel dynamique. *L'actualité économique, Revue d'analyse économique*, 94(1), 55-89. <https://doi.org/10.7202/1065756ar>

- Martin, O. (2012). *L'enquête et ses méthodes. L'analyse quantitative des données* (3^e édition). Éditions Arman Colin.
- Martin, V. et Jobin, M. (2004). La gestion axée sur les résultats : comparaison des cadres de gestion de huit juridictions. *Canadian Public Administration*, 47(3), 304–331. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2004.tb01868.x>
- Maslarski, D. (2008). La conception de l'État de Gaston Jèze. *Jus Politicum, revue de droit politique*, 3. <http://juspolicum.com/article/La-conception-de-l-Etat-de-Gaston-Jeze-147.html>
- Mazouz, B. (2017). *Gestion de projets en contexte public*. Presses de l'Université du Québec.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. (28), 1-4.
- MEF (1987). Décret portant sur l'organisation et le fonctionnement du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). *Journal officiel "Le Moniteur"*, no. 22, 13 mars 1987.
- MEF (2005a). Décret du 17 mai 2005 portant révision du statut général de la fonction publique. *Journal officiel "Le Moniteur"*, spécial no. 7, 22 juillet 2005, 1-24. Art. 165-181
- MEF (2005b). Décret sur la préparation et l'exécution des lois de Finances. *Journal officiel "Le Moniteur"*, no. 39, 23 mai 2005.
- MEF (2015). *Le budget 2015-2016, un budget citoyen. Le guide du citoyen pour comprendre le budget 2015-2016*. Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). http://www.mef.gouv.ht/boost_haiti/docs/Budget_Du_Citoyen.pdf
- Meier, O. et Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations. *Management et Avenir*, 20(6), 179-198. [10.3917/mav.020.0179](https://doi.org/10.3917/mav.020.0179).
- Menard, C. et Moreau, F. (2019). 3 cordes d'agilité, 3 accélérateurs de changement. *Revue de gestion HEC*. <https://www.revuegestion.ca/3-cordes-d-agilite-3-accelerateurs-de-changement>
- Mercier, C. et al. (2009). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec: enjeux, défis et conditions d'actualisation*. Université du Québec en Outaouais, ARUC-ISDC.
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management de stratégique : une synthèse de la littérature*. Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Université Laval, Faculté des Sciences de l'administration

- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature. *Dans* : M., Bonnafous-Boucher et Y., Pesqueux éd., *Décider avec les parties prenantes* (157-172). Éditions La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>
- Mgbatou, F. (2019). *Le budget participatif : un outil d'accélération de la décentralisation au Cameroun*. [Thèse de doctorat]. Université Catholique d'Afrique Centrale. Éditions L'Harmattan.
- Mialaret, G. (2004). Finalités générales de la recherche scientifique. *Dans* Gaston Mialaret éd., *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation* (pp. 18-21). Presses Universitaires de France.
- Michalon, T. (2000). Les fondements socioculturels de l'État moderne. *Pouvoirs dans la Caraïbe*. 12. 59-77. [DOI : 10.4000/plc.327](https://doi.org/10.4000/plc.327)
- Miller, M. et Mustapha, S. (2016). *La gestion de l'investissement public : un guide d'introduction à la gestion des finances publiques*. Overseas Development Institute.
- Miller, R. et Castonguay, J. (2006). *La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique : Gestion de portefeuille*. Rapport d'un projet avec le Conseil du Trésor. CIRANO.
- Moïse, C. (2013). *Constitutions et luttes de pouvoir en Haïti, tome 3. De la révolution à la dictature macoute (1946-1987)*. Éditions de l'Université d'État d'Haïti.
- Montesquieu, C. de S., et Janet, P. (2008). *Esprit des lois : livres I à V précédés d'une introduction de l'éditeur*. (2^e éd.) (Paris : Librairie Ch. Delagrave, 1892). Project Gutenberg Ebook. <http://www.gutenberg.org/files/27573/27573-h/27573-h.htm>.
- Moore, M.H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.
- Moreau Defarges, P. (2015). *La gouvernance*. (Cinquième édition mise à jour, Que sais-je ? n° 3676). Presses Universitaires de France (PUF).
- Motii, M. (2016) : *Le rôle des systèmes d'information au sein de l'administration électronique*. Université Hassan 1er. 4e édition de la journée des doctorants : 20-21 avril 2016. Faculté des Sciences et Techniques de Settat
- Mouvement ATD Quart Monde (2012). La politique, c'est nous. *Feuille de route Quart Monde, Mars 2012*, (415). <https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2012/03/FDR415def.pdf>
- Mouvement ATD Quart Monde (2012). La politique, c'est nous. *Feuille de route Quart Monde, Mars 2012*, (415). <https://www.atd-quartmonde.fr/wp-content/uploads/2012/03/FDR415def.pdf>

- MPCE (2012). *Plan stratégique de développement d'Haïti. Pays émergent en 2030*. Tomes 1 et 2. Document de consultation publique. <http://www.fao.org/faolex/results/details/fr/c/LEX-FAOC145914/>
- MPCE (2016a). Décret organisant le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). *Journal officiel "Le Moniteur"*, no. 22, 6 janvier 2016, pp. 1-32.
- MPCE (2016b). Décret établissant les procédures et les modalités nécessaires pour la formulation et la gestion du Programme d'Investissement Public (PIP). *Journal officiel "Le Moniteur"*, no. 20, 6 janvier 2016, pp. 32-40.
- M'Rad, H. (2018). *De la constitution à l'accord de Carthage; les premières marches de la II^e République*. Éditions Nirvana
- Musgrave, R. A. & Peacock, A. T. (1958). *Classics in the theory of public finance* (Ser. International economic association). Palgrave Macmillan.
- Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ? *Revue française de science politique*, 55(1), 51-71. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2005-1-page-51.htm>
- Nabli, B. (2017). Introduction. Dans : B. Nabli, *L'Etat : Droit et Politique* (5-17). Armand Colin. <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/arco.nabli.2017.01.0005>
- Nakatani, P. et Rémy H. (2013). « Keynes et la crise. Hier et aujourd'hui ». *Actuel Marx* 53(1), (29 mai 2013) : 153-68. <https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2013-1-page-153.htm>
- Nicaud, L. (2011). *Le gestionnaire de projet en milieu éloigné. Étude du cas de la construction de barrage pour l'entreprise Hydro-Québec*. [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Rimouski (UQR).
- OCAPH (2016). *Guide pour la participation citoyenne dans le processus budgétaire*. Document réalisé par l'Observatoire citoyen de l'action des pouvoirs publics haïtiens avec l'appui du Ministère de l'Économie et des Finances.
- OCDE (2003a). *Transparence du secteur public et politique de l'investissement international*. Direction des affaires financières, fiscales et des entreprises. les publications de l'OCDE.
- OCDE (2003b). Pour une gestion axée sur les résultats du développement et sur l'efficacité de l'aide. *Revue de l'OCDE sur le développement*. 1(1), 39-58. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2003-1-page-39.htm>
- OCDE (2006). Analyse de l'aide pour les services sociaux de base, 1995-2004. <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/40162712.pdf>

- OCDE (2011). *Rapport 2011 sur l'engagement international dans les états fragiles. République d'Haïti*. Éditions de l'OCDE. <https://www.oecd.org/fr/pays/haïti/48697932.pdf>
- OCDE (2014). *Mesure et gestion Axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD*. Comité d'Aide au Développement (CAD). Les publications de l'OCDE.
- OCDE (2016). *Prévention de la corruption dans les marchés publics*. Les publications de l'OCDE.
- OCDE (2019). *Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable. Rapport DCD / DAC (2019) 37 / FINAL*. <https://doi.org/10.1787/20eee248-fr>
- OCDE (2021). *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Haïti : Renforcer l'administration pour une gouvernance publique résiliente et durable*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/f826ac45-fr>
- Office Québécois de la Langue Française (2001). *Personne morale de droit public*. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=1299044
- Olivier de Sardan, J. (2004). *État, bureaucratie et gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone : Un diagnostic empirique, une perspective historique*. *Politique africaine*, 96(4), 139-162. <https://doi.org/10.3917/polaf.096.0139>
- OMC (2010). *Rapport sur le commerce mondial 2010. Le commerce des ressources naturelles*. Organisation Mondiale du Commerce.
- ONU (2001). *PMA III - la bonne gouvernance est reconnue comme outil essentiel du développement*. Communiqué de presse PMA/116. Troisième conférence des Nations Unies sur les PMA. <https://www.un.org/press/fr/2001/PMA116.doc.htm>
- ONU (2009). *Les pays les moins avancés. Rapport 2009. L'État et la gouvernance du développement*. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement - Genève. New-York et Genève, 2009.
- ONU (2022). *Objectifs du millénaire pour le développement et l'après-2015*. <https://www.un.org/>
- Otte, J.-P. (2011). *Un cercle de lecteurs autour d'une poêlée de châtaignes*. Éditions Julliard.
- Ouaroyo, E. (2009). *La Banque Mondiale « exige » des résultats*. *Journal Le Nouvelliste*. <https://lenouvelliste.com/public/article/75146/la-banque-mondiale-exige-des-resultats>

- Ouédraogo, H. B. (1992). *L'appropriation des projets de développement. Le cas des microréalisations au Burkina Faso. Actes et instruments de la recherche en développement régional n° 9*. Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec. Université du Québec à Rimouski (UQAR).
- Park, H. et John B. (2011). L'influence de la transparence et de la confiance dans la relation entre corruption et satisfaction du citoyen. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77(2), 251-273. <https://doi-org.sbioproxy.uqac.ca/10.3917/risa.772.0251>
- Paul, B. (2008). *Migration et pauvreté en Haïti : impacts économiques et sociaux des envois de fonds sur l'inégalité et la pauvreté ?* [Thèse de doctorat]. Université Montpellier 1.
- Paul, B. et al. (2010). Le processus de tertiarisation de l'économie haïtienne. *Études caribéennes*. <http://etudescaribeennes.revues.org/4728>
- Pauyo, N. L. (2011). *Rebâtir l'État haïtien*. Éditions l'Harmattan.
- Paye, O. (2005). La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique. *Études internationales*, 36(1), 13-40. <https://doi.org/10.7202/010730ar>
- Pérez, R. (2016). La gouvernance de l'entreprise. Dans : J.-M. Saussois (dir.), *Les Organisations : État des savoirs* (pp. 215-222). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0215>
- Perret, V. et Allard-Poesi, F. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche, Dans Thiétart, R.-A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, 14-46 (4^e édition). Dunod.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, Havard Business School Press.
- Pfeffer, J. et O'Reilly, C. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, Havard Business School Press.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard
- Pierre, S. et Groupe de réflexion et d'action pour une Haïti nouvelle (2010). *Construction d'une Haïti nouvelle : vision et contribution du GRANH*. Presses internationales Polytechnique.
- Pinard, R. et al. (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches qualitatives*, 24(s.o), 58-82. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero24/24Pinard_et_al.pdf

- Pinson, G. (2015). Gouvernance et sociologie de l'action organisée. Action publique, coordination et théorie de l'État. *L'année sociologique*, 65(2), 483-516. <https://doi.org/10.3917/anso.152.0483>
- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65, 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>
- Plane, J.-M. (2017). *Théorie et management des organisations*. (5^e édition). Éditions Dunod.
- PMI (2013). Vue d'Ensemble : La Puissance de la Gestion de Portefeuille (2013). *PMI White Paper*. <https://www.pmi.org/learning/library/vue-ensemble-11178>
- PMI (2017a). *Guide du corpus des connaissances en management de projet. Guide PMBOK* (sixième édition). Project Management Institute.
- PMI (2017b). *The Standard for Portfolio Management* (4^e édition). Project Management Institute
- PNUD (2010-2019). *Présentation des Rapports sur le développement humain. Le développement humain pour tous*. Les rapports du PNUD sur l'évolution de l'IDH pendant la période de 2010 à 2018. <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/librarypage/hdr.html>
- Pontier, J. (2017). Bien commun et intérêt général. *Les Cahiers Portalis*, 1(4), 33-52. <https://doi.org/10.3917/capo.004.0033>
- Québec, Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement afin d'en renforcer le respect. Projet de loi n° 89, chapitre C-20. [Québec] Éditeur officiel du Québec, 2011.
- Québec, Loi modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement. Chapitre C-64. [Québec] Éditeur officiel du Québec, 1978.
- Québec, Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2022). Démocratie municipale. Participation des citoyens. <https://www.mamh.gouv.qc.ca>
- Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor (2014) : *Guide sur la Gestion Axée sur les Résultats*. Rédigé par Tremblay, I. et al. Québec : Les Publications du Québec.
- Reno, F. (1998). Haïti : l'oraison démocratique. *Pouvoirs dans la Caraïbe. Revue du CRPLC*, n° 10 (1 janvier 1998): 7-24. <https://doi.org/10.4000/plc.540>
- République d'Haïti (1987). La Constitution de la République d'Haïti de 1987. *Journal Le Moniteur* No. 36. Mardi 28 avril 1987. pp. 561. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_hti_const.pdf
- Royer, I. et al. (2019). La quantification des données qualitatives : intérêts et difficultés en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*. <https://doi.org/10.4000/fcs.3312>

- Saidou, A. K. (2019). La participation citoyenne dans les politiques publiques de sécurité en Afrique : analyse comparative des exemples du Burkina Faso et du Niger. *International Development Policy. Revue internationale de politique de développement*. <https://doi.org/10.4000/poldev.3209>
- Salomé, J. (2009). Et si l'on réhabilite les relations interpersonnelles au travail ? *Gestion*, 34(4), 10-11. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0010>
- Sardan, J.-P. O. (2004). État, bureaucratie et gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone. *Politique africaine*, 96(4), 139-62. <https://doi.org/10.3917/polaf.096.0139>
- Seiller, B. (2018). Chapitre I. Le service public. Dans B., Seiller, *Droit administratif : 2. L'action administrative* (pp. 33-75). Éditions Flammarion.
- Sen, A. (1999). Development as Freedom, In Roberts, J. T. and al., *The globalization and development reader. Perspectives on development and Global change*, pages 521-548. Blackwell Publishing Ltd.
- Sene, D. (2016). Du rôle et de la responsabilité de l'État dans le développement économique et le bien-être social au Sénégal. *Sciences Actions Sociales*. 3(5), 124-38.
- Severino, J.-M. (2001). Refonder l'aide au développement au XXIe siècle. *Critique internationale*, 10(1), 75-99. <https://doi.org.sbiiproxy.uqac.ca/10.3917/crii.010.0075>
- Sevin, X. (2015). *De la gestion de portefeuille de projets à la gestion de projets : Du décisionnel à l'opérationnel-Méthodes et outils*. Éditions ENI.
- Shenhar, A. J. et al. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long-Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Sidani, S. (2015). Chapitre 9. Les bonnes pratiques de la gouvernance. Résistance et déviance. Dans : Asmara Klein éd., *Les bonnes pratiques des organisations internationales* (pp. 189-206). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.klein.2015.01.0189>
- Simard, J. et al. (2012). Obligations et responsabilités. *Le cible - La Revue Francophone du Management de Projet*, 12(119), 4-10.
- Tarschys, D. (2002). Richesse, valeurs, institutions : évolutions des modes de gouvernement et de gouvernance. Dans OCDE (dir.), *La gouvernance au 21^e siècle. Études prospectives*, (pp.34-53). Publications de l'OCDE.
- Termium Plus (2022). Gouvernance. <https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra>

- Thiétart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de Recherche en Management*. (4^e édition). Éditions Dunod
- Tetsurō, W. (2008). L'État. *Laval théologique et philosophique*, 64(2), 345-357. <https://doi.org/10.7202/019503ar>
- Toniolo, A. (2009). Le comportement : entre perception et action, un concept à réhabiliter. *L'Année psychologique*, 109(1), 155-193. [10.4074/S0003503309001067](https://doi.org/10.4074/S0003503309001067)
- Transparency International (2009-2019). *Indice de Perception de la Corruption (IPC)*. Rapports annuels. Les Publications de la Transparency International.
- Troper, M. (2011). Chapitre premier. Théorie sociologique et théorie juridique de l'État. Dans M. Troper, *Le droit et la nécessité* (pp. 61-75). Presses Universitaires de France.
- Trosa, S. (2017). L'intérêt général : une réalité introuvable ? *Gestion & Finances Publiques*, 3(3), 82-87. <https://doi.org/10.3166/gfp.2017.00053>
- Truchet, D. (2017). La notion d'intérêt général : le point de vue d'un professeur de droit. *LEGICOM*, 1(58), 5-11. <https://doi.org/10.3917/legi.058.0005>
- Turner, J. R. et al. (2010). *perspectives on projects*. Routledge
- ULCC (2014). Loi portant prévention et répression de la corruption *Journal Le Moniteur* No. 87. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_hti_aosv_loicorruption.pdf
- UNDP (2002). *Arab Human Development Report 2002. Creating Opportunities for Future Generations*. United Nations Development Program Arab Fund For Economic And Social Development. United Nations Publications
- UNODC (2019). *Manuel pour gestion axée sur les résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable*. Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime. https://www.unodc.org/documents/SDGs/RBM_Manual_French_final.pdf
- US Department of State (2021). *2021 Fiscal Transparency Report*. Bureau of Economic and Business Affairs. <https://www.state.gov/reports/2021-fiscal-transparency-report/>
- USITO (2022) : portefeuille. <https://usito.usherbrooke.ca/d%C3%A9finitions/portfeuille>
- Vallaëys, F. (2013). *Pour une vraie responsabilité sociale. Clarifications, propositions*. Presses Universitaires de France.
- Vangen, S. and Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14(61-76). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>

- Véron, J. (2013). *Démographie et écologie*. (Collection Repères). Éditions La Découverte.
- Vonglis, B. (2000). « État » : définitions et réalités. *Pouvoirs dans la Caraïbe*. Éditions L'Harmattan. 27-57. [10.4000/plc.321](https://doi.org/10.4000/plc.321)
- Waline, J. (2018). *Droit administratif* (27^e édition). Éditions Dalloz.
- Weber, M. et Tremblay, J.-M. (2005). *Le savant et le politique*. Union Générale d'Éditions, 1963, 186 pages. Collection : Le Monde en 10-18 (Ser. Classiques des sciences sociales. Les auteurs classiques). <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.wem.sav>
- Weibert Arthus, W. (2012). Les relations internationales d'Haïti de 1957 à 1971: la politique étrangère de François Duvalier. *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, 35, 157-167. <https://doi.org/10.3917/bipr.035.0157>
- Weil, P. et Pouyaud, D. (1997). *Le droit administratif*. Les Presses Universitaires de France. Chapitre IV : Le régime juridique : droit public et droit privé.
- Woldesenbet, W. G. (2021). Stakeholder Participation and Engagement in the Governance of Waste in Wolkite, Ethiopia. *Environmental Challenges*, 3(100034). <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100034>
- Wolff, P. et Leiderer, S. (2007). Gestion des finances publiques - une contribution à la bonne gouvernance financière. *Annuaire Suisse de politique de développement*. <http://journals.openedition.org/aspd/142>
- Yonkeu, S. et al. (2003). Conditions socio-économiques des populations et risques de maladies : Le bassin versant du barrage de Yitenga au Burkina Faso. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 4(1). <https://doi.org/10.4000/vertigo.4778>
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. Éditions Liaisons.

ANNEXE A
DOCUMENTS DE TRAVAIL

Tableau 91 - Mesures de discrimination

Mesures de discrimination			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
Conn. /Réal. /APUH	,154	,261	,208
Comp./Portef. /Projets	,161	,170	,166
Object. Projets / Miss. Inst.	,351	,073	,212
Trav. / Nbre Projets	,091	,164	,128
Projets / Prog. Pub.	,044	,000	,022
Projets / Finalité Prog. Pub.	,263	,195	,229
GPP / Struct. Interne	,119	,148	,133
Struct. /Sélect / Prog / Projets	,129	,183	,156
Agents Pub. / Gest. Projets	,173	,247	,210
Agents Pub. / Equipe Multid.	,243	,047	,145
Cadre Réf. / GPP	,111	,080	,096
Prog. / Projets / Plan Stratég.	,428	,426	,427
Prog. / Projets / Études / Besoins	,196	,005	,100
Pertinence / Études Besoins	,212	,186	,199
Etudes Besoins / Priorités	,246	,181	,214
Critères Form / Sélect / Projets	,665	,383	,524
Sélect. Projets / Priorités	,542	,128	,335
Réalisat. Projets / Ress. Néc.	,238	,120	,179
Allocat. Ress. / Stratég. / Gasp.	,301	,159	,230
Allocat. Ress. / Rationalité	,604	,362	,483
Allocat. Ress. GAR	,489	,106	,298
Prog. / Projets / Gest. / Indiv.	,222	,086	,154
Prog. /Projets/ Final. Miss	,595	,294	,444
Prog. / Projets /Attentes PP	,421	,259	,340
Prog. /Projets / Obj. Strat. Inst.	,731	,416	,574
Act. Plus Imp./ Déf. Priorités	,105	,084	,095
Act. Infl. / Sélect. Prog. / Projets	,073	,058	,065
Act. Imp. / Déf. Stratég.	,200	,132	,166
Act. Priorit. / Final. Port. P	,128	,126	,127
Act. Infl. / GPP	,089	,015	,052
Implicat. / Haut Hiér. / GPP	,183	,116	,149
Implicat. / Pop. / GPP	,119	,006	,063
Implicat. / Décid. Polit. / GPP	,032	,145	,088
Implicat. / Aut. PP / GPP	,184	,064	,124
Implicat. / Vous / Equipe / GPP	,251	,261	,256
Implicat. / Soc. Civ. /GPP	,037	,005	,021
Pop./ Cent. Gouv. / Port. P	,341	,092	,216
Infl. Grp. Press. / Sélect. Prog. Proj.	,099	,206	,153
Prog. / Proj. / Att. PP /GAR	,411	,065	,238
Fonct. Occup. / Formation	,107	,141	,124
Agent Pub. / Dynamisme	,205	,498	,352
Agent Pub. / Efficacité	,214	,546	,380
Agent Pub. / Efficience	,333	,614	,474
Agent Pub. / Créativité	,240	,551	,395
Agent Pub. / Productivité	,299	,548	,423
Agent Pub. / Apt. / Coaching	,413	,754	,583
Agent Pub. / Apt. / Ecoute	,285	,564	,424
Agent Pub. / Supp. Institut.	,638	,074	,356
Agent Pub. / Sout. Sup. Hiér	,499	,652	,576
Agent Pub. / Appl. Connaiss.	,603	,021	,312
Agent Pub. / Collab. /Collègue	,165	,287	,226
Agent Pub. / Trav. / Val. Ajoutée	,660	,043	,352
App. Format. / Product. Institut.	,235	,206	,220
App. Sav. -F. / Qual. Serv. /Institut.	,324	,276	,300
App. Comp./Déc./Institut.	,205	,167	,186
App. Dynam. / Réal. Obj. / Institut.	,389	,215	,302
App. Comp. / Créat. /Institut	,253	,331	,292
App. Comp. / Renf. Cad. Org. / Op.	,383	,181	,282
Miss. Inst. / Sent. / Dev. Accomp.	,393	,117	,255
Total actif	16,823	12,841	14,832

Ébauche du questionnaire

Section 1 : Présentation de l'agent public

1. Votre genre,

- a) Homme,
- b) Femme,

2. Votre âge,

- a) Moins de 25 ans,
- b) Entre 25 et 35 ans,
- c) Entre 35 et 45 ans,
- d) Entre 45 et 55 ans,
- e) Plus de 55 ans,

3. Vous travaillez présentement pour le compte de quel type d'institution ?

- a) Ministère,
- b) Organisme public déconcentré,
- c) Organisme public autonome (décentralisé),
- d) Organisme indépendant,
- e) Entreprise publique,

4. Vous occupez présentement quel poste / quelle fonction dans cette institution?

- a) Directeurs, Assistant-Directeurs, Conseillers, Coordonnateurs, Coordonnateurs-adjoints,
- b) Chefs de service, Assistants Chef de service, Chefs de section, Assistants Chef de section, Gestionnaires de projet,
- c) Économistes, Planificateurs, Chargés de missions ou de projets, Techniciens
- d) Autres (Préciser :)

5. Quel est votre domaine principal d'étude (formation académique)?

.....

6. Quel est votre niveau de formation académique ?

- a) Doctorat,
- b) Maîtrise / Diplôme DESS,
- c) Baccalauréat (licence),
- d) Diplômes / Certificats (séminaires suivis, cours suivis, etc.),
- e) Fin d'études secondaires (Bacc I & II).

7. Les interventions de votre institution sont classées dans quel secteur d'activité au regard du Budget Général de la République ?

- a) Secteur économique,
- b) Secteur social,
- c) Secteur culturel,
- d) Secteur politique,

8. Avez-vous travaillé dans une structure de gestion de programmes et/ou de projets publics durant la période 2010-2017 en Haïti ?

- a) Oui,
- b) Non,

9. Avez-vous travaillé sur des programmes et/ou des projets publics à caractère social et/ou économique durant la période 2010-2017 en Haïti ?

- a) Oui,
- b) Non,

10. Avez-vous suivi une formation spécialisée en gestion de projets / programmes ? Si oui, à quel niveau est cette formation ?

- a) Oui,
 - Doctorat,
 - Maitrise / DESS (Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées),
 - Baccalauréat (licence),
 - Diplômes / Certificats (séminaires suivis, cours suivis, etc.),
- b) Non,

11. Quel est le nombre d'années d'expérience que vous avez accumulé dans la gestion de programmes et/ou de projets publics en Haïti ?

- a) Moins de 5 ans,
- b) Entre 5 et 10 ans,
- c) Entre 10 et 15 ans,
- d) Entre 15 et 20 ans,
- e) Plus de 20 ans,

12. Vous connaissez suffisamment la réalité sociologique, culturelle, historique et politique de l'administration publique haïtienne.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

Section 2 : Composition du portefeuille de projets publics

1. Le portefeuille de projets de votre institution comporte

- a) Moins de 10 projets,
- b) Entre 10 et 20 projets,
- c) Entre 20 et 30 projets,
- d) Entre 30 et 50 projets,
- e) Plus de 50 projets,

2. Les objectifs de ces projets concordent avec la mission / le mandat de votre institution.

- a) Tout à fait en accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

3. Vous travaillez généralement sur

- a) Moins de 5 projets,
- b) Entre 5 et 10 projets,
- c) Entre 10 et 15 projets,
- d) Entre 15 et 20 projets,
- e) Plus de 20 projets,

4. Les ou certains projets de votre institution sont des composants d'un programme public.

- a) Oui,
- b) Non,

Si votre réponse est « **oui** », répondez à la question 5. Si c'est « **non** », allez à la section 3.

5. Vous jugez que les objectifs de ces projets sont en lien avec la finalité de leur programme public.

- a) Tout à fait en accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

Section 3 : Gouvernance du portefeuille de projets publics

A.- Structure de gestion du portefeuille de projets publics

1. La gestion de portefeuille de projets de votre institution est assignée à une structure interne.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

2. Cette structure est responsable particulièrement de la sélection des programmes et/ou des projets viables qui sont en adéquation avec les priorités et les capacités de votre institution.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord

3. Les agents publics affectés à cette structure interne, ont au moins une certaine connaissance en gestion de portefeuille de projets ou gestion de projets.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

4. Les agents publics affectés à cette structure interne constituent une équipe multidisciplinaire.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

5. Votre institution dispose d'un cadre de référence qui définit les méthodes et les procédures relatives à la gestion de portefeuille de projets.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord

B.- Gestion du portefeuille de projets publics

1. Les programmes et/ou les projets qui composent le portefeuille de projets de votre institution, sont élaborés et exécutés dans un plan stratégique défini.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

2. Les programmes et/ou les projets de votre institution, font l'objet d'une étude de besoins.

- a) Oui,
- b) Non,

Si votre réponse est « **oui** », répondez à la question 3. Si c'est « **non** », répondez à la question 5.

3. Cette étude de besoins est pertinente (basée sur le contexte et l'environnement de l'institution au regard de son mandat et de ses usagers, disposer d'un système d'informations fiables, présenter des options pour aborder les problèmes, etc.) ?

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

4. Cette étude de besoins contribue à définir les priorités de votre institution suivant ses capacités.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

5. Les programmes et/ou les projets sont sélectionnés par votre institution suivant des critères formels et des objectifs pertinents.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

6. Les programmes et/ou les projets sont sélectionnés sur la base des priorités établies liées à la mission et aux capacités de votre organisme.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

7. Votre institution dispose des ressources nécessaires pour réaliser les programmes et/ou les projets sélectionnés.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

8. L'allocation des ressources à la réalisation des programmes et/ou des projets sélectionnés par votre institution, est stratégique et interdépendante pour limiter le gaspillage.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

Approuvé le 24 février 2021 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC). No de référence : 2021-689.

7

9. Les ressources allouées à la réalisation des programmes et/ou des projets sélectionnés par votre institution, font l'objet d'une certaine rationalité.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

10. Les ressources allouées à la réalisation des programmes et/ou des projets sélectionnés dans votre institution, sont intégrées dans le respect des principes de la GAR (Gestion Axée sur les Résultats).

Les principes essentiels de la GAR sont :

- **La participation,**
Elle se rapporte à un accord conjoint entre tous les acteurs autour de la définition et de la réalisation des politiques publiques. Le partenariat est essentiel pour l'accomplissement des résultats durables des programmes et des projets publics.
- **La responsabilisation,**
Les gestionnaires ont l'obligation de résultats. Il est de la responsabilité des agents ou gestionnaires publics d'utiliser les ressources de manière efficiente et de faire valoir simultanément l'importance des résultats.
- **La transparence,**
Elle se rapporte à une définition claire des résultats ainsi que des indicateurs qui facilitent l'évaluation de ceux-ci. Elle facilite l'accès aux différentes parties prenantes de toutes les informations pertinentes sur la planification et la réalisation des programmes et des projets publics. Et elle favorise la prise des décisions futures et éclairées.
- **La simplicité,**
La GAR doit être simple, facile à comprendre et à mettre en pratique. La clarté de la GAR doit rendre plus simple la réalisation des programmes et des projets publics.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

11. Les programmes et/ou les projets sélectionnés par votre institution, sont gérés de manière individuelle.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

12. Vous considérez que les programmes et/ou les projets favorisent la réalisation de la finalité de la mission de votre institution.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

13. Vous considérez que les programmes et/ou les projets intègrent les attentes de la clientèle (les usagers des services) de votre institution.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

14. Les programmes et/ou les projets sélectionnés favorisent la réalisation des objectifs stratégiques de votre institution.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

C.- Gestion des parties prenantes du portefeuille de projets publics

1.- Par ordre d'**importance**, les acteurs les plus **importants** dans la définition des priorités de votre institution, sont :

- a) La haute hiérarchie de votre institution,
- b) Les usagers (la clientèle ou la population) de ses services,
- c) Les autorités ou décideurs politiques (en dehors de votre institution),
- d) Les autres partenaires de votre institution (autre que ces 3 précédents),
- e) Vous et votre équipe technique de votre structure de gestion (études de besoins, banques de projets, plan d'interventions documenté, etc.),
- f) La société civile,

2.- Par ordre d'**influence**, les acteurs les plus **influent**s dans la sélection des programmes et/ou des projets de votre institution, sont :

- a) La haute hiérarchie de votre institution,
- b) Les usagers (la clientèle ou la population) de ses services,
- c) Les autorités ou décideurs politiques (en dehors de votre institution),
- d) Les autres partenaires de votre institution (autre que ces 3 précédents),
- e) Vous et votre équipe technique de votre structure de gestion (études de besoins, banques de projets, plan d'interventions documenté, etc.),
- f) La société civile,

3.- Par ordre d'**importance**, les acteurs les plus **importants** dans la définition des stratégies visant l'accomplissement des objectifs de votre institution, sont :

- a) La haute hiérarchie de votre institution,
- b) Les usagers (la clientèle ou la population) de ses services,
- c) Les autorités ou décideurs politiques (en dehors de votre institution),
- d) Les autres partenaires de votre institution (autre que ces 3 précédents),
- e) Vous et votre équipe technique de votre structure de gestion (études de besoins, banques de projets, plan d'interventions documenté, etc.),
- f) La société civile,

4.- Par ordre de priorité, les acteurs les plus prioritaires visés par la finalité du portefeuille de projets de votre institution, sont :

- a) La haute hiérarchie de votre institution,
- b) Les usagers (la clientèle ou la population) de ses services,
- c) Les autorités ou décideurs politiques (en dehors de votre institution),
- d) Les autres partenaires de votre institution (autre de ces 3 précédents),
- e) Vous et votre équipe technique de votre structure de gestion (études de besoins, banques de projets, plan d'interventions documenté, etc.),
- f) La société civile,

5.- Globalement, par ordre d'influence, les acteurs les plus influents dans la gestion du portefeuille de projets de votre institution, sont :

- a) La haute hiérarchie de votre institution,
- b) Les usagers (la clientèle ou la population) de ses services,
- c) Les autorités ou décideurs politiques (en dehors de votre institution),
- d) Les autres partenaires de votre institution (autre de ces 3 précédents),
- e) Vous et votre équipe technique de votre structure de gestion (études de besoins, banques de projets, plan d'interventions documenté, etc.),
- f) La société civile,

6.- Quel est le niveau d'implication et d'engagement de ces acteurs dans la gestion du portefeuille de projets de votre institution ?

	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Haute hiérarchie de votre institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usagers des services publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autorités ou décideurs politiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres partenaires de votre institution (autre de ces 3 précédents).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous et votre équipe technique de votre structure de gestion (études de besoins, banque de projets, plan d'interventions documenté, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Société civile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.- Par ordre de priorité, les usagers des services publics (la population) sont au cœur des décisions dans la gouvernance du portefeuille de projets publics. À quel niveau cette affirmation reflète-elle la réalité de votre institution ?

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

8. Les programmes et/ou les projets sélectionnés par votre institution, ne sont pas affectés par l'influence d'un groupe de pression.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

9. Pourrait-on dire que la réalisation des programmes et/ou des projets sélectionnés dans votre institution, intègre les parties prenantes dans le respect des principes de GAR (Gestion Axée sur les Résultats) ?

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

D.- Votre contribution comme gestionnaires / agents de l'État à la gouvernance du portefeuille de projets publics

1. La fonction occupée est-elle en lien avec votre formation?

- Oui Non

2. Évaluation de vos habiletés dans la réalisation de vos tâches

	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Vous êtes très dynamique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous êtes très efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous êtes très efficient(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous êtes créatif (ive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous êtes productif (ive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous êtes très apte à faire du coaching (accompagner vos collègues)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous êtes très apte à écouter les membres de votre équipe de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Évaluation du cadre organisationnel à la mise en pratique de vos compétences et vos connaissances au service de votre institution

	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Vous avez le support de votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez le soutien de vos supérieurs hiérarchiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez l'opportunité d'appliquer vos connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez la collaboration de vos collègues et vos subordonnés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre travail constitue une valeur ajoutée dans la réalisation des objectifs de votre institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Évaluation de votre niveau de contribution à votre institution

	Très faible	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Apport de votre formation en gestion de projet à l'accroissement de la productivité de votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apport de votre savoir-faire à l'amélioration de la qualité du service offert par votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apport de vos compétences à la prise des décisions dans votre institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apport de votre dynamisme dans l'atteinte des objectifs de votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apport de vos compétences à la créativité et l'innovation dans votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apport de vos compétences au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5.- Globalement, en termes de résultats escomptés au regard de la mission de votre institution, vous avez le sentiment du devoir accompli.

- a) Tout à fait d'accord,
- b) Plutôt d'accord,
- c) Ni d'accord, ni pas d'accord,
- d) Plutôt en désaccord,
- e) Tout à fait en désaccord.

UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION

1. TITRE DU PROJET :

Analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics : le cas d'Haïti.

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Angelot MARCELIN, étudiant

2.2 Direction de recherche

Thierno DIALLO, Directeur de recherche

Julien BOUSQUET, Co-directeur de recherche

3. FINANCEMENT

Ce projet d'étude ne bénéficie aucun financement

4. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

5. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

5.1. Description du projet de recherche

La littérature managériale révèle que les parties prenantes constituent un élément incontournable dans l'accomplissement des résultats d'une organisation. Particulièrement, elles sont identifiées comme étant un critère de succès dans les actions de l'État, la principale organisation de la cité et la première personne morale de droit public. Celles-ci se rapportent principalement aux programmes et / ou aux projets qui constituent les éléments essentiels du portefeuille de projets publics. Ce dernier, considéré comme étant un processus managérial et décisionnel, est adopté par l'État afin de lui permettre de parvenir à ses objectifs stratégiques qui, au bout du compte, doivent favoriser l'amélioration des conditions sociales et économiques de la population.

Considérant la situation des Pays Moins Avancés (PMA) au regard des indicateurs socioéconomiques publiés régulièrement par la Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire International (FMI), et par rapport au volume de programmes et de projets réalisés par ces pays, la remise en question des résultats de leur portefeuille de projets publics semble logique et sensée. Puisque la finalité de leurs actions devrait favoriser la satisfaction de l'intérêt général et engendrer un meilleur bien-être pour leur population.

Principalement, l'analyse de la situation de l'État haïtien dans la gouvernance de son portefeuille de projets est un cas typique qui nous permet, à travers un modèle proposé, de déterminer l'éventuel lien entre la qualité de la gestion des parties prenantes observée dans ses stratégies et le niveau d'amélioration des conditions sociales et économiques obtenu dans l'accomplissement de ses résultats. Plus spécifiquement, elle se propose d'être un outil d'évaluation qui permet aux acteurs des pouvoirs publics en Haïti y compris aux bailleurs de fonds internationaux et aux contribuables de déterminer les causes des conditions actuelles de la population haïtienne sur le plan social et économique ; ce qui peut éclairer les décisions futures de ces parties prenantes.

5.2. Objectif(s) spécifique(s)

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre d'une analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics : le cas d'Haïti. Il vise particulièrement à :

- Montrer qu'il y a un lien entre la gestion des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics et l'accomplissement des résultats stratégiques fixés par l'État haïtien.
- Montrer que les conditions sociales et économiques de la population haïtienne sont en lien avec la qualité de la gestion des parties prenantes faite par les agents publics de l'État haïtien dans la gouvernance du portefeuille de projets publics.

5.3. Déroulement

Nous faisons une revue de la documentation dans laquelle nous présentons les différents concepts abordés notamment la réalité des PMA, l'État comme principale organisation de la cité, et l'administration publique comme son principal outil d'accomplissement de ses missions stratégiques à travers le portefeuille de projets publics, l'importance de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance des organisations et des interventions publiques, le rôle des agents publics et des autres parties prenantes dans la réalisation des résultats escomptés. Nous établissons le lien entre la qualité de la gestion des parties prenantes et les objectifs de l'État à travers son portefeuille de projets publics (amélioration des conditions sociales et économiques de la population qui est supposé le véritable bénéficiaire des interventions publiques).

Puis, nous présentons la problématique montrant la nécessité de réaliser cette étude au niveau de ce PMA (Haïti). Les thèmes développés et opérationnalisés nous serviront comme cadre théorique et les grandes lignes de l'élaboration du questionnaire. En effet, celui-ci nous servira comme outil pour recueillir les informations auprès de la population ciblée (Cadres et gestionnaires des UEP évoluant au niveau des ministères et organismes publics qui gèrent des programmes et / ou des projets à caractère social et économique). Le traitement de ces informations nous permettra de faire des analyses et de faire des propositions aux différentes parties prenantes concernées notamment l'État haïtien face à l'accomplissement de ses missions et à l'état des conditions d'existence de la population.

En fait, nous avons prévu de distribuer plus d'une centaine de questionnaires dans les Unités d'Études et de Programmation (UEP) des ministères et

organismes publics qui évoluent dans la gestion des programmes et / ou des projets socio-économiques. Une rencontre qui durera au maximum 20 minutes à la salle de conférence de la Direction du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances (5, Ave Charles Summer), est prévue avec les participants sélectionnés afin de leur expliquer le projet de recherche. Elle consistera d'abord à présenter aux participants les grandes lignes de notre projet de recherche, puis le formulaire de consentement dans lequel ils manifestent leur volonté de participer à ce projet de recherche. Enfin, nous leur demanderons de collaborer avec nous en répondant au questionnaire élaboré à cette fin. Il n'y aura pas d'enregistrement audio ou vidéo.

Au regard du contexte pandémique actuel, toutes les dispositions seront prises pour respecter les mesures de sécurité sanitaire et de distanciation sociale. Nous disposerons du GEL pour laver les mains et des masques pour distribuer aux participants ; ce qui est une obligation pour entrer dans l'enceinte du bâtiment.

6. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

Cette étude ne comporte aucun inconvénient prévisible pour les participants, outre le fait d'avoir à consacrer du temps pour compléter le questionnaire.

7. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

La collecte ne sera pas totalement anonyme, puisqu'éventuellement il y a possibilité que certains participants s'identifient et se connaissent.

Toutefois, les données collectées seront totalement anonymes. Car le questionnaire ne sera pas identifié et ne sera pas partagé entre les participants. Toutes les informations recueillies dans le cadre de notre projet de recherche seront traitées en toute confidentialité. En aucun cas, vos noms ne seront pas figurés dans les résultats de notre recherche.

Le Formulaire d'information et de consentement contiendra votre nom et seule l'équipe de recherche composée d'un directeur de recherche, d'un co-directeur et moi comme chercheur y aura accès. Le questionnaire quant à lui a été réalisé dans l'anonymat. Ainsi, une fois que ce dernier aura été remis, il ne sera plus possible de vous retirer de la recherche.



Université du Québec
à Chicoutimi

Après le traitement des données, tous les questionnaires seront détruits. Les données seront stockées sur un support électronique (clef USB ou disque dur externe) dans un classeur barré au bureau du directeur de recherche pendant une période minimale de sept (7) ans. Les résultats seront publiés particulièrement dans une thèse à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Aussi, ils feront l'objet d'autres publications à caractère scientifique (article, colloque, etc.).

8. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Nous tenons à vous informer que votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous avez le droit de vous retirer sans aucuns préjudices ou d'y participer et vous n'aurez aucune raison à fournir si vous décidez de ne pas y participer.

9. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune

10. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Courriel : angelot.marcelin1@uqac.ca / marcelinangelot@yahoo.fr

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes :

- Par téléphone au 418-545-5011 poste 4704 (ligne sans frais : 1-800-463-9880 poste 4704),
- Ou par courriel à l'adresse cer@uqac.ca.

11. CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche Date

12. CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (copie de l'équipe de recherche)

Dans le cadre du projet intitulé « *Analyse de la gestion des parties prenantes dans la gouvernance du portefeuille de projets publics : le cas d'Haïti* », j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement

J'ai expliqué au participant à la recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie que j'ai (ou un membre autorisé de l'équipe de recherche) expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui ai clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.



01/04/2021

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

<p>Approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'UQAC No. de référence : 2021-689</p>
--

Tableau 92 - Données sur la situation sociale et économique de la population haïtienne (2010-2017)

Année	Croissance	Mortalite	Electricite	Inflation	Deficit Comm.	Agriculture
2010	-3,1223944295275	85,4000000000000	37,0731506347656	4,6514724196303	-49,4070095	25,68560266
2011	5,5237400150716	57,8000000000000	37,5931167602539	10,3747580787051	-41,52396864	20,63012871
2012	2,8922401722722	56,6000000000000	37,9000000000000	4,7256172819805	-36,25362356	18,08073302
2013	4,2476399935211	55,5000000000000	38,7100067138672	4,3057485558876	-34,0354496498106	18,49763132
2014	2,7763001369234	54,3000000000000	39,4816246032715	3,9854779176869	-34,21553232	17,96109845
2015	1,2243297775261	53,2000000000000	40,7587089538574	8,4388549691806	-30,53696028	17,41712617
2016	1,4527101521715	51,9000000000000	40,4000000000000	10,6681353742281	-31,89820703	17,87158259
2017	1,1732800400389	50,7000000000000	43,3490333557129	10,8339563021066	-37,65099808	17,92984125

Tableau 93 - Analyses des statistiques descriptives

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart-type
Taux / Croiss. / PIB	8	-3,12	5,52	16,17	2,0210	2,58256
Taux / Mort / Infant	8	50,70	85,40	465,40	58,1750	11,25037
Accès / Électricité	8	37,07	43,35	315,27	39,4082	2,06509
Taux/Inflation	8	3,99	10,83	57,98	7,2480	3,12036
Déficit / Commercial	8	-49,41	-30,54	-295,52	-36,9402	6,09090
Agric. / VAB / PIB	8	17,42	25,69	154,07	19,2592	2,77535

ANNEXE B
FIGURES DE NOS ANALYSES

Figure 3 - Évolution du taux de croissance du PIB en Haïti (2010-2017)

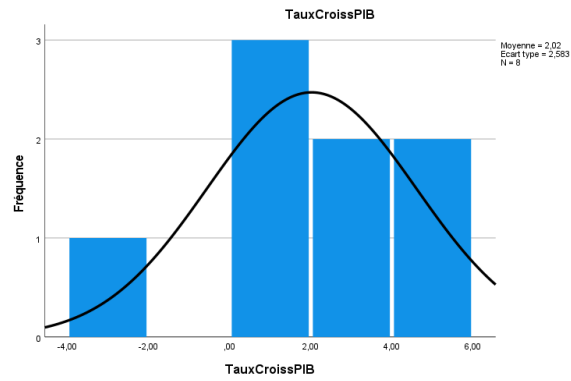


Figure 4 - Évolution du taux de mortalité infantile en Haïti (2010-2017)

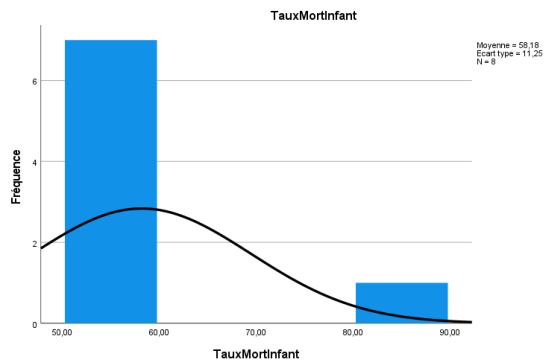


Figure 5 - Évolution du taux d'accès à l'électricité en Haïti (2010-2017)

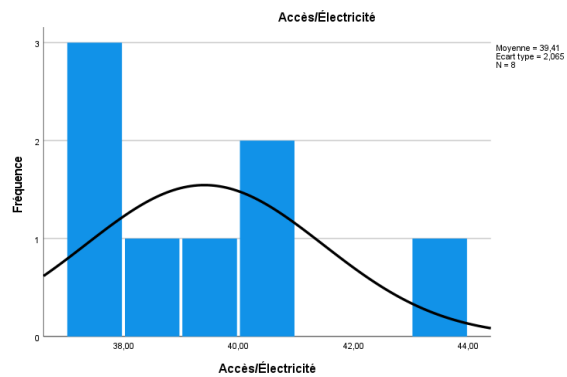


Figure 6 - Évolution du taux d'inflation en Haïti (2010-2017)

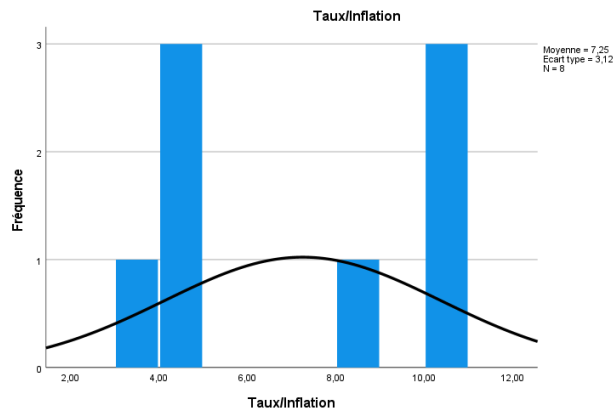


Figure 7 - Évolution du déficit commercial d'Haïti de 2010 à 2017

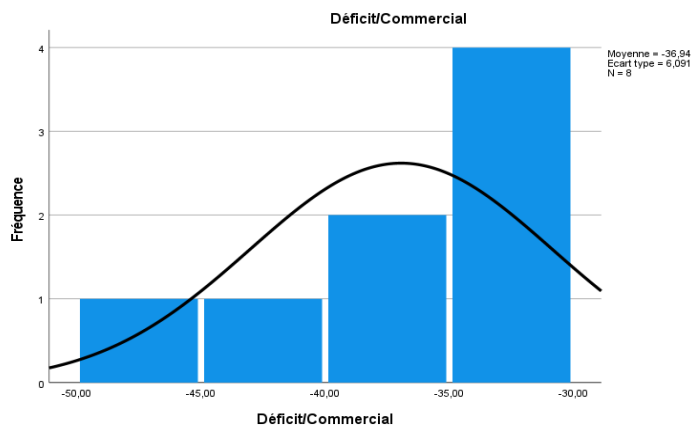


Figure 8 - Évolution de la valeur ajoutée du secteur agricole en Haïti (2010-2017)

