

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES

ORGANISATIONS

PAR

PHILOMÉ LATORTUE

LICENCE SCIENCES ÉCONOMIQUES

BILAN DE LA FONCTIONNALITÉ DE L'ORGANISME DE DÉVELOPPEMENT DU

NORD (HAÏTI)

SEPTEMBRE 1993



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

CE MÉMOIRE A ÉTÉ RÉALISÉ
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
DANS LE CADRE DU PROGRAMME
DE MAÎTRISE EN GESTION DES PMO
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
EXTENSIONNÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BCA : Banque de Crédit Agricole

BRH : Banque de la République d'Haïti

CA : Conseil d'Administration

CMED : Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

CONADEP : Conseil National de Développement et de Planification

COOP : Coopérative

CPNAP : Commissariat à la Promotion Nationale et à l'Administration Publique

cf : Confer

DRN I : Développement Rural du Nord I

DRN II : Développement Rural du Nord II

FAC : Fonds d'Aide et de Coopération

FAO : Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture

FDR : Fonds de Développement Rural

FIDA : Fonds International pour le Développement Agricole

GOH : Gouvernement Haïtien

GTZ : Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

ha : Hectare

IDA : International Development Agency

IHSI : Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique

Km : Kilomètre

lb : Livre

MPCEFP : Ministère de la Planification, de la Coopération externe et de la Fonction Publique

MSPP	: Ministère de la Santé Publique et de la Population
ODN	: Organisme de Développement du Nord
OEA	: Organisation des États Américains
ONG	: Organisation non Gouvernementale
OSBL	: Organisme sans but lucratif
PAP	: Port-au-Prince
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMO	: Petites et Moyennes Organisations
SEPRN	: Service d'Entretien Permanent du Réseau Routier National
SNEP	: Service National d'Eau Potable
TPTC	: Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait certainement pas vu le jour sans la collaboration indéfectible des personnes qui, de près ou de loin, ont bien voulu nous apporter leur concours de l'étape de l'élaboration du plan de la recherche à la terminaison du travail.

Ainsi, ne voulant pas manquer à mon devoir, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude, en premier lieu, à mon directeur de recherche, André GBODOSSOU qui, inlassablement m'a fourni toute l'assistance indispensable pour arriver à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont ensuite, à ma chère et distinguée épouse, Immacula L. LATORTUE dont les encouragements constants aux étapes difficiles se sont toujours révélés précieux.

Je ne saurais oublier non plus, les membres de ma famille d'origine dont spécifiquement ma mère bien-aimée, Elisabeth J. LATORTUE et mon père Charles LATORTUE qui, malgré leur absence m'ont toujours appris qu'ils m'accompagnent dans mes études et dans mes travaux par leurs humbles intercessions.

À l'équipe de l'ODN qui a collaboré lors des enquêtes sur le terrain, dont le directeur général Edouard DESRAVINES en particulier, nous disons un grand merci.

Finalement, nos remerciements s'étendent à Richard GERMAIN et à Mme Odette LAFONTAINE qui respectivement ont assumé les tâches relatives au traitement et à la mise en forme du texte.

RÉSUMÉ

La région du Nord d'Haïti qui est l'axe principal autour duquel s'articulent ces travaux de recherches, ne connaît pas une situation socio-économique plus florissante que l'ensemble du pays. Appelée aussi région I, qui comprend le Nord et le Nord-Est depuis le découpage du territoire haïtien en quatre régions de planification (cf. plan quinquennal 1976-1978), cette région couvre une superficie de 3.890 Km², et compte en 1990, d'après les estimations fournies par l'Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique, 699.935 habitants.

En Décembre 1976, l'Organisme de Développement du Nord a été créé par décret présidentiel. Ses principales attributions sont: la planification, la coordination et l'exécution de toutes les activités qui devaient faciliter le développement de la région.

Après environ 16 ans de fonctionnement, et la gestion de deux projets de développement rural (montant total: environ 45 millions de dollars U.S.), la situation de la région du Nord ne connaît pas encore l'amélioration souhaitée. Depuis l'achèvement du deuxième projet qui allait de 1983 à 1989, l'ODN est entrée dans une période de crise. Cela est dû à un manque de financement substantiel pour poursuivre les actions de développement. Les bailleurs de fonds ont commandé une étude pour lancer un troisième projet. Mais jusqu'à présent, ce projet est en attente. L'ODN fonctionne actuellement, avec une faible allocation en provenance du budget de développement de la République d'Haïti.

En juin 1991, pour faire suite à un stage que nous avons effectué à l'ODN et à notre suggestion, un mandat d'intervention nous a été confié par la direction de cette organisation. Le but de celui-ci, est de poser un diagnostic afin de faire par la suite aux responsables décisionnels de l'ODN, les recommandations les plus pertinentes qui puissent les guider dans les prises de décisions et dans la planification du développement du Nord d'Haïti.

Après les premières évaluations de l'ODN vue comme système, l'analyse des données jusque-là recueillies, et la prise en considération de la situation exceptionnelle que vit l'ODN (paralysie financière, cessation des activités de terrain, retrait des bailleurs de fonds, affectation des organismes d'état par la crise politique du pays, passé pas trop performant de l'ODN, avenir sombre et incertain, etc.) font voir en cours de route, qu'un ajustement du mandat et de la méthodologie était plus que nécessaire pour conduire l'étude à terme. C'est ainsi qu'une proposition écrite de mieux cerner la problématique de l'organisation a été faite au Directeur

Général de l'organisation qui a réagi positivement. Il nous a été demandé alors de mettre un accent marqué sur le concept de "fonctionnalité" de l'ODN. Le cadre d'analyse de la fonctionnalité de Clermont BÉGIN (1989) a été utilisé pour évaluer l'ODN sur le plan externe-interne.

Cette évaluation conduit aux résultats suivants:

L'ODN est une organisation complexe qui n'était pas supportée par une gestion solide.

L'ODN s'était engagée dans trop d'activités hétérogènes qui ne répondaient pas expressément aux besoins et attentes d'une population cible bien délimitée.

L'ODN avait la difficulté de jouer le rôle de coordonnateur et de gestionnaire de projets.

La dépendance de l'extérieur pour le financement des projets a induit des schémas de développement importés.

L'ODN était fortement influencée par son ministère de tutelle.

Les responsables politiques décisionnels du pays n'avaient manifesté qu'une faible volonté de voir le Nord d'Haïti se développer véritablement.

Ces résultats nous ont conduit à recommander une nouvelle structure qui prend appui sur le concept alternatif du développement local endogène.

La nouvelle structure proposée présente une configuration en réseau, où diverses institutions locales vont collaborer étroitement avec l'ODN dans l'accomplissement de sa mission. Des préalables et des conditions de mise en oeuvre de la recommandation sont fournis aussi. Entre autres, nous suggérons: que l'ODN ait le MPCEFP comme ministère de tutelle; que la charte fondamentale de l'ODN soit modifiée pour une composition différente de son conseil d'administration; que cette organisation joue uniquement le rôle de coordonnateur des projets et actions de développement du Nord d'Haïti en confiant les volets exécutions aux institutions publiques locales, aux coopératives, aux entreprises privées, etc.


 Philomé LATORTUE
 Étudiant


 André GBODOSSOU, Ph.D.
 Directeur de Recherche

TABLE DES MATIÈRES

	page
LISTE DES ABRÉVIATIONS	iii
REMERCIEMENTS	vi
RÉSUMÉ	vii
TABLE DES MATIÈRES	ix
LISTE DES TABLEAUX	xiii
LISTE DES GRAPHIQUES	xvii
LISTE DES FIGURES	xviii
LISTE DES FICHES	xix
LISTE DES ANNEXES	xx
INTRODUCTION	1
1. HAÏTI: SITUATION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT	3
1.1 Contexte Historique	4
1.2 Situation Géographique	8
1.3 Caractéristiques Socio-économiques	10
1.3.1 Point de vue démographique	10
1.3.2 Situation Sociale	16
1.3.3 Point de vue économique	34
1.3.3.1 Secteur Primaire: Agriculture	35
1.3.3.2 Secteur Secondaire: Industrie	42
1.3.3.3 Secteur Tertiaire: Commerce et Services	44
1.4 Problématique de développement	48
2. DÉVELOPPEMENT DU NORD ET CRÉATION DE L'ODN	56
2.1 Survol Socio-économique du Nord d'Haïti	57

2.2	Motivation à la base de la création de l'ODN . . .	65
2.3	Décret créant l'ODN	67
2.4	Historique et Bilan des 15 années de fonctionnement de l'ODN	68
3.	MANDAT - MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION	80
3.1	Mandat	81
3.2	Présentation de la Méthodologie	84
3.2.1	Échantillon	97
3.2.2	Instruments de cueillette de données	98
3.2.3	Techniques d'analyse de données	102
4.	FONCTIONNALITÉ DE L'ODN ET ZONES PROBLÉMATIQUES . . .	106
4.1	Fonctionnalité Externe de l'ODN	107
4.1.1	Degré de pénétration de la région	108
4.1.2	Degré d'Autosuffisance	110
4.1.3	Degré d'Appréciation de l'ODN	112
4.1.4	Degré d'Implication dans la région	114
4.2	Fonctionnalité Interne de l'ODN selon la vision Systémique	114
4.2.1	Système Orientation	115
4.2.2	Système Mobilisation des Ressources	118
4.2.2.1	Ressources financières	119
4.2.2.2	Ressources matérielles, physiques et technologiques	120
4.2.2.3	Ressources humaines	121
4.2.3	Système Social	122
4.2.3.1	Leadership	123
4.2.3.2	Communications interpersonnelles	124

4.2.3.3	Travail en groupe	126
4.2.3.4	Motivation	128
4.2.3.5	Créativité	129
4.2.3.6	Introduction de changement	130
4.2.4	Système Gestionnaire	131
4.2.4.1	Planification organisationnelle	132
4.2.4.2	Communication administrative	134
4.2.4.3	Techniques décisionnelles	136
4.2.4.4	Évaluation structurelle	137
4.2.4.5	Contrôle de gestion à l'ODN	142
4.2.5	Système Environnement	144
4.2.6	Système de Performance	149
4.3	Zones Problématiques	158
4.3.1	Problématique Sélectionnée	162

5.	RECENSEMENT DES ÉCRITS ET DES FAITS PERTINENTS . . .	164
5.1	Développement: Concepts et Stratégies	166
5.2	Revue Synthétique de quelques modèles de Développement	168
5.2.1	Développement régional	168
5.2.2	Développement local	169
5.2.3	Développement autonome	171
5.2.4	Développement durable ou soutenable	173
5.2.5	Définition de la notion du développement régional endogène	175
5.3	Exposé sur le concept Développement Local Endogène	175
5.3.1	La place de l'homme dans un processus de développement endogène	179
5.3.2	Importance de la culture des peuples dans un processus de développement endogène	180
5.4	Stratégie pour l'opérationnalisation de ce concept	182
5.5	Nouvelle Stratégie du Québec en Matière de Développement Régional	185
6.	RECOMMANDATIONS	193
	CONCLUSION ET CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES	209
	BIBLIOGRAPHIE	218
	ANNEXES	224

LISTE DES TABLEAUX

		page
TABLEAU 1	Bilan synthétique de l'économie coloniale de St- Domingue en 1789	8
TABLEAU 2	Répartition géographique et densité de la population haïtienne de 1950 à 1989	13
TABLEAU 3	Population haïtienne en 1982 et en 1989 par Département géographique	15
TABLEAU 4	Évolution de certains indicateurs démographiques d'Haïti de 1979 à 1990	18
TABLEAU 5	Migration nette (Interne et Externe) par Département Traditionnel	19
TABLEAU 6	Population occupée de 10 ans et plus et par branche d'activité économique selon le sexe et la zone de résidence	24
TABLEAU 7	Répartition spatiale des effectifs de l'enseignement primaire pour l'année 1978-1979	27
TABLEAU 8	Répartition des effectifs de l'enseignement secondaire pour l'année 1978-1979	28
TABLEAU 9	Budget du Ministère de l'éducation nationale de 1982 à 1987	29
TABLEAU 10	Haïti: Taux d'alphabétisation, groupe de 15 ans et plus et l'ensemble du pays en 1988-1992	29
TABLEAU 11	Médecins, infirmières, pour 1.000 haïtiens selon la région sanitaire en 1986	32
TABLEAU 12	Répartition des établissements de santé sur le territoire haïtien en 1986, par catégorie et par type	32
TABLEAU 13	Indice: lits/population selon la région et. district sanitaire pour	

	1.000 lits en 1986	33
TABLEAU 14	État de la balance des paiements d'Haïti de 1987 à 1991	37
TABLEAU 15	Exportations, importations et balance commerciale d'Haïti de 1986 à 1991	230
TABLEAU 16	Exportations d'Haïti de 1986 à 1991	232
TABLEAU 17	Exportations d'Haïti en millions de kilos de 1986 à 1991	233
TABLEAU 18	Importations d'Haïti par groupe de produits en millions de Gourdes, de 1986 à 1991	234
TABLEAU 19	Importations de produits pétroliers d'Haïti en barils et en gourdes, de 1986 à 1991	236
TABLEAU 20	Volume de la production industrielle d'Haïti en kilos et en tonnes de 1986 à 1991	239
TABLEAU 21	Volume de la production industrielle d'Haïti (suite)	240
TABLEAU 22	Indice de la production industrielle des industries de transformation par branche d'activités base 100 en 1983-84	241
TABLEAU 23	Exportations des industries d'assemblage aux USA à base de matières premières importées	242
TABLEAU 24	Exportations des industries d'assemblage aux USA à base de matières premières locales	243
TABLEAU 25	Évolution de la Production agricole d'Haïti de 1950 à 1989	54
TABLEAU 26	Rang occupé par la région du Nord au point de vue de la production agricole en 1978	59
TABLEAU 27	Rendement moyen et production moyenne annuelle des principales	

	cultures d'Haïti de 1980 à 1986	60
TABLEAU 28	Distribution des réponses sur le degré de pénétration de l'ODN	109
TABLEAU 29	Distribution des réponses sur le degré d'autosuffisance de l'ODN	111
TABLEAU 30	Distribution des réponses sur le degré d'appréciation de l'ODN	112
TABLEAU 31	Distribution des réponses sur le système orientation	116
TABLEAU 32	Distribution des réponses sur le système mobilisation des ressources	118
TABLEAU 33	Distribution des réponses sur le leadership	123
TABLEAU 34	Distribution des réponses sur la communication interpersonnelle	125
TABLEAU 35	Distribution des réponses sur le travail en groupe	127
TABLEAU 36	Distribution des réponses sur la motivation	128
TABLEAU 37	Distribution des réponses sur la créativité	129
TABLEAU 38	Distribution des réponses sur l'introduction de changement	130
TABLEAU 39	Distribution des réponses sur la planification	133
TABLEAU 40	Distribution des réponses sur la communication administrative	135
TABLEAU 41	Distribution des réponses sur les techniques décisionnelles	136
TABLEAU 42	Distribution des réponses sur la structure	138
TABLEAU 43	Distribution des réponses sur le contrôle de gestion	143
TABLEAU 44	Distribution des réponses sur	

	l'environnement	144
TABLEAU 45	Distribution des réponses sur la performance	150
TABLEAU 46	Comparaison des réalisations avec les prévisions du projet DRN II	262
TABLEAU 47	Impact du projet DRN II sur la région du Nord	263
TABLEAU 48	Résumé des dépenses de ce projet	264
TABLEAU 49	Répartition des dépenses par activité et selon l'origine des fonds	265

LISTE DES GRAPHIQUES

	page
GRAPHIQUE 1 Pyramide des âges des haïtiens en 1982	228
GRAPHIQUE 2 Composantes des opérations d'Haïti de 1988 à 1991	38
GRAPHIQUE 3 Évolution de la Balance Commerciale d'Haïti en millions de Gourdes de 1988 à 1991	231
GRAPHIQUE 4 Évolution des Importations d'Haïti par groupe de produits de 1988 à 1991	235
GRAPHIQUE 5 Évolution des importations des produits pétroliers d'Haïti de 1988 à 1991	237
GRAPHIQUE 6 Fonctionnalité Interne de l'ODN allant de Juin 91 à Juin 92	153
GRAPHIQUE 7 Éclatement du système social	154
GRAPHIQUE 8 Éclatement du système gestionnaire	155

LISTE DES FIGURES

	page
FIGURE I	Indice de la Fonctionnalité externe 91
FIGURE II	Indice de la Fonctionnalité interne à l'origine 92
FIGURE III	Indice de la Fonctionnalité interne adaptée à l'ODN 94
FIGURE IV	Fonctionnalité externe de l'ODN mesurée sur l'échelle de LIKERT 107
FIGURE V	Fonctionnalité interne de l'ODN mesurée sur l'échelle de LIKERT 152
FIGURE VI	Modélisation du système d'activités de l'ODN 157
FIGURE VII	Nouvelle structure pour supporter le développement régional au Québec 191
FIGURE VIII	Schéma de l'organisation recommandée 202

LISTES DES FICHES

	page
FICHE 1	Fiche signalétique du secteur santé en Haïti entre 1977 et 1987 313
FICHE 2	Modélisation de la Stratégie pour opérationnaliser le concept du développement local endogène 184

LISTE DES ANNEXES

	page
ANNEXE 1 Carte géographique d'Haïti	225
ANNEXE 2 Pyramide des âges des haïtiens d'après le recensement de 1982	227
ANNEXE 3 Tableaux et graphiques sur des échanges commerciaux d'Haïti de 1986 à 1991	229
ANNEXE 4 Tableaux des exportations industrielles d'Haïti de 1986 à 1991	238
ANNEXE 5 Liste partielle des principaux organismes nationaux et internationaux qui ont appuyé le développement d'Haïti	244
ANNEXE 6 Mandat	247
ANNEXE 7 Grille de l'impact du projet DRN II	261
ANNEXE 8 Instruments de cueillette de données et dépouillement des questionnaires	266
ANNEXE 9 Décrets de création et de réorganisation de l'ODN	301
ANNEXE 10 Organigrammes de l'ODN	309
ANNEXE 11 Fiche Signalétique du Secteur Santé en Haïti	312

INTRODUCTION

C'est d'une tentative visant à la fois la promotion d'une politique de régionalisation et la recherche de solutions appropriées aux problèmes des populations défavorisées du Nord d'Haïti, que l'Organisme de Développement du Nord a vu le jour à la fin de l'année 1976, par décision gouvernementale. Après la conduite de deux projets de développement rural intégré de 1977 à 1989, les évaluations d'achèvement de ces projets témoignent que l'ODN passe à côté de sa mission, et les objectifs escomptés sont loin d'être atteints sur le plan socio-économique. Cela est dû aux contraintes de plusieurs ordres qui ont pesé sur l'ODN de sa création à nos jours. En Juin 1991, pour faire suite au stage que nous avons effectué à l'ODN et à notre suggestion, celle-ci qui a son siège social au Cap-Haïtien nous a confié un mandat d'intervention très large, qui consiste à poser un diagnostic afin de faire par la suite, aux responsables décisionnels, les recommandations les plus pertinentes qui puissent les guider dans les prises de décisions et dans la planification du développement de la région. Mais, à la phase exécutoire du mandat, les diagnostics et les évaluations récents et rétrospectifs de l'ODN, l'absence de données à jour, etc., font voir qu'un ajustement du mandat et par conséquent de la méthodologie s'impose pour atteindre des objectifs spécifiques de ce projet de recherche. C'est ainsi que par renégociation et réorientation du mandat, feu

vert nous était donné pour mettre un accent marqué sur le concept de la "fonctionnalité de l'ODN". De ce fait, nous nous sommes inspirés du cadre d'analyse de la fonctionnalité de Clermont BÉGIN (1989), qui semble l'outil approprié pour conduire les études d'évaluation fonctionnelle, tandis que notre démarche générale restait axée sur l'approche systémique.

Cette présente étude s'articule autour de six chapitres. Le premier cerne la situation générale et la problématique de développement d'Haïti. Le chapitre deux parle des problèmes de développement de la région du Nord d'Haïti, des motivations qui étaient à la base de la création de l'ODN, et y est brossé aussi un bilan des différentes activités de cette organisation. Le chapitre trois expose le mandat et la méthodologie utilisée. Sont mises en évidence au chapitre quatre la fonctionnalité d'ensemble de l'ODN et les zones problématiques qui nécessitent des améliorations, et pour lesquelles certaines solutions sont fournies. Le chapitre cinq met en relief la revue de littérature qui a inspiré le choix des solutions susceptibles de corriger les déficiences de l'ODN. Nos recommandations sont consignées au chapitre six. La conclusion et quelques considérations d'ordre général terminent cette présentation. Cette dernière étape situe aussi la portée, les limites de notre démarche et de nos recommandations.

CHAPITRE I
HAÏTI: SITUATION GÉNÉRALE ET PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT

1.1 CONTEXTE HISTORIQUE

Haïti: Mot indien signifiant "Terre Haute" ou pays montagneux, désigne aujourd'hui une République indépendante faisant partie des grandes Antilles, localisée à l'est de Cuba. Peuplée d'indiens Arawaks (Taïnos), l'île fut découverte par Christophe COLOMB le 5 Décembre 1492. Ce dernier donna à l'île le nom d'Hispaniola, c'est-à-dire petite Espagne.

Au moment de l'arrivée de Christophe COLOMB à la tête de ses trois Caravelles dans cette île, on comptait environ 1.000.000 (un million) d'Arawaks. Mais le temps ne se faisait pas attendre pour que ces paisibles créatures vivent déjà les temps difficiles qui ont accompagné cette découverte. C'est dans cet ordre d'idées que nous reproduisons le paragraphe suivant, tiré de l'Atlas d'Haïti.¹

Rien n'aura manqué pour conférer à l'histoire d'Haïti un caractère d'exemplaire oppression; à commencer par le génocide qui conclut la découverte du pays par les Européens.

On peut apprécier mieux encore le sort fatal qui attendait les indiens lorsqu'on sait que dès 1503, les Espagnols devaient importer des esclaves d'Afrique pour remplacer les indiens qui

¹ Atlas d'Haïti. Centre d'études de géographie tropicale et Université de Bordeaux III. Paris, 1985, planche I.

existaient à peine. La race a presque disparu à cause des cruautés, des atrocités et des traitements infra-humains qu'elle connaissait de la part des Espagnols qui les condamnaient aux travaux forcés dans le pillage des richesses du Nouveau Monde.² Moins de vingt ans après la découverte, Haïti était propice pour l'édification d'une société esclavagiste. La Couronne Espagnole qui avait consenti les frais du voyage de la découverte et au nom de laquelle on a pris possession des nouvelles terres, a encouragé les premiers établissements dans l'île et la fondation des premières villes (Isabella, Santo Domingo, la Habana ...) On est ici à l'aube de la colonisation Européenne en Amérique. C'est aussi à cette époque qu'on a assisté à l'implantation du premier moulin de canne à sucre et à l'arrivée des premiers esclaves noirs venus d'Afrique. Le Système colonial esclavagiste à Saint-Domingue³ a existé pendant plus de deux siècles. Axé principalement sur l'exploitation outrancière de l'homme par l'homme, ce même système a fini par donner naissance au fil des jours à toute une série de luttes sociales qui déboucheront sur de nouvelles avenues pour ce coin de terre. C'est ainsi qu'entre la fin du XVIIIe et le début du XIXe siècle, grâce à un mouvement de révolte des esclaves du Nord, qui par la suite s'étend dans toute la partie Française, Haïti a proclamé son indépendance le

² Autre appellation de l'Amérique au moment de la découverte.

³ Nom que portait Haïti du temps de la colonisation Française.

1er. Janvier 1804.

Aujourd'hui, deux états indépendants partagent l'île d'Haïti: La République d'Haïti à l'ouest, et la République Dominicaine à l'est. Ce pays couvre une superficie de 27.750 Km², et compte une population qui est estimée à 6.486.000 habitants en 1990. Port-au-Prince qui est la capitale est aussi le siège du Gouvernement. Depuis l'indépendance, le Français a toujours été la langue officielle de ce pays. Mais, la Constitution de 1987 consacre maintenant l'usage du Français et du Créole⁴ comme les deux langues officielles de la République d'Haïti. La Monnaie haïtienne est la Gourde. Haïti est un pays tropical, formé de chaînes de montagnes séparées par des terres plus basses qui prennent le nom de plaines. Parmi les principales, on peut citer: la Plaine du nord, la Plaine du cul-de-sac, la plaine de Léogâne, la Plaine de l'Archaïe ... Rappelons que Archaïe porte aussi le nom de: Cité du drapeau, car, c'est dans cette ville que fut créé le drapeau haïtien de couleur bleu et rouge. De l'exploitation des plaines viennent les principales ressources commerciales du pays: café, cacao, coton, pite et ficelles, huiles essentielles, etc.

Si à l'époque coloniale, Saint-Domingue était considérée comme la colonie la plus prospère qui permettait à la Métropole

⁴ Créole: Première langue des haïtiens.

(la France) de s'enrichir le plus rapidement possible, la situation est tout à fait différente de la proclamation de l'indépendance à nos jours. Le Nouvel état indépendant devait faire face au lendemain de son indépendance à des problèmes sur différents plans: Politique, Économique, Agricole, Social ... C'est la perpétuation et la dégénérescence de tous ces problèmes qui placent maintenant Haïti, considérée autrefois comme la perle des Antilles, dans la situation malencontreuse dans laquelle elle se trouve, ce qui lui vaut aussi après environ 189 ans d'indépendance, la classification de "Pays du Tiers-Monde". Nous reproduisons ci-après un petit tableau synthétique qui donne une vision du bilan de l'économie coloniale d'exportation de Saint-Domingue en 1789. Ces données sont tirées de Paul MORAL, dans le PAYSAN HAÏTIEN.⁵

⁵ MORAL, Paul: Le Paysan Haïtien. Les éditions Fardin, P-au-P. Reproduction 1978.

TABLEAU 1
BILAN SYNTHÉTIQUE DE L'ÉCONOMIE COLONIALE DE ST-DOMINGUE EN
1789

Type d'industrie	Nombre d'établissement	Exportation en lb par industrie
Sucrierie en blanc	451	50.000.000
Sucrierie en brut	341	100.000.000
Cafétéries	3.117	80.000.000
Indigoteries	3.100	1.000.000
Cotonneries	798	7.000.000
Cacaoteries	69	*

*= données non disponibles.

Aujourd'hui, le peuple haïtien est aux prises avec toutes sortes de difficultés. Le Sol arrive très difficilement à nourrir ses fils de ses produits. Les biens de consommation alimentaire importés absorbent plus que les revenus des exportations du pays. La monnaie nationale est devenue aujourd'hui monnaie flottante. La masse populaire est désoeuvrée. L'activité économique du pays perd constamment du terrain. En gros, c'est ici en partie le portrait du pays qui fait l'objet de la présente étude.

1.2 SITUATION GÉOGRAPHIQUE.

Géographiquement parlant, Haïti fait partie des grandes Antilles qui comptent aussi Cuba, Jamaïque et Porto-Rico. Le

territoire haïtien est limité au nord, par l'Océan Atlantique, au sud par la mer des Caraïbes, à l'est par la République Dominicaine, à l'ouest, le passage du vent sépare Haïti de 90 Km de Cuba, et le canal de la Jamaïque de 187 Km de ce pays. On remarque ici qu'Haïti est une contrée entourée de mer sur trois côtés. Les plaines et les montagnes partagent la totalité du territoire haïtien dans l'ordre suivant: les plaines, représentées par des altitudes inférieures à 200 mètres ont une superficie totale de 7.000 Km carrés, soit le quart du pays. Tandis que les montagnes occupent les trois-quarts restant de l'espace géographique d'Haïti. En annexe I une **carte** permettra de localiser géographiquement parlant Haïti.

Situé entre 18° et $20^{\circ} 6'$ de latitude nord et entre $71^{\circ} 20'$ et $74^{\circ} 30'$ de longitude ouest, Haïti est un pays au climat tropical. De fortes sécheresses ont marqué la vie de ce pays. Des actions humaines démesurées sur l'environnement en particulier sont en partie responsables de certains caractères négatifs du climat d'Haïti, notamment l'aridité des terres qui est la conséquence du déboisement excessif de certaines zones où l'érosion se trouve alors facilitée.

De par sa position géographique, Haïti est fort souvent frappée par des cataclysmes naturels dont les cyclones et les dépressions tropicales en particulier. Des auteurs soutiennent qu'il passe à peu près un cyclone tous les cinq ans dans le

pays. ALLEN reste le tout dernier qui a ravagé le sud-ouest d'Haïti en août 1980. Intensité (plus de 250 Km/h). Contrairement à d'autres pays ou régions du globe, Haïti ne connaît pas les quatre saisons conventionnellement reconnues sur une base annuelle. Les saisons restent une alternance de périodes sèches et de périodes pluvieuses avec de très faibles variations de température au cours de l'année. La période la plus chaude se situe entre juin et septembre. Certaines régions du pays font cependant exception à ces explications sur les saisons en Haïti. Les régions de haute altitude enregistrent des températures plus fraîches. La température moyenne annuelle oscille entre 24⁰ et 27⁰ C.

1.3 CARACTÉRISTIQUES SOCIO-ÉCONOMIQUES

1.3.1 POINT DE VUE DÉMOGRAPHIQUE

La croissance démographique d'Haïti n'est pas à l'état stationnaire. Plusieurs études réalisées sur les mouvements de la population haïtienne à des intervalles plus ou moins espacés ont toujours mis l'accent sur un accroissement de la population haïtienne, quoique modéré à l'heure actuelle. D'après les chiffres de l'IHSI⁶ pour 1990, 6.486.000 habitants occupent les 27.750 Km² de la République d'Haïti. Un recul dans le temps

⁶ IHSI: Institut Haïtien de statistiques et d'Informatique.

nous permettra de mieux apprécier la mouvance de la population de cette nation. Le dénombrement de 1804, année où l'indépendance fut proclamée, faisait état de 400.000 personnes. Soixante ans plus tard, la population était estimée à 1.100.000 habitants (recensement du président GEFFRARD en 1864). Sous le règne du Président DARTIGUENAVE (1919) on dénombra en Haïti 1.631.250 âmes. Et les deux recensements antérieurs au tout dernier ont donné des effectifs de 3.097.220 pour l'année 1950 et 4.329.991 pour l'année 1971.⁷ Entre ces deux périodes, on établit le taux de croissance annuelle de la population à 1.6% compte tenu bien sûr d'un taux de mortalité élevé et d'une émigration tant interne qu'externe importante. Le dernier recensement de 1982 faisait état de 5.053.792 haïtiens.

En 1976, on a procédé à un nouvel découpage du territoire haïtien. Cette nouvelle division géo-administrative du pays est entrée en vigueur en 1978. La République d'Haïti comprend aujourd'hui neuf Départements, quarante-et-un Arrondissements, cent-trente-et-une communes, soixante Quartiers et cinq-cent-soixante-deux Sections rurales. Le Département reste et demeure la plus grande entité administrative du pays. Toute analyse du point de vue démographique qu'on entend faire sur Haïti renvoie nécessairement à la prise en considération des départements,

⁷ Idem.

des secteurs urbain et rural. Selon les résultats préliminaires du recensement de 1982 qui estimait la population haïtienne à 5.053.792 habitants, on déduit que 74% des gens vivent en milieu rural et 26% en milieu urbain. Mais la distribution de cette population au niveau des départements est très inégale. Le tableau qui suit donne une vision comparée de la répartition géographique de la population d'Haïti de 1950 à 1989 et de sa densité.

TABLEAU 2

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ET DENSITÉ DE LA POPULATION HAÏTIENNE DE 1950 À 1989

DÉPARTEMENT	SUPERFICIE Km ²	POPULATION				DENSITÉ			
		1950	1971	1982	1989	1950	1971	1982	1989
HAÏTI	27,700	3,097,220	4,329,991	5,053,792	5,734,129	118.81	156.32	182.45	207.33
OUEST	4,723	861,027	1,205,921	1,155,792	1,930,081	182.31	255.33	328.56	408.66
SUD-EST	2,176	251,185	351,521	367,911	383,197	115.43	161.54	169.08	176.10
NORD	2,135	365,472	514,584	564,002	618,357	171.18	241.02	264.17	289.63
NORD-EST	1,689	120,792	169,248	189,573	201,019	71.52	100.21	112.24	119.02
ARTIBONITE	4,814	449,096	629,909	732,932	812,548	93.29	130.85	152.25	168.79
CENTRE	3,802	189,240	264,910	361,470	403,309	49.77	69.68	95.07	106.08
SUD	2,509	380,958	532,871	502,624	536,151	151.84	212.38	200.33	213.69
NORD-OUEST	2,372	160,436	217,489	293,531	332,230	67.64	91.69	123.75	140.06
GRANDE-ANSE	3,300	319,014	443,538	489,957	525,517	96.67	134.41	148.47	159.25

Il appert d'une analyse des données de ce tableau que :

- 1) Le département de l'ouest compte à lui seul près du tiers de la population totale du pays (30.7%). C'est le plus étendu de tous les départements, de même que sa densité n'est inférieure ou égale à celle d'aucun autre département (334 hab/Km²).

- 2) Haïti est loin d'être un pays urbanisé. La majorité de sa population vit en milieu rural et tire ses ressources de subsistance de la terre. Le département de l'ouest avec Port-au-Prince comme capitale, refait encore son apparition comme le plus urbanisé de tous les départements. Près de la moitié de sa population habite les zones urbaines. (49.5%). Viennent ensuite les départements du Nord et du Nord-est avec respectivement 23,4% et 22,6% de population urbaine. Tous les autres départements ont moins de 20% de leur population résidant en milieu urbain. Le tableau No 3 à la page suivante donne une idée de la répartition de la population haïtienne selon les secteurs urbain et rural.

TABLEAU 3

POPULATION HAÏTIENNE EN 1982 ET EN 1989 PAR DÉPARTEMENT GÉOGRAPHIQUE

DÉPARTEMENTS	1982						1989					
	TOTALE		URBAINE		RURALE		TOTALE		URBAINE		RURALE	
	VOLUME	%	VOLUME	%	VOLUME	%	VOLUME	%	VOLUME	%	VOLUME	%
HAÏTI	5,053,792	100	1,241,940	24.6	3,811,852	75.4	5,743,129	100	1,540,898	26.9	4,202,231	73.1
OUEST	1,551,792	100	761,155	49.6	790,637	50.4	1,930,081	100	1,008,162	52.3	921,919	47.7
NORD	564,002	100	119,158	21.1	444,844	78.9	618,357	100	134,380	21.7	483,977	78.3
ARTIBONITE	732,932	100	114,383	15.6	618,549	84.4	812,584	100	134,153	16.6	678,395	83.4
SUD	502,625	100	58,786	11.6	443,838	88.4	536,151	100	63,338	11.9	472,813	88.1
NORD-OUEST	293,531	100	33,198	11.4	260,333	88.6	332,230	100	37,192	11.2	295,038	88.8
SUD-EST	367,911	100	26,412	7.2	341,499	92.8	383,917	100	27,530	7.2	356,387	92.8
CENTRE	361,470	100	38,791	10.8	322,679	89.2	403,309	100	40,098	9.9	363,211	90.1
NORD-EST	189,573	100	38,365	20.2	151,208	79.8	201,019	100	40,477	20.2	160,542	79.8
GRANDE-ANSE	489,957	100	51,692	11.6	433,265	88.4	525,517	100	55,568	10.6	469,949	89.4

Source: IHSI, Recensement de 1982 et estimation de la population totale et de la population de 18 ans et plus en 1989.

La population haïtienne est relativement jeune: environ 40% des haïtiens ont moins de 15 ans. Les adultes, personnes âgées entre 15 et 59 ans représentent près de 52 % de la population totale. Les personnes de plus de 60 ans sont minoritaires dans le pays. La pyramide des âges des citoyens haïtiens est très large à la base et a son sommet très effilé. En annexe II on trouvera un graphique qui reflète l'allure de la pyramide des âges des haïtiens.

En 1989, on a fixé le taux annuel d'accroissement de la population à 1.9%⁸. Pour l'année 1992, il est passé à 2,10 selon la Direction de la Coopération Externe. Ce taux n'est pas applicable à l'ensemble du pays si on prend en considération les mouvements migratoires (immigration/émigration) qui ne sont pas moins importants. Les résidents des zones rurales sont en quête d'un mieux être dans les centres urbains, à Port-au-Prince particulièrement (aire métropolitaine) ou à l'extérieur du territoire national (pays étrangers).

1.3.2 SITUATION SOCIALE

Depuis les vingt dernières années, Haïti connaît une croissance démographique accélérée. Ceci pose entre autres trois problèmes majeurs immédiats pour le pays. Il s'agit

⁸ L'État du Monde 1991. Annuaire Économique et Géopolitique Mondial. Paris, éditions la découverte.

d'abord de la dégradation des conditions de vie des haïtiens, compte tenu de la production agricole qui diminue jour après jour, et qui se révèle inapte à nourrir le nombre des consommateurs qui va en augmentant. Il y a ici déséquilibre entre ressources et consommateurs. Ensuite, se pose le problème de surpeuplement de l'espace habitable. Et finalement, émerge le problème de surexploitation des maigres ressources disponibles de la nation qui n'augmentent pas au même rythme que la population. Le tableau qui suit permet d'apprécier l'évolution de certains indicateurs démographiques d'Haïti de 1970 à 1990, avec quelques projections pour l'an 2000.

TABLEAU 4

ÉVOLUTION DE CERTAINS INDICATEURS DÉMOGRAPHIQUES D'HAÏTI DE 1979 À 1990

INDICATEURS DÉMOGRAPHIQUES	1970/75	1975/80	1980/85	1985/90	1990/95	1990/2000
FÉCONDITÉ						
Fécondité totale	5,173.8	5,030.7	4,805.7	4,519.4	4,171.8	3,783.2
Féc. Gnle (Pr. 1000 femmes)	149.3	146.3	142.6	135.0	123.4	110.7
Naissances annuelles B (1000)	163.2	176.4	187.0	193.3	195.4	195.0
Taux brut de natalité (Pr 1000)	37.0	36.8	35.6	33.5	30.9	28.2
MORTALITÉ						
Décès annuels D (1000)	71.4	69.4	68.3	65.5	64.4	62.8
Taux brut de mortalité (Pr 1000)	16.2	14.5	13.0	11.5	10.2	9.1
Espérance de vie à la naissance	50.0	52.2	54.5	57.0	59.5	62.0
MIGRATION						
Migrations annuelles M (1000)	-22.0	-22.0	-20.0	-20.0	-19.0	-19.0
DYNAMIQUE DÉMOGRAPHIQUE						
Accroissement naturel B-D (1000)	91.8	107.0	118.7	126.8	131.0	132.2
Taux d'accroissement naturel (Pr 1000)	20.8	22.3	22.6	22.0	20.7	19.1
Croissance annuelle B-D+M (1000)	69.8	85.0	98.7	106.8	112.0	133.2
Taux de croissance Moyenne Annuelle: %	1.6	1.8	1.9	1.9	1.8	1.7

SOURCE: Grandes orientations stratégiques pour les années 1990, MPCEFP.

Avant de clore la présentation sur ce premier indicateur social en Haïti, pour passer à l'étude d'autres facteurs sociaux, nous jugeons utile d'inclure ici un autre tableau qui élucidera pour le lecteur, les données portées dans la rubrique Migration du tableau précédent.

TABLEAU 5
MIGRATION NETTE (INTERNE ET EXTERNE) PAR DÉPARTEMENT
TRADITIONNEL

Département	Migration			Population moyenne en 1973	% de la pop..
	Interne	Externe	Totale		
Ouest	+23.873	-15.414	+ 8.459	1.730.0	+ 4.9
Nord	-2.946	-1.236	- 4.182	718.6	- 5.8
Sud	-14.649	-852	-15.501	990.7	-15.6
Artibonite	-3.820	-882	-4.702	773.7	-6.1
Nord-Ouest	-2.458	-173	-2.631	224.7	-11.7
TOTAL	-----	-18.557	-18.557	4437.7	-4.2

Source: Idem que Tableau 4

À part la pression démographique qui est un phénomène social critique pour Haïti actuellement, il faut considérer aussi les autres indicateurs sociaux dont spécifiquement: le degré d'industrialisation du pays, l'emploi, l'éducation, les conditions sanitaires des citoyens haïtiens etc. Afin de dégager à ce stade de notre présentation, une vision plus ou moins réaliste de la situation sociale de la nation haïtienne

en cette fin du XXIème siècle, nous proposons de survoler chacun des indicateurs sociaux sus-mentionnés.

a) NIVEAU D'INDUSTRIALISATION

Le degré d'industrialisation du pays est relativement faible comparativement aux pays industrialisés dits aussi développés. Le secteur industriel n'a pas la capacité d'offrir actuellement aucune solution au problème crucial de taux de chômage élevé que connaît le pays. Trois types d'industries caractérisent le secteur industriel haïtien. Ce sont: l'agro-industrie, les industries de substitution aux importations et les industries de transformation exportatrice (sous-traitance). Cette dernière de la série constitue la plus grande part du secteur industriel. De même que l'agro-industrie est la moins dynamique de ce secteur d'activité. D'après des données officielles publiées par le Ministère du plan⁹ les industries manufacturières ne représentent que 10.5% du PIB d'Haïti en 1970, 11.6% en 1974 et 12.8% en 1977. Outre cette faiblesse constatée au niveau de ce secteur, il faut signaler aussi que la majorité des entreprises industrielles du pays se concentrent à Port-au-Prince. Toujours selon la source précitée, la capitale monopolise la quasi-totalité des activités économiques du pays: 92,6% des emplois du secteur

⁹ Régions et stratégies de développement régional. Ministère du Plan, direction aménagement du territoire et protection de l'environnement. P-au-P, Octobre 1984.

industriel, 76% des entreprises industrielles étaient localisées à Port-au-Prince en 1976.¹⁰ Dans le cas des industries de sous-traitance, alors que leur contribution au développement économique du pays est insignifiante compte tenu du rapatriement des profits dégagés à l'étranger, elles exercent comme impact positif sur le pays, la création d'un volume d'emploi aussi faible soit-il, notamment en milieu urbain. Des détails complémentaires seront fournis quand sera abordée au point 1.3.3.2 l'étude du secteur secondaire en Haïti.

b) EMPLOI

Il n'est pas superflu de soutenir à ce point que la croissance démographique accélérée de la population haïtienne exerce des incidences considérables sur le marché de l'emploi. Les incidences les plus immédiates sont: l'incapacité du marché du travail à absorber la main-d'oeuvre disponible et la disparité régionale de l'emploi. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande de la main-d'oeuvre est la conséquence directe de la faiblesse des investissements dans des activités productives et la dégradation du rendement du secteur agricole. C'est tout ce qui explique en partie la situation de chômage chronique, de chômage déguisé, de sous-emploi et de dépendance dans laquelle

¹⁰

Idem.

se trouve les habitants de ce pays. Selon des chiffres avancés par la Direction de la Coopération Externe, le taux de chômage du pays est de 50% en 1992. Dans l'État du Monde de 1993, on lit qu'en 1992, le PIB d'Haïti est de \$ 2 400 000 US et le taux d'inflation calculé au pays vers la fin de 1992 est de 20%.

Antérieurement aux années 80, l'activité économique d'Haïti n'était pas des plus enviables. Mais depuis 1985, elle s'est considérablement dégradée à cause d'un climat socio-politique instable qui sévit dans le pays et qui semble loin de se stabiliser. Cette situation a provoqué des pertes importantes au niveau des emplois qui alimentent l'assiette économique de la nation. À titre d'exemples, de 70.000 emplois enregistrés en 1985 dans l'industrie de sous-traitance, on est passé à 40.000 pour l'année 1987.¹¹ Aujourd'hui, la situation est pire encore avec l'embargo décrété par l'OEA contre Haïti le 8 octobre 1991, en signe de protestation contre le renversement du processus démocratique enclenché le 30 septembre de la même année.

Vu que depuis 1982, le pays n'a connu d'autres recensements, nous sommes contraints d'utiliser ici, les données statistiques du dernier recensement pour appréhender approximativement la situation sociale d'Haïti au niveau des

¹¹ Ministère du Plan, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique: Les grandes orientations stratégiques pour les années 1990. Document No 4, 1990, p. 69.

emplois, nonobstant que la situation puisse être totalement différente pour les raisons évoquées précédemment. À la page suivante est présenté le tableau No 6 qui donne un aperçu sur la structure de l'occupation de la population haïtienne en 1982.

TABLEAU 6

POPULATION OCCUPÉE DE 10 ANS ET PLUS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE SELON LE SEXE
ET LA ZONE DE RÉSIDENCE

	ENSEMBLE DU PAYS			AIRE MÉTROPOLITAINE PORT-AU-PRINCE		
	TOTAL	MASCULIN	FÉMININ	TOTAL	MASCULIN	FÉMININ
AGRICULTURE - SYLVICULTURE - PÊCHE	1,222,859	848,958	373,908	2,579	1,699	880
INDUSTRIES EXTRACTIVES	19,260	6,425	9,835	2,700	1,311	1,389
INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES	121,208	65,556	55,652	46,681	22,333	24,348
ÉLECTRICITÉ - EAU - GAZ	2,057	1,295	762	1,187	901	286
BÂTIMENTS - TRAVAUX PUBLICS	22,191	18,587	3,604	7,495	6,350	1,145
COMMERCE - RESTAURANTS	285,728	64,336	221,392	46,347	13,646	32,701
TRANSPORT - COMMUNICATION	16,386	14,073	2,313	6,796	5,757	1,039
BANQUE - ASSURANCE - IMMOBILIER	4,030	2,733	1,297	2,981	1,847	1,134
SERVICES	124,475	64,545	59,930	66,094	32,524	33,570
ACTIVITÉS MAL DÉFINIES	51,261	26,555	24,706	20,637	10,853	9,784
TOTAL	1,869,455	1,116,063	753,392	203,497	97,221	106,276

SOURCE: MPCEFP, Les grandes orientations stratégiques pour les années 90. Document No. 4, 1990.

c) ÉDUCATION

Le Système éducatif haïtien connaît des carences et ne se porte pas mieux que les autres secteurs d'activités qui fonctionnent à l'intérieur du cadre national. L'enseignement, quoique généralisé, n'offre pas à tous les haïtiens, ou tout au moins à ceux-là qui le désireraient la possibilité de s'instruire comme il se doit. Jusqu'en 1986-87, on dénombrait en Haïti 4147 écoles, 763.421 élèves, 19.062 salles de classes et 21.102 professeurs. Ce sont là des informations qui laissent présumer déjà qu'il existe un taux d'analphabétisme élevé dans le pays. Nous laissons aux tableaux qui suivront le soin d'apporter leur témoignage à ce sujet. Une des carences du système éducatif haïtien trouve sa justification dans le fait que la part du budget national allouée au Ministère de l'éducation nationale a toujours été faible comparativement à l'enveloppe budgétaire destinée aux autres secteurs. Il faut dire que des efforts appréciables ont été consentis au profit du système éducatif d'Haïti pour l'année académique 1986-1987, vu que le budget a plus que doublé si on établit une comparaison avec la période 1982-1983. Malgré tout, beaucoup d'efforts sont à déployer pour permettre au système d'atteindre les différentes couches de la population, surtout les couches les plus défavorisées qui y sont les moins touchées c'est-à-dire, les masses de l'arrière pays. L'enseignement haïtien à quelque soit le niveau qu'il se donne, ce qui veut dire tant au

niveau primaire, secondaire, professionnel, universitaire ou autre, est du ressort de deux groupes principaux à savoir: le secteur public, représenté par l'état, qui promeut l'enseignement public, et le secteur privé, promoteur de l'enseignement privé. La présence de ces deux groupes d'acteurs dans le domaine de l'éducation est manifesté tant en milieu urbain que rural. L'incapacité du secteur public de répondre aux besoins éducationnels des haïtiens scolarisables a facilité l'émergence du secteur privé dans la mission d'éduquer les jeunes haïtiens. Les établissements privés sont majoritaires dans le système éducatif haïtien. Faute de données plus récentes, mises à jour et disponibles pouvant étayer cet aspect de la question, nous proposons les tableaux qui suivront immédiatement en gardant l'espoir qu'ils aideront tout intéressé à juger un peu la répartition des effectifs de l'enseignement primaire et secondaire pour l'année 1978-1979 sur l'étendue du territoire haïtien.

TABLEAU 7
RÉPARTITION SPATIALE DES EFFECTIFS DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE
POUR L'ANNÉE 1978-1979

Milieu	Enseignement Public	Enseignement Privé	Total
Élèves			
Urbain	121.641	146.999	268.640
Rural	144.671	114.500	259.171
Total	266.321	261.499	527.811
Professeurs			
Urbain	3.304	4.984	8.288
Rural	1.803	2.260	4.463
Total	5.107	7.644	12.751
Écoles			
Urbain	337	871	1.208
Rural	598	1.160	1.758
Total	953	2.031	2.966

Source: Régions et Stratégies de Développement Régional. Ministère du Plan. Direction aménagement du territoire et protection de l'environnement 1984.

TABLEAU 8
RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE
POUR L'ANNÉE 1978-1979

	Enseignement Public	Enseignement Privé	Total
Nbre d'écoles	22	181	203
Nbre d'élèves	15.474	65.386	3.849
Nbre de Profs	621	3.228	3.849

Source: Régions et stratégies de développement régional. Ministère du Plan. Direction aménagement du territoire et protection de l'environnement, 1984.

Si le milieu rural haïtien a la chance d'accueillir des établissements soit privés, soit publics pour la diffusion de l'enseignement primaire, il est cependant largement défavorisé quant à l'implantation des écoles secondaires, encore plus pour les établissements professionnels, universitaires et autres. Pour les fins de cette recherche, nous avons été en quête de données actuelles pour alimenter ce travail, mais les trouvailles n'étaient pas à la hauteur des espérances. De toute façon, nous terminerons ce passage avec la série de tableaux qui suivront et dont les contenus ne sont pas moins révélateurs sur l'indicateur social haïtien qu'est l'éducation.

TABLEAU 9
BUDGET DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
DE 1982 À 1987 EN MILLIER DE GOURDES

Année	Budget National	Budget Ministère ÉDUCATION Nationale	% du Budget National
1982-1983	541.300	67.164	16,1
1983-1984	682.324	95.313	13,9
1984-1985	691.099	96.300	13,9
1985-1986	712.097	98.273	13,8
1986-1987	904.833	150.878	16,7

Source: Annuaire 1986-1987, Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports. Direction de la planification et de la coopération Externe, No 10, Août 1990.

TABLEAU 10
HAÏTI: TAUX D'ALPHABÉTISATION, GROUPE DE 15 ANS ET PLUS
ET L'ENSEMBLE DU PAYS 1988-1992

Année	Ensemble du Pays (%)	Groupe de 15 ans et + (%)
1988	46,530	43,798
1989	48,182	45,369
1990	49,038	46,948
1991	51,147	48,534
1992	53,147	50,122

Source: Idem.

d) SITUATION SANITAIRE

Nous allons tenter ici de dresser le tableau de la situation sanitaire des haïtiens. Quiconque est averti que pareille description n'est pas généralisable, vu que la situation d'Haïti change beaucoup par les temps qui courent, de même qu'on ne doit pas perdre de vue que les disparités régionales qui caractérisent le pays faisant l'objet de cette étude ne sont pas moins importantes. Cependant, les éléments qui alimenteront cette section de la présentation, ne sont pas vides de sens pour quelque soit l'analyse qu'on pourrait tenter de faire sur les conditions de santé des haïtiens.

La majorité des citoyens de ce pays n'ont pas accès aux services médico-sanitaires adéquats. Les besoins dépassent largement les possibilités d'offre de tels services. L'infime partie de ces services dont dispose le pays est parfois défectueuse et très loin de répondre aux véritables besoins, on dirait même aux besoins élémentaires en soins de santé de la population. À cause de l'inadéquation entre les besoins et l'offre restreinte des services de santé, on peut imaginer au prime abord l'existence sur le territoire haïtien de toute une série de maladies qui frappent la population. Parmi les maladies de premières lignes contre lesquelles Haïti doit lutter aujourd'hui, on retrouve:

- les maladies de l'enfance
- les diarrhées, surtout infantiles
- les maladies transmissibles
- la malnutrition
- le paludisme, etc.

La diarrhée est la cause principale du taux élevé de mortalité infantile dans le pays. On soutient que 75% des décès enregistrés chez les enfants de moins d'un an sont imputables à cette maladie. On estimait le personnel médical oeuvrant dans les structures et programmes du MSPP¹² en 1984 à 8.000 personnes environ, dont 887 médecins, 95 dentistes, 691 infirmières, et 1.571 auxiliaires. Ces chiffres sont valables pour le personnel permanent et ne concernent pas les gens qui travaillent sous contrat, les médecins et infirmières en service social, les médecins résidents.¹³ De manière chiffrée, nous allons illustrer par les trois tableaux qui seront présentés, la situation sanitaire des haïtiens vers la fin des années 80.

¹² MSPP: Ministère de la santé publique et de la population.

¹³ Idem.

TABLEAU 11
MÉDECINS, INFIRMIÈRES POUR 1.000 HAÏTIENS
SELON LA RÉGION SANITAIRE EN 1986

Région	Population	Médecins Nbre Indice		Infirmières Nbre Indice	
Métropolitaine	964.801	587	6.08	397	4.11
Ouest	1.194.129	79	0.66	45	0.38
Nord	800.000	62	0.77	79	0.99
Transversale	1.495.464	89	0.59	62	0.41
Sud	1.061.634	70	0.66	108	1.02
Tout le Pays	5.516.795	887	1.61	691	1.25

Source: MSPP, Les grandes orientations stratégiques pour les années 1990. MPCEFP. Domaine social, santé.

TABLEAU 12
RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ SUR LE
TERRITOIRE HAÏTIEN EN 1986, PAR CATÉGORIE ET PAR TYPE

Catégorie	Hôpitaux	Centre de santé avec lits	Centre de santé sans lits	Dispen- saire	Total
Public	19	32	35	146	232
Mixte	11	13	29	93	146
Privé	12	8	9	109	138
Total	42	53	73	348	516

Source: Idem

TABLEAU 13
INDICE: LITS/POPULATION SELON LA RÉGION ET DISTRICT SANITAIRE
POUR 1.000 LITS EN 1986

Régions et Districts sanitaires	Lits	Population	Indice lit/pop
Région Nord	865	800767	0,8
District Cap-Haïtien	532	448737	1,19
" Gde-Rivière du Nord	92	171850	0,53
" Fort-Liberté	41	180180	0,23
Région Transversale	904	1.495464	0,6
District des Gonaïves	191	364879	0,53
" de Port-de-Paix	273	320962	0,74
" de St-Marc	234	423112	0,53
" de Hinche	135	172603	0,78
" de Belladère	107	213908	0,5
Région Ouest	1147	1.194129	0,76
District de Port-au-Prince	152	210338	0,72
" Croix-des-Bouquets	359	419880	0,85
" de Jacmel	152	295869	0,51
" de Petit-Goâve	328	267948	1,2
Région Sud	608	1.061634	0,87
District des Cayes	445	554793	0,8
" de Jérémie	87	327864	0,26
" de Miragoâne	76	179977	0,42
Aire Métropolitaine	1749	964801	0,81
Ensemble du pays	5073	5.516795	0,92

Source: Idem.

Ce coup d'oeil rétrospectif sur le secteur santé du peuple haïtien quoique partiel, montre clairement, que la grande masse des gens vivent dans des conditions sanitaires précaires. Mais tout ne s'arrête pas là. Ce tableau serait encore plus sombre si on y ajoute les éléments comme la malnutrition, la non disponibilité de l'eau, surtout en milieu urbain, l'exiguïté et la précarité des logements de la grande masse populaire, l'insalubrité de l'environnement, l'absence de régime de sécurité sociale... C'est ici toute une série de conditions qui prédisposent la population à être sans cesse frappée par la maladie. Dans le but d'alléger cette section du texte, nous proposons une fiche signalétique qui complétera ce tour d'horizon sur le secteur santé en Haïti, et qui intégrera aussi certains indicateurs qui n'ont pas été visés par cette présentation. Cette fiche peut être consultée à l'annexe XI.

1.3.3 POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

Dans cette section qui servira de conclusion au premier chapitre de cette présentation, nous nous limiterons à la description succincte des trois secteurs généralement reconnus qui caractérisent la situation économique d'un pays quelqu'il soit. D'entrée de jeu, nous entrevoyons les secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Dans le cas d'Haïti spécialement, la pertinence de cet essai réside dans le fait qu'il offrira l'opportunité de cerner à partir d'une vue d'ensemble, le

fonctionnement de cette branche d'activités de la vie nationale haïtienne, qu'est l'économie, d'identifier les contraintes et les opportunités liées à chacun des secteurs qui la constituent, et qui jusqu'ici, à un degré ou à un autre, ont affecté le développement de ce pays.

1.3.3.1 SECTEUR PRIMAIRE: AGRICULTURE

Comme nous l'avons déjà mentionné, un peu plus loin dans le texte, l'économie d'Haïti repose surtout sur les activités du secteur traditionnel: le secteur agricole. L'agriculture est autant mode de vie que moyen de production. Environ 70% de la population travaillent dans ce secteur. Mais, ce qu'on tire comme production est nettement insuffisante pour aider le peuple haïtien à vivre décemment. Au point 1.4 des informations chiffrées permettront de suivre l'évolution de la production agricole d'Haïti de 1950 à 1989 par catégorie de denrées principales.

On peut identifier trois grandes utilisations des denrées agricoles produites en haïti. La plus grande partie qui représente 2/3 environ de la production est destinée à l'autoconsommation des ménages agricoles. Une autre partie sera offerte sur le marché pour la consommation locale (centres urbains) et finalement, une dernière partie est destinée à l'exportation. La plus grande part des ventes d'Haïti à

l'extérieur provient des denrées de la terre. C'est cette opération qui permet au pays d'avoir des devises pour solder les importations de biens de toutes sortes qui vont être consommés sur tout le territoire national. Le tableau et le graphique qui suivent donnent une idée de la balance des paiements d'Haïti de 1987 à 1991, tandis que ceux-là qui se trouvent en annexe III sont présentés dans l'intention de montrer la situation des échanges commerciaux d'Haïti allant de 1986 à 1991. Ces informations sont tirées du bulletin NO 22 de la Banque de la République d'Haïti.¹⁴

¹⁴ Banque de la République d'Haïti: Bulletin semestriel No22. Direction des Études Économiques. Avril 1991 - Septembre 1991.

TABLEAU 14

ÉTAT DE LA BALANCE DES PAIEMENTS D'HAÏTI

(EN MILLIONS DE GOURDES)

COMPOSANTES	1987-1988			1988-1989			1989-1990 (P)			1990-1991 (P)		
	CRÉDIT	DÉBIT	BALANCE	CRÉDIT	DÉBIT	BALANCE	CRÉDIT	DÉBIT	BALANCE	CRÉDIT	DÉBIT	BALANCE
MARCHANDISES ET SERVICES	1,405.5	2,571.4	-1,185.9	1,206.9	2,391.2	-1,184.3	1,241.6	2,266.6	-1,025.0	1,274.9	2,580.1	-1,305.2
MARCHANDISES (FOB) EXP-IMP	901.9	1,419.3	-517.4	741.3	1,296.3	-555.0	801.3	1,236.6	-435.3	814.7	1,502.1	-687.4
SERVICES	503.6	1,152.1	-648.5	465.6	1,094.9	-629.3	440.3	1,030.0	-589.7	460.2	1,078.0	-617.8
FRETS, TRANSPORTS	17.6	274.0	-256.4	16.9	265.0	-248.1	15.8	220.0	-204.2	19.4	231.0	-211.6
AUTRES TRANSPORTS	17.3	200.6	-183.3	18.0	190.3	-172.3	17.4	184.1	-166.7	18.2	195.3	-177.1
VOYAGES	370.1	172.1	198.0	350.0	163.8	186.2	328.0	159.3	168.7	331.0	164.2	166.8
REVENUS DES INVESTISSEMENTS	31.2	166.5	-135.3	23.2	150.7	-127.5	22.6	147.8	-125.2	27.0	158.1	-131.1
a) INVESTISSEMENTS DIRECTS	31.2	53.4	-22.2	23.2	38.1	-14.9	22.6	42.0	-19.4	27.0	40.6	-13.6
b) AUTRES REVENUS DES INVESTISSEMENTS	----	113.1	-113.1	----	112.6	-112.6	----	105.8	-105.8	----	117.5	-117.5
TRANSACTIONS GOUVERNEMENTALES	51.5	236.2	-184.7	46.1	228.3	-182.2	45.7	224.8	-179.1	50.0	236.9	-186.9
AUTRES SERVICES	15.9	102.7	-86.8	11.4	96.8	-85.4	10.8	94.0	-83.2	14.6	92.5	-77.9
a) ASSURANCES AUTRE QUE SUR MARCHANDISES	5.2	11.9	-6.7	3.9	14.0	-10.1	3.0	13.0	-10.0	5.0	10.7	-5.7
b) DIVERS	10.7	90.8	-80.1	7.5	82.8	-75.3	7.8	81.0	-73.2	9.6	81.8	-72.2
TRANSFERTS SANS CONTREPARTIE	1,267.8	303.4	964.4	1,188.7	317.3	871.4	1,152.5	321.0	831.5	1,553.4	297.1	1,256.3
TRANSFERTS PRIVÉS	620.5	303.4	317.1	614.0	317.3	296.7	585.0	321.0	264.0	728.1	297.1	431.0
TRANSFERTS PUBLICS	647.3	----	647.3	574.7	----	574.7	567.5	----	567.5	825.3	----	825.3
MARCHANDISES, SERVICES ET TRANSFERTS	2,673.3	2,874.8	-201.5	2,395.6	2,708.5	-312.9	2,394.1	2,587.6	-193.5	2,828.3	2,877.2	-48.9
MOUVEMENTS DE CAPITAUX	386.6	100.4	286.2	294.6	82.4	212.2	292.8	96.7	196.1	364.0	47.3	316.7
CAPITAUX PRIVÉS	145.9	----	145.9	132.2	----	132.2	97.5	----	97.5	165.8	----	165.8
CAPITAUX À LONG TERME	104.1	----	104.1	110.3	----	110.3	82.8	----	82.8	139.2	----	139.2
a) INVESTISSEMENTS DIRECTS	50.5	----	50.5	46.8	----	46.8	41.0	----	41.0	68.2	----	68.2
b) AUTRES CAPITAUX	53.6	----	53.6	63.5	----	63.5	41.8	----	41.8	71.0	----	71.0
CAPITAUX À COURT TERME + ERREURS/OMISSIONS	41.8	----	41.8	21.9	----	21.9	14.7	----	14.7	26.6	----	26.6
CAPITAUX PUBLICS	240.7	100.4	140.3	162.4	82.4	80.0	195.3	96.7	98.6	198.2	47.3	150.9
GOUVERNEMENT	240.7	100.4	140.3	162.4	82.4	80.0	195.3	96.7	98.6	198.2	47.3	150.9
a) GOUVERNEMENT CENTRAL	173.8	69.3	104.5	100.0	48.0	52.0	107.3	38.9	68.4	140.2	30.0	110.2
b) ENTREPRISES PUBLIQUES	66.9	31.1	35.8	62.4	34.4	28.0	88.0	57.8	30.2	58.0	17.3	40.7
AUTRES CAPITAUX PUBLICS	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
RÉSERVES NETTES DE CHANGE (VARIATIONS) *	----	----	-84.7	----	----	100.7	----	----	-2.6	----	----	-267.8
BANQUE CENTRALE (BRH)	----	----	-109.8	----	----	-52.3	----	----	101.9	----	----	-132.3
BANQUES COMMERCIALES	----	----	25.1	----	----	153.0	----	----	-104.5	----	----	-135.5

SOURCE BRH - DIRECTION DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES

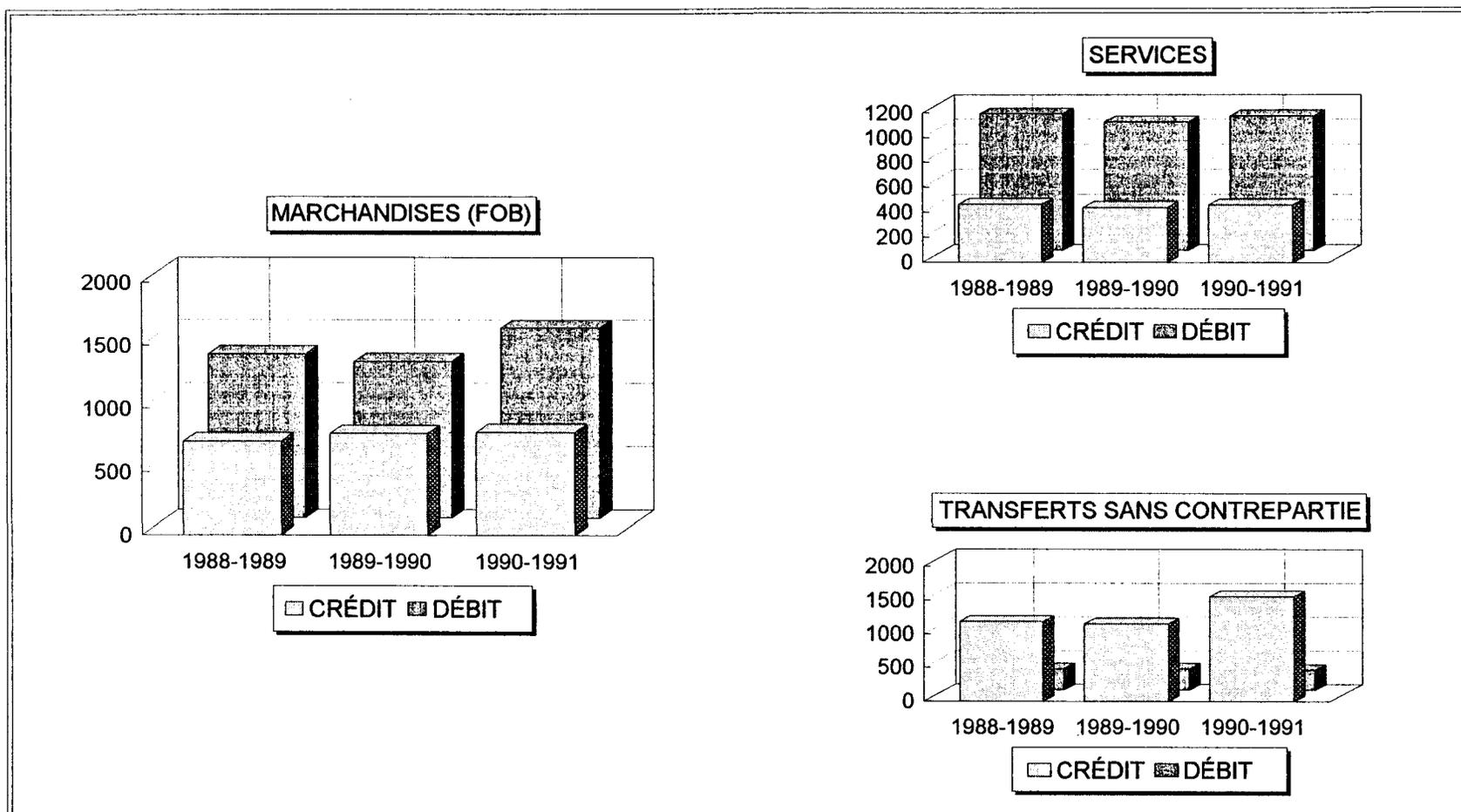
(P) : DONNÉES PROVISOIRES

* : LE SIGNE (-) SIGNIFIE UNE VARIATION POSITIVE

GRAPHIQUE 2

COMPOSANTES DES OPÉRATIONS D'HAÏTI DE 1988 À 1991

(EN MILLIONS DE GOURDES)



Bien que l'agriculture soit le support de la vie économique du pays tout entier, elle n'est pas pour autant organisée dans aucune des différentes régions du pays. Trois éléments principaux entrent en ligne de compte dans toute analyse de l'activité agricole d'Haïti. Ces éléments sont: la terre, le travail et l'outillage. Ce sont les trois facteurs de la production agricole.

En ce qui concerne l'élément "terre", on peut dire que l'espace global destiné aux fins d'activités agricoles est relativement exigü. Dans son évaluation sur la capacité agrologique des sols haïtiens, le Ministère de l'agriculture des ressources naturelles et du développement rural fournit les informations suivantes pour l'ensemble du territoire (2.700.000 hectares):

- Sols à forte potentialité agricole 305.450 ha (11.3%)
- Sols à potentialité moyenne 857.220 ha (31.8%)
- Sols à faible potentialité 1.537.330 ha (56.9%)

Ce même Ministère poursuit en disant :

En tenant compte du relief et de la déclivité, la capacité agricole des terres se présente ainsi:

Terres cultivables (0-10% pente) 800.000 ha
Terres cultivables avec aménagement (40% pente) 500.000 ha
Terres non cultivables (40% pente) 1.500.000 ha.¹⁵

La conclusion qu'on peut tirer de ces données est que l'espace agricole haïtien est vraiment réduit. Non seulement cet espace est réduit, il est aussi extrêmement morcelé. On se retrouve en face d'une infinité de lopins de terre où la polyculture est pratiquée, et où les possibilités agricoles sont extrêmement faibles.

Cette faiblesse est expliquée en premier lieu par les facteurs du milieu naturel dont: l'étroitesse d'une parcelle de terre cultivée avec des outils traditionnels rudimentaires, l'absence de moyens pour améliorer le sol, l'érosion qui ravage la terre, et d'autre part, le secteur agricole souffre aussi de pénurie en systèmes d'irrigation, du manque d'encadrement technique des travailleurs de la terre, de possibilité limitée en intrants agricoles comme les fertilisants, les pesticides, le crédit agricole, sans parler des catastrophes naturelles comme la sécheresse et les inondations saisonnières qui affectent sévèrement ce secteur. Il faut noter enfin de compte que dans la majorité des cas, l'exploitant de l'espace n'est pas toujours propriétaire . Parfois, il est fermier de l'État

¹⁵ MPCEFP: Grandes orientations stratégiques pour les années 1990. Document No 1, p. 43.

ou des particuliers, métayer ou autres.

Quant à l'aspect "travail", c'est le paysan haïtien et sa famille qui investissent leur temps, énergies, et leurs maigres moyens financiers pour exploiter l'espace dont ils disposent. Au cas où la tâche nécessite un supplément de bras, les paysans ont alors recours aux groupes de travail organisés selon les coutumes de la paysannerie, et dont les noms varient d'une région à l'autre. On peut citer à titre d'exemple: "les colonnes, les escouades, les associés, les kombites" ... Le contrat de travail consiste en la garantie de la nourriture pour la journée, la boisson et une petite valeur très insignifiante. Voir ANGLADE Georges "1981".

En ce qui a trait à l'outillage et aux techniques de production des paysans, ils sont très rudimentaires et archaïques. Généralement une machette et une houe constituent les instruments aratoires de l'exploitation agricole. Le paysan haïtien foncièrement dépendant du sol pour tirer sa subsistance, ne connaît pas les innovations techniques relatives à l'agriculture. Ces gens ne disposent pas non plus de possibilités de crédit agricole organisé pouvant les aider à se procurer des outils et l'encadrement nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats de leurs travaux. Ernst A. BERNARDIN "1991" abonde dans le même sens quand il écrit :

Le paysan haïtien cultive son lopin de terre, en recourant aux méthodes les plus archaïques et les plus empiriques: la houe et la machette sont pratiquement ses seuls outils agricoles.

En faisant l'interrelation "agriculture/économie", on peut retenir comme caractéristique de l'économie d'Haïti que c'est une économie de subsistance et de marché axée essentiellement sur l'agriculture. Cette activité ne trouve pas le support des autres secteurs économiques. Voilà pourquoi elle laisse entrevoir beaucoup de signes de faiblesse, tout comme elle est repliée sur elle-même.

Seulement quelques produits agricoles de base représentent le gros des exportations d'Haïti, tandis qu'on importe beaucoup. Le manque de produits à exporter limite les échanges commerciaux du pays, voilà ce qui explique en partie, pourquoi le secteur primaire est incapable dans les temps présents de contribuer substantiellement et efficacement au développement de la nation haïtienne.

1.3.3.2 SECTEUR SECONDAIRE: INDUSTRIE

Ce serait superflu de nous étendre davantage sur ce point, vu qu'il a été abordé très substantiellement au paragraphe A, section: situation sociale d'Haïti. En guise d'informations complémentaires nous pouvons dire que l'industrie n'engage pas un fort pourcentage de la population active d'Haïti. Le taux

d'embauche dans ce secteur oscille entre 14 et 16% environ. Cette information peut être considérée comme un témoignage de la faiblesse du secteur industriel dans la production nationale, et de son incapacité d'absorber une grande quantité de la main-d'oeuvre disponible. Quant aux industries d'exportation, elles ne travaillent généralement pas dans l'intérêt de la nation. Celles-ci, quasiment étrangères, fonctionnent dans la plupart des cas dans le sens des besoins des marchés étrangers et des détenteurs des capitaux qui expatrient les intérêts produits par leurs investissements. Un réinvestissement de ces intérêts bénéficierait amplement au pays. Plusieurs raisons expliquent leur présence dans le pays. Parmi tant d'autres raisons, on peut dire que ces industries sont là :

- 1^o) Pour tirer du sol et sous-sol haïtiens des ressources que demandent les marchés étrangers.
- 2^o) Pour fournir aux pays étrangers les produits dont leur nature et climat ne favorisent pas la culture.
- 3^o) À cause des salaires très bas, payés à la main-d'oeuvre par les manufactures étrangères établies dans le pays.
- 4^o) À cause des facilités accordées à ces types d'entreprises, telle que: Exonération d'impôts, Franchise douanière, etc.

En un mot, désarticulation des différents secteurs de la vie économique du pays, absence de capitaux importants, faiblesse du secteur industriel, insuffisance et non diversification des denrées exportables, déficience du secteur agricole, absence d'organisation, manque d'initiatives entrepreneuriales locales, ... sont autant d'éléments qui caractérisent la structure des économies sous-développées en général, et celle d'Haïti en particulier . Sont placés en annexe IV des tableaux tirés de la même source que les tableaux précédents, qui parlent des exportations d'Haïti pour le secteur industriel.

1.3.3.3 SECTEUR TERTIAIRE: COMMERCE ET SERVICES

L'étude de cette troisième branche de l'activité économique haïtienne se révèle beaucoup plus difficile à cerner que les deux autres branches précédemment étudiées. Selon nous, la difficulté se situe à au moins trois niveaux. Il s'agit premièrement de l'impossibilité de recenser toutes les activités qui devaient entrer dans la classification **commerce** et **services** pour pouvoir évaluer chiffre à l'appui et de manière objective le fonctionnement du secteur tertiaire haïtien. En second lieu se pose le problème de la diversité des activités qui défie toute tentative de classification, et parfois certaines activités n'ont aucun rapport avec ce secteur si on tient à la signification moderne des termes commerce et

services. Troisièmement, dans le cas d'Haïti, le cadre physico-géographique où se déroulent les activités dites commerciales surtout doit être aussi pris en compte dans la série d'éléments qui pourraient permettre d'avoir une vision plus réaliste et objective de ce secteur. Ceci dit, une différence importante s'impose quand on parle de commerce en Haïti qu'on confond assez souvent avec un terme qui a un sens plus large et plus profond quand on l'utilise soit dans le langage des affaires ou dans le contexte international, c'est le mot marché.

Dans le langage haïtien, et surtout dans le parlé populaire, on utilise toujours le mot marché quand on se retrouve en face d'une infinité de points de rencontre à prédominance rurale, qui varient considérablement d'un point à un autre, et où se font principalement les échanges de produits agricoles venus des exploitations paysannes, et que l'on considère comme des lieux commerciaux. Tandis que à un niveau plus élevé, quand on parle de commerce, il faut voir toute la gamme de produits importés, de tout usage, et les produits de fabrication locale. On voit donc ici, qu'en Haïti commerce et marché sont des termes interchangeables.

Nous faisons la remarque ci-dessus, juste pour préciser qu'en Haïti marché et commerce se confondent. Alors, sont considérés comme marché et commerce, tous les points de distribution, où sont offerts les produits alimentaires ou non,

de fabrication locale ou en provenance de l'étranger... Pareilles activités représentent la plus grande part du secteur commerce et services haïtien.

En plus de tout cela, les nuances dans l'étude du secteur tertiaire haïtien ne s'arrêtent pas là. En laissant de côté la dimension rurale ou campagnarde de la question pour passer à d'autres niveaux, tel celui des petites et moyennes villes, des villes régionales qui sont au nombre de dix environ, pour faire la boucle avec Port-au-Prince, la capitale du pays, commerce peut prendre toute une série de signification. Dans les petites et moyennes villes haïtiennes, le terme commerce peut plus ou moins rejoindre sa définition moderne, sans exclure l'existence des marchés. Dans les villes régionales, commerce prend déjà un caractère très spécialisé: la zone de localisation, le type de produits vendus et la provenance de ces derniers aident à faire ressortir la spécialité.

Mais, c'est seulement Port-au-Prince, la capitale d'Haïti qui reste et demeure un centre commercial et de services dans toute l'acception des termes. Les diverses activités y sont représentées: commerce de gros, de détail ou de pacotille. Services généraux comme, Banque, assurance, communication, transport, électricité, eau, gaz, les services professionnels de tous genres, les grands services de l'état... La zone métropolitaine, toujours dans sa capacité d'absorption

centralise la plus grande partie des activités de ce secteur. Mais à tout cela, il faut y joindre le secteur informel qui n'est pas à sous-estimer à cause de son rôle dans l'économie nationale, surtout au niveau de la création d'emplois. Le restant de la main-d'oeuvre disponible qui n'a pas été absorbé par les deux autres secteurs est pris en charge par le secteur tertiaire. Ne disposant pas de données chiffrées pouvant apporter plus de précisions sur la contribution du sous-secteur "informel" dans l'économie haïtienne, nous rappelons qu'en 1982, on comptait 51.261 emplois fournis par cette branche d'activité, cf. tableau 6, rubrique activités mal définies. C'est là une information qui montre que l'apport du secteur informel dans l'économie haïtienne n'est pas négligeable.

Cependant, nous ne mettrons pas un terme à ce chapitre sans rappeler que d'après les mêmes sources des données composant le tableau 6, on apprend que sur 100 emplois en milieu urbain, 66 viennent de l'informel, et 34 du secteur moderne. À Port-au-Prince seulement, en 1986, le chiffre de ce sous-secteur serait de 350.000 emplois. L'informel est présent dans le commerce haïtien à 90%, il l'est à 75% dans les activités manufacturières, de construction et de services. Sa présence se manifeste encore à 40% dans le transport. Nous concluons en disant que si le secteur informel n'existait pas, les haïtiens l'auraient inventé, sans quoi, l'économie serait

paralysée, de même que le chômage régnerait en maître dans ce pays.

1.4 PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Depuis la proclamation de son indépendance jusqu'à aujourd'hui, Haïti se débat lamentablement pour se trouver sur la voie du progrès économique, social, matériel, en un mot du progrès généralisé. Cependant, en ce XXIème siècle finissant, l'amélioration escomptée, reste purement et simplement au stade de vœux pieux. Le pays est en butte à des difficultés de toutes sortes. D'après les estimations de la Banque mondiale, Haïti est le pays le plus pauvre du continent américain. Sa population estimée à 6.486.000 habitants en 1990 d'après les données de l'Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique, accuse une tendance à la hausse pour les temps à venir. La raison est: l'accélération de la croissance démographique enregistrée depuis les trente dernières années. L'agriculture, activité essentielle de cette nation, et axe principal de l'économie nationale est en situation de crise pour les raisons exposées antérieurement dans cette étude. La croissance démographique pose entre autres problèmes pour le pays, la dégradation des conditions de vie de la population, vu que la production agricole diminue jour après jour et se révèle inapte à répondre à la demande sans cesse croissante des consommateurs. Le taux de croissance de la production agricole

est très fluctuant et faible. D'après Gina G. ROMULUS (1991)¹⁶ dans son document miméo réalisé pour la BRH, ce taux varie de -0,07 à 0,02 pour la période allant de 1975 à 1989. À tout cela, il faut y joindre aussi les problèmes liés au phénomène du sous-développement tels que: la faible productivité agricole, le faible niveau d'industrialisation du pays, le taux d'analphabétisme élevé, la persistance et l'accentuation des disparités régionales, le chômage endémique, la balance commerciale déficitaire depuis près d'une décade, l'endettement du pays, ... C'est ici l'énumération de toute une série de problèmes qui sont posés aux dirigeants de cette nation et qui méritent des solutions urgentes et satisfaisantes, si on veut assister à l'avenir à une amélioration des conditions d'existence des haïtiens.

Ce tableau un peu sombre de la situation socio-économique d'Haïti que nous venons de présenter dans les lignes précédentes, n'a pas laissé indifférents plusieurs des dirigeants et gouvernements qui ont succédé à la tête du pays. En vue d'arriver à une correction de la situation, certaines mesures et dispositions ont été prises pour revigorer l'agriculture, puisque celle-ci a toujours été considérée comme la pierre angulaire par laquelle doit nécessairement passer le développement du pays. C'est ainsi que, pour la période allant

¹⁶ ROMULUS; G. Gina: Un Diagnostic de L'Économie Haïtienne. Direction des Études Économiques, Banque de la République d'Haïti, Juillet 1991, p. 25.

de 1919-1943, on a assisté à la mise en place des premières institutions nationales (sous inspirations américaines) qui auront pour rôle: la recherche des moyens d'améliorer les conditions de vie en Haïti par le biais du développement rural fortement axé sur l'agriculture. Dans cette tentative de redresser la situation, priorité sera accordée à des décisions ayant rapport à:

- Encadrement technique aux activités agricoles.
- Service pour l'extension de l'agriculture.
- Formation de cadres et agents agricoles.
- Vulgarisation de nouvelles techniques au sein des fermes agricoles et des écoles pilotes.
- Accroissement du volume des denrées à l'exportation, ...

Dans la majorité des cas, le passage de telles activités du stade de projet à celui de réalités concrètes, avait été rendu possible grâce au financement étranger qui a pris soit la forme d'aide bilatérale, multilatérale, assistance technique ... Mais, la grande question qu'on doit se poser aujourd'hui, en 1993, est la suivante: Dans quelle proportion les résultats

escomptés sont atteints, eu égard aux attentes, estimations et programmations?

Mise à part pareilles tentatives pour renforcer les potentialités agricoles d'Haïti et prôner le développement du pays, en ne comptant que sur ses possibilités agricoles, on a assisté pendant les vingt dernières années à une manifestation de la volonté des responsables décisionnels pour une planification du développement agricole. C'est ainsi que de 1971 à nos jours, les plans et programmes de développement suivants ont été élaborés:

- I- Plan Quinquennal (1971-1976) - CONADEP- Octobre 1971.
- II- Plan Quinquennal (1976-1981)- CONADEP- Octobre 1976.
- III- Plan Quinquennal de développement économique et social (1981-1986)- Secrétairerie d'État du Plan - Août 1981.
- IV- Plan Biennal (1984-1986) - Ministère du Plan - Août 1984.
- V- Programme intérimaire de développement (1986-1988) - Commissariat à la Promotion Nationale et à l'Administration Publique. CPNAP - Octobre 1986.

- VI- Programmes d'actions économiques et sociales du Gouvernement Militaire - CPNAP - Octobre 1988.
- VII- Plan Biennal (1989-1991) - ministère de la Planification et de la Coopération Externe - Septembre 1989. (non publié).
- VIII- Programme global d'actions à effets immédiats. Ministère de la Planification, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique. Mai 1990.
- IX- Programme Quinquennal d'Investissements publics (1990-1995) - Ministère de la Planification, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique. (en cours d'élaboration).
- X- Grandes Orientations Stratégiques pour les années 1990. Ministère de la Planification, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique.

Les objectifs poursuivis à travers ces différents plans quinquennaux et programmes d'Haïti varient très peu d'un plan à un autre, ou d'un programme à un autre. Nous présentons ci-après une liste des objectifs qui ont été fixés dans le cadre des plans quinquennaux 1971-1976 et 1976-1981. Il s'agit de :

- a) Augmentation de la production des denrées alimentaires de base (céréales, tubercules, banane plantain et légumineuses comestibles).
- b) Régénération caféière et développement de la production cacaoyère (pour accroître les exportations).
- c) Lutte contre l'érosion par des travaux appropriés de protection de sols, par la plantation d'arbres fruitiers spécifiquement.
- d) Accélération des travaux d'irrigation et de drainage.
- e) Promotion des cultures destinées à l'agro-industrie.
- f) Encadrement technique et organisation du crédit agricole.
- g) Promotion de l'élevage dans les zones à vocation pastorale ...

Malgré la mise en place du vaste programme de développement prévu dans le cadre des divers plans quinquennaux déjà exécutés, Haïti doit faire face encore aujourd'hui à ses problèmes d'antan. L'évaluation des programmes de développement des premiers plans quinquennaux parle des faibles performances

enregistrées au niveau des activités. D'autres efforts sont à déployer, d'autres expériences sont à tenter pour sortir Haïti de son impasse socio-économique. Le tableau qui va suivre apporte un éclairage sur l'évolution de la production agricole d'Haïti sur une période de trente-neuf années. Les informations sont tirées de BERNARDIN "1991" dans l'Espace Rural Haïtien.

TABLEAU 25
ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION AGRICOLE DU PAYS
DE 1950 À 1989

Culture	1950	1955	1960	1970	1980	1989
Café	40.000	35.000	38.900	32.000	32.250	37.447
Sisal	30.000	35.000	50.000	19.000	17.000	----
Sucre	53.000	57.192	54.095	63.000	54.434	----
Cacao	2.000	----	----	2.900	2.250	2.579
Maïs	203.000	222.000	226.890	240.000	179.170	211.150
Riz	28.000	42.000	41.000	80.000	119.710	119.304
Millet	173.700	----	150.000	210.000	120.790	142.775
Banane-Plantain	247.000	----	----	188.860	501.500	499.781
Figue-Banane	1.300.000 régimes	50.000 régimes	----	----	----	----
Haricot	34.300	----	----	40.000	50.790	57.447
Patate douce	----	----	----	6.600	----	----
Manioc	104.300	----	109.600	130.000	----	112.000
Coton	3.000	----	----	1.750	2.727	----
Tabac	500	700	1.917	2.200	----	----

CHAPITRE II
DÉVELOPPEMENT DU NORD ET CRÉATION DE L'ODN

2.1 SURVOL SOCIO-ÉCONOMIQUE DU NORD D'HAÏTI

La région du Nord d'Haïti (cf. annexe I) qui est considérée comme l'axe principal autour duquel s'articulent ces travaux de recherche, ne connaît pas une situation socio-économique plus florissante que l'ensemble du pays telle que nous l'avons décrite jusqu'ici. Appelée aussi région I, qui comprend: le Nord et le Nord-Est depuis le découpage du territoire haïtien en quatre régions de planification (cf. le plan quinquennal 1976-1981) cette région couvre une superficie de 3.890 Km² et compte une population estimée à 699.935 habitants en 1990.¹⁷ Par rang d'importance géo-administrative, le Nord vient immédiatement après Port-au-Prince avec Cap-Haïtien comme capitale régionale. C'est la région qui présente les plus bonnes potentialités en terres agricoles du pays. Environ 40% des sols de cette partie d'Haïti sont jugés favorables à l'agriculture. Cette région a été traditionnellement, et, jusque vers les années cinquante, considérée comme la partie la plus prospère du territoire national. L'importance de la production agricole de la région permettait à l'offre de dépasser amplement la demande. D'autres départements, comme l'ouest dont le chef-lieu est Port-au-Prince, dépendaient et dépendent encore du Nord pour leur ravitaillement en produit de plusieurs sortes et de bonne

¹⁷ D'après l'Institut Haïtien de Statistiques et d'Informatique.

qualité. La Nationale NO 1 (plus de 250 Km de routes asphaltées) reliant Cap-Haïtien au département de l'ouest, en passant par les régions intermédiaires, facilite l'acheminement des produits vers la capitale. La qualité des produits du Nord leur confère une certaine supériorité sur ceux en provenance d'autres points du pays. L'expérience et la tradition ont toujours montré que les produits du nord étaient et sont encore très appréciés dans l'ouest, et les stocks s'écoulaient rapidement et sans difficultés. Il existe encore aujourd'hui cette coutume inventée par des marchands(es) qui consiste à faire passer les produits venus d'autres horizons du pays pour ceux venant du Nord, dans l'espoir d'écouler plus facilement leurs stocks. Les "Oranges" font partie de l'échantillon de tels produits.

Les années cinquante disons-nous ont marqué de façon spectaculaire le début de la décadence de la partie septentrionale d'Haïti. Les causes explicatives de cette situation sont nombreuses. Mais on peut retenir parmi les principales: l'explosion démographique, avec son corollaire: la pression on dirait même la violence de la population sur l'espace cultivable pour tirer sa subsistance, l'accentuation du phénomène de l'érosion, la baisse de la productivité des terres, l'utilisation de techniques de culture archaïques, l'absence de système d'irrigation adéquate, la sécheresse qui sévit sporadiquement dans la région, l'exode rural qui

s'amplifie de jour en jour, le dépérissement ou l'abandon des cultures qui fournissaient les denrées d'exportation ... Dans cette partie du pays, comme dans tout le reste, les activités du secteur primaire restent prédominantes. Des deux tableaux qui suivent, le No 26 montre la position du Nord par rapport aux autres régions au point de vue de la production agricole pour l'année 1978, tandis que le No 27 présente le rendement moyen et la surface cultivée des principales cultures du pays pour l'année 1986. Les informations viennent du rapport interne du Service de statistiques agricoles du MARNDR pour le mois de Juillet 1986, et publiées par la Secrétairerie d'état du Plan.

TABLEAU 26
RANG OCCUPÉ PAR LA RÉGION DU NORD AU POINT DE VUE
DE LA PRODUCTION AGRICOLE EN 1978

Culture	Production Tonne	Surface Cultivée (ha)	Rendement Tonne/ha	Rang 1 à 4
Canne à sucre	1.428.840	29.159	49	1
Café	8.253	33.015	0,25	3
Riz	15.104	6.866	2,19	2
Maïs	23.088	35.519	0,65	4
Millet	6.221	10.369	0,59	4
Haricots	5.284	11.741	0,45	4
Banane	116.149	17.869	6,5	3
Cacao (fèves)	5.374	3.071	1,74	2
Coton (grains)	613	1.534	0,39	4

Source: Région I, Nord, direction de l'aménagement du territoire et protection de l'environnement. Secrétairerie d'état du plan.

TABLEAU 27
RENDEMENT MOYEN ET PRODUCTION MOYENNE ANNUELLE DES
PRINCIPALES CULTURES D'HAÏTI DE 1980 À 1986

Cultures	Superficies en ha	Rendements moyens (Tm/ha)
Maïs	231.250	0,8
Millet	156.250	0,8
Riz	59.130	2,3
Haricot	89.655	0,58
Arachide	45.335	0,75
Banane plantain	80.645	6,2
Patate douce	61.905	4,2
Igname	22.000	5,0
Malanga (Tarro)	8.665	4,5
Manioc	28.000	4,0
Canne à sucre	114.000	50,0
Café	132.960	0,27
Cacao	10.400	0,25
Coton	12.445	0,45
TOTAL	1.052.660	0,45

Le secteur secondaire n'offre non plus grand-chose à la région. C'est le secteur qui laisse détecter beaucoup plus de faiblesse économiquement parlant. Le Nord n'a pas la chance de Port-au-Prince, la capitale qui compte à elle seule la quasi-totalité des usines et industries du pays. Si on arrive à dénombrer quelques entreprises locales dans la région, leur contribution à la production nationale est relativement faible. Ce deuxième centre industriel d'Haïti ne compte dans son milieu

que la présence de quelques conserveries de fruits, une usine sucrière, toute une série de petites distilleries de clairin, de petits ateliers de poterie, de transformation du sisal, d'artisanat etc... Les matières premières qui alimentent les agro-industries de cette contrée viennent du secteur primaire. Des années cinquante, jusque vers 1970, la population du Nord misait un peu son espoir sur les installations de la compagnie Dauphin (Nord-Est) qui oeuvrait dans la transformation et l'exportation du sisal, et qui embauchait quoique de manière limitée, une certaine quantité de la main-d'oeuvre disponible. Depuis la fermeture de l'usine vers les années 70, le nord d'Haïti connaît très peu d'activités industrielles.

Pendant les dernières années, l'usine sucrière du nord, installée dans la zone de Limonade et l'ODN restaient les deux plus grands employeurs de cette région pour ne pas dire les principaux. De ces deux fournisseurs d'emplois dans la région, le premier engage la majorité des gens de manière temporaire, compte tenu d'une baisse progressive de la production sucrière due au fait que l'usine est très vieille et ne peut pas fonctionner à pleine capacité d'une part. D'autre part, la récolte de la canne à sucre, élément de base de la production ne dure pas toute l'année, et il y a aussi la faible teneur en saccharose de la canne à sucre de la région qui oblige l'usine à faire un choix minutieux au niveau du volume offert par les planteurs de cette culture. Dans le cas de l'ODN, une réduction

considérable au niveau des emplois est constatée aujourd'hui, car, cette organisation vit actuellement ses temps de vaches maigres. Les raisons seront connues à un stade plus avancé de ce chapitre.

Immédiatement après l'agriculture, c'est le secteur commercial qui offre à la population du Nord d'Haïti quelques alternatives pour sa survivance. Le commerce de gros, de détail, de pacotille ou autres occupent la deuxième position dans la vie économique de cette région. Mais quand on emploie ici le terme "Commerce", on fait allusion aussi bien à des activités en tant que telles, et qui peuvent facilement entrer dans une classification, de même qu'il faut penser aussi à toutes les activités, dites commerciales et pour lesquelles il n'existe au monde aucune classification. Cette remarque, c'est pour faire comprendre que l'informel joue un rôle prépondérant au niveau des activités des secteurs secondaire et tertiaire de la région du Nord d'Haïti. Confronté au problème de l'indisponibilité de données statistiques récentes et spécifiques sur les régions de second rang en Haïti, nous sommes contraints de ne pas pouvoir avancer des chiffres exacts pouvant supporter les déclarations faites jusqu'ici sur le Nord d'Haïti. Alors rappelons que d'après le recensement de 1971, l'emploi sectoriel pour la région est distribué comme suit: agriculture 74.9%, industrie 6.6%, services 18.5%. Les infrastructures sociales et techniques posent aussi des

problèmes graves pour la région. Ce dont la région en dispose, est loin de pouvoir répondre aux besoins sans cesse croissants de la population septentrionale. Par exemple, la couverture sanitaire de la région vers les années 80 fait état d'un hôpital public sur les 14 disponibles pour tout le pays, de 16 centres de santé dont 7 publics, 3 privés et 6 mixtes. Il faut compléter cette couverture sanitaire avec les 29 dispensaires qui comptent 20 publics, 8 privés et un mixte.

Ces établissements de santé ne couvrent pas toute la région. Il existe des zones qui ne comptent aucun établissement de santé. Les soins de santé deviennent alors pour les habitants de ces endroits un produit de luxe qui engendre des dépenses en espèces, en temps et en énergie pour aller à sa recherche. En ce qui concerne l'éducation, la région du Nord disposait de 12% du total de ce service dans le pays que ce soit en nombre d'établissements scolaires, salles de classes, d'élèves, d'instituteurs ... Pour l'année académique 1986-1987. Les chiffres qui nous ont été fournis par l'institut haïtien de statistiques et d'informatique mentionnent que le Nord comptait pour cette période: 497 écoles, 92.838 élèves, 2.420 salles de classes et 2.584 instituteurs. L'instruction des jeunes gens scolarisables du Nord est assumée à 80% dans la région par le secteur privé. La différence est de la responsabilité de l'état. La région présente une carence aiguë en infrastructure universitaire, technique et en écoles supérieures.

Cap-Haïtien et Fort-Liberté (ville du Nord-Est) ont pu accueillir chacune dans la région une faculté de droit. Vers les années 80 à partir d'initiative privée, une tentative d'implantation d'une université a été mise sur pied. C'est ce qui a valu aujourd'hui au Nord d'Haïti la présence de l'Université Roi Henri CHRISTOPHE. Deux ou trois disciplines y sont enseignées jusqu'à cette date dont la médecine et l'agronomie. À part cela, les besoins des finissants du secondaire en formation universitaire et technique doivent être comblés à Port-au-Prince. Pour les volets eau potable, transports et communications, électricité, et autres, les problèmes sont de même ordre. Quand l'inexistence de ces services n'est pas de mise, la quantité et la qualité de ce dont la région en dispose ne sont pas toujours adéquates.

S'agissant de l'eau potable, une infime partie des populations vivant dans les villes régionales y a droit tout en admettant que ce précieux liquide peut ne pas couler des robinets des abonnés pendant des périodes plus ou moins longues en temps de crise. Même la capitale régionale ne fait pas exception à cette règle. Le reste de la population urbaine s'approvisionne en eau, soit dans des fontaines publiques, aux puits, dans les sources avoisinantes, s'il en existe, dans les rivières. Les gens du milieu rural quant à eux, puisent le précieux liquide directement des sources, des cours d'eau et des rivières. On voit ici jusqu'à quel point ces populations

sont sujettes à des maladies comme: la diarrhée, la typhoïde, la dysenterie amibienne, le choléra etc.

Au niveau des voies de communication, qu'il s'agisse de routes nationales, départementales ou secondaires, leur état ne facilite pas des déplacements. Si la nationale NO 1 fait exception à cette règle, tout le reste du réseau routier régional nécessite des interventions urgentes. La majeure partie des routes sont en mauvais état. Elles sont recouvertes soit de bitume, de gravier ou sont en terre battue. Tout compte fait, on peut dire que les régions d'Haïti, quelque soit leur rang et importance dans l'articulation du territoire, ne présentent pas une image plus différente que le pays pris dans son ensemble. Cette présentation de la situation du Nord en est un témoignage. Nous espérons que ce survol quoique sommaire de la région du Nord ait la vertu d'aider à comprendre dans quelle situation socio-économique se débat à l'heure actuelle, la région qui fait l'objet de la présente étude.

2.2 MOTIVATION À LA BASE DE LA CRÉATION DE L'ODN

Vers la fin du chapitre précédent, nous avons fait remarquer que les autorités décisionnelles de la nation, durant les années soixante-dix véhiculaient l'idée de voir la face du pays se modifier. Ils ont décidé de faire intervenir la planification dans leurs prises de décisions quant au

développement de la nation. Dans cette même optique, pour le plan Quinquennal 1976-1981, le gouvernement en place à l'époque, a aussi lancé l'idée d'une politique de régionalisation, c'est-à-dire, prôner la décentralisation pour renforcer l'action et la participation des milieux régionaux et ruraux dans le processus de développement national, et par conséquent, augmenter les possibilités d'amélioration des conditions de vie des couches les plus défavorisées du pays qui, dans une forte proportion habitent les zones rurales. Ces couches défavorisées, considérées aussi comme marginalisées représentent environ 80% de la population globale. Considérant que le développement du pays doit passer par l'augmentation de ses potentielles économiques dont l'agriculture reste la base; vu que la région du Nord est caractérisée par des plaines très riches, celle-ci devient alors le lieu d'expérimentation jugé favorable pour la mise en application des intentions politiques et gouvernementales exprimées ci-dessus. C'est dans le sens de ces intentions politiques et des objectifs poursuivis, que fut élaboré un premier projet de développement rural intégré pour le département du Nord (DRN I) qui a conduit aussi à la création de l'ODN qui désormais aura pour principales attributions: La planification, la coordination, l'exécution des différentes activités susceptibles de favoriser ou de contribuer au développement du Nord d'Haïti. Les éléments essentiels du contenu des deux projets: DRN I et DRN II seront présentés à un point plus avancé de ce chapitre.

2.3 DÉCRET CRÉANT L'ODN

Le décret portant création de l'ODN a été rendu public dans le "Moniteur", journal officiel de la République d'Haïti, en date du 6 Décembre 1976. Une copie intégrale de ce dit décret est placée en annexe IX, et dans celle-ci on pourra lire a) la mission confiée à l'ODN et b) les limites fixées par la loi dans lesquelles cette organisation est appelée à oeuvrer et autorisée à fonctionner. L'acte constitutif de l'ODN nous la présente comme un organisme d'état autonome, jouissant de la personnalité civile avec les droits et prérogatives qui découlent de sa qualité. Mais, après environ dix années de fonctionnement, et plus exactement le 1er Décembre 1986, un autre décret-loi est sorti dans le Moniteur, et abrogeant celui qui était en vigueur, a été adopté pour restructurer l'ODN. Cette mesure de restructuration de l'Organisme de Développement du Nord avait comme motif principal: le placement de cette institution dès la promulgation du dit décret-loi, sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR). Les deux textes de loi, à bien les comparer ne présentent pas une trop grande dissemblance, si on se borne à une analyse sommaire de leur contenu. Placé dans pareille position, on serait tenté de dire que seule la cessation des droits et privilèges de l'ODN en tant qu'organisation d'être à même de décider par elle-même et pour elle-même fait ressortir toute la différence entre les

deux textes. Cependant, quoique la décision d'enlever à l'ODN son autonomie puisse paraître simple en apparence, elle n'est pas pour autant insignifiante. Car, priver quelque soit l'organisation, l'entreprise de son autonomie relative, c'est lui enlever une partie de sa vitalité.

En ce qui concerne des organisations de même type que l'ODN, des écrits ont relaté que, bien que mission et objectifs de celles-ci soient bien définis, en admettant aussi qu'elles possèdent toutes les ressources indispensables à leur fonctionnement, mais, si elles n'ont pas toute la liberté d'actions, ni l'autonomie effective, de telles entreprises courent de grands risques de manquer leurs buts, d'atteindre leurs objectifs, de réaliser leur mission. Au moment opportun, nous ferons ressortir dans les pages qui suivront, le poids de cette mesure de placer l'ODN sous la tutelle du MARNDR.

2.4 HISTORIQUE ET BILAN DES 15 ANNÉES DE FONCTIONNEMENT DE L'ODN

L'Organisme de Développement du Nord est une P.M.O publique a but non lucratif, implantée dans cette région d'Haïti il y a environ 17 ans, et qui a pour attribution principale: la promotion du développement économique, social, culturel et autre de cette partie du pays. De 1977 jusqu'au mois de septembre 1991, cette organisation avait son siège

social à Vertières, aux environs de la ville du Cap-Haïtien. Le bâtiment qui a abrité et qui abrite encore cette organisation a été construit à partir des fonds mis à la disposition de celle-ci pour mener ses actions. En 1991, l'ODN a connu un déménagement et une fermeture temporaires, soit de septembre de l'année courante au mois de janvier de l'année suivante. Pendant ce temps l'organisation occupait un autre local, érigé aussi à partir des mêmes fonds, situé cette fois-ci du côté de Grand-Pré, où se trouvait une ferme agricole expérimentale gérée aussi par l'ODN. Ce déménagement a eu un rapport direct avec une tentative de fermeture définitive de cet organisme. La décision venait du ministère de tutelle qui voulait substituer aux organismes de développement pas trop fonctionnels, ni trop performants dans le pays un autre type d'organisation à vocation purement agricole. Ce projet n'a pas eu le temps d'atteindre la phase opérationnelle, vu que les tenants de cette vision ont été emportés par les événements du 30 septembre 1991. Ces derniers ont permis à l'ODN d'exister encore, de même que l'ancien local a été réintégré. Les actifs immobiliers de l'ODN à Vertières comprennent: un complexe administratif de 350 mètres carrés, 9 villas mesurant chacune en moyenne 150 mètres carrés et un dépôt de 300 mètres carrés qui servait de magasin pour l'organisation.

L'ODN a connu plusieurs restructurations de la date de sa création à nos jours, de même qu'elle a un passé d'employeur

potentiel pour la région. Selon les archives, le nombre d'employés sur la liste de paie allait jusqu'à 469 parfois. Mais au moment où nous y séjournions, 62 personnes formaient l'équipe de cette organisation. Un Directeur Général mène l'équipe et oriente les actions de l'organisme. Cette personnalité, sauf à une seule exception est toujours un agronome. Depuis que l'ODN a été placée sous la tutelle du MARNDR en 1986, le directeur général est nommé par le Ministre de l'agriculture. Cela explique en grande partie le taux élevé de roulement de DG à la tête de l'organisme de développement du Nord, et la discontinuité dans les actions, vu que les changements de cabinet ministériel sont très fréquents au pays. Dans l'intervalle de deux ans, soit de juin 1990 à juin 1992, nous avons assisté à la nomination de trois directeurs généraux à la tête de l'ODN. L'avant dernier a été remplacé huit mois après sa nomination.

Onze unités organisationnelles ont été identifiées à l'ODN lors de notre passage dans cette organisation. Il s'agit de: la direction générale, la direction administrative et financière, le service de la comptabilité, le service du secrétariat, le service du personnel, le service du suivi-évaluation, le service d'approvisionnement, le magasin, le service de sécurité, le service de l'intendance, le garage et le dispatching. Le responsable principal de chacune de ces unités a le titre de chef de service, sauf les deux directions qui

sont coiffées par deux directeurs. Cette structure quoique simple en apparence et par comparaison avec toutes celles-là qui ont marqué la vie de cette organisation, paraît à nos yeux très complexe, quand on sait que l'ODN est quasi-inopérant à cause du ralentissement à l'extrême de ses activités. La loi organique de l'organisme détermine son mode de fonctionnement, mais celle-ci n'est pas respectée. Selon cette loi, un directeur général est responsable de la direction de l'organisme, tandis qu'un conseil d'administration de 7 membres devait assurer la gestion de l'entreprise. Traditionnellement, les conseils d'administration nommés à l'ODN étaient très peu actifs. Ils existaient plus de nom que d'action dans la vie de l'organisation. C'est cette situation qui explique pourquoi les réunions des membres du conseil, les activités de planification et de programmation n'occupaient pas une place de choix parmi les grandes actions de l'ODN d'après ce que témoignent les archives de cet organisme. Des plans et des programmations clairement définis et élaborés étaient difficilement repérables lors des recherches dans cette entreprise.

De 1977 à 1989, ODN a géré deux projets de développement rural dans le Nord. Soient développement rural du Nord I (DRN I) de 1977 à 1982, et (DRN II) de 1983 à 1989. Il faut inclure dans les années d'existence de l'ODN quelques périodes de transition, de fermeture pour restructuration ou de prolongation du projet pour retard accusé dans l'exécution.

Après une réorganisation au début de l'année 1987, l'exécution des activités des diverses composantes du projet fut transférée aux institutions gouvernementales de la région. Désormais, l'ODN jouera un rôle de coordonnateur du projet au lieu d'être aussi exécutant direct. Les nouveaux partenaires de l'ODN sont alors, MARNDR pour l'agriculture, SNEP pour l'eau potable, TPTC pour les routes, la BCA pour les prêts à l'agriculture. Malgré l'importance de la décision de restructurer l'ODN, une faible collaboration existe entre ces diverses institutions.

Les composantes de chacun des projets varient très peu, pour ne pas dire qu'elles restaient les mêmes. Celles-ci sont: L'agriculture, l'irrigation, l'eau potable, l'infrastructure routière, le crédit agricole et la gestion d'un fonds de développement rural (FDR). Le contenu de chacune des composantes ci-mentionnées se résume dans les lignes qui suivent:

Agriculture: Amélioration de la productivité et de la production agricole en vue d'accroître les revenus des agriculteurs.

Irrigation: Construction/réhabilitation de systèmes d'irrigation pour l'arrosage des espaces destinés à des fins agricoles et surtout à la culture irriguée.

- Eau Potable:** Construction de systèmes communautaires d'adduction d'eau potable, creusement et/ou forage de puits neufs, réhabilitation de puits existant.
- Infrastruct-Routière:** Construction de routes en zones rurales (voies secondaires) et appui à leur entretien.
- Crédit Agricole:** Consentir des prêts au petits planteurs afin qu'ils aient les moyens pour mieux exploiter leurs terres.
- FDR:** Fonds destiné à financer de petits projets locaux, à partir d'initiative communautaire, et à retombées sociales, économiques, culturelles ou autres.
(dons à la communauté)

L'objectif général des projets de l'ODN reste et demeure l'augmentation des revenus ruraux, et l'amélioration de la production agricole de la région, afin de pallier au problème de l'insuffisance de la production alimentaire nationale qui en provoque l'importation qui est très coûteuse pour le pays, sans parler des autres méfaits sur l'économie haïtienne. Le rapport d'achèvement du projet DRN II précise pour nous ce qui suit sur

les objectifs poursuivis à travers ce projet spécifique exécuté par l'ODN:

Le deuxième projet conduit par l'organisme de développement du Nord devait bénéficier directement à 6250 familles d'agriculteurs (soit environ 44.000 personnes) dont les revenus devaient tripler, en moyenne, à partir de la 7ième année. Les projets devaient créer par ailleurs des emplois à raison de 318.000 hommes-jours par an au titre de la main d'oeuvre agricole, qualifiée ou non. En outre, quelque 20.000 familles rurales devaient profiter de meilleures routes et 128.000 habitants devaient bénéficier d'eau potable.¹⁸

Le coût total des deux projets réalisés jusqu'ici est estimé à environ \$45.004.660 répartis de la façon suivante: \$13.070.660 pour DRN I et \$31.934.000 pour DRN II. Ces montants venaient de prêts consentis au gouvernement haïtien, de certains dons dans le cadre de la coopération internationale et de la contrepartie de l'État haïtien. On compte parmi les bailleurs de fonds: Banque Mondiale, FIDA, GTZ, FAC et le Gouvernement Haïtien. Nous reproduisons ci-après un témoignage sur la gestion des ressources humaines et financières du projet DRN II tiré du rapport d'achèvement de ce dernier.

¹⁸ ODN: Haïti, Rapport d'Achèvement de Projet de Développement Rural dans Le Nord, 2ième Phase. page 10.

Le projet DRN II a souffert d'un laxisme réel dans la conduite des opérations agricoles, et l'affectation des ressources humaines et financières n'a pas toujours répondu à des impératifs de production et de rentabilité. L'embauche de très nombreux employés de faible niveau de qualification répondit plus à une préoccupation de distribution immédiate de salaires qu'à un souci d'efficacité et de réalisation. L'ODN devint ainsi le premier employeur du Nord. Des sommes considérables ont été aussi englouties dans les constructions (bureaux, garages, laboratoires, serres, bâtiment informatique ...) ou les achats de matériels (voitures, tracteurs, équipements de bureaux, ...) dont l'utilité économique et sociale est loin d'avoir été démontrée.¹⁹

Le Bilan des réalisations de l'ODN de sa création à nos jours, peut être établi comme suit :

Agriculture: Réalisations non chiffrables, mais qui consistent surtout en recherche et développement agricole, multiplication de semences, aménagement parcellaire, essais et démonstrations, introduction de nouvelles techniques de culture, conservation de sols.

Irrigation: Remise en état de deux systèmes totalisant environ 900 hectares dans la zone de Saint-Raphaël et Grison-Garde.

Routes: Construction de 213 Km de routes rurales.

¹⁹ Idem, page 22.

Crédit agricole: Des prêts au nombre de 8.046 accordés à 2701 clients pour un montant totalisant \$920.664.88

Eau Potable: Construction de 49 systèmes d'adduction d'eau communautaires, creusage et forage de 226 puits, y compris la réhabilitation de 116 autres.

FDR: Distribution de \$ 1.474.000 à raison de \$20.000 par projet à caractère communautaire.

Ce bilan des réalisations est complété par des séances de formations destinées surtout aux agriculteurs et hommes de terrain de l'ODN dont le nombre de bénéficiaires s'élève à 2.600 personnes environ.

La conduite des opérations de ces projets n'a pas toujours été facile pour toute la vague de directeurs généraux qui ont succédé à la tête de l'organisme de développement du Nord. La nature même du poste a voulu qu'ils gèrent à la fois l'organisation et les contraintes. Ne voulant pas entrer dans tous les détails, nous soulignons ici les situations les plus contraignantes qu'a vécu l'ODN. Il s'agit :

- D'absence de schéma directeur qui devait guider les actions.

- Mauvaise appréciation initiale de la réalité régionale.
- Orientation irrégulière à cause de certains événements de portée politique qui ont frappés l'ODN, y compris les nominations incessantes de nouvelles directions.
- Le rôle de coordonnateur et d'exécutant direct qui a alourdi la tâche de gestion.
- Gestion bureaucratique des activités.
- Embauche massive de personnel non qualifié pour certains postes.
- Procédure de déblocage de fonds très longue qui freine parfois la marche des activités.
- Dépenses trop hâtives de fonds alloués à certains volets d'activités.
- Écart majeur entre certaines prévisions et les réalisations.
- Faible capacité en gestion de l'organisation ...

En gros la structure de l'ODN n'était pas fonctionnelle.

Plusieurs missions de consultation ont séjourné à l'ODN de sa création à aujourd'hui. Dans certaines circonstances, celles-ci sont commandées parfois par les bailleurs de fonds pour évaluation sur la marche des choses, dans d'autres cas, l'initiative vient du ministère de tutelle, de même que certaines évaluations ont eu lieu sur requête des dirigeants de cette organisation. C'est la mise en application de quelques-unes des recommandations qui fait qu'on a abouti parfois à des

ajustements de la structure de gestion de cet organisme. Cependant, dans bien des cas, les recommandations n'étaient pas prises en considération.

Après l'exécution de chaque projet, on a toujours procédé a une évaluation rétrospective pour voir jusqu'à quel point les réalisations ont rencontré les objectifs. Les conclusions auxquelles on est toujours parvenu parlent de la non atteinte des objectifs visés. Les résultats de cette recherche nous autoriseront à émettre notre jugement personnel à un stade plus avancé de cette présentation.

Depuis l'achèvement aux alentours de juin 1989, du 2ième projet exécuté par l'ODN, jusqu'à ce jour, cette organisation vit des situations difficiles. L'Organisme n'a pas les moyens nécessaires, et surtout les moyens financiers pour mener des actions concrètes sur le terrain. Ceux-là qui endossent depuis lors, la responsabilité de diriger une telle entreprise, n'ont qu'à gérer le local, une période intérimaire interminable dont le projet DRN III ne peut pas suivre encore. Il est à noter qu'en rapport avec cette probable troisième phase du projet développement du Nord, une mission du programme de coopération FAO/Banque Mondiale a séjourné en Haïti du 1er au 18 Février 1989 pour la préparation d'un troisième projet. En gros, cet éventuel projet prévoit le renforcement des acquis des deux premiers, avec comme nouveautés significatives en prévision, la

mise en valeur et une meilleure gestion des terres de l'état situées dans l'aire du projet, une extension de cette aire vers le Nord-Est. Depuis 1989, les bailleurs de fonds ne sont plus de la partie. L'Organisation est dépourvue financièrement pour entreprendre des activités. L'avenir paraît de plus en plus incertain pour les membres de l'ODN. Malgré tout, un personnel quoique réduit est encore en poste. Selon des informations fournies par le service de la comptabilité, un montant variant entre 150.000 et 175.000 Gourdes en provenance du budget national de développement est alloué annuellement à l'organisme de développement du Nord pour son fonctionnement. Les salaires absorbent plus de 91% de cette enveloppe budgétaire. Ces chiffres sont valables pour l'exercice 1990-1991. Entre-temps, l'ODN vivote encore, elle attend, elle espère. Seule la mise sur pied d'un autre projet de financement pourrait l'aider à sortir de son état léthargique pour prouver aussi jusqu'où peut aller sa fonctionnalité. Telle est ici, en gros plan, l'historique et le bilan des réalisations de l'organisation sur laquelle le Nord a beaucoup misée. Nous allons passer maintenant au chapitre méthodologique de cette présentation, et immédiatement après, le lecteur aura l'occasion de juger au chapitre IV, l'impact de l'ODN sur la population qu'elle était appelée à desservir.

CHAPITRE III
MANDAT - MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

3.1 MANDAT

De manière générale, et surtout quand il est question de praticiens tout court ou de praticiens-chercheurs, les interventions dans les organisations ont lieu le plus souvent sur l'invitation d'au moins un acteur (système-client) qui constate, soit des dysfonctionnements, soit des situations insatisfaisantes qui nécessitent certaines corrections ou des améliorations. Ces situations "gênantes" auxquelles nous faisons ici allusion peuvent affecter ou bien un système (organisation) dans son intégralité, ou bien des sous-systèmes du grand ensemble, ou encore, un ou plusieurs acteurs du système en question. Ordinairement, les indicateurs qui déclenchent le signal d'alarme pour faire comprendre qu'une anomalie existe quelque part sont manifestes dans le système. Selon l'entreprise, l'institution ou l'organisation, "ces anomalies peuvent être appréciées ou mesurées en termes de coût, de nombre d'heures perdues, de produits gâchés, de baisse de productivité, d'écart trop significatif entre prévisions et réalisations, de non rentabilité ..." ²⁰ Ces différentes formes que peuvent prendre les anomalies dans un système, et qui provoquent dans bien des cas, l'arrivée d'un consultant ou d'un expert qui aura pour mission d'apporter des solutions correctives, sont souvent qualifiées dans la littérature sur

²⁰ LESCARBEAU; Robert et al: Profession Consultant. Les Presses de l'Université de Montréal. Québec, 1990, p.74.

les organisations de problèmes déclencheurs.

Dans le cas précis de notre intervention à l'ODN, aucun problème déclencheur n'a forcé les responsables à nous ouvrir les portes de cette organisation. Seulement des exigences académiques nous ont permis de faire les premiers contacts avec l'ODN pour un stage pratique pendant l'été de l'année 1990. À la fin de celui-ci, réalisant que le terrain était propice pour supporter des travaux de recherche, une demande a été formulée en ce sens. Vu que, notre demande ait été formulée à une période critique de la vie de l'organisation, les membres dirigeants ont accepté volontiers de nous confier un mandat d'intervention, dans la perspective que cette consultation pourrait être d'un grand avantage pour l'organisation.

Ceci dit, pour franchir l'étape d'entrée dans l'organisation, les correspondances y relatives ont été échangées, la nécessité de l'intervention a été étudiée, les objectifs et attentes du système-client ont été définis, et enfin de compte, c'est à la suite de contacts personnels et de discussions avec les acteurs représentant le système-client qu'officiellement, nous avons été mandatés à intervenir à l'ODN. Cf. annexe VI pour le mandat.

Toujours en ce qui concerne le mandat qui nous a été confié par l'ODN, nous tenons à souligner que celui-ci est

passé par les étapes suivantes: en premier lieu, c'est-à-dire à la fin de notre stage à l'ODN à l'été 1990, un contrat préliminaire a été signé entre les parties représentées respectivement par le DG et son adjoint à l'époque pour le système-client et le chercheur le 26 Juillet 1990. Il était clairement stipulé dans ce document, que le mandat définitif que l'Organisme de Développement du Nord entendait nous confier devait faire l'objet d'une définition plus précise dans le temps. Effectivement, quand venait le moment d'enclencher le processus de recherche, nous avons signé un autre contrat qui jouait le rôle de mandat définitif. Ce deuxième document ayant encore rapport avec le mandat, et qui fixe les frontières de l'intervention, a été paraphé cette fois-ci un an plus tard, soit plus exactement le 22 Juillet 1991. Un peu plus tard dans le temps, c'est-à-dire, durant notre séjour dans l'organisation, après les premières évaluations de l'ODN vue comme système, l'analyse des données jusque-là recueillies, et la prise en considération de la situation exceptionnelle que vit l'ODN (paralysie financière, cessation des activités de terrain, retrait des bailleurs de fonds, affectation des organismes d'état par la crise politique du pays, passé pas trop performant de l'ODN, avenir sombre et incertain, etc.) ont révélé en cours de route, qu'un ajustement du mandat et de méthodologie s'avérait indispensable pour pouvoir mener l'étude à terme. C'est ainsi qu'une proposition écrite de mieux préciser la problématique et de changer de méthodologie a été

faite au Directeur Général, représentant du système-client. La réponse à cette proposition nous autorisa alors, de mettre un accent marqué sur le concept de FONCTIONNALITÉ de l'ODN (cf. annexe VI). On trouve ici, la raison qui explique pourquoi il nous était impossible d'appliquer à la situation de l'ODN la méthodologie visée au départ, pourquoi aussi, que le cadre d'analyse de la FONCTIONNALITÉ dont nous parlerons par la suite, a joué un rôle important dans la méthodologie utilisée pour les fins de cette recherche. Les lignes qui vont suivre présentent les grands points autour desquels s'articule la méthodologie retenue.

3.2 PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE

Le mandat que nous a confié les dirigeants de l'ODN visait davantage une évaluation de l'organisation. Vu que l'ODN est un système d'activités humaines, les recherches devaient être menées à partir d'une méthodologie très souple qui ne soit pas empreinte de rigidité extrême. Ainsi, pour conduire notre étude évaluative à l'ODN, nous nous sommes inspirés du cadre d'analyse de la FONCTIONNALITÉ de Clermont BÉGIN (1989) qui semble un outil approprié à ces genres d'évaluations. La démarche générale qui a été adoptée reste axer sur l'approche systémique. Le cadre d'analyse ci-dessus mentionné, nous a fourni les grilles d'évaluation indispensables à la collecte des données qui devaient nous permettre de bien cerner la

dimension fonctionnelle de l'ODN, pour faire au cas où cette organisation passe à côté de sa fonction, des recommandations les plus pertinentes aux responsables de cette organisation. Pour étudier la fonctionnalité externe de l'ODN, les grilles du cadre d'analyse ayant rapport avec ce point ont été utilisées in extenso, tandis que pour évaluer la fonctionnalité interne, l'ODN était découpée en six sous-systèmes dont les éléments composant chacun d'eux sont décrits un peu plus loin.

Élaboré dans le but d'étudier et faciliter l'approche de certains problèmes relevant du domaine social, dont ceux qui concernent les institutions sanitaires (centre de santé) au Québec en particulier, le cadre d'analyse de la fonctionnalité de Clermont BÉGIN (1989) a été transposé en milieu haïtien, pour une expérimentation, en le faisant passer ainsi du domaine socio-sanitaire au domaine socio-économique après que certains ajustements aient été apportés, pour que celui-ci puisse rencontrer les objectifs poursuivis par notre recherche.

Comme l'a fait remarquer l'auteur, du point de vue essentiellement théorique, la démarche d'évaluation de la fonctionnalité renvoie à l'établissement de l'efficacité et de l'efficience soit de l'organisation, de l'entreprise ou de l'institution sous observation. Et, c'est la mise en évidence de ces deux indicateurs, qui permettra de juger si l'organisation concernée accomplit comme il faut les fonctions

pour lesquelles elle a été implantée, de même qu'ils aideront à apprécier son utilité relative.

Par "efficacité et efficience" l'auteur entend :

- a) Capacité de l'organisation en question de faire ce qu'elle doit faire, ce auquel elle doit son existence (**fonction**) et produire des services ayant un impact positif sur la population ou communauté cible desservie par cette même organisation.
- b) Capacité de produire des services dans des conditions optimales, c'est-à-dire avec le minimum de ressources.

Le cadre d'analyse de la **FONCTIONNALITÉ** prend son appui sur les points qui vont suivre, et c'est sur ceux-ci que nous nous sommes appuyés pour l'évaluation fonctionnelle de l'ODN.

Quels sont les grands axes de ce cadre?

Dans un premier temps, on se retrouve à un stade de questionnement. À ce stade, l'auteur met à la disposition de tous ceux-là qui entendent expérimenter son cadre d'analyse, trois grandes interrogations qui sous-tendent l'évaluation de la fonctionnalité de l'unité organisationnelle qu'on veut

étudier et sur la base desquelles s'appuiera par la suite le jugement de **la fonctionnalité d'ensemble** du sujet d'étude. Ces interrogations sont :

1.- Quels sont les services produits par l'organisation?

Cette interrogation réfère à la nature des services et des programmes offerts par l'organisation. En posant cette question, on est intéressé à connaître quelles sont les activités dans lesquelles l'organisation est impliquée. La réponse obtenue permettra de dresser le **profil d'activité** de l'organisation.

2.- Pourquoi ces services et/ou programmes sont produits ou conduits?

Implicitement, cette deuxième question laisse comprendre qu'on est intéressé à savoir à quels besoins ou problèmes s'adressent les extrants de l'organisation. La réponse à cette question suppose la construction de ce que l'auteur appelle la construction du **profil d'utilité** de l'organisation.

3.- Comment ces services sont-ils produits?

On veut aller ici, à la découverte du déroulement des rapports entre les différents acteurs concernés par la

production des services, de même qu'on veut explorer l'harmonisation de ces rapports et activités à l'intérieur de l'organisation pour offrir à la clientèle cible des services satisfaisants et continus. Répondre à cette question suppose ici de dresser le **profil fonctionnel** de l'organisation.

Cette étape de questionnement une fois franchie, nous débouchons sur une autre qui consiste à dresser les trois grandes séries de profil mentionnées ci-haut, dont les deux dernières seront retenues à un stade plus avancé, pour former les deux branches de la **Fonctionnalité d'ensemble**, qui sont: la **Fonctionnalité Externe** et la **Fonctionnalité Interne**.

Chaque branche de la fonctionnalité d'ensemble comportera un certain nombre de variables qui ont été définies à partir des réponses à une autre série de questions plus fines suggérées encore par l'auteur, et qui facilitent l'émergence des indices de chaque profil. Dans la section suivante, sont présentées les questions suggérées et dont les réponses qu'elles engendrent facilitent la construction des diverses séries de profil.

PROFIL D'ACTIVITÉ DE L'ORGANISATION

Nous nous retrouvons ici en face d'un profil purement descriptif. Il sous-tend trois interrogations :

- 1.- Quels sont les divers services fournis par l'organisation?
- 2.- Quels sont les volumes d'activités offerts par l'organisation à la population qu'elle dessert?
- 3.- Quels sont les programmes d'intervention mis à la disposition du territoire desservi par l'organisation?

Dans le cas de l'expérimentation pratique à l'ODN, toute personne intéressée voudra bien revoir le bilan des réalisations de l'ODN pour les réponses à ces questions.

PROFIL D'UTILITÉ DE L'ORGANISATION

On apprécie l'utilité de l'organisation à partir des réponses aux quatre interrogations que voici :

- 1.- Dans quelle mesure, pour les problématiques les plus prévalantes sur le territoire desservi, cf. mandat légal, mission et objectifs, l'organisation réussit-elle à atteindre et desservir les populations cibles affectées par ces problématiques? La réponse à cette question permet d'apprécier la pénétration du territoire par l'organisation.

- 2.- Dans quelle mesure l'organisation dispose-t-elle de ressources suffisantes pour accomplir les différents volets de sa mission et atteindre ses principaux objectifs?

La réponse qui découlera de cette question permettra d'apprécier le degré d'autosuffisance de l'organisation.

- 3.- Quelle évaluation la clientèle cible fournit-elle des activités (projets & Programmes) de l'organisation?

Il s'agit ici de mettre en évidence le degré d'appréciation de l'organisation par la population qu'elle dessert.

- 4.- Au niveau de quels enjeux l'organisation manifeste-t-elle sa présence dans la région?

Cette dernière réponse permettra d'apprécier le degré d'implication de l'organisation dans sa sphère d'action. L'ensemble des réponses obtenues à ce niveau, permet de dresser le profil d'utilité de l'organisation, à partir des variables ou indices permettant d'apprécier la **FONCTIONNALITÉ EXTERNE** de l'organisation. Celui-ci est présenté sous la forme schématique suivante:

FIGURE I
INDICES DE LA FONCTIONNALITÉ EXTERNE

FONCTIONNALITÉ EXTERNE	Degré de Pénétration
	Degré d'autosuffisance
	Degré d'appréciation
	Degré d'implication

Quant à l'évaluation de la **FONCTIONNALITÉ INTERNE**, elle ne peut être dégagée, toujours selon le point de vue de l'auteur, qu'à partir d'une analyse et de la compréhension des rapports et la qualité de ces rapports qu'entretiennent les différents sous-systèmes, ainsi que les divers acteurs impliqués dans les activités primordiales de l'organisation pour produire les extrants. Autrement dit, c'est à partir de l'identification et de l'existence d'une dynamique interne favorable à la réalisation d'activités caractérisant la raison d'être de l'organisation qu'on arrivera à dresser et apprécier ce que l'auteur appelle le **Profil Fonctionnel** de l'organisation, entreprise ou institution sous évaluation. Ce profil qui tient lieu et place de la Fonctionnalité Interne sera donc le produit de l'étude de certaines variables reliées aux trois champs d'action de l'organisation à savoir: les champs stratégique, tactique et opérationnel. Pour une visualisation schématisée des indices du profil fonctionnel tel que conçu à l'origine, et

qui traduit aussi de manière concrète la fonctionnalité interne, nous proposons la figure suivante:

FIGURE II
INDICES DE LA FONCTIONNALITÉ INTERNE À L'ORIGINE

<p>* STRATÉGIQUE</p> <ul style="list-style-type: none">. Mandat. Mission. Plan d'organisation. Stratégies. Plan stratégique. Orientations
<p>* TACTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none">. Structure. Division d travail. Répartition des tâches. Répartition des ressources. Budget. Programmation. Organisation du travail. Équipe multidisciplinaire
<p>* OPÉRATIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none">. Accueil, évaluation, orientation traitement et suivi. Référence. Travail multidisciplinaire. Communications:<ul style="list-style-type: none">- inter-entités- interprofessionnels

Par rapport à notre travail, nous tenons à préciser qu'à cette phase, le professeur BÉGIN n'a pas été suivi fidèlement dans l'articulation de son cadre d'analyse compte tenu d'une part, des particularités inhérentes à la situation problématique dans laquelle nous intervenions, et d'autre part, les secteurs d'activités dans lesquels l'ODN intervient sont différents de ceux-là qui ont facilité l'émergence de ce cadre analytique. De ce fait, pour faciliter l'adaptabilité de l'approche de BÉGIN à notre recherche, et à notre méthodologie, nous étions obligés de respecter les grandes lignes de la vision systémique pour l'évaluation de la fonctionnalité interne de l'ODN. Ainsi, en nous inspirant de M. LAFLAMME, notre champ d'intervention a été perçu comme un système composé des sous-systèmes pertinents suivants, dont quelques-uns comportent dans certains cas plusieurs autres sous-systèmes. Il s'agit des :

 Système d'Orientation

 Système de Mobilisation (Intrants)

 Système Social

 Système Gestionnaire

 Système Environnement (Relations Institutionnelles)

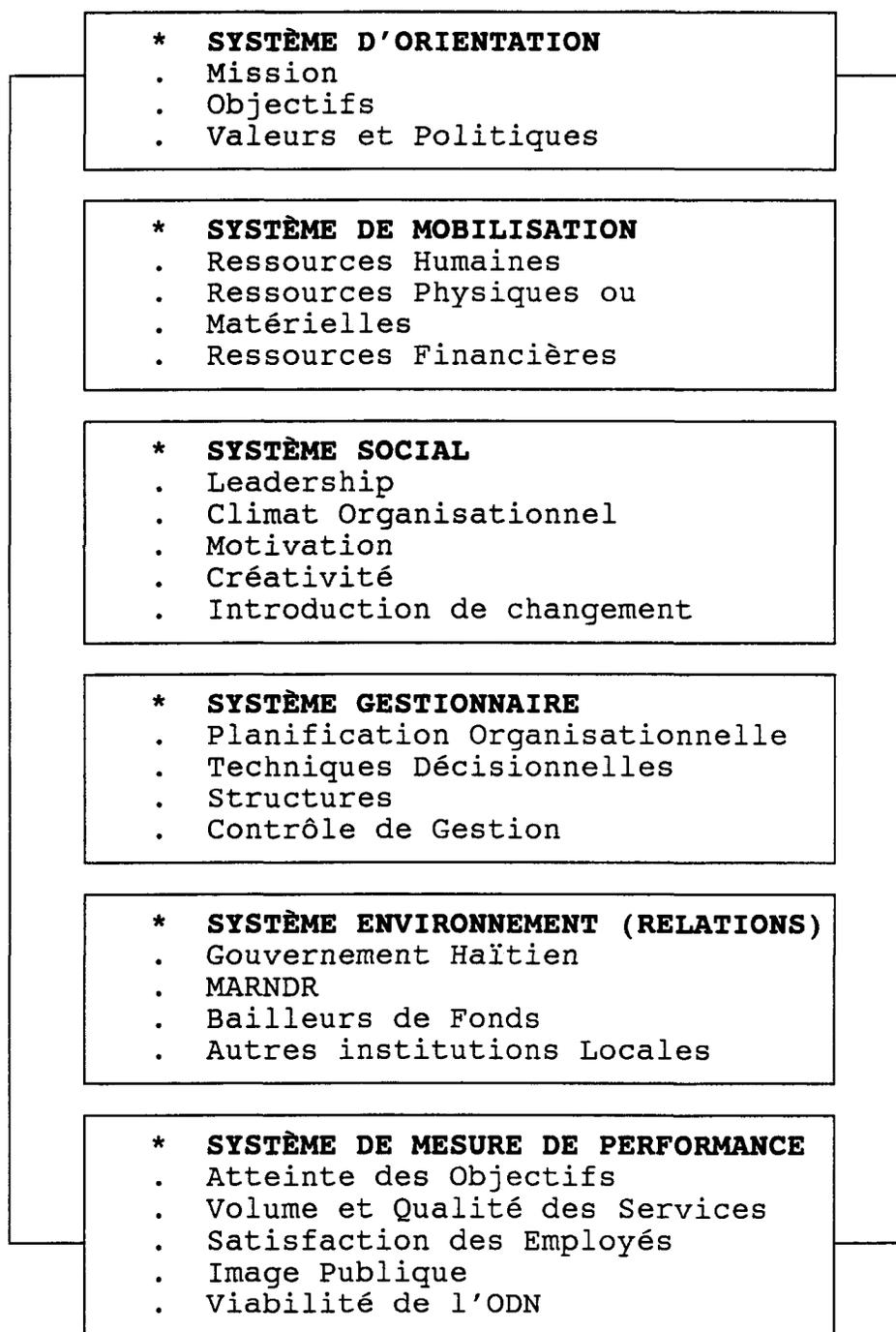
 Système de Performance (Extrants).

Les éléments constitutifs de chacun de ces sous-systèmes sont mis en relief dans le profil fonctionnel adapté de la

figure qui suit :

FIGURE III

INDICES DE LA FONCTIONNALITÉ INTERNE ADAPTÉE À L'ODN



Tout compte fait, après les ajustements nécessaires apportés, nous résumons notre démarche en disant que l'évaluation de la fonctionnalité externe de l'ODN s'articulera globalement autour des deux axes suivants :

- 1.- Quels sont les projets réalisés par et pour l'ODN?
- 2.- Quels sont les écarts enregistrés entre les prévisions et les réalisations.

Tandis que l'évaluation de la fonctionnalité interne par contre, sera axée sur la vision systémique. La grille d'analyse de l'impact du projet DRN II sur la région du Nord, placée en annexe VII peut aider à prendre connaissance des éléments le constituant, tout comme elle peut permettre de juger jusqu'à quel degré l'ODN est fonctionnel. Nous nous limitons à ce seul projet, du fait qu'il nous était très difficile de retracer le plus fidèlement et le plus complètement possible toutes les informations pertinentes sur le DRN I.

Les outils de cueillette de données relatives à la construction de nos deux séries de profil ont été choisis en tenant compte de l'objectif poursuivi. La présentation de ces outils dans la partie qui suit permettra au lecteur de se faire une idée de ces instruments, de même qu'elle fournira l'occasion de juger de leur efficacité dans l'évaluation de la

fonctionnalité de l'ODN. Avant de passer à la description de ces instruments, nous voulons illustrer ici, les différentes séquences qui ont conduit à la réalisation de cette recherche:

- Négociations du mandat et ses ajustements.
- Séjour dans l'organisation pour le recensement des informations pertinentes.
- Identification des variables clés, c'est-à-dire, sélection des sous-systèmes ou aires majeures, importantes pour des évaluations
- Inventaire des ressources disponibles.
- Formation de l'équipe d'intervention.
- Présentation de la méthodologie aux participants.
- Communication du calendrier des diverses séquences de la recherche aux acteurs qui y sont impliqués.
- Investigation de champ en profondeur via les instruments.
- Traitements, analyses des données et leur validation progressive auprès des acteurs.
- Production des différents rapports.
- Comparaison des résultats fournis par l'analyse des données recueillies avec certains critères d'évaluation retenus par le chercheur, dont en particulier ceux fournis par la littérature sur les organisations.
- Relevé des déficiences et/ou des déviations diagnostiquées.

- Repérage des candidats au poste problème.
- Sélection de concert avec le client des aires susceptibles d'améliorer.
- Recommandations.

3.2.1 ÉCHANTILLON

Un échantillon de dix personnes sélectionnées à l'ODN ont reçu les questionnaires à remplir qui comportaient les informations qui devaient nous permettre d'évaluer la fonctionnalité interne et externe de cette organisation. C'était un échantillon très représentatif de la population de l'ODN, vu qu'il ne comprenait en majeure partie que des cadres décisionnels les plus anciens de l'organisation. On y retrouvait des personnalités qui vont du Directeur Général à des chefs de services. Nous étions contraint de construire un échantillon aussi limité du fait que par méfiance, beaucoup d'acteurs de l'ODN n'ont pas voulu participer à l'étude. Ces gens ne voulaient pas se fier à l'idée que les enquêtes étaient uniquement pour des finalités de recherche. Même les enquêtés sélectionnés n'étaient pas totalement en confiance. Un peu plus loin, à partir du taux d'abstention enregistré face à certaines questions on verra bien que les répondants ont craint de tout dire.

Les questionnaires sur la fonctionnalité externe de l'ODN, étaient administrés plus tard que ceux-là conçus pour mesurer

la fonctionnalité interne. Avant d'arriver à cette période, notre échantillon est passé de dix à six personnes. Quatre répondants étaient remerciés entre temps. C'est la raison qui explique la réduction de la taille de notre échantillon en étudiant la fonctionnalité externe. De plus, pour appréhender quelle image le grand public du Nord se fait de l'ODN, dix questionnaires basés sur le degré d'appréciation de cette organisation étaient administrés à dix personnes choisies majoritairement dans la banque des données des utilisateurs des services de l'ODN. Les contraintes relatées ci-dessus justifient aussi la limitation de cette échantillon. Au point 3.2.3 on verra comment étaient traités ces questionnaires.

3.2.2 INSTRUMENTS DE CUEILLETTE DE DONNÉES

La collecte des informations les plus pertinentes qui alimentent les présents travaux de recherche a été rendue possible grâce à une combinaison d'au moins quatre instruments de cueillette de données choisis parmi la gamme mise à la disposition des chercheurs. Ce sont: l'observation directe, l'entrevue semi-structurée, le questionnaire et l'investigation documentaire. En parlant de questionnaire, nous tenons à préciser que trois ont été conçus pour les fins de cette recherche. Deux étaient administrés aux acteurs de l'ODN qui participaient à l'étude, et l'autre était destiné à un groupe de gens qualifiés par nous de clients de cette organisation

(population cible) qui devaient témoigner, pour nous aider à établir le degré d'appréciation de l'ODN dans la région.

L'arrêt de notre choix pour l'usage de ces instruments a été motivé par le fait qu'ils représentent à notre avis, ceux-là qui offrent le plus de garantie pour la collecte de données de qualité objective, qui après traitement et interprétations pourront fournir les réponses aux grandes questions concernant la fonctionnalité de l'ODN. Les informations que nous recherchions tout au long de l'étude, étaient de portée à la fois qualitative et quantitative. En fonction des zones d'évaluation où l'on pourrait se situer, l'un ou l'autre de ces deux pôles est privilégié. À titre d'exemple, le pôle qualitatif était priorisé dans la recherche de l'établissement de la fonctionnalité interne de l'ODN. Pourquoi? Parce que, les informations pertinentes recherchées à ce niveau, se rapportaient plus aux perceptions des gens, aux opinions, aux attitudes, aux comportements des individus, aux prises de décisions. En un mot, étaient recherchées les informations relatives aux actes de gestion, au mode de fonctionnement interne de l'organisme de développement du Nord, actes qui certainement mettent en relation des individus. Par contre, quand on était intéressé à l'évaluation de la fonctionnalité externe qui fait intervenir les actions concrètes de l'ODN, les activités de terrain comme les projets exécutés par ou pour l'ODN, le pôle quantitatif prenait le dessus. Donc on comprend

bien ici, que les deux pôles se complètent pour produire les fruits de cette recherche.

La contribution de chacun des instruments mentionnés dans cette section peut être appréciée à partir des raisons suivantes:

L'observation, comme l'a fait remarquer BORDELEAU, est la méthode la plus directe pour comprendre le comportement des individus. Il poursuit en disant que contrairement aux questionnaires et aux entrevues, l'observation permet d'accéder directement et immédiatement aux comportements réels des sujets observés plutôt qu'à leurs rapports subjectifs ou leurs intentions comportementales²¹. Donc, ce premier instrument de la série utilisée a permis au chercheur d'avoir à sa disposition des informations réelles, non imaginées grâce à son introduction dans le système étudié.

Quant à **l'entrevue**, elle a été retenue dans le cadre de notre recherche à cause de la dynamique interactive qu'elle facilite entre l'interviewer et l'interviewé. De plus sa flexibilité offre au chercheur certains avantages, en ce sens qu'elle peut prendre des formes très variées dont les principales sont l'entrevue structurée, semi-structurée ou non

²¹ BORDELEAU, Yvan: Comprendre et Développer Les Organisations. Agence d'ARC INC., Montréal, 1988, page. 75.

structurée. Le type semi-structuré a été utilisé lors de notre intervention à l'ODN. C'est un bon outil de recherche exploratoire poussée. Les premières entrevues nous ont grandement orienté pour préparer les questionnaires.

Par rapport au **Questionnaire**, nous pouvons dire que des deux administrés à l'interne, le premier était bâti à partir d'une série de questions fermées où le répondant devait apporter sa réponse en se positionnant sur une échelle d'attitude (Likert). Les questions étaient conçues sur la base d'affirmations positives ou négatives concernant soit le champ, le sous-système ou le thème à l'étude. Alors que pour le deuxième, et pour celui qui était destiné aux personnes étrangères à l'ODN, ils comportaient des questions plus ouvertes, et dans quelques cas de type couplé. C'est-à-dire que certaines questions étaient fermées: à réponses uniques, de même qu'on y trouvait d'autres questions qui supposent une double réponse, la principale et une autre qui permet de justifier la réponse apportée. La justification apporte ainsi des éléments particuliers qui enrichissent la réponse principale. Les avantages du questionnaire sont entre autres, son adaptabilité à tous genres de situation d'investigation, sa capacité de permettre la collecte des informations dans un court laps de temps, et l'administration du même questionnaire à un ou plusieurs échantillons de personnes dont le traitement ne sera point différent. Les principaux instruments de

cueillette de données sont consignés à l'annexe VIII.

L'Investigation Documentaire enfin, a été associée aux instruments précédents comme outil qui devait suppléer aux déficiences des autres. L'expérience a prouvé que les aspects les plus intéressants et les plus enrichissants des études sur les organisations seraient laissés de côté, si un tel outil n'est pas utilisé dans les milieux d'intervention. Ces aspects importants qui épousent dans bien de cas la forme d'informations écrites, ne peuvent être saisis que par une consultation documentaire. C'est ainsi que les rapports, les procès-verbaux des réunions, les circulaires, le centre de documentation de l'ODN, les rapports de consultations antérieures et autres, qui constituent le mémoire de l'organisme de développement du Nord nous étaient d'un précieux support pour mener cette recherche à terme, de même qu'ils nous ont permis de recueillir le plus d'informations possible pour enrichir et alimenter cette étude.

3.2.3 TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES.

Les données significatives qui devaient nous permettre de mesurer le degré de **Fonctionnalité Externe/Interne** de l'ODN ont été recueillies majoritairement par l'usage de questionnaires (échelle de **LIKERT** graduée de 1 à 5). À l'origine, la technique d'analyse des informations ainsi recueillies, consiste à

additionner pour chaque individu (répondant), les notes que lui valent ses réponses à l'ensemble des items étudiés. La note totale donne le "**Score**" du répondant²². Mais dans le cadre de notre recherche, les données sont traitées qualitativement et quantitativement. Les analyses qualitatives nous ont fourni l'occasion de présenter des tableaux de distribution des réponses où sont mises en évidence les caractéristiques de dispersion des réponses comme l'amplitude, ainsi que des paramètres de position comme la médiane. De même que par des analyses quantitatives, nous avons pu calculer la moyenne agrégée par secteur, les pourcentages ... La façon de procéder a été la suivante: un score total par répondant est calculé selon la section, ensuite, ce dernier a été divisé par le produit nombre de question par 5. Ainsi, on a pu obtenir le degré de positionnement de chaque répondant par catégorie d'items. En totalisant cette fois-ci, le degré de positionnement de l'ensemble des répondants par catégorie, et en divisant cette somme par le produit nombre de répondants par 5, on arrive alors, à établir un score qui traduit la cote de fonctionnalité pour chaque système ou sous-système étudié. L'exemple qui suit montre comment sont effectués les calculs :

soit une série de 3 questions et un nombre égal de répondants identifiés A, B et C. Leurs scores totaux sont

²² GRAVITZ, Madeleine: Méthodes des Sciences Sociales. Cinquième édition, Dalloz, Paris, 1981, pp. 835-836.

respectivement 13, 11 et 9. Le score du groupe est établi de cette façon :

$13 \times 5 + 11 \times 5 + 9 \times 5 = 10,99 \times 5 = 3,66$ qui est la moyenne du groupe et aussi le degré de positionnement sur l'échelle. Cette façon d'opérer nous a permis d'arriver au calcul d'une moyenne qui met toutes les questions sur le même pied d'égalité. Cette moyenne caractérise l'ensemble des questions, et non chacune d'elles prise isolément. Seulement les items accompagnant l'échelle étaient traités de manière quantitative, tandis que les items et/ou questions non-accompagnés de l'échelle faisaient partie des questionnaires, juste pour nous aider à mieux apprécier les réponses fournies et les principaux indicateurs, pour pouvoir faire par la suite nos recommandations. À propos des réponses fournies par le public du Nord, nous précisons que celles-ci n'entrent pas dans les calculs. Pourquoi? C'est parce que la majorité des répondants ont fourni des réponses spontanées et souvent vagues. De ce fait, ces réponses n'entrent pas dans le calcul des scores. Mais, on peut toutefois lire à l'annexe VIII la perception que les gens du Nord ont de l'ODN.

À la fin du chapitre suivant, on aura l'occasion de lire sur l'échelle d'attitude de LIKERT et sur les différents histogrammes, le degré de contribution des divers indicateurs à l'établissement de la fonctionnalité d'ensemble de l'ODN et

par secteur. Les tableaux de la distribution de l'ensemble des réponses enregistrées par secteur qui accompagnent chaque aspect étudié, apportent un éclairage qui dépasse la moyenne générale.

Selon notre technique d'analyse, un résultat ayant la valeur 1 est considéré comme déficient, 2 faible, 3 acceptable, 4 fort et 5 très fort. La fonctionnalité de l'ODN et l'impact des projets conduits par cette organisation sur le développement du Nord d'Haïti peuvent être appréciés au chapitre qui suit.

CHAPITRE IV
FONCTIONNALITÉ DE L'ODN ET ZONES PROBLÉMATIQUES

Nous allons dans ce chapitre mettre en évidence le profil fonctionnel d'ensemble de l'ODN à partir des résultats fournis par le traitement et l'analyse des données recueillies par l'usage des instruments de cueillette dont nous nous sommes servis et qui sont décrits au chapitre méthodologique.

4.1 FONCTIONNALITÉ EXTERNE DE L'ODN

Le traitement des données recueillies et les calculs effectués pour établir le degré de fonctionnalité externe de l'ODN nous ont fournis les résultats suivants par secteur :

FIGURE IV
FONCTIONNALITÉ EXTERNE DE L'ODN MESURÉE
SUR L'ÉCHELLE DE LIKERT

FONCTIONNALITÉ EXTERNE	Degré de pénétration 2,53
	Degré d'autosuffisance 2,33
	Degré d'appréciation 1,5
	Degré d'implication 1,5

Ces différents aspects de la fonctionnalité externe de l'ODN seront commentés séparément dans les pages qui suivent. Un tableau de distribution de fréquence des réponses fournies pour chaque aspect qui sera étudié précède les commentaires. Nous procédons de cette façon afin de faire ressortir pour

chaque série de questions quelques caractéristiques de dispersions des réponses comme: l'amplitude, et certains paramètres de position comme la médiane.

4.1.1 DEGRÉ DE PÉNÉTRATION DE LA RÉGION

Les questions sur ce premier aspect de la fonctionnalité externe de l'ODN étaient répondues dans les proportions suivantes: abstention 18,33%, très faiblement 6,66%, faiblement 18,33%, moyennement 21,66% fortement 30% et très fortement 5%. L'ODN est cotée de moyennement à fortement pour environ 52% des réponses pour son degré de Pénétration du Nord. L'écart maximal entre les réponses fournies varie de 1 à 4. Cependant fortement qui correspond à 4 sur l'échelle de mesure utilisée, reste la cote modale avec 30% de l'ensemble des réponses. Le tableau de distribution de la page suivante précise la dispersion des réponses et situe la médiane.

TABLEAU 28
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE DEGRÉ
DE PÉNÉTRATION DE L'ODN

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	5	1	4	3	4
Q2	5	1	2	1	3
Q4	1	-	-	-	-
Q9	6	1	3	2	2
Q10	4	1	3	2	2.5
Q11	6	1	5	4	3.5
Q13	5	1	4	3	4
Q14	5	2	5	3	3.5
Q15	6	2	3	1	3
Q16	6	2	4	2	2.5

Le résultat obtenu pour l'évaluation du degré de pénétration de la région du Nord par l'ODN, soit 2,53, traduit à notre interprétation ce qui suit: Cette organisation offre des services qui ne touchent pas tous les besoins ciblés de la région du Nord. Dans ces conditions, une grande partie de ces besoins reste non comblée. Ce résultat traduit aussi, la faible capacité de cette institution à répondre en quantité aux besoins de sa population cible. Donc, tant que le Nord d'Haïti ne peut accueillir un organisme de développement qui puisse couvrir l'ensemble du territoire, on peut dire que la probabilité pour que cette région connaisse une amélioration

demeure faible.

4.1.2 DEGRÉ D'AUTO-SUFFISANCE

Les réponses enregistrées pour ce deuxième aspect de la fonctionnalité externe de l'ODN varient dans les proportions que voici: abstention 8,33%, très faiblement 20%, faiblement 25%, moyennement 26,66%, fortement 11,66% et très fortement 8,33%. Les cotations faiblement et moyennement dominent les réponses fournies pour 51,66% du total. L'écart maximal qui sépare les réponses apportées à cette série de questions varie de 1 à 4. La cote modale de la série est 3 qui correspond à moyennement sur l'échelle de mesure. Le tableau qui suit donne une idée sur les caractéristiques de position et de dispersions des réponses telles que: la médiane et l'amplitude.

TABLEAU 29
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE DEGRÉ
D'AUTOSUFFISANCE DE L'ODN

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q4	6	1	2	1	1.5
Q5	5	1	5	4	5
Q6	6	1	4	3	1.5
Q7	6	1	4	3	2.5
Q8	6	1	5	4	2
Q9	6	1	4	3	2
Q10	5	2	3	1	2
Q11	4	-	-	-	-
Q12	5	2	5	3	3
Q13	5	2	4	2	3

Comme il est indiqué sur la grille du profil d'utilité de l'ODN, cette organisation n'a pas les moyens suffisants pour mener ses actions de développement dans le Nord d'Haïti. Sa dépendance totale pour ses ressources générales, fait qu'elle connaît des carences profondes en matière de ressources. Pour la période concernant notre passage à l'ODN, sans aller au fond, la situation de l'Organisme de Développement du Nord parle de sa privation. C'est à se demander, comment les objectifs de l'ODN peuvent être atteints sans les ressources indispensables, et jusqu'à quel point il y avait une volonté ferme de voir le Nord se développer par l'implantation de cet organisme dans la région?

4.1.3 DEGRÉ D'APPRÉCIATION DE L'ODN

Les réponses à cette série de questions ne sont pas calculables en pourcentage. Nous présentons les réponses fournies dans le tableau suivant.

TABLEAU 30
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE DEGRÉ
D'APPRÉCIATION DE L'ODN

Questions	Nbre de Répondants	non	oui	abstention
Q2	5	-	5	-
Q4	5	-	5	-
Q5	2	1	1	-
Q9	5	2	3	1
Q10	2	1	1	4
Q13	1	1	-	5

Les réponses obtenues pour cette partie du questionnaire nous ont obligé de procéder à une évaluation particulière de cette section de la fonctionnalité externe de l'ODN.

Environ 50% des répondants se sont abstenus de répondre à cette section du questionnaire administré à l'interne. Ce n'est pas ici un fait isolé en matière de recherche. Pareille situation s'est déjà produite au cours d'autres processus de recherche, au point que la littérature sur l'administration et

le dépouillement de questionnaires en fait quelques commentaires. Il y a surtout Omar AKTOUF par exemple qui écrit:

...il faut s'en alarmer dès que la fréquence des non-réponses excède 25%, et les éventualités suivantes sont à vérifier si possible: Sujets non concernés par la question (par exemple, il peut s'agir de sujets particuliers, tous dans la même catégorie soit d'âge, soit de poste occupé, ou encore de lieu de travail... qui ont tendance à donner des non réponses ... cela peut vouloir dire que l'élément visé n'est pas si significatif pour eux).

Sujets ignorants la réponse à la question (question qui dépasse leur compétence, leur savoir ...).

Sujets refusant de s'engager (question qui mettant en cause leur statut, leur personne, leurs croyances...).

Sujets ne comprenant pas vraiment le sens de la question (cas très fréquent lorsque les personnes interviewées au pré-test, sont par hasard, plus instruites ou plus informées que la moyenne des personnes composant l'échantillon).²³

Par rapport au cas qui nous intéresse présentement, on peut dire que ces affirmations de AKTOUF touchent en partie nos répondants. Pourquoi? c'est parce que, selon nous, c'est volontairement qu'ils ont décidé de ne pas répondre. La méfiance a caractérisé aussi nos répondants, vu qu'ils étaient sceptiques à l'idée que les enquêtes avaient seulement la recherche comme finalité. Compte tenu de ce point de vue en premier lieu, du fait que les deux dernières sections du questionnaire sur la fonctionnalité externe étaient axées à

²³ AKTOUF, Omar: Méthodologies des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations. Presses de l'Université du Québec. Montréal, 1987, page 133.

environ 90% sur des informations de portée qualitative en deuxième lieu, et en tenant compte finalement, du poids de l'observation de l'intervenant dans la validation des résultats fournis par les analyses, nous évaluons le degré d'appréciation de l'ODN à 1,5 sur l'échelle de mesure utilisée.

4.1.4 DEGRÉ D'IMPLICATION DANS LA RÉGION

L'analyse des données qui devaient nous permettre d'évaluer cette dernière composante de la fonctionnalité externe de l'ODN a révélé que seulement 41,67% des questions étaient répondues. Pour les mêmes raisons évoquées précédemment, nous accordons le même score, soit 1,5 pour l'évaluation du degré d'implication de l'organisme de développement du Nord dans sa région. Voir annexe VIII pour les réponses recueillies.

4.2 FONCTIONNALITÉ INTERNE DE L'ODN SELON LA VISION SYSTÉMIQUE

Comme nous l'avons annoncé au chapitre méthodologique, nous étions obligés de privilégier l'approche systémique pour étudier la fonctionnalité interne de l'ODN. Les fondements de cette vision préconisent que l'objet d'étude soit considéré comme "un ensemble d'éléments dont les différentes parties sont interreliées, entrent en interaction dynamique, et organisées

en fonction d'un but".²⁴ Notre choix a été motivé pour une telle approche par le fait qu'elle semble, être celle qui offre aux chercheurs, la possibilité d'avoir une vue globale de l'ensemble des éléments constituant le système sous observation, de leurs interactions et de leurs interdépendances.

Les items généraux qui dominent chaque système ou sous-système investigués au cours de cette recherche sont très facilement identifiables sur la grille de la fonctionnalité interne de l'ODN présentée au chapitre III et à la fin de ce chapitre. C'est autour de ceux-ci qu'étaient orientées les questions, propositions et/ou affirmations composant les questionnaires qui ont été administrés. Voyons maintenant plus en détail les résultats auxquels on a abouti et qui caractérisent la fonctionnalité interne de l'organisme de développement du Nord!

4.2.1 SYSTÈME ORIENTATION

Les employés de l'ODN ont répondu aux questions sur le système d'orientation de l'organisation en donnant leur réponse dans les proportions suivantes: très faiblement 2,85%, faiblement 24,28%, moyennement 27,85%, fortement 23,57%, très

²⁴ DE ROSNAY, Joël: Le Macroscopie, Vers une Vision Globale. Paris, éditions du Seuil, 1975, p. 11.

fortement 17,14% et 4,28% des questions n'étaient pas répondues. Moyennement et fortement qui correspondent aux cotes 3 et 4 sur l'échelle de mesure utilisée ont la prépondérance dans les réponses données. L'écart maximal de l'ensemble des réponses varie de 2 à 4, et la médiane 2,5 à 5. Le tableau qui suit fait ressortir les caractéristiques de position et de dispersion entre les réponses, comme la médiane et l'amplitude.

TABLEAU 31

DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE SYSTÈME ORIENTATION

Questions	Nbre de répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	10	3	5	2	5
Q2	10	2	5	3	3.5
Q3	10	1	4	3	2
Q4	9	2	5	3	3
Q5	10	2	5	3	4
Q6	10	2	5	3	3.5
Q7	10	1	5	4	4
Q8	10	3	5	2	4
Q9	9	1	5	4	3
Q10	10	2	5	3	2.5
Q11	10	1	3	2	2
Q12	7	2	4	2	3
Q13	10	2	4	2	2.5
Q14	9	2	5	3	3

Les éléments qui ont retenu notre attention à ce niveau

d'analyse, concernent la mission, les objectifs, les buts, les valeurs et les stratégies déployées par l'ODN pour atteindre ses objectifs globaux. Selon M. LAFLAMME²⁵ ce système est axé sur les finalités et le devenir de l'entreprise. Et sa fonction porte sur les choix fondamentaux suivants: la vocation, l'image, les buts ultimes... En interrogeant les acteurs de l'ODN sur ce premier système, nous voulions comprendre, jusqu'à quel degré ces indicateurs tiennent une place importante dans la vie de cette organisation, au point que tout un chacun travaille dans le sens dicté par ceux-ci, pour atteindre les objectifs généraux.

L'évaluation fournie par les résultats de nos recherches pour le système orientation, se chiffre à 3,15. C'est le système qui a reçu le plus haut score parmi l'ensemble des systèmes ou sous-systèmes évalués pour établir la fonctionnalité interne de l'ODN. Cependant, nos observations de chercheur nous autorisent à dire que c'est ici un résultat qui contredit les faits. Car, c'est à se demander dans quelle mesure ce résultat est réaliste quand on sait par exemple, que pour une proposition destinée à mesurer le degré de connaissance du personnel de cette institution sur sa mission, ses buts, ses objectifs et autres, 10% des répondants affirment les connaître très faiblement, 50% faiblement, 30% moyennement

²⁵ LAFLAMME, Marcel: Diagnostic Organisationnel et Stratégies de Développement, une Approche Globale. Gaëtan Morin, éditeur, 1977, pp. 64-66.

et seulement 10% fortement!

4.2.2 SYSTÈME MOBILISATION DES RESSOURCES

Ce secteur de la fonctionnalité interne a été coté très faiblement à 8,75%, faiblement 31,25%, moyennement 31,25%, fortement 20%, très fortement 3,75%, et un taux d'abstention de 5% était aussi calculé. Faiblement et moyennement qui correspondent aux cotes 2 et 3 sur notre échelle de mesure sont les réponses dominantes de la série. Ces cotes totalisent à elles seules, 62,50% des réponses. L'écart entre les réponses oscille entre 4 et 2 sur notre échelle de mesure. Voir tableau de distribution suivant pour apprécier l'écart entre les réponses.

TABLEAU 32
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE SYSTÈME
MOBILISATION DES RESSOURCES

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	10	2	4	2	3
Q2	10	2	5	3	3
Q3	10	2	4	2	3
Q4	9	1	4	3	2
Q5	10	1	5	4	2.5
Q6	9	1	4	3	3
Q7	9	1	5	4	3
Q8	9	1	5	4	3

L'un des plus grands défis qui est posé à toute entreprise qui recherche la performance, consiste en l'acquisition, l'allocation et l'utilisation des ressources indispensables à son bon fonctionnement. Sans une bonne stratégie d'acquisition et d'utilisation de toutes ses ressources, une entreprise peut difficilement arriver à l'atteinte de ses objectifs globaux. Le point de vue ci-exprimé nous est d'un précieux concours pour appréhender les constatations faites de l'évaluation du système de mobilisation des ressources générales à l'ODN.

4.2.2.1 RESSOURCES FINANCIÈRES

Elles devaient constituer l'un des plus grands moyens dont l'organisation a besoin pour bien fonctionner. En ce sens, émettant une opinion sur les ressources financières de l'entreprise, LAFLAMME écrit ce qui suit:

Les disponibilités financières vivifient l'entreprise à la manière du sang dans l'organisme humain. Un manque de liquidité limite la capacité de mouvement. Cette ressource rare et mobile doit être affectée là où elle a le plus d'impact en terme de résultats.²⁶

Ce système occupe le quatrième rang en hiérarchisant tous les indicateurs qui permettent de dresser le profil fonctionnel interne de l'ODN. Coté 2,64 sur l'échelle de LIKERT, le système de mobilisation des ressources se révèle quant à lui faible,

²⁶ Idem, p. 76.

car il n'atteint même pas le niveau acceptable, d'après les critères retenus pour nos analyses. Le point 2.4 du chapitre II explique ce qui place actuellement l'ODN dans cette situation de crise financière plus que grave dans laquelle elle se trouve, avec toutes ses répercussions sur l'institution.

4.2.2.2 RESSOURCES MATÉRIELLES, PHYSIQUES ET TECHNOLOGIQUES

Parlant de cette catégorie de ressources, l'ODN n'en est pas totalement dépourvue. Ses possibilités financières durant les années des vaches grasses, lui ont permis d'en faire acquisition pour une période plus ou moins longue. Nous n'avons pas pu avoir l'inventaire à jour de tous les biens meubles, immeubles, matériels roulants et autres de l'ODN lors de nos recherches. Cependant ce dont dispose l'organisation de nos jours, laisse déceler certains signes de faiblesse, comme l'usure, la dépréciation ... Toutefois, en tenant compte du ralentissement substantiel des activités de l'ODN, pour ne pas dire arrêt quasi-complet d'une part, et vu d'autre part, que les lignes principales des activités de l'organisme ont été transférées aux institutions publiques locales dont on a fait mention au chapitre II, le manque de ces ressources n'est pas une situation problématique grave à l'heure actuelle pour cette institution.

4.2.2.3 RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines représentent aujourd'hui pour quelque soit l'entreprise, de type public ou privé, la ressource par excellence. Avec des ressources humaines adéquates et compétentes, la performance et la vitalité de l'entreprise devaient être assurées. À l'ODN, nous avons fait les constatations suivantes pour ce qui concerne les ressources humaines:

- Du début des activités de l'ODN à nos jours, la majorité de son personnel est recrutée de manière vague, c'est-à-dire sans une bonne politique d'embauche.
- Le processus d'acquisition de telles ressources n'intègre pas dans la majorité des cas, les étapes comme: recrutement, sélection, accueil, formation, perfectionnement et évaluation, de même que les postes ne font pas l'objet d'une description précise.
- Hormis quelques techniciens, ils sont très peu nombreux, les gens qui ont reçu une formation appropriée aux activités de l'ODN, et aux tâches qui leurs incombent.
- Les ressources humaines ne sont pas distribuées en fonction de l'atteinte des objectifs généraux de

l'organisation.

- Le blocage des activités essentielles de l'ODN fait qu'aujourd'hui le personnel en poste est sous utilisé, comme c'était toujours le cas d'après certains témoignages reçus de quelques anciens et actuels membres du système.

- Finalement, le mémoire de cette organisation témoigne qu'elle n'a pas une politique d'embauche rationnelle, de même que ses ressources humaines sont faiblement gérées.

4.2.3 SYSTÈME SOCIAL

La dimension socio-humaine n'est pas un élément négligeable parmi tous ceux-là qui doivent concourir à accroître l'efficacité de toute organisation. Cette affirmation tient beaucoup plus pour vraie, quand on sait que l'organisation est un lieu d'interactions, de dynamismes sociaux, où les individus ont des attentes, expriment des besoins et veulent se réaliser. Le climat social de l'ODN a été évalué à 2,78 sur l'échelle de LIKERT, pour un ensemble de cinq sous-systèmes. Les déductions qui vont suivre traduisent ce qui a été constaté au cours de notre intervention à l'ODN pour les différents sous-systèmes composant le système social de cette

institution.

4.2.3.1 LEADERSHIP

Les questions sur ce sous-ensemble du système social de l'ODN ont été répondues dans l'ordre que voici: abstention 6,25%, très faiblement 3,75%, faiblement 28,75%, moyennement 30%, fortement 25% et très fortement 6,25%. Les questions engendrant les réponses qui correspondent à la cote 3 sur l'échelle de Likert dominant au niveau de ce sous-système. L'écart maximal entre les cotes de ces réponses va de 2 à 4. Le tableau de distribution suivant précise une appréciation plus fine des réponses sur le leadership.

TABLEAU 33

DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE LEADERSHIP

Questions	Nbre de répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	9	1	5	4	3
Q2	10	2	4	2	2.5
Q3	10	2	5	3	4
Q4	9	1	4	3	3
Q5	9	1	5	4	2
Q6	10	2	5	3	3
Q7	9	2	4	2	3

Le leadership est défini par LAFLAMME comme la façon d'exercer le commandement dans l'organisation et d'influencer les autres dans leur travail.²⁷ Le leader est efficace ajoutait-il quand par son aptitude, il peut facilement obtenir la collaboration motivée des employés à la réalisation des objectifs organisationnels. Tandis que MINTZBERG²⁸ de son côté dit que le leader est celui vers lequel doit se tourner toute l'équipe d'une organisation pour trouver direction à suivre, conseil, motivation, etc. En un mot, le leader doit infuser à toute l'équipe, l'énergie et la vision qui doivent conduire l'organisation au succès, à la réussite. Évalué à 2,75 sur 5, ce score laisse comprendre que le rôle de leader est aussi faiblement assuré à l'ODN, et ne facilite pas l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisme.

4.2.3.2 COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES

Les pourcentages de réponses obtenues pour cet indicateur se classent dans cet ordre: abstention 4%, faiblement 30%, moyennement 40% et fortement 26%. Les réponses apportées pour l'évaluation de ce sous-système sont moins dispersées que toutes celles-là considérées jusqu'ici. Leur écart maximal va de 1 à 2. De plus, les réponses sont concentrées aussi autour

²⁷ Idem, p. 76.

²⁸ MINTZBERG, Henry: Le Manager au Quotidien, Les Dix Rôles du Cadre. Les éditions d'Organisations. Paris, 1984, p. 71.

des cotes fortement et moyennement de notre échelle de mesure. Le tableau suivant donne une vision sur la concentration des réponses recueillies.

TABLEAU 34
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LA
COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	10	2	3	1	2.5
Q2	9	2	4	2	3
Q3	9	2	4	2	4
Q4	10	2	4	2	3
Q5	10	2	4	2	2.5

À l'ODN, la communication et la diffusion de l'information pertinente sont deux facteurs d'efficacité organisationnelle très négligés. Sur l'échelle de LIKERT, bien que surestimé par les répondants, ce sous-système n'est évalué qu'à 2,86. Les répercussions subséquentes du manque de circulation de l'information sur la santé de l'institution se manifestent sous les formes que voici :

- Blocage au niveau de la transmission des messages à l'intérieur du système, et toutes les conséquences que celui-ci entraîne avec lui.

- Les exécutants des tâches ont le sentiment qu'ils ne sont pas écoutés, de même qu'ils pensent n'avoir aucun droit d'être renseignés objectivement sur ce qui se passe et qui concerne leur organisation.

- Le gérant du système rate l'occasion d'enregistrer les réactions "**feed-back**" des membres de l'organisation pour pouvoir apporter les corrections éventuelles et essentielles à certaines situations.

En poursuivant l'évaluation du système social à l'ODN, en passant en revue cette fois-ci, les indicateurs comme: travail en groupe, motivation, créativité, et introduction de changement, l'analyse des informations recueillies révèle que si l'efficacité de cette organisation devait passer par ces facteurs, elle tarderait beaucoup en chemin avant de se manifester concrètement. Ils sont évalués successivement sur notre échelle de mesure d'attitude à: 2,37, 3,88, 2,33, et 2,5. Ces évaluations fournissent l'occasion de faire les commentaires suivants par sous-système respectif :

4.2.3.3 TRAVAIL EN GROUPE

Les questions sur le travail en groupe à l'ODN ont été répondues par les employés dans les proportions suivantes: abstention 13,33%, faiblement 35%, moyennement 38,88% et

fortement 13,33%. Les plus fortes évaluations atteignent les cotes 2 et 3 de notre échelle de mesure. L'écart maximal entre les réponses fournies est de 1, tandis que les valeurs médianes varient de 2,5 à 3. Le tableau qui suit montre les paramètres de dispersion des réponses comme l'amplitude et la médiane.

TABLEAU 35

DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE TRAVAIL EN GROUPE

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	8	2	3	1	3
Q2	10	2	3	1	2.5
Q3	8	2	4	2	2.5
Q4	9	2	4	2	3
Q5	9	2	4	2	3
Q6	8	2	4	2	2.5

Le travail en groupe est faiblement encouragé à l'ODN démontre le résultat des analyses. Individuellement, chaque acteur de l'organisme de développement du Nord fait ce qui lui a été demandé de faire. L'absence de l'esprit de groupe, de l'esprit d'équipe à l'ODN devient automatiquement synonyme d'absence de cohésion pour bien mener les actions, absence de solidarité pour travailler unanimement, communément à l'atteinte des objectifs de l'organisation qui ne forme qu'un tout, et qui est indivisible.

4.2.3.4 MOTIVATION

Les membres de l'ODN ont donné les réponses sur leur degré de motivation en travaillant à l'ODN comme suit: abstention et très faiblement respectivement 8,7%, faiblement 20%, moyennement 34,28%, fortement 21,42% et très fortement 7,14%. Les réponses équivalant à la cote 3 de notre échelle de mesure dominant cette série. L'amplitude des réponses varie de 2 à 4, et la médiane de 3 à 4. La distribution de l'écart entre les réponses sur la motivation est montrée au tableau qui fait suite.

TABLEAU 36
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LA MOTIVATION

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	9	1	5	4	4
Q2	9	1	4	3	3
Q3	9	2	5	3	3
Q4	8	1	4	3	3
Q5	10	1	4	3	3
Q6	10	2	4	2	3
Q7	9	1	3	2	3

Ce sous-système ne fonctionne pas mieux quoiqu'il ait été évalué fortement par les employés de l'ODN. La crainte du désœuvrement semble le premier élément de rétention de

beaucoup d'acteurs dans le système. Des tâches valorisantes, diversifiées et très enrichissantes feraient l'affaire de plus d'un dans cette entreprise.

4.2.3.5 CRÉATIVITÉ

Les questions sur la créativité à l'ODN étaient répondues par les employés dans les proportions qui suivent: abstention 6,66%, très faiblement 16,66%, faiblement 26,66%, moyennement 33,66% et fortement 13,33%. L'écart entre les réponses sur cet élément est très grand. Il atteint 3 sur notre échelle de mesure. Le plus fort pourcentage des réponses est concentré autour des cotes 2 et 3. Le tableau qui suit peut aider à mieux apprécier l'écart entre les réponses.

TABLEAU 37

DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LA CRÉATIVITÉ

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	9	1	4	3	3
Q2	10	1	4	3	2
Q3	9	1	4	3	3

Le système ne favorise pas l'émergence d'idées neuves, tout comme il ne part jamais ou presque pas à la recherche, à la découverte des potentiels cachés ou non dévoilés de membres du système. Si les choses marchaient autrement à l'ODN, c'est-

à-dire, si la quantité d'énergie, de talents dont les acteurs sont porteurs était libérée, si aussi, toutes les valeurs et les possibilités humaines étaient exploitées, probablement, le personnel vivrait différemment leur passage dans cette institution.

4.2.3.6 INTRODUCTION DE CHANGEMENT

Les réponses concernant l'introduction de changement à l'ODN peuvent être classées de cette façon: abstention 14%, très faiblement 2%, faiblement 24%, moyennement 40% et fortement 20%. Les cotes 2 et 3 sur l'échelle utilisée fournissent 64% de l'ensemble des réponses. L'écart maximal entre les réponses enregistrées touche la cote 2 de l'échelle. Le tableau de distribution ci-après aide à mieux interpréter l'écart séparant les réponses.

TABLEAU 38

DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR L'INTRODUCTION DE CHANGEMENT

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	9	2	4	2	3
Q2	9	2	4	2	3
Q3	8	2	4	2	3
Q4	9	2	4	2	3
Q5	8	1	3	2	2.5

C'est un phénomène non moins important qui a marqué la vie de l'ODN, compte tenu de la succession de DG à la tête de cette organisation de sa création à nos jours. Les changements de direction entraînent avec eux dans la majorité des cas, un changement du mode de gestion et un changement dans la conduite des activités. Mais, les témoignages recueillis à ce propos, parlent surtout de changement unilatéral, sans consultation, ni participation des acteurs concernés par ces mouvements.

4.2.4 SYSTÈME GESTIONNAIRE

C'est au niveau de ce système que sont concentrées les grandes fonctions de gestion et les activités charnières de toute organisation. Ces dernières se rapportent aux opérations de: planification, organisation, direction, coordination et contrôle du système général, pour atteindre les objectifs du départ.

Le résultat fournit par notre analyse du système gestionnaire de l'ODN se chiffre à 2,3 sur l'échelle d'évaluation considérée. C'est au niveau de ce système que le plus faible score est enregistré. On se retrouve ainsi, face à un indice qui traduit la faible capacité de gestion de l'ODN. Des études antérieures menées dans cette institution ont mis aussi de l'emphase sur cet aspect de la question. Par exemple, dans une étude menée par le Ministère du Plan en 1986, pour le

compte de l'organisme de développement du Nord, nous tirons le passage suivant :

L'exécution de la phase I de l'ODN a connu pas mal de difficultés. D'après une analyse des catégories de problèmes soulignés par les 19 visites de supervision effectuées par la Banque Mondiale, pendant la première phase, les problèmes de gestion ont été cités dans 79% des cas, suivis des problèmes de financement 47%. Le rapport de la Banque Mondiale a cité trois facteurs critiques qui, selon elle, a expliqué le faible niveau des résultats obtenus et les débordements de coûts et du temps: 1) préparation insuffisante, 2) une sous-estimation importante du temps nécessaire pour obtenir un impact significatif, et 3) une organisation de projet mal adaptée aux besoins du développement intégré²⁹.

Nous pensons que le témoignage apporté par ce passage, corrobore le résultat fournit par notre analyse. Les sous-systèmes directement liés au système managérial étudiés à l'ODN sont commentés dans les pages qui suivent.

4.2.4.1 PLANIFICATION ORGANISATIONNELLE

Les membres de l'ODN affirment que les activités de l'organisation sont planifiées très faiblement à 6,36%, faiblement 15,45%, moyennement 31,81%, fortement 22,72%, très fortement 6,36% et 17,27% des questions n'ont pas eu de réponses. La plus forte cotation de la série est 3 avec 31,81%.

²⁹ L'Organisme de Développement du Nord: Une Évaluation de ses Capacités en Gestion et ses Relations Institutionnelles. Ministère du Plan, direction d'évaluation et de contrôle. P-au-P, 1986, p. 8.

L'amplitude et l'écart entre ces réponses varient de 2 à 4. Le tableau qui suit apporte un éclairage sur l'écart entre les réponses de cette série.

TABLEAU 39
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LA PLANIFICATION

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	8	2	5	3	3
Q2	9	2	5	3	3
Q3	8	2	4	2	3
Q4	8	2	5	3	3
Q5	8	3	4	1	3
Q6	9	3	5	2	4
Q7	9	2	5	3	4
Q8	9	1	4	3	2
Q9	8	1	4	3	2
Q10	8	1	5	4	4
Q11	7	2	4	2	3

Les activités de planification manifestent une présence timide et peu formalisée à l'ODN. D'ailleurs, ce sous-système n'a été évalué qu'à 2,55 sur notre échelle de mesure. Cet indicateur nous autorise à dire que les grandes questions qui généralement aident les responsables des organisations à planifier leurs actions à savoir: quoi faire, pourquoi faire, qui fait ou fera quoi, quand et comment faire ne sont pas toujours posées à l'ODN, de même qu'il semble que c'est le

hasard ou les circonstances qui dictent les comportements à adopter. Nous reproduisons ci-après un extrait du même rapport du Ministère du Plan dont nous parlions antérieurement :

... la forme des plans de travail a montré beaucoup de variations. La plus simple était une seule feuille manuscrite avec quelques tâches, décrites de façon globale, sans délai ni coûts prévus. Le plan le plus élaboré a consisté en un livret dactylographié avec une liste d'activités par zone d'intervention, des cibles quantifiées, les délais prévus, et des coûts par catégorie d'activités. Cependant, dans la plupart des cas, le plan de travail a présenté une liste d'activités à exécuter au cours de l'année fiscale avec estimation de leur coût. Les activités n'étaient pas ventilées de façon détaillée ...³⁰

Il ressort de tout ce qui est dit ici, que si même la planification traditionnelle n'a pas une place importante dans le mode de pilotage de l'ODN, on ne peut point parler dans son histoire, pas moins dans la conjoncture actuelle de planification stratégique dans cette organisation.

4.2.4.2 COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

Les employés de l'ODN ont répondu à la série de questions sur la communication administrative dans cet ordre en pourcentage: abstention et très faiblement 12,5%, faiblement 40%, moyennement 27,5% et fortement 7,5%. Moyennement qui est

³⁰ L'organisme pour le Développement du Nord: Une Évaluation de ses Capacités en Gestion et ses Relations Institutionnelles. Ministère du Plan, direction d'évaluation et de contrôle. P-au-P, 1986, p. 12.

l'équivalent de la cote 3 sur l'échelle de LIKERT domine l'ensemble des réponses. Un écart maximal allant de 2 à 3 caractérise cette série. Passez au tableau suivant pour une meilleure appréciation de la distribution des réponses.

TABLEAU 40
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LA
COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	9	1	4	3	2
Q2	9	1	4	3	2
Q3	8	1	3	2	2
Q4	9	1	4	3	2

La valeur obtenue en guise d'évaluation de ce sous-système est 2,05. Cette information témoigne que nous ne sommes pas en face d'un sous-système plus performant que les autres évalués jusqu'ici à l'ODN. Dans cet ordre d'idées, nous reproduisons un autre témoignage très révélateur sur la communication administrative à l'ODN tiré encore du rapport de consultation de l'équipe des intervenants du Ministère du Plan :

Le niveau de communication interne au sujet des rôles opérationnels et des responsabilités concrètes est très faible. Pratiquement, toutes les tâches citées sont partielles et ont été déduites par le personnel lui-même, aucune instance supérieure n'ayant communiqué une description de tâches aux niveaux inférieurs. De même, pour les relations entre

services ou entre département, les contacts informels, de personne à personne semblent avoir été privilégiés par rapport à des relations formelles³¹.

4.2.4.3 TECHNIQUES DÉCISIONNELLES

Les employés de l'ODN ont jugé que les grandes décisions de l'organisation sont prises de manière ferme: très faiblement à 11,66%, faiblement 16,66%, moyennement 35%, fortement 13,33%, et 23,33% des questions n'ont pas eu de réponses. La cote modale de ces réponses est 3 qui correspond à une évaluation moyenne de la prise de décisions à l'ODN. L'écart maximal entre les différentes réponses va de 2 à 3. Le tableau suivant montre comment sont dispersées les réponses sur cet indicateur.

TABLEAU 41
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LES
TECHNIQUES DÉCISIONNELLES

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	8	1	3	2	2
Q2	7	1	4	3	3
Q3	8	1	4	3	3
Q4	7	1	4	3	3
Q5	8	1	4	3	3
Q6	8	1	4	3	3

³¹ L'Organisme de Développement du Nord: Une Évaluation de ses Capacités en Gestion et ses Relations Institutionnelles. Ministère du Plan, direction d'évaluation et de contrôle. P-au-P, 1986, p. 15.

En étudiant ce troisième sous-système du système gestionnaire de l'ODN, nous voulions comprendre d'une part, si les décisions prises par le cercle qui rassemble les stratèges de l'ODN, sont prises de manière unilatérale ou de concert avec tous ceux-là qui sont concernés par les décisions, et d'autre part, nous cherchions à saisir aussi, lequel de ces univers, à savoir l'univers déterminé, aléatoire ou incertain qui influence ces mêmes décisions.

Le résultat fournit par l'analyse de ce sous-système n'est pas des plus encourageants que cela. Évalué à 2,03 sur l'échelle d'évaluation, ce sous-système n'est pas mieux géré que les cinq autres auxquels il est associé. Ce faible degré d'évaluation enregistré, est dû au fait que toutes les grandes décisions prises à l'ODN, sont toujours arrêtées au niveau du sommet stratégique de cette organisation. La participation des subordonnés, des cadres et acteurs de niveau inférieur au processus décisionnel est quasiment nulle, et des témoignages ont mis beaucoup d'accent sur ce fait.

4.2.4.4 ÉVALUATION STRUCTURELLE

Des réponses fournies pour les questions sur l'évaluation de la structure de l'ODN on a calculé les pourcentages que voici: très faiblement 1,66%, faiblement 10%, moyennement 26,66%, fortement 36,66%, très fortement 3,33% et un taux

d'abstention de 21,66% était noté. L'évaluation fortement domine la série. Un écart maximal entre les réponses allant de 1 à 3 caractérise la série. Le tableau qui fait suite montre comment les réponses sont éloignées les unes des autres.

TABLEAU 42
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LA STRUCTURE

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	8	3	4	1	4
Q2	8	3	4	1	4
Q3	8	2	4	2	4
Q4	8	2	5	3	3.5
Q5	8	1	4	3	3
Q6	7	2	4	2	3

Trois éléments principaux dominent la structure formelle d'une organisation: a) La division du travail, b) Le découpage en unités de base et c) La répartition du pouvoir dans cette organisation. C'est autour de ces trois éléments que s'étendra l'exposé sur la structure organisationnelle de l'ODN pour la période étudiée. Il est à souligner ici, qu'il n'existait pas un organigramme formel dans cette institution lors de notre passage. C'est sur une feuille de papier que l'un des membres du staff dirigeant a essayé de nous tracer un croquis. Il peut être consulté à l'annexe X.

A- DIVISION DE TRAVAIL

Cette activité est importante et essentielle dans l'organisation, en ce sens qu'elle permet d'une part de distribuer les tâches générales de l'organisation entre les membres de son personnel, et d'autre part, la distribution des tâches permet de son côté, de préciser les devoirs et les responsabilités associés aux charges assumées. Par notre constat diagnostique, nous voulions déterminer dans quelle mesure les rôles et les responsabilités des différentes unités de l'ODN, étaient spécifiés et assumés. Par unités de l'ODN, nous voyons les directions, les services, les sections... Rappelons en passant que ce sous-système a été évalué à 2,65 sur notre échelle d'évaluation. Les résultats de nos recherches nous ont permis d'enregistrer des opinions très diversifiées sur ce 1er point de la structure de l'ODN. Les opinions recueillies parlent entre autres, de :

- Méconnaissance de beaucoup de rôles distribués dans l'organisation.
- Méconnaissance des responsabilités individuelles.
- Affectation de personnel à la réalisation de tâches mal définies.

- Organigramme non adapté à la structure fonctionnelle de l'ODN.
- Faible délégation d'autorité aux cadres de niveau intermédiaires, voire aux cadres inférieurs et aux subordonnés.
- Distribution de rôles et responsabilités au personnel sans spécification du profil des postes et des personnes appelées à occuper des postes.
- Affectation vague du personnel aux postes.

B- DÉCOUPAGE DE L'ODN

L'organisme de développement du Nord a un passé de structure formelle très changeante, en lieu et place d'une structure dynamique. Cette mobilité est explicable par le fait, que l'ODN a maintes fois changé de stratégie (lignes d'activités) de même que de sa création à aujourd'hui elle a connu plusieurs restructurations. Les structures inscrites à l'actif de cette institution n'étaient pas toujours implantées pour permettre à l'organisation de s'adapter aux conditions de son environnement général. De 1977 jusqu'aux environs de 1984, l'organisme de développement du Nord fonctionnait dans une structure verticale très étendue. L'organigramme ancien placé

en annexe X peut en donner une idée. Sur ce schéma, on peut facilement déduire que cette structure n'était pas configurée avec les unités de bases importantes et indispensables à la réalisation efficace et rapide des objectifs de l'ODN. Un exemple pour appuyer cette affirmation: sur la ligne volets exécution, seulement des consultants étrangers étaient à ces postes.

Parlant de la période où nous étudions le découpage de l'ODN, on conservait encore onze unités administratives (cf. chapitre II) pour les identifier. C'est un découpage qui, compte tenu de la situation problématique actuelle de l'ODN ne répond pas au besoin de l'organisation. Elle représente une structure trop lourde pour l'ODN, considérant ce que cette entreprise a à gérer actuellement. En admettant que l'ODN soit encore en vie, il lui faut maintenant une autre adaptation structurelle. La nouvelle structure doit être d'une extrême simplicité, et doit compter le strict minimum d'unités essentielles.

C- RÉPARTITION DE POUVOIR À L'ODN

À l'ODN, la lutte de pouvoir se fait sentir à peine. Si celle-ci existe, elle est localisée au sommet stratégique, et se manifeste très peu. Au niveau inférieur de l'ODN, le problème de conflit de pouvoir ne se pose pas, vu que le sommet

stratégique ne délègue pas d'autorité aux strates inférieures. Cependant, il a été constaté lors de notre passage dans cet organisme, que sa structure est très centralisée. Ce qui signifie que les cadres dirigeants détiennent tous les pouvoirs de décisions de l'organisation. À ce propos, nous reproduisons ci-après un extrait qui pourra confirmer nos commentaires sur cet aspect de la structure organisationnelle de l'ODN. Cet extrait vient d'un rapport de consultation réalisé pour compte de l'organisme de développement du Nord par la firme PEAT MARWICK en 1984:

Cette Structure organisationnelle concentre la quasi-totalité des décisions de l'ODN dans le bureau du Directeur Général et de son adjoint administratif. Le style de gestion qui découle de cette structure organisationnelle a comme conséquence directe de réduire sensiblement la capacité du Directeur Général à poursuivre des objectifs de gestion, c'est-à-dire des activités de planification, d'organisation et d'évaluation ³².

4.2.4.5 CONTRÔLE DE GESTION À L'ODN

Les réponses sur l'évaluation du contrôle de gestion à l'ODN étaient fournies dans les proportions suivantes: faiblement et abstention 18,33% chacun, très faiblement 10%, moyennement 36,66%, fortement 13,33% et très fortement 3,33%. Les questions à réponses moyennement sont majoritaires dans la

³² PEAT Marwick: Organisme de Développement du Nord, Rapport Revue Organisationnelle. P-au-P, Décembre 1984, p.3.

série. L'écart maximal entre les réponses fournies va de 2 à 4. Le tableau qui suit donne une meilleure compréhension de la dispersion des réponses.

TABLEAU 43
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LE CONTRÔLE
DE GESTION

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	8	1	4	3	3.5
Q2	8	1	5	4	3
Q3	8	1	4	3	3
Q4	9	1	3	2	3
Q5	8	1	4	3	3
Q6	8	1	4	3	2

La fonction de contrôle, en dépit de toute l'importance qu'elle revêt dans une organisation, n'est pas assumée comme il convient à l'ODN. Sa mesure sur notre échelle d'évaluation atteint seulement 2,27 sur 5. Donc, par référence aux commentaires faits sur le sous-système Planification, on peut dire que le résultat du sous-système de contrôle reflète l'allure de ce dernier. Car, s'il n'y a pas de planification convenable, il ne peut être non plus question de contrôle raisonnable admettant que ces deux fonctions vont de pair.

4.2.5 SYSTÈME ENVIRONNEMENT (RELATIONS INSTITUTIONNELLES)

Les réponses recueillies sur ce système ont donné les proportions suivantes: abstention 15,71%, très faiblement 12,85%, faiblement 5,71%, moyennement 25,71%, fortement 24,28% et très fortement 15,71%. Le plus fort pourcentage des réponses est concentré autour de moyennement et fortement. L'écart maximal entre l'ensemble des réponses va de 2 à 4. Le tableau suivant montre le degré de dispersion des réponses.

TABLEAU 44

DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR L'ENVIRONNEMENT

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	10	2	5	3	3
Q2	10	3	5	2	4
Q3	8	3	5	2	4
Q4	8	2	4	2	3
Q5	8	1	5	4	5
Q6	8	1	5	4	1

Attendu que l'ODN n'est pas une entreprise qui cherche la rentabilité de l'entreprise privée capitaliste, les composantes de son environnement immédiat font apparaître des éléments à caractéristiques particulières et adaptés à son champ d'action et à sa situation. Ceci dit, sont identifiées dans

l'environnement immédiat de l'organisme de développement du Nord, des institutions avec lesquelles il développe soit des relations de supervision ou de contrôle, de financement, de coopération, de partenariat etc. Ainsi, les relations entretenues par l'ODN avec le Gouvernement Haïtien, le MARNDR, les bailleurs de fonds et trois autres institutions locales seront considérées dans les lignes qui suivent.

GOUVERNEMENT HAÏTIEN

En tant qu'entreprise publique, avec le gouvernement comme premier patron, sommet stratégique externe et principal négociateur et pourvoyeur de ressources financières, l'ODN est totalement dépendante du Gouvernement Haïtien pour sa survie. Faisant aussi partie d'un système dominé par la politique l'ODN n'est certainement pas à l'abri des influences de cet environnement politique. Les ressources financières de l'ODN proviennent du budget de développement de la République d'Haïti, et des crédits obtenus de l'Association Internationale pour le Développement de l'Agriculture (IDA) et du Fonds International de Développement Agricole, (FIDA). Les prêts ne sont pas consentis directement à l'ODN, c'est le Gouvernement Haïtien qui signe les contrats.

Une organisation qui ne peut s'autofinancer, qui ne peut s'autosuffire, est extrêmement dépendante de son ou ses

fournisseurs. Dans ce cas, on ne peut parler que de relation de dépendance totale. Placée dans une situation pareille, l'ODN ne peut que subir les influences de cet environnement immédiat politique, puissant et qui la contrôle à distance. Le vrai pouvoir et les vraies décisions concernant l'organisme de développement du Nord sont logés à l'extérieur de cette institution: ils émanent d'en haut. L'ODN n'a que quelques marges de manoeuvre opérationnelles. En ce sens, l'efficacité et l'efficience de ces genres d'organisation dépendent de la volonté et des caprices de leur grand patron.

**MARNDR: MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE DES RESSOURCES NATURELLES
 ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL.**

L'État haïtien a placé l'ODN sous la tutelle du MARNDR. Généralement, tous les programmes et projets de développement qui visent l'agriculture comme activité de première ligne sont placés sous contrôle du MARNDR. Ce ministère de tutelle laisse à l'ODN l'autonomie relative qu'il lui faut pour conduire ses activités. Des responsables trouvés en poste ont apporté ce témoignage. Cependant, il n'est pas exclu que ce ministère peut soumettre aux responsables de l'ODN des programmes qu'il considère comme prioritaires par rapport à la mission de cette organisation, de même qu'il a autorité d'intervenir pour jouer son rôle de régulateur du système en cas de situation de crise. Pourtant, c'est cette composante de l'environnement immédiat de

l'ODN qui influence le plus cette institution. Le DG de l'ODN est nommé et révoqué par le titulaire du MARNDR. Or, d'expérience, on sait que les changements de cabinet ministériel sont très fréquents en Haïti. Il résulte de cette situation, que l'ODN ait connu un défilé de directeurs généraux interminable à cause de remplacements incessants des titulaires du MARNDR. Comme répercussions sur l'ODN, on n'a que discontinuité et changements de lignes d'actions qui n'ont pas permis à l'organisation de bien jouer son rôle.

LES BAILLEURS DE FONDS

Ceux-ci restaient les mêmes pour le financement de DRN I et DRN II. La Banque Mondiale a canalisé des montants venus de l'IDA, du FIDA, qui représentaient des prêts consentis au Gouvernement Haïtien, tandis que la GTZ et le FAC ont financé l'assistance technique sous forme de dons, et finalement le Gouvernement complète les fonds par sa contribution. En ce qui concerne le DRN II spécifiquement, le crédit IDA 1410-H-A fut accordé le 20 septembre 1983 pour un montant de 17.700.000 \$ de droit de tirages spéciaux équivalent approximativement à 19.113.000 \$ à la date du contrat. L'accord prévoit le remboursement du crédit par des versements trimestriels avec un intérêt de 0,5% sur le solde non décaissé, et de 0,75% sur le solde non remboursé. Les autres bailleurs de fonds, ont versé aussi leurs parts respectives tout en fixant leurs conditions

de remboursement.³³ En décembre 1987, le FAC a mis fin à sa participation. Depuis la deuxième moitié de l'année 1989, les bailleurs de fonds ont pris un recul par rapport à l'ODN. Cela a quasiment paralysé l'organisation. On en a parlé un peu au chapitre II. Actuellement, c'est le nom de l'ODN qui reste. On peut se rendre compte ici, combien les influences de l'environnement d'une organisation peuvent lui porter des coups durs si elle ne peut les contrôler pour bien les gérer. Nous concluons, en disant que dans bien des cas, la survie d'une organisation réside véritablement dans la maîtrise de son environnement.

AUTRES INSTITUTIONS: TPTC, SEPRN, SNEP, BCA

Nous sommes ici, en présence de quatre entreprises publiques locales qui pour des raisons circonstancielles intègrent le camp de l'ODN comme partenaires dans l'accomplissement de sa mission. Elles sont associées à cette institution en 1987, après l'opération de la restructuration menée par le MARNDR, et par laquelle on leur a transféré toutes les opérations de terrain de l'ODN, alors que celle-ci devra désormais jouer un rôle de coordonnateur des actions. La première institution citée ici, devait assumer la réalisation de tous les travaux se rapportant aux infrastructures

³³ ODN: Haïti, Rapport d'Achèvement de Projet de Développement Rural dans le Nord. 2ième Phase, p. 28.

routières. La deuxième s'occupera de l'entretien de ces réalisations. La troisième aura la charge de l'eau potable et la quatrième endosse la responsabilité de mettre à la disposition des petits planteurs du Nord des crédits agricoles. La direction du MARNDR départemental s'occupera de l'agriculture. Vu que c'est dans des circonstances exceptionnelles que les liens se tissent entre ces institutions, ces derniers ne sont pas trop forts. L'ODN après cette décision, n'a pas voulu trop déléguer les lourdes responsabilités. Nous avons pu constater que la concertation n'est pas trop prononcée dans le cercle que forment ces entreprises. Peut-être que c'est l'absence de motif de concertation et de coordination qui explique ce fait. Toutes ces explications disent pourquoi les relations institutionnelles de l'ODN sont évaluées à 2,91 par ses employés. Cette évaluation est selon nous, très irréaliste par rapport à ce qu'a révélé l'observation directe sur le terrain.

4.2.6 SYSTÈME DE PERFORMANCE

Les réponses apportées à la série de questions sur la performance de l'ODN ont donné les taux suivants: abstention 16,66%, très faiblement 13,33%, faiblement 8,33%, moyennement 35%, fortement 25% et très fortement 1,66%. Le plus fort pourcentage de ces réponses est concentré autour de la cote moyenne. L'écart entre les réponses fournies va de 2 à 4 (cf.

tableau 45).

TABLEAU 45
DISTRIBUTION DES RÉPONSES SUR LA PERFORMANCE

Questions	Nbre de Répondants	Valeur (-)	Valeur (+)	Amplitude	Médiane
Q1	8	1	5	4	4
Q2	8	1	4	3	3.5
Q3	8	1	4	3	4
Q4	8	1	5	4	3
Q5	9	1	3	2	3
Q6	9	1	3	2	3

Puisque l'ODN ne poursuit pas la rentabilité économique capitaliste comme finalité première, nous pensons que les indicateurs de sa fonctionnalité externe considérés précédemment, sont assez convaincants pour permettre de juger sa performance générale. Mais, nous nous contentons de souligner que sur le plan interne, les employés ont évalué la performance de l'ODN à 2,43. Le résultat de ce dernier système ne saurait être meilleur compte tenu de la faible performance des précédents dont il est la résultante. La fonctionnalité interne de l'ODN est résumée par la figure et les graphiques qui suivent.

Avec les limites inhérentes à toute agrégation de données qualitatives (échelle ordinale) nous présentons à la figure V

et aux graphiques VI à VIII les indices de la fonctionnalité interne de l'ODN et leur distribution.

FIGURE V
FONCTIONNALITÉ INTERNE DE L'ODN MESURÉE SUR L'ÉCHELLE DE
LIKERT

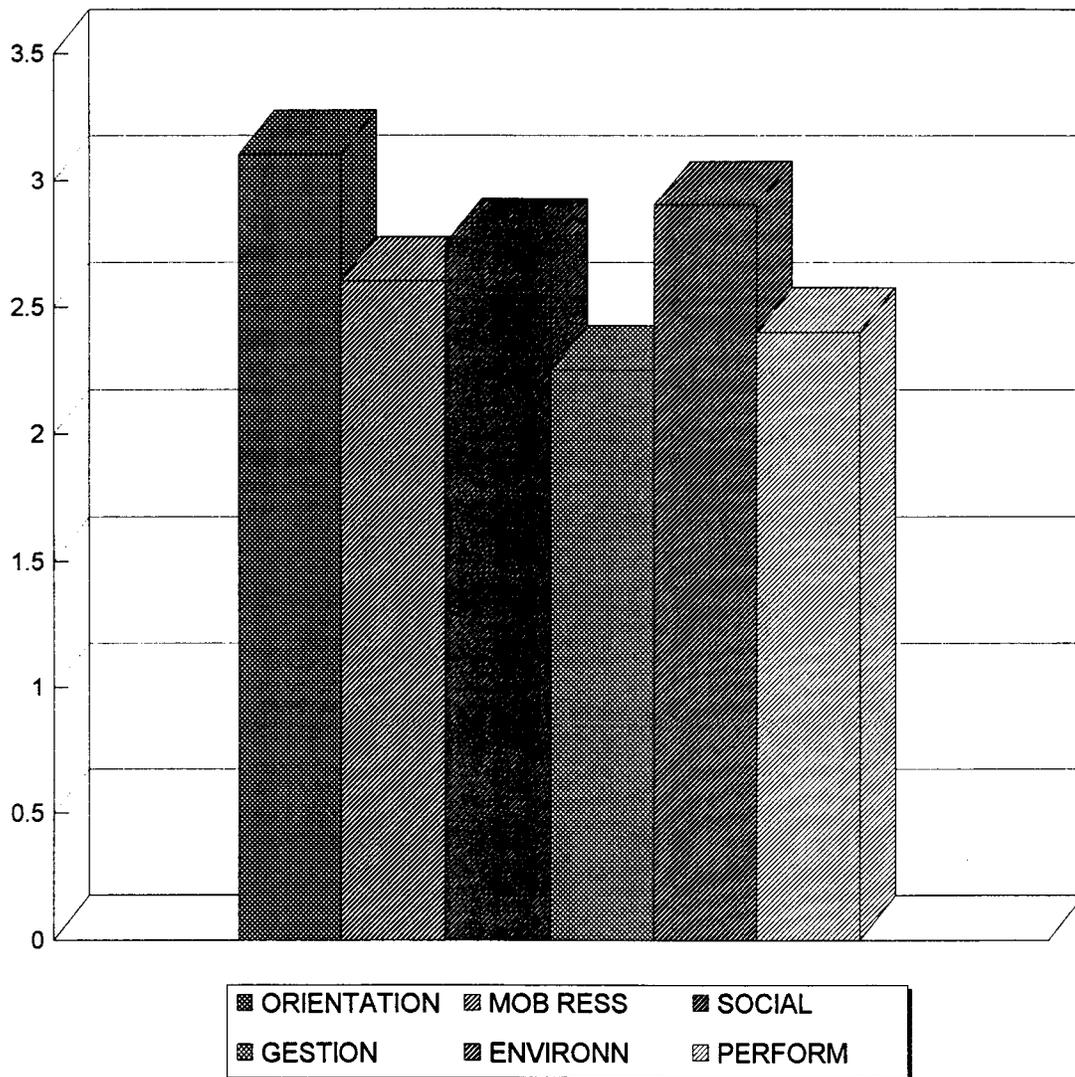
S. ORIENTATION	3.15										
S. MOBILISATION DES RESSOURCES	2.64										
S. SOCIAL:	2.78										
Leadership	2.75										
Communications Interperson.	2.86										
Travail en groupe	2.37										
Motivation	3.88										
Créativité	2.33										
Introduction de Changement	2.5										
S. GESTIONNAIRE	2.31										
Planif. Organisationnelle	2.55										
Communication Administrat.	3.25										
Techniques Décisionnelles	2.03										
Structure Organisationnelle	2.65										
Contrôle de Gestion	2.27										
S. ENVIRONNEMENT	2.91										
S. DE PERFORMANCE.	2.43										
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

GRILLE MONTRANT LE DEGRÉ DE LA FONCTIONNALITÉ INTERNE DE
L'ODN SELON L'APPROCHE SYSTÉMIQUE SUR L'ÉCHELLE DE LIKERT
P. LATORTUE, SEPTEMBRE 1993.

GRAPHIQUE 6

FONCTIONNALITÉ INTERNE DE L'ODN

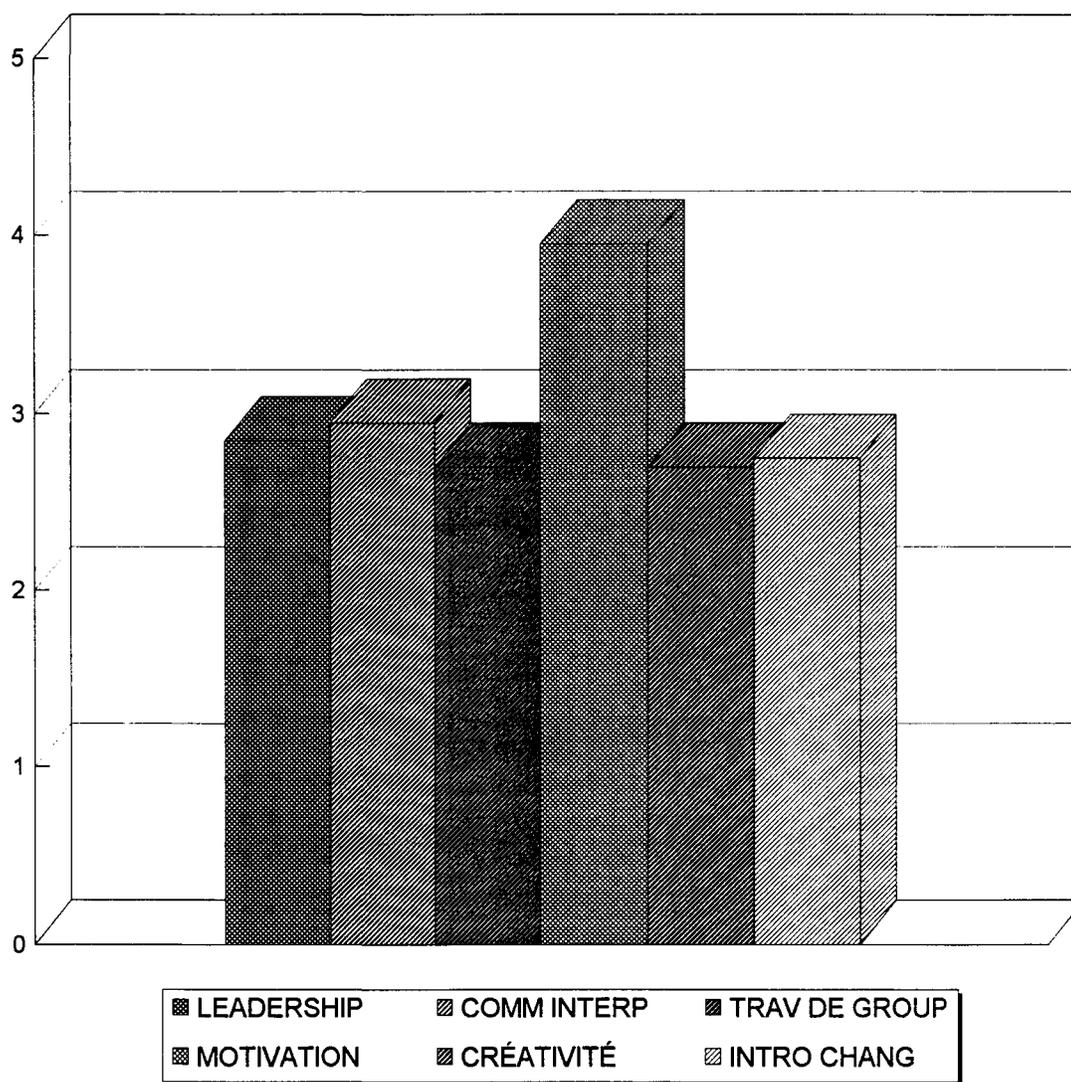
ALLANT DE JUIN 1991 À JUIN 1992



ADAPTATION DE L'ÉCHELLE DE LIKERT

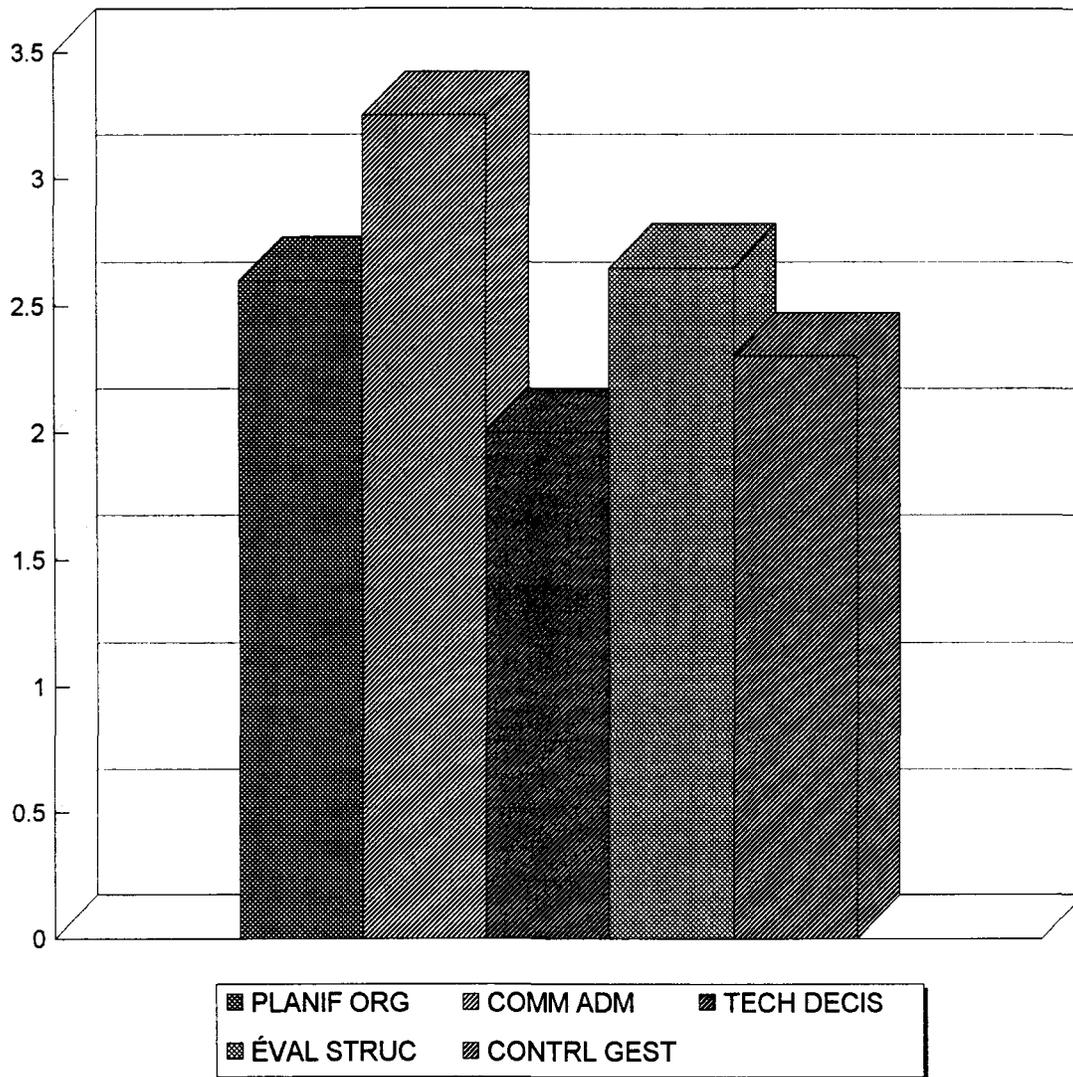
GRAPHIQUE 7

ÉCLATEMENT DU SYSTÈME SOCIAL



ODN PÉRIODE JUIN 1991 - JUIN 1992

GRAPHIQUE 8
ÉCLATEMENT DU SYSTÈME GESTIONNAIRE

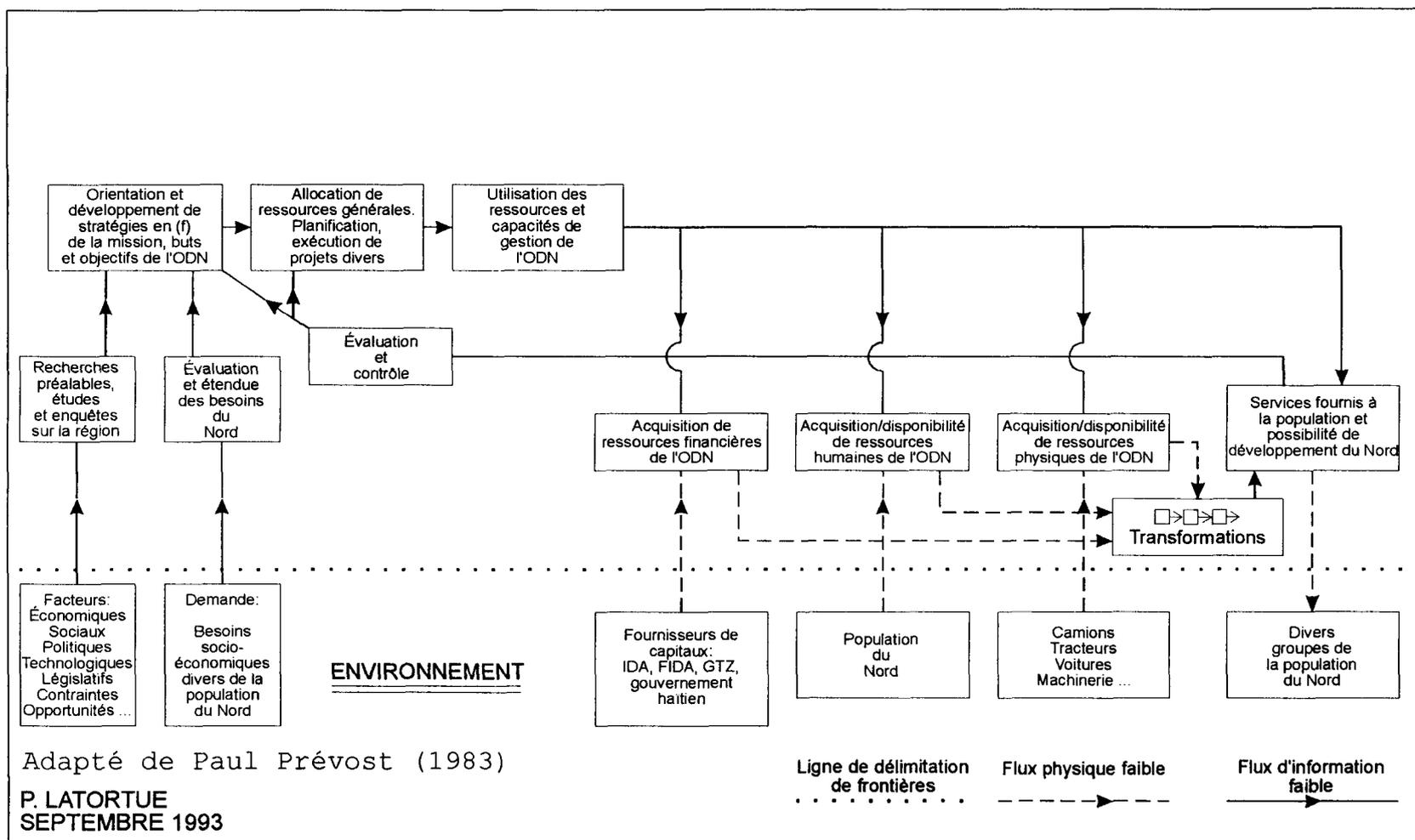


ODN PÉRIODE JUIN 1991 - JUIN 1992

Nous allons à ce stade présenter un modèle qui traduit selon notre interprétation comment sont organisés les divers sous-systèmes de l'ODN pour acquérir les intrants, les transformer et les retourner à la population du Nord sous formes de services divers ayant rapport avec le développement de la région. Cette schématisation ne nous permet pas de représenter la réalité dans toute sa richesse. Mais, notre modèle à part son côté réductionniste, peut illustrer les chemins critiques par lesquels passent les grandes décisions de l'ODN dans l'accomplissement de sa mission auprès de la population du Nord, de même qu'il peut nous orienter vers les zones problématiques les plus cruciales de l'organisation qui nécessitent une amélioration. Le modèle est à la page qui suit.

FIGURE VI

MODÉLISATION DU SYSTÈME D'ACTIVITÉS DE L'ODN



4.3 ZONES PROBLÉMATIQUES

Des résultats de notre enquête et à partir de cette conceptualisation de l'ODN que nous venons de réaliser, nous considérons les aires suivantes comme zones problématiques :

AU NIVEAU DE L'ORIENTATION

La mission, les buts et les objectifs de l'ODN ne sont pas bien définis et sont peu connus de la majorité de son personnel. Au cas où ceux-ci sont définis et connus, peut-être que ce sont des contraintes politico-administratives qui empêchent l'ODN d'orienter convenablement ses actions dans le sens de la mission dont elle devait s'acquitter.

La faisabilité du projet ODN n'a pas été démontrée avant sa mise en oeuvre.

AU NIVEAU DES RESSOURCES

La dépendance totale place l'ODN dans une situation d'assistée. Quand cette assistance ne vient pas, c'est la paralysie qui fait la loi à l'ODN. L'organisation n'a pas non plus une idée des ressources humaines qu'il lui faut pour mener à bien ses activités.

AU NIVEAU DE LA GESTION

L'organisme de développement du Nord laisse déceler une faible capacité de gestion.

Les grandes fonctions de la gestion telle que :

La planification, l'organisation, la direction et le contrôle sont peu présentes à l'ODN.

L'absence de procédures bien établies pour l'exécution des tâches, fait que celles-ci se réalisent de manière ponctuelle.

Le Conseil d'administration de l'ODN est purement nominal. Il n'est ni effectif, ni opérationnel de tous les temps. Il se réunit à peine pour discuter de la marche de l'ODN.

Les grandes décisions concernant l'ODN sont prises unilatéralement, sans participation des exécutants.

La structure de l'ODN est très mouvante. C'est-à-dire qu'elle est instable et change d'une période à l'autre.

Une structure très centralisée a été identifiée aussi lors de notre passage à l'ODN. Ce qui veut dire, que la délégation d'autorité est très faible, car tous les pouvoirs de décisions

sont logés au niveau de la DG.

Le contrôle de gestion n'est pas pratiqué à l'ODN.

Les bénéficiaires des activités de l'ODN sont trop marginalisés par rapport aux décisions prises par l'organisation.

ENVIRONNEMENT

L'ODN est trop influencée par le Ministère de tutelle. Cette influence explique le taux de roulement élevé au niveau de sa Direction générale.

L'ODN subit les influences de ses bailleurs de fonds, vu qu'elle ne peut pas les contrôler, ni développer avec eux des relations de coopération.

L'ODN développe très peu de liens avec les autres institutions locales privées ou publiques de la région.

Le passé de l'ODN montre qu'elle était juge et partie en tant que coordonnateur et exécutant direct des actions de développement dans le Nord.

PERFORMANCE DE L'ODN

Les résultats enregistrés de 1977 à nos jours, sont peu encourageants, compte tenu de toutes les contraintes et les faits relatés au cours de cette présentation. En annexe VII, la grille de l'impact du projet DRN II peut soutenir ces faits.

Les résultats des actions posées par l'ODN ne sont pas mesurables à cause de leur dispersion, et de leurs caractères irréalistes.

Une somme d'argent estimée à environ \$ 45.004.660 a été investie dans les deux projets qui ont exercé très peu d'effets sur la population du Nord comparativement aux résultats enregistrés.

Le financement des projets de l'ODN laisse à la nation la lourde dette de \$ 45.000.660 à acquitter.

La région du Nord ne connaît pas une amélioration socio-économique meilleure que par le passé malgré la présence de l'ODN.

La viabilité de l'ODN est très compromise aujourd'hui, alors que les problèmes de la région du Nord restent presque intacts.

4.3.1 PROBLÉMATIQUE SÉLECTIONNÉE

Précédemment, nous avons exposé les déficiences identifiées à l'ODN et qu'on appelle généralement en matière d'intervention organisationnelle, les zones problématiques. Nous sommes obligés à cette étape de sélectionner une problématique pour laquelle nous devrions proposer une solution qui soit susceptible d'améliorer la situation de l'ODN. À cause de tout ce qui a été dit précédemment, nous concluons que cette organisation évolue dans une structure non fonctionnelle, d'où la nécessité d'en proposer une nouvelle. Et, c'est selon nous, la seule et unique marge de manoeuvre que peut exploiter un intervenant qui veut poser une action, dans la situation complexe, difficile et presque'incontournable dans laquelle se débat actuellement l'ODN. Penser à solutionner un autre problème ces temps-ci à l'ODN, pourrait passer comme un simple exercice intellectuel. Dans le cadre de ces travaux de recherche, les recommandations envisagées ne sont pas prétendues optimales, mais elles sont très pertinentes pour un meilleur devenir de l'ODN. De plus, au cas où celles-ci sont bien accueillies par les dirigeants de l'ODN, elles peuvent être de toute façon, une source d'inspiration non négligeable pour tous ceux-là qui doivent prendre une décision quant au devenir de l'ODN. Car, qu'on le veuille ou non, du jour au lendemain, une décision doit être prise par rapport à cette institution qui ne pose pas problème seulement à ses dirigeants, mais aussi

à ceux-là qui ont pris l'initiative de la mettre sur pied. Nous allons passer au chapitre suivant à une revue de littérature afin de découvrir des pistes de solutions qui pourront nous guider ou renforcer nos convictions sur les recommandations qui seront consignées au chapitre VI de cette présentation.

CHAPITRE V
RECENSEMENT DES ÉCRITS ET DES FAITS PERTINENTS

Les analyses et les résultats consignés au chapitre précédent font ressortir très clairement que la structure dans laquelle l'ODN évolue actuellement n'est pas fonctionnelle. D'après les clauses du mandat que nous avons reçu des dirigeants de cette organisation, une recommandation qui vise l'amélioration de la performance de cet organisme devait suivre notre évaluation. Pour nous guider dans le choix de cette recommandation, nous avons scruté dans la littérature spécialisée ce qu'il y a de disponible comme faits et écrits pertinents pour nous instrumenter avant d'aller plus loin dans l'implantation de la recommandation. L'exploration de la littérature spécialisée nous a permis de déboucher sur des concepts, de stratégies, des modèles et des approches de développement qui furent pour nous de grandes sources d'inspiration pour articuler la recommandation pour l'ODN. Ces faits et écrits seront relatés dans les pages qui suivent.

Cinq points fondamentaux constitueront la substance de ce chapitre.

En premier lieu, nous verrons quelques concepts et stratégies de développement.

Une revue synthétique de quelques stratégies de développement, dont le développement endogène, en vue d'arriver à une définition partagée celui-ci fera l'objet du second point.

Troisièmement, sera développée la conception du développement régional endogène, afin de faire ressortir les éléments forces qui peuvent servir de base pour faire la promotion du développement dans des régions comme le Nord d'Haïti.

Quatrièmement, une illustration de la stratégie qui nous semble la plus pertinente pour amorcer un processus de développement dans le Nord d'Haïti par l'opérationnalisation de la conception alternative du développement local endogène sera présentée.

Finalement, l'approche que vient d'adopter le Gouvernement du Québec en matière de développement régional, et qui pourrait servir de référence pour amorcer un processus de développement dans le Nord d'Haïti terminera ce chapitre.

5.1 DÉVELOPPEMENT: CONCEPTS ET STRATÉGIES.

Le Développement reste un domaine en effervescence où les concepts naissent, disparaissent et font place à d'autres. Étant dans l'impossibilité de tout considérer, nous retenons les concepts et stratégies de développement les plus connus suivants :

- 1.- Développement autonome (Nations Unies) qui condamne la dépendance de l'aide extérieure pour changer ses conditions.
- 2.- Développement planétaire qui réfère à un nouvel ordre économique mondial (Nations Unies) et qui met l'accent sur la nécessité de réduire les disparités dans le monde.
- 3.- Développement basé sur la stratégie des besoins essentiels qui préconise la production de biens pour satisfaire les besoins primaires en lieu et place de biens à exporter.
- 4.- Développement local ou à partir de la base qui véhicule l'idée de la prise en main des zones périphériques par elles-mêmes.
- 5.- Développement endogène ou développement centré sur les gens (UNESCO) qui voit l'homme comme la finalité de tout processus de développement.
- 6.- Développement durable ou développement soutenable (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement) qui tient compte de la satisfaction des besoins des générations présentes et futures.

5.2 NOTIONS RETENUES POUR LA REVUE SYNTHÉTIQUE

5.2.1 DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

L'expression: "**Développement régional**" est un construit qui peut être défini comme des pratiques nouvelles en matière de développement qui ont vu le jour aux environs des années 70 dans les régions en difficulté "**régions périphériques**" après le constat d'échec des politiques générales, globales et traditionnelles mises de l'avant par les preneurs de décision du pouvoir central, pour aider certaines contrées à combler leur retard par rapport à d'autres régions faisant partie d'un même ensemble géographique.

Le concept développement régional est sujet aujourd'hui à de multiples interprétations. Parmi les plus répandues, on retrouve d'un côté, les arguments de ceux-là qui font voir dans cette nouvelle approche du développement, une réalité tangible, c'est-à-dire, une série d'actions qui tendent à réduire les disparités régionales. Tandis que d'un autre côté, certains y voient une sorte de régionalisme, ce qui signifie, de luttes sociales de classes défavorisées, pour arriver à l'égalité des chances pour se développer dans un contexte global, national. À notre humble avis, l'angle sous lequel on envisage le concept importe peu, pourvu que les finalités visent le changement, l'amélioration des conditions de vie des gens des régions,

zones, contrées ou partie du monde qui en font l'expérience. Malheureusement, malgré les espoirs fondés sur cette nouvelle approche de développement, les disparités régionales persistent encore de par le monde. Donc, la mise sur pied d'autres approches alternatives de développement était plus que souhaitable pour permettre aux régions défavorisées de se rattraper. C'est ce qui a donné lieu à la naissance d'autres approches de développement dont celles-là que nous allons envisager par la suite.

5.2.2 DÉVELOPPEMENT LOCAL

Ce concept est défini selon DOUCET et FAVREAU (1992) comme une stratégie d'intervention qui peut brièvement se caractériser par :

- " La résolution des problèmes sociaux par un auto-développement économique et social de communautés locales vivant dans un contexte de pauvreté;
- l'attention portée sur les problèmes les plus criants liés à l'emploi, au manque d'infrastructures économiques et de services de base;
- la mise sur pied, sur le plan organisationnel, d'entreprises communautaires (de services ou de

production de biens) de coopératives, de groupes d'entraide dans les principaux secteurs de la vie des communautés concernées (logement, travail, services sociaux...);

- le travail en partenariat des principaux acteurs de la communauté locale: les organisations populaires et communautaires de même que les syndicats, mais aussi les paroisses et l'élite locale (gens d'affaires);

- des structures autonomes en partie financées, principalement à partir des ressources étatiques (fédérales, provinciales et municipales) et parfois privées ou volontaires (communautés religieuses), par exemple une Corporation de développement communautaire".³⁴

D'un autre côté, dans son article intitulé: "Les entreprises alternatives dans le développement local", JOYAL (1989) reprend les propos de X. Greffe (1988b) qui disait que " le développement local est synonyme de développement par le bas en réaction contre le développement par le haut".³⁵ C'est là une autre affirmation acceptable pour définir le

³⁴ Théorie et Pratiques en Organisation Communautaire. Presses de l'Université du Québec 1992, p. 14.

³⁵ JOYAL, André: Revue Canadienne des Sciences Régionales. Volume XII: 1, Printemps 1989, p. 79.

développement local et qui ne diverge pas du point de vue exprimé par les deux auteurs précités.

Posons-nous ici la question à savoir: Quelle est la différence entre ce concept de développement et celui envisagé précédemment?

La différence n'est pas aussi énorme qu'on pourrait le penser. Cependant, on peut quand même l'établir. C'est la dimension spatiale qui permet de faire une différence entre ces deux concepts. S'agissant du développement régional la sphère d'action est plus étendue que dans l'autre cas. Tandis qu'en parlant de développement local, non seulement l'espace est plus réduit, mais l'idée première et fondamentale de cette notion, c'est la prise en main de la gestion sociale de la communauté par et pour la communauté. Cette approche comme toutes les autres comporte ses forces et ses faiblesses. Mais malgré son expérimentation dans nombre de régions du monde, le problème de développement qui est posé à notre planète n'est pas encore résolu.

5.2.3 DÉVELOPPEMENT AUTONOME

Dans sa présentation sur le thème: "**Développement et**

rapports sociaux" Bernard ROSIER³⁶ soutient que le contenu du développement dépend d'ailleurs beaucoup du degré d'autonomie de celui-ci. Une telle assertion sous-entend que sans une certaine autonomie, une approche de développement quelle qu'elle soit ne peut pas produire les résultats escomptés dans l'amélioration des conditions de vie des peuples. Parmi les trois concepts commentés jusqu'ici, le concept du développement autonome est celui qui se rapproche le plus du modèle de développement endogène. Deux éléments principaux permettent de les différencier. D'abord, il y a leur origine, et ensuite, il faut retenir les idées forces véhiculées par chacun d'eux. Le développement endogène a pris naissance avec l'UNESCO, tandis que le concept de développement autonome a émergé dans le cadre des travaux menés par les Nation Unies.

Le premier concept prône comme principes directeurs: la mobilisation et l'accroissement des potentialités des ressources productives du milieu pour faire la promotion du développement, tandis que la notion du développement autonome véhicule des idées contre la dépendance soit des pouvoirs centraux, soit des pays riches et à économies dites développées qui constituent selon les défenseurs de ce concept, l'obstacle majeur au développement des zones périphériques, des pays pauvres.

³⁶ Clés pour une Stratégie Nouvelle du Développement. Auteurs Collectifs. Les éditions ouvrières, Unesco, Paris, 1984.

Dans ces conditions, la seule alternative qui pourrait offrir aux pays, régions, contrées, zones et autres, qui sont aux prises avec les difficultés socio-économiques une porte de sortie, serait alors de prendre position pour une stratégie de développement autocentré, basée sur la satisfaction des besoins prioritaires des populations. Ce qui permettrait d'éviter autant qu'il se peut de subir les influences du groupe dominant.

5.2.4 DÉVELOPPEMENT DURABLE OU SOUTENABLE

C'est au travail de l'équipe de la **Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement** (CMED) que nous devons les éléments de cette réflexion. Le document "Notre Avenir à Tous" paru sous la direction de cette commission, pourrait être considéré comme un manifeste visant à sensibiliser le monde entier à l'impératif de travailler pour une harmonisation entre "Développement et Environnement", si on veut échapper à une catastrophe qui serait la conséquence d'un mauvais développement. Compte tenu de la gravité de la situation, la CMED lance un cri d'alarme pour un développement durable et soutenable.

À notre connaissance, c'est le dernier concept de développement à la mode en ce XXIème siècle finissant. Il est défini par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le

Développement comme "un processus de changement (vu sous un angle mondial), selon lequel, l'exploitation des ressources naturelles, les projets dans lesquels l'argent est investi, les types de changements technologiques et les changements institutionnels doivent tenir compte des besoins des générations actuelles, sans pour autant compromettre les possibilités des générations futures à satisfaire les leurs".³⁷

C'est ici, l'approche de développement qui semble la plus pertinente pour résoudre le problème de disparité dans le monde. Mais, elle reste aussi celle dont l'application se révèle plus difficile pour ne pas dire impossible vu que c'est tout le système mondial qu'elle remet en question. En ce qui concerne Haïti spécifiquement, la mise en oeuvre de ce modèle de développement est pratiquement impossible de nos jours, vu que les conditions de pauvreté des gens ne les contraignent qu'à faire violence sur l'environnement pour survivre. De ce fait nous ne voulons pas nous étendre sur ce point. Nous allons définir le "développement régional endogène" et aborder immédiatement après, le troisième point constituant ce chapitre.

³⁷ La Commission Mondiale sur l'Environnement et Le Développement: Notre Avenir À Tous. Montréal, Québec, 1988, p. 51.

5.2.5 DÉFINITION DE LA NOTION DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ENDOGÈNE.

C'est un processus qui vise essentiellement à adapter la production des biens et des services aux besoins réels d'une communauté et à conformer les moyens, les techniques utilisées, les connaissances et les solutions proposées aux possibilités réelles et aux potentialités inhérentes à chaque peuple, à chaque culture.³⁸ En résumé, le développement endogène place l'homme au centre de toute l'activité de développement, ce qui veut dire qu'il préconise une promotion de l'homme par lui-même et pour lui-même. Trois aspects clés dominant le concept du développement endogène. Ce sont: la mobilisation et la valorisation des ressources locales, la place de l'homme dans le processus, et l'importance de la culture des peuples dans cette façon de concevoir le développement. Nous allons approfondir ces trois aspects dans les pages qui suivent.

5.3 EXPOSÉ DÉTAILLÉ SUR LA NOTION DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ENDOGÈNE

Le concept du développement endogène a émergé des travaux de recherche de nouvelles voies et de nouvelles approches dans lesquels l'UNESCO s'était engagée entre 1977-1982, pour proposer au monde un nouveau modèle de développement qui serait par sa mise en application, susceptible de corriger les lacunes

³⁸ Clés pour une Stratégie Nouvelle de Développement. Auteurs Collectifs. Unesco, les éditions ouvrières. Paris, 1984, p. 19.

des anciens modèles.

Dans ses commentaires sur cette nouvelle façon de concevoir le développement, HUYNH CAO TRI³⁹ parle de deux grandes dimensions de l'approche endogène du développement: l'action qu'il appelle encore le processus du développement, et la finalité du développement. Par action, HUYNH entend, l'effort à déployer qui permettra d'actualiser et de valoriser les possibilités, les potentialités réelles d'un pays, d'un peuple, d'une région pour amorcer et prendre en charge son propre développement, sans être dépendant de toute forme d'aide, de ressources ou de financement externe.

Les adeptes du concept développement endogène mettent un accent particulier sur la mobilisation de toutes les ressources nationales, locales ... du milieu où on veut poser les actes de développement. Cela est explicable par le fait qu'ils ont constaté que dans beaucoup de pays dits sous-développés, il existe d'énormes ressources. Mais, ce qui place ces pays dans des situations parfois pitoyables, c'est une mauvaise utilisation ou une sous-utilisation des ressources disponibles. Pense-t-on alors, qu'en mobilisant toutes ces richesses et en faisant un usage rationnel et judicieux de celles-ci, Cela pourrait dans une large mesure, aider à l'enclenchement d'un

³⁹ Idem, p. 14.

vrai processus de développement.

Maintenant, posons-nous la question: c'est quoi mobiliser et valoriser les ressources selon l'approche endogène du développement?

Il faut entendre par là, que toutes les ressources dont dispose l'espace géographique qui souhaite un quelconque développement doivent faire l'objet d'une bonne utilisation, de même qu'il faut accorder à ces moyens d'existence, toute l'importance qu'ils méritent dans un processus de développement. En évoquant ici, le terme "ressources", nous faisons référence aux ressources généralement quelconque: ressources humaines, matérielles, matières premières, ressources financières, techniques, et organisationnelles.

Les avantages qui peuvent découler de la mobilisation et d'une meilleure utilisation des ressources d'un pays pour promouvoir son développement sont entre autres: premièrement, une valorisation des ressources humaines, par l'éducation et la formation augmentera la capacité des citoyens pour mieux contribuer au développement de leur pays. Deuxièmement, une nation qui ne dispose que de ressources humaines compétentes, saura mieux comment exploiter ses richesses naturelles pour le bien de la nation commune.

Troisièmement, mobiliser et valoriser les ressources

techniques d'un pays, selon l'approche endogène du développement, c'est travailler à l'amélioration des techniques autochtones et les adapter au processus du développement, et non les éliminer au profit du transfert technologique qui ne respecte pas les contextes socio-culturels du ou des pays, régions, ou zones concernées par le développement.

Quatrièmement, quant aux ressources financières qui doivent être impliquées dans les activités d'un processus de développement endogène, elles doivent être générées dans le cadre national, par la diversification des activités qui soient susceptibles d'exercer l'effet multiplicateur et qui assureraient aussi une source d'entrée de devises pour le pays en question. Pour certains pays comme Haïti, ce point est discutable vu que les ressources sont maigres. Concernant la mobilisation des ressources organisationnelles enfin, nous voyons, la combinaison efficace de tous les moyens et facteurs de production, pour arriver à la satisfaction optimale de tous les besoins et aspirations des gens concernés par le développement endogène.

Il ressort de tout ce qui est avancé jusqu'ici, qu'il faut tenir compte de toute une série d'exigences locales quand il s'agit d'exposer les fondements du concept: "Développement endogène". Il nous serait fort difficile de passer en revue tous ces éléments dans les limites de ce chapitre. Cependant,

en guise de complément d'informations sur l'aspect mobilisation des ressources nationales, locales qui est l'ossature même du concept, nous proposons de passer succinctement sur deux autres aspects non moins importants, parmi tous ceux-là qui donnent à la notion du développement endogène toute sa signification. En l'occurrence, nous voulons parler: 1- de la place de l'homme dans un tel processus, et 2- de l'importance de la culture de chaque peuple.

5.3.1 LA PLACE DE L'HOMME DANS UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE

Dans un processus de développement endogène, la place de l'être humain est au centre. Ce qui signifie que l'homme doit être l'artisan et le bénéficiaire de son propre développement.

Les échecs qu'ont essuyé jusqu'à présent la plupart des modèles développement tant sur le plan international, national, régional, local ou autres, sont dûs en grande partie au fait que ce sont des modèles qui n'ont rien à voir avec les réalités et aspirations des populations autochtones. Donc, en parlant de projets de développement, si on ne veut pas compromettre au départ les résultats, des dispositions doivent être prises pour ne pas omettre le côté endogène de la question.

5.3.2 IMPORTANCE DE LA CULTURE DES PEUPLES DANS UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE

C'est là un facteur important dont on fait souvent abstraction et duquel peut dépendre la réussite ou l'échec de tout processus de développement. Dans une optique endogène de développement, la culture des gens apparaît comme un élément essentiel du développement qui lui donne tout son sens, vu que les gens doivent se reconnaître à travers les programmes et projets de développement qui les concernent.

Le vrai développement, selon les principes du développement endogène, ce n'est pas d'aliéner, détruire ou altérer la personnalité et l'identité culturelle d'un peuple. Ce doit être de préférence, un effort pour améliorer la situation, les conditions de vie des gens, à partir de ce que sont les nationaux, de ce qu'ils font, pensent, veulent et croient. Le respect de la culture d'une nation dans un processus de développement offre plus de garantie pour qu'on aboutisse à des résultats valables.

La prise en considération de ce facteur, laissera à la communauté l'impression qu'elle n'est pas traitée comme "**Objets**" mais, comme "**Sujets**". Se sentant ainsi valorisée, la collectivité sortira de sa passivité, de son indifférence, pour apporter sa pierre de contribution à la transformation de son

milieu et de ses conditions d'existence.

De ces différents concepts de développement que nous venons de considérer dans les pages précédentes, c'est un concept alternatif résultant de la combinaison du développement local et du développement endogène qui nous paraît le plus pertinent pour promouvoir le développement du Nord d'Haïti. L'annexion de ces concepts nous fournit le construit "Développement Local Endogène" ce qui est aussi une façon propre à nous de désigner ce concept alternatif.

Notre choix s'arrête sur une telle approche pour le Nord d'Haïti, parce qu'elle semble bien cadrer avec les activités communautaires, et à cause aussi des deux grandes dimensions qui la caractérisent, soient: la dimension spatiale (le local) et le côté endogène du développement (l'homme). Cette approche pourrait rencontrer les besoins du Nord d'Haïti, du fait aussi que c'est une région composée de toute une infinité de petites communautés rurales qui sont confrontées à des problèmes socio-économiques de plusieurs ordres, et qui sont le plus souvent reléguées à l'arrière-plan tant dans la macro-planification du pays, tant dans la planification par projet. Cette région a heureusement la chance d'accueillir l'ODN, dont la fonction principale est de l'aider à se prendre en main. Donc, si l'ODN arrive à pouvoir organiser ce milieu rural, et jouer le rôle d'encadreur de la population du Nord, dans le choix, la

définition, la mise en oeuvre de petits projets communautaires, et qui soient fortement supportés par la conception alternative du développement local endogène, c'est là un bon moyen qui peut mettre le Nord d'Haïti sur la voie du progrès. Posons-nous maintenant la question: comment peut-on arriver à opérationnaliser le concept alternatif du développement local endogène dans le Nord d'Haïti? La réponse à cette question fera l'objet du point qui va suivre.

5.4 ILLUSTRATION DE LA STRATÉGIE POUR OPÉRATIONNALISER LE CONCEPT DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ENDOGÈNE DANS LE NORD D'HAÏTI

Dans leur présentation intitulée "Stratégie et Stratégies en Organisation Communautaire", DOUCET et FAVREAU (1992) soulignent qu'en action sociale, comme en développement local, la méthodologie générale est sensiblement la même. Elle s'établit poursuivent-ils, en quatre étapes distinctes d'un processus dont la logique est la suivante: 1) l'exploration d'une communauté locale, d'un milieu en vue d'établir un diagnostic d'ensemble; 2) l'organisation et la planification d'actions et activités dans le milieu et avec le milieu; 3) l'élaboration et la réalisation des priorités; et 4) la vérification et l'évaluation des actions entreprises, des choix sous-jacents, des projets réalisés.⁴⁰

⁴⁰ Théorie et Pratiques en Organisation Communautaire. Auteurs Collectifs. Presses de l'Université Laval, Québec, 1992, p. 63.

Les points relatés ici, peuvent tout simplement servir de canevas à l'initiation de tout changement social ou pour la mise sur pied de tout projet à caractère communautaire. Mais, la façon de réaliser ou d'orienter chacune des étapes doit prendre en considération le contexte dans lequel s'inscrit l'initiative, et les différents intervenants concernés par celle-ci . La fiche signalétique de la page suivante présente une modélisation de la façon qu'on peut opérationnaliser le concept alternatif du développement en question dans le Nord d'Haïti. Le modèle est une adaptation de DOUCET et al⁴¹.

⁴¹ Idem, p. 30.

FICHE N° 2

MODÈLE STRATÉGIQUE POUR OPÉRATIONALISER

LE CONCEPT DÉVELOPPEMENT LOCAL ENDOGÈNE EN HAÏTI

1. Finalité du développement local endogène (action communautaire)	Prise en main de la région du Nord, amélioration des conditions de vie des gens, contrecarrer le déclin de la région, concertation (accent sur le processus)
2. Facteurs déterminant la structure communautaire et la problématique	Désintégration de la communauté, anomalie; faiblesse des relations: centre-régions périphériques, gestion commune du milieu tournée vers le changement
3. Stratégie du changement	Implication des différentes couches de la population dans la définition et la résolution de leurs problèmes, formation
4. Tactiques et techniques de changement	Concensus: communication entre les groupes, concertation, sommet socio-économique, discussions de leurs intérêts communs
5. Principaux rôles de l'administration pour le développement local endogène	Catalyseur, coordonnateur; formateur habile à résoudre des problèmes et à soutenir la mise en oeuvre de nouvelles valeurs éthiques, encadreur
6. Moyen assurant le changement	Intervention avec de petits groupes de tâches au début, élargissement par la suite en fonction des résultats
7. Attitude face à la (aux) structure(s) de pouvoir	Membre de la structure locale de pouvoir comme collaborateur dans un projet collectif
8. Relations système-client	Communauté géographique entière
9. Postulats relatifs aux divers intérêts des sous-groupes	Intérêts communs, différences réconciliables
10. Conception de la population cliente	Citoyens ayant droit à une vie décente
11. Conception du rôle du système-client	Participants dans un processus d'interaction pour résoudre des problèmes

Dans ce modèle, on peut remarquer qu'il est inévitable qu'une entité administrative assume la responsabilité de coordination de tout ce qui doit être entrepris dans le milieu où on voudrait expérimenter le modèle du "développement local endogène. Ce rôle revient d'office à l'ODN, d'après son mandat actuel pour le Nord d'Haïti.

5.5 NOUVELLE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL AU QUÉBEC⁴²

Le développement régional ne peut jamais devenir une réalité évidente dans tout pays qui veut en faire l'expérience, si des dispositions gouvernementales importantes et indispensables ne sont pas prises. Responsabiliser les régions en cause, leur fournir les moyens, les outils adéquats pour intervenir dans leur destinée, restent les mesures essentielles. Un tel principe a bien été compris au Québec. C'est ce qui fait qu'à la lumière des expériences passées en matière de politique régionale, et, en regard des attentes futures des responsables décisionnels de la province, une stratégie gouvernementale nouvelle relative au développement régional vient d'être mise sur pied. C'est une approche jugée très pertinente pour affronter les crises socio-économiques qui exercent des effets indésirables sur le pays. La nouvelle stratégie a été adoptée le 18 Décembre 1991 par le conseil des

⁴² Gouvernement du Québec. Ministère du conseil exécutif. Secrétariat aux Affaires Régionales. Bulletin d'information No 2, novembre 1992, p. 1.

ministres, et devait entrer en vigueur dès avril 1992. Actuellement, il est matériellement impossible d'être à même de parler des forces et des faiblesses qui peuvent découler de l'opérationnalisation de la stratégie en question, vu que sa phase d'implantation n'est pas encore terminée. Cependant, à partir de la structure mise en place pour supporter les actions de développement du Québec, on peut déjà dégager des éléments qui sans extrapolation peuvent servir de bases pour favoriser le développement d'autres régions du monde, dont Haïti et sa région du Nord de manière spécifique. Ce qui suit présente les grandes lignes de l'actuelle stratégie en matière de développement régional au Québec, stratégie axée essentiellement sur une démarche d'accompagnement favorisant une plus grande autonomie des régions du Québec.

Le Gouvernement reconnaît à la base que le développement régional est la résultante de l'ensemble de mesures prises par les milieux régionaux avec le partenariat de l'État, en vue de l'amélioration des conditions économiques, sociales et culturelles et ce, dans le respect du milieu de vie. À cet égard, il adopte comme stratégie d'action, "le principe d'accompagnement du dynamisme des régions", accompagnement qui consiste à centrer les activités de l'État sur ses fonctions fondamentales, et à responsabiliser les régions dans un

contexte de concertation et de partenariat.⁴³ Cette démarche d'accompagnement a nécessité des aménagements tant sur le plan gouvernemental qu'au niveau régional. C'est ainsi que les dispositions adaptées aux régions qui vont suivre, ont été élaborées pour faciliter la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie.

1.- LES CONSEILS RÉGIONAUX DE DÉVELOPPEMENT

Formés autour des députés, des élus municipaux, des agents socio-économiques et des représentants des organismes du milieu, des conseils régionaux de développement sont institués dans chaque région du Québec. Ils assureront la coordination du développement régional en partenariat avec le Gouvernement du Québec. Ces conseils régionaux auront entre autres fonctions :

- d'assurer la concertation des intervenants dans le développement régional
- de donner des avis au Gouvernement
- de définir une stratégie de développement en identifiant les priorités régionales et les axes de développement, cette stratégie doit faire par la suite, l'objet d'une

⁴³ Ministère du conseil exécutif. Gouvernement du Québec. Secrétariat aux Affaires Régionales. Bulletin d'information No 1, février 1922, p. 1.

entente cadre signée avec le Gouvernement

- de conclure des ententes spécifiques avec des ministères ou organismes gouvernementaux pour réaliser les interventions prévues dans l'entente cadre
- d'assurer la coordination et le suivi d'actions et de programmes de développement sur leur territoire; de gérer conjointement avec le ministre délégué aux affaires régionales, un fonds de développement qui sera attribué par le Gouvernement à chaque région

2.- LA CONCERTATION GOUVERNEMENT - RÉGIONS

La concertation entre le Gouvernement et les régions se déroulera de la façon suivante :

- le conseil régional a pour responsabilité de définir, sous forme de planification stratégique, les axes et les priorités de développement de la région pour une période d'environ cinq ans
- ces axes de développement feront l'objet d'une négociation et d'une entente cadre de développement signée entre le gouvernement et le conseil régional

- une rencontre statutaire annuelle entre le conseil régional et le ministre délégué aux affaires régionales déterminera l'utilisation du fonds régional de développement en tenant compte de l'entente déjà conclue
- des ententes spécifiques pourront être signées en tout temps entre le conseil régional et un ou des ministères et organismes gouvernementaux concernés aussi le développement régional

3.- LA RÉGIONALISATION DU FONDS DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Pour permettre à chaque conseil régional de développement de réaliser les projets qu'il aura choisis, et pour favoriser le démarrage d'entreprise, le Gouvernement a prévu pour chaque région, un fonds régional qui permettra de financer :

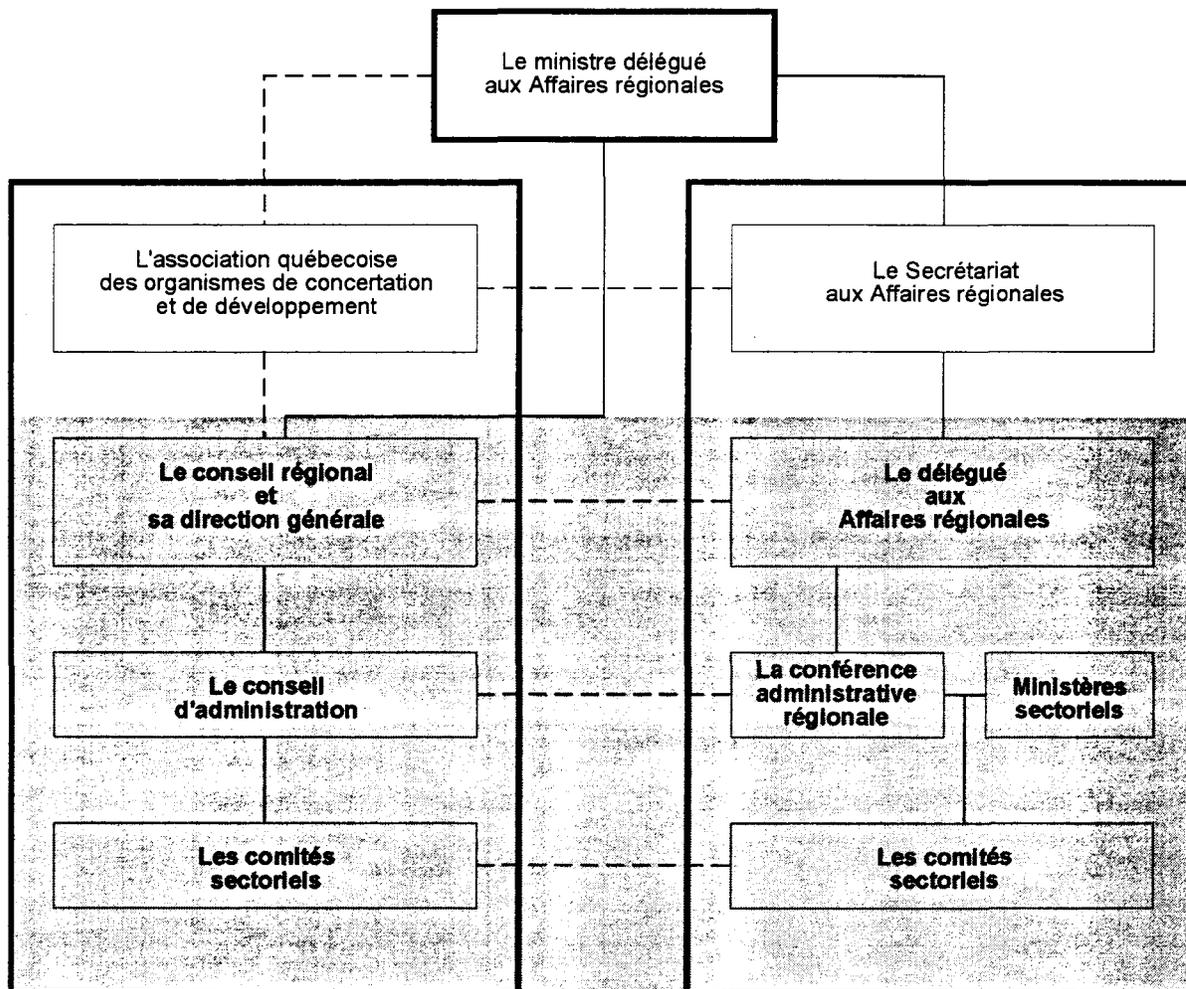
- les projets à caractère public retenus par le conseil régional dans le cadre du programme "Fonds de Développement Régional" (FDR);
- le démarrage d'entreprise, par le programme "Fonds d'Aide aux Entreprises" (FAE);
- le fonctionnement du Conseil Régional.

4.- STRUCTURE DE LA NOUVELLE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Le changement d'orientation dans la politique de développement régional du Québec, et le transfert de responsabilités aux régions ne pouvaient être concrétisés sans un ajustement de la structure administrative responsable du développement régional. L'organigramme qui suit illustre comment se forment les liens entre la structure gouvernementale et celle du milieu pour opérationnaliser la nouvelle politique de développement régional.

FIGURE VII

NOUVELLE STRUCTURE POUR SUPPORTER LE DÉVELOPPEMENT
RÉGIONAL AU QUÉBEC



————— Lien organisationnel

..... Lien de concertation

Source: Gouvernement du Québec. Ministère du Conseil exécutif
 Secrétariat aux Affaires Régionales. Bulletin d'information No 2
 Novembre 1992, P.1

Les faits pertinents explorés dans la littérature spécialisée ne sont pas transférables vu que chaque pays a son contexte particulier. Mais comme nous l'avons dit au début, ils sont pour nous des sources d'inspirations pour faire une recommandation qui rencontre la situation de l'ODN.

Le diagnostic posé à l'ODN a révélé que cette organisation n'est pas fonctionnelle. D'où la nécessité de recommander une nouvelle structure qui puisse faciliter l'harmonisation de l'ODN avec sa mission, ses buts et ses objectifs. La nouvelle structure qui tient lieu et place des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'Organisme de Développement du Nord est décrite au chapitre suivant.

CHAPITRE VI
RECOMMANDATIONS

Compte tenu du point de vue exprimé à la fin du chapitre IV. Considérant que la situation problématique complexe qui prévaut actuellement à l'ODN ne laisse pas d'ouverture pour des actions pouvant améliorer sa performance en matière de gestion. Vu que l'avenir de l'Organisme de Développement du Nord ne dépend ni d'elle-même, encore moins de ceux-là qui sont placés à sa tête. En étant conscient que ce sont les pouvoirs publics haïtiens qui ont le dernier mot et le dernier recours sur le devenir de cette organisation, nous ne pouvons actuellement que recommander une restructuration de l'ODN.

Le modèle de l'organisation réformée que nous proposerons fera l'objet des lignes qui suivront. En attendant, Permettez-nous de présenter certains faits auxquels nous attribuons l'échec de l'ODN dans l'accomplissement de la mission qui lui a été confiée. Cette démarche est très importante, puisque c'est elle qui fera ressortir toute la pertinence de notre recommandation.

L'échec de l'ODN si on nous permet l'usage de cette expression, est dû selon nous au faits suivants:

- a) une organisation complexe qui n'était pas supportée par une gestion solide.
- b) L'engagement de l'ODN dans des activités hétérogènes

qui ne répondaient pas expressément aux attentes et aux besoins d'une population cible bien délimitée.

- c) La mise à l'écart des groupes de la base, c'est-à-dire, les destinataires des programmes de développement menés jusqu'ici dans le Nord.
- d) La difficulté pour l'ODN de jouer à la fois le rôle de coordonnateur du projet et celui d'exécutant direct.
- e) L'influence subit par cette organisation du ministère de tutelle, et la faible volonté manifestée par les responsables décisionnels du pays de voir le Nord d'Haïti se développer véritablement.
- f) La dépendance de l'extérieur pour le financement du projet a induit, en particulier, des schémas de développement importés.

Pour remédier à ces états de choses, et pour poser les bases de nos recommandations, les mesures correctives qui vont suivre doivent être prises concernant les différents points mentionnés ci-dessus.

A- GESTION FUTURE DE L'ODN

L'ODN doit mettre de côté le mode de pilotage routinier pour se mettre au pas avec la gestion stratégique qui est une façon de gérer efficacement une organisation, et surtout les projets de développement . Elle est définie comme "l'ensemble des décisions et des dispositions arrêtées au niveau supérieur de direction qui établissent le cadre général d'exécution, qui fixent les lignes directrices selon lesquelles seront prises les décisions et les mesures d'exécution pour atteindre les objectifs visés."⁴⁴ Puisque la structure organisationnelle que nous allons proposer priorisera la concertation de plusieurs institutions locales, on comprendra bien que les actions de la nouvelle organisation ne peuvent pas être menées au hasard. Le bien-fondé de cette opinion sera compris à un stade plus avancé.

Un conseil d'administration de composition différente de ce que prévoit la charte fondamentale de l'ODN est nécessaire pour rendre cette institution fonctionnelle. Ce nouveau conseil sera composé de dix membres, autres que des ministres qui endossent déjà de lourdes responsabilités à la capitale, devra diriger la nouvelle institution. Nous parlerons de la provenance de chaque membre un peu plus loin.

⁴⁴ PAUL, Samuel: La gestion Stratégique des Programmes de Développement. Bureau International du Travail, série formation à la gestion, no. 19. Genève, Suisse, 1988, p. 133.

B- ACTIVITÉS ET PROGRAMMES DE LA NOUVELLE ORGANISATION

La nouvelle organisation devra procéder à une sélection et à une délimitation des zones d'intervention, de même qu'elle doit mener des recherches pour intervenir dans des activités qui développent des liens directs avec les besoins prioritaires des populations qu'elle desservira. Tous les programmes et activités, devront produire des effets économiques et/ou sociaux qui répondent aux besoins les plus immédiats des gens. Une phase pilote est fort conseillée pour tester et expérimenter l'évolution des programmes et activités qui seront mis de l'avant. Cette période de test devra permettre d'apporter le cas échéant les ajustements nécessaires avant de passer à la phase d'exécution élargie des activités.

C- PARTICIPATION DE LA POPULATION CIBLE DE L'ODN

Dans le passé, cette population était écartée de toutes les actions de l'ODN. Si on souhaite une modification des résultats futurs de l'Organisme de Développement du Nord, la population de base doit être désormais partie prenante des actions qui seront menées. Par le biais de ses représentants qui siégeront aussi au conseil d'administration, cette population pourra faire valoir ses idées sur les besoins qui lui sont fondamentaux. Les représentants dont nous parlons ici, doivent être des notables choisis et délégués par la

population, et qui soient à même de défendre les intérêts de ses délégataires. Grâce à cette participation les programmes d'actions de l'ODN seront conçus en fonction des caractéristiques propres aux bénéficiaires. À cause de cela, l'Organisation réformée ne se lancera pas dans des services qu'elle aurait pensé conforme aux besoins des destinataires du projet et qui ne le seraient pas et vice versa. Par l'adoption d'une telle démarche, il est plus probable que les programmes de développement s'annonceraient plus prometteurs qu'ils ne l'étaient dans le passé, sans la précieuse participation des groupes cibles.

D- RÔLE DE COORDINATION DE L'ODN RÉFORMÉE

La nouvelle organisation devra assurer uniquement le rôle de coordonnateur des actions de développement à mener dans le Nord d'Haïti. En se débarrassant des tâches d'exécution, l'ODN aura plus de temps à consacrer surtout à la définition et à la planification du développement du Nord. Les institutions publiques locales auxquelles étaient transférées les différents volets d'exécution, d'autres organisations qui directement ou indirectement seront impliquées dans les activités de développement dans le Nord que nous allons suggérer, formeront avec l'ODN une association qui collaborera, qui travaillera de manière conjointe pour poursuivre la mission que l'ODN a commencée et qui est loin de s'accomplir. Puisque l'ODN portera

uniquement le chapeau du juge, on présume qu'elle sera plus dynamique face aux situations qui nécessiteraient ses interventions.

E- INFLUENCE DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE SUR L'ODN

Pour mieux assumer son rôle de coordonnateur des programmes et projets de développement du Nord, pour éviter les problèmes de discontinuité dans les actions qu'a connu l'ODN, ce qui est dû en partie au taux de roulement élevé au niveau de sa direction générale, et afin d'atténuer l'influence du MARNDR sur l'Organisme de Développement du Nord, nous suggérons un transfert de tutelle pour l'ODN. Le Ministère de la Planification, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique est l'institution que nous jugeons la mieux placée qui devra coiffer l'ODN réformée. Les avantages que ce transfert de tutelle pourra apporter à l'ODN sont entre autres: 1) Ce ministère peut la seconder en matière de gestion 2) il pourra guider et conseiller les dirigeants de la nouvelle organisation dans le choix des actions à entreprendre, vu que les activités principales de ce ministère tournent autour de la macro-planification pour le pays 3) des contrats de consultations périodiques peuvent être signés entre ces deux organisations afin d'évaluer constamment les forces et les faiblesses de l'ODN pour les corriger.

F- DÉPENDANCE DU FINANCEMENT EXTÉRIEUR ET SCHÉMAS DE DÉVELOPPEMENT IMPORTÉS.

C'est ici deux éléments qui ont exercé ce qu'on pourrait appeler des effets pervers sur les deux projets de développement conduits par l'ODN. Les conditions liées au financement des projets font que les priorités nationales et régionales étaient bafouées au profit des intérêts de bailleurs de fonds. Ils ont indiqué dans quelles activités leur argent devait être impliqué, tout comme ils s'approprièrent la charge de définir les projets pour le Nord. En plus de cela, l'ODN est abandonnée sans que sa mission ne touche à sa fin. Pour pallier à cette difficulté, et pour permettre à la nouvelle organisation d'avoir des sources de financement plus ou moins sûres, et sans conditions néfastes pour le pays, des décisions constitutionnelles, nationales et patriotiques doivent être opérationnalisées. La charte fondamentale haïtienne de 1987 prône la décentralisation, et crée un Conseil Départemental qui doit élaborer des plans de développement du Département. En l'article 83 de la charte, on lit ce qui suit:

Le conseil Départemental administre ses ressources financières au profit exclusif du Département et rend compte à l'Assemblée Départementale qui elle-même en fait rapport à l'Administration Centrale.⁴⁵

⁴⁵ Constitution de la République d'Haïti de 1987, art. 83.

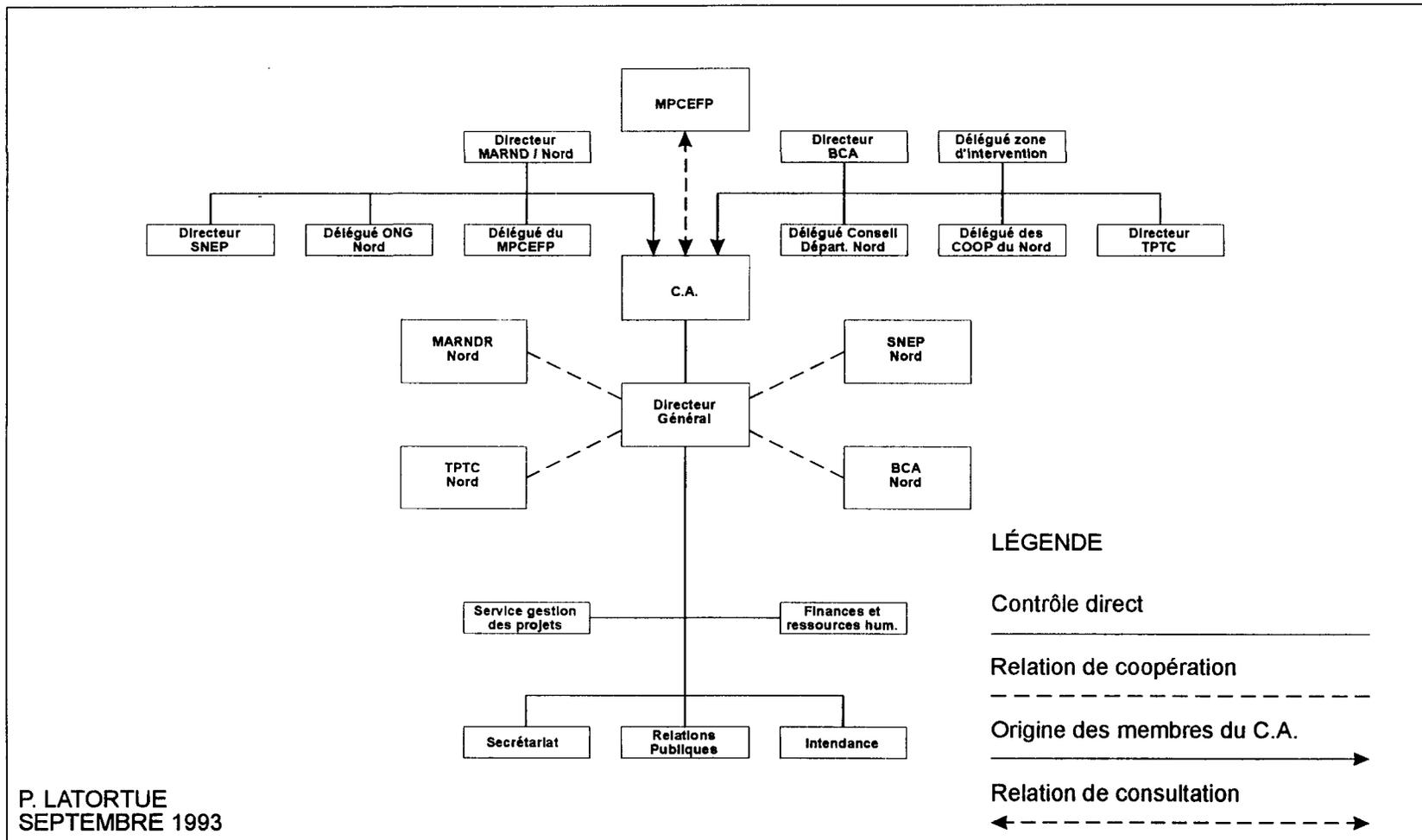
On voit ici, combien il est impérieux d'inclure un membre de cette institution Constitutionnelle au conseil d'administration de l'ODN pour entreprendre en son nom des démarches afin que des fonds lui soient alloués pour continuer sa mission, lors même que ce soit dans des conditions modestes.

NOUVELLE STRUCTURE PROPOSÉE POUR L'ODN

Le modèle de l'ODN recommandée comme action qui doit suivre notre diagnostic prend la forme de cette configuration en réseau de la page suivante:

FIGURE VIII

SCHÉMA DE L'ORGANISATION RECOMMANDÉE - ODN



P. LATORTUE
SEPTEMBRE 1993

Cette structuration sous-tend que différentes institutions et administrations publiques locales doivent intervenir au niveau des programmes et/ou projets de développement que la nouvelle organisation aura à conduire pour lui permettre d'accomplir plus efficacement sa mission.

Sur ce schéma, on peut identifier les différents groupes d'intervenants qui sont appelés à collaborer, et les frontières délimitant leur champ d'intervention. Au premier palier, dans la direction descendante, le nouvel organisme de tutelle occupe le sommet stratégique: Le Ministère de la Planification de la Coopération Externe et de la Fonction Publique. Suit au second niveau, toujours en position verticale, le Conseil d'Administration qui aura la responsabilité de gérer la nouvelle organisation. Le DG de l'ODN est d'office membre du CA. Les directeurs généraux des quatre institutions publiques du Nord qui exécuteront les activités de terrain de l'ODN sont aussi membres du CA. Cinq délégués en provenance du MPCEFP, des ONG, des COOP, du conseil départemental et des zones d'intervention du Nord compléteront le conseil. Les organisations de la base recommandent à l'ODN leurs candidats au conseil, celle-ci fait parvenir la liste des candidats au MPCEFP qui nomme les membres du conseil. Immédiatement après, on retrouve la direction de coordination des programmes de développement du Nord, représentée par l'ODN, qui est suivie de ses unités essentielles de fonctionnement. C'est dans cette

ligne verticale uniquement, qu'on retrouve des relations hiérarchiques, c'est-à-dire, des liens d'autorité directe. Les instances des échelons supérieurs sont les autorités qui transmettront les ordres à exécuter.

Ensuite, font aussi partie de cette structure les quatre institutions publiques locales qui encadrent l'ODN de part et d'autre en dehors de la ligne hiérarchique directe comme le montre la figure. L'Organisme de coordination des activités n'exercera aucun pouvoir sur ces institutions. Voilà pourquoi, elles sont placées en dehors de la ligne de commandement. Ces institutions doivent conserver leur autonomie relative et continuer à fonctionner selon leurs statuts et selon les prescriptions de la loi. Cependant, elles entretiendront des relations de coopération avec l'ODN sur des projets intéressant leur domaine. Ceci permettra à l'ODN de prendre un peu de recul par rapport aux rôles de coordonnateur et d'exécutant qu'elle a toujours joué dans le temps. Puisque ces institutions étaient créées pour la réalisation d'activités similaires à celles dans lesquelles l'ODN s'est toujours impliquée, on pense qu'on réglera ainsi au moins trois problèmes: a) celui du double emploi b) l'ODN gagnera en économie et c) cette organisation aura plus de temps à consacrer surtout à l'élaboration et à la planification du développement du Nord.

Enfin, notre schéma montre aussi de manière claire et

précise, les différentes sources où les membres du nouveau Conseil d'Administration de l'ODN doivent être recrutés. Nous proposons une telle formation à cause de la leçon tirée de l'expérience du passé. Pour assurer à la nouvelle organisation le soutien d'un conseil fonctionnel et effectif, il est impérieux qu'on recrute des personnalités qui n'ont pas de lourdes responsabilités ministérielles ou autres. Un recrutement dans le sens que nous le suggérons ici, peut mettre à la disposition de la nouvelle institution, des personnes disponibles qui lui feront connaître, souhaitons-le, l'expérience d'une gestion efficace.

Notre recommandation abonde dans le sens de plusieurs points de vue exprimés dans la littérature spécialisée. Elle rencontre en particulier, la vision de WEITZ et APPLEBAUM qui posent comme conditions d'efficacité des projets et programmes de développement: l'autonomie administrative régionale, l'allocation de ressources suffisantes, la constitution d'une équipe multidisciplinaires pour la planification et l'exécution des actions à entreprendre, l'existence de liens étroits entre les agents de planification et ceux de l'exécution, la participation des destinataires aux activités, etc.⁴⁶

⁴⁶ Les Aspects Multidisciplinaires du Développement Régional. Auteurs Collectifs. Centre de Développement de l'OCDE, Paris, 1969.

CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DE LA RECOMMANDATION

L'introduction du changement peut se faire dans les organisations d'après certaines études relatives au changement organisationnel de trois façons. C'est-à-dire, changement par le haut, changement par responsabilité partagée, changement par le bas. S'agissant de l'ODN en tant qu'entreprise publique, c'est par responsabilité partagée qu'elle peut arriver à introduire un changement. Pour tracer la voie et trouver les moyens pour opérationnaliser la recommandation, une table de concertation doit être convoquée. Cette table devra réunir des représentants de l'actuel ministère de tutelle de l'ODN, des délégations des institutions locales qui sont suggérées comme partenaires de l'ODN, des représentants des groupes socio-professionnels du Nord, des représentants des associations de base de la région du Nord, des représentants des institutions reconnues par la constitution du pays et les dirigeants de l'ODN. L'objectif de cette concertation doit être la présentation du rapport de consultation aux invités, et la recherche par l'ODN d'une délégation de pouvoir décisionnel plus large auprès du ministère de tutelle pour être efficace et efficiente dans la réalisation des différents volets de sa mission. Les acteurs de l'ODN profiteront de l'occasion pour mettre l'accent sur la nécessité qui s'impose pour initier l'organisation à l'expérimentation d'autres approches de développement, dont celle suggérée dans le rapport de

consultation pour aider le Nord d'Haïti à se prendre en main. Après la confrontation de tous les points de vue des participants à la table de concertation, le ministère de tutelle de l'ODN surtout et celle-ci doivent faire des concessions qui les conduiront à la conclusion d'une entente où l'Organisme de Développement du Nord devra disposer d'une plus grande autonomie, d'une plus grande liberté d'agir dans l'exécution de sa mission. L'engagement d'adhésion de toutes les instances locales concernées par la mise en oeuvre de la recommandation préconisée sera recherché par la même occasion, puisque c'est une équipe multidisciplinaire qui doit travailler pour opérationnaliser le concept alternatif du développement local endogène. Cette façon de procéder peut vraiment faciliter la tâche d'appliquer la recommandation. En admettant que les idées véhiculées par le rapport rencontrent l'adhésion des invités et rallient les autorités tutélaires de l'ODN dans le camp des conducteurs de cette organisation, interviendront à ce moment là, d'autres tables de concertation avec les groupes de base de la région du Nord, ce qui sera suivi par les négociations pour faire la transition.

Nous terminons ce chapitre en ajoutant qu'en suggérant l'expérimentation de l'approche alternative du développement local endogène pour le Nord d'Haïti, nous ne présentons pas un modèle qui veut qu'on recommence à zéro, en éliminant les acquis du passé, surtout ce auquel la population est familière,

et qui rencontre ses vœux et ses aspirations. Si on procédait de cette façon, les projets nouveaux courront de grands risques d'échec. HUYNH Cao Trì abonde dans ce sens quand il écrit :

... il s'agit de renouer d'abord avec les structures, en particulier celles qui sont familières à la population et dont la population connaît le fonctionnement, et ensuite avec les conditions locales dans lesquelles ces structures ont fonctionné traditionnellement. Autrement dit, placer nettement l'accent sur la forme locale des institutions, leurs pratiques locales, et leurs ressources locales, c'est le fondement sur lequel on pourra édifier le type de développement endogène souhaité.⁴⁷

La section suivante qui termine cette présentation donne aussi l'occasion d'apprécier comment la méthodologie utilisée pour mener ces travaux de recherche a rencontré les objectifs du départ, de même qu'elle parle de la portée et des limites de cette recherche.

⁴⁷ HUYNH, Cao Trì: Administration Participative et Développement Endogène. Institut International des Sciences Administratives. Unesco, Bruxelles, (Belgique), 1986, p. 38.

CONCLUSION ET CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Comme on vient de le voir au cours de cette étude, l'ODN a été instituée pour être un levier de développement pour le Nord d'Haïti. Mais, cette organisation n'arrive pas à bien jouer son rôle dans le milieu où elle est implantée pour toutes les raisons évoquées au cours de cette présentation. Maintenant, il ne reste qu'à répondre à l'interrogation à savoir: comment est-il possible de voir la face de la région du Nord se transformer, si elle ne peut pas accueillir un organisme de développement fonctionnel, et qui prend à coeur les problèmes de la région?

En ce XXIème siècle finissant, à tort ou à raison, beaucoup de pays, de contrées, de régions du monde comme Haïti et le Département du Nord parlent d'un changement, d'une amélioration de leur situation socio-économique, bref, d'un quelconque développement. Mais, quel prix sont prêts à payer tous les intervenants concernés par le problème pour assister à une manifestation du changement souhaité? L'époque est cruciale et déterminante! Aujourd'hui, les pays et régions qui sont pris dans l'ornière de la problématique plus que embarrassante du mal-développement et qui veulent rompre ce carcan, ne peuvent plus continuer à mener une politique de développement fataliste et fantaisiste. C'est-à-dire, politique axée sur le destin, sur les discours, sans une détermination ferme de joindre l'action à la parole, et la volonté farouche de faire vraiment quelque chose pour la grande masse des démunis.

Dans le cas d'Haïti spécifiquement, l'expérience devait rendre matures les preneurs de décisions relatives au développement du pays, et les conducteurs des programmes et projets liés à ce domaine. La nation est fortement marquée d'expériences de plusieurs sortes. Mais il semble que l'on ne se rend pas compte jusqu'ici, que la majeure partie des voies et moyens empruntés pour lancer Haïti sur la route du progrès ne rencontrent pas les besoins des haïtiens, et sont antagoniques à la voie estimée comme royale pour amorcer le développement du pays.

L'assistance externe, le modèle occidental importé, et qui sert de référence pour transformer Haïti, notamment le monde rural, la multiplication de programmes et projets de développement importés, taillés de toutes pièces, et dont leur faisabilité sont à peine démontrée, ne font pas encore preuve de leviers importants qui puissent soutenir le développement d'Haïti.

La voie raisonnable réside selon nous, dans l'hypothèse émise par SCHUMACHER, et selon laquelle le développement ne part pas des biens, mais des hommes, de leur éducation, de leur organisation et de leur discipline.⁴⁸

⁴⁸ SCHUMACHER, E. Friedrich: Small Is Beautiful. Une société à la mesure de l'homme. Éditions Contretemps / Seuil, Paris, 1973, p. 174.

Nous souscrivons à un tel point de vue, du fait qu'il traduit bien selon nous, non seulement une nouvelle façon de concevoir et de réorienter les pratiques de développement dans le monde après le constat d'échec de toutes les méthodes traditionnelles, mais aussi parce qu'il contient les bases fondamentales de toute société digne de ce nom et de tout vrai processus de développement. Cette affirmation de l'auteur de *Small is Beautiful* tombe aussi d'aplomb avec la vision du développement régional endogène qui place l'homme au centre de toute activité de développement, ce qui signifie que c'est une promotion de l'homme par lui-même et pour lui-même. C'est une telle approche de développement qui pourrait selon nous sortir Haïti et le Nord de leur situation malencontreuse. Nous pensons ainsi, à cause de la puissance transformatrice dont sont porteurs, les trois éléments à partir desquels doit partir tout vrai développement selon les dires de SCHUMACHER et qui sont: l'éducation, l'organisation et la discipline. Une nation qui en fait de ces trois éléments la pierre angulaire de son programme de développement doit inévitablement connaître un changement de situation pour les raisons suivantes:

- a) l'éducation est la ressource par excellence de toute société solidement fondée. Un pays qui ne compte que des citoyens éduqués et formés, peut espérer un développement plus probable, car, il peut miser sur des ressources humaines capables d'intervenir

efficacement dans la destinée de la nation, à quelque échelle que ce soit, de même que les autres ressources seront mieux gérées, mieux utilisées pour le bonheur commun de la nation. Ceci dit, c'est un impératif pour les pays qui soupirent après un quelconque développement, d'investir davantage dans l'éducation et dans la formation de leurs citoyens, s'ils ont vraiment à coeur de se libérer à tout jamais du joug du mal-développement.

- b) l'organisation quant à elle, permet de mettre sur pied des institutions dotées de capacité techniques, administratives et capables d'employer judicieusement les ressources locales quoique maigres, consacrées ou qui doivent être utilisées à des fins du développement national. Et toute organisation raisonnable suppose une prise en compte et une cohérence entre les facteurs économiques, sociaux, politiques, culturels et autres qui sont à leur tour des facteurs de développement aussi importants, pour ne pas dire de même ordre que l'éducation, l'organisation et la discipline.
- c) la discipline pour sa part, est aussi très importante en matière de politique de développement, pour la simple et bonne raison qu'elle est la force agissante

qui contraindra toutes les personnalités et toutes les instances concernées par le phénomène du développement de leur pays, à se fixer des règles de conduite, des normes à l'intérieur desquelles elles doivent agir pour connaître du succès dans leurs entreprises. Ce sont ces normes qui désormais, influenceront les choix, les objectifs, les stratégies, les structures, etc, pour les projets et programmes futurs. Et, si une bonne dose de gestion stratégique des régions en difficulté est jointe à ces trois éléments enfin de compte, on peut dire que le développement des régions défavorisées comme le Nord d'Haïti n'est pas impossible.

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Toute méthodologie, comme celle dont nous venons de faire l'expérimentation en contexte haïtien, comporte ses points forts et ses points faibles. Aussi, cette étude que nous venons de réaliser n'a pas été conduite dans des conditions faciles. Il y a sans doute quelques considérations d'ordre général et méthodologique qui méritent d'être soulignées en terminant cette présentation. Les points suivants situent ces considérations.

En premier lieu, nous tenons à faire remarquer que par

souci de bien camper Haïti pour permettre au lecteur de bien appréhender la situation qui prévaut actuellement dans ce pays, les deux premiers chapitres de notre texte ont pris des proportions considérables.

Deuxièmement, l'objectif de notre recherche était défini et précisé dès le départ. Il s'agissait de répondre à la question: est-ce que l'ODN est fonctionnelle ou non, en tenant compte de sa mission, de ses buts et de ses objectifs? À cette interrogation, les résultats la recherche ont répondu non. Puisqu'une réponse a été apportée par la recherche à la question posée, il s'en suit que les objectifs poursuivis sont atteints, de même que la méthodologie utilisée était adéquate par rapport à la problématique étudiée.

Troisièmement, l'étude s'est déroulée dans une conjoncture sociale, politique et économique fortement caractérisée par la méfiance. À l'ODN comme en dehors de cette organisation quasiment tout le monde a eu peur s'exprimer. Nos explications n'ont pas pu convaincre toutes les personnes contactées pour participer à l'étude que nos enquêtes avaient la recherche comme finalité. Voilà pourquoi à l'interne comme à l'externe nos échantillons étaient si limités, des questions spécifiques et très importantes n'étaient pas répondues, ce qui explique aussi dans certains cas la si grande dispersion des réponses.

En outre, la disponibilité de données sur les régions périphériques pose de graves problèmes en Haïti. Contrairement au Québec où les banques de données sont fournies et organisées, les informations essentielles et pertinentes en Haïti ne sont pas toujours compilées, ni disponibles pour des usages spécifiques. Cette contrainte ne nous a pas permis d'élaborer des indices quantitatifs de fonctionnalité interne-externe pour l'évaluation de l'ODN. Pour les besoins de notre recherche, nous étions obligés de recourir à des données qualitatives dont l'interprétation et les analyses n'étaient pas toujours évidentes et faciles.

Quant au cadre d'analyse de la fonctionnalité lui-même, c'est un outil d'intervention récent qui jusqu'ici n'a été utilisé qu'au Québec. C'est sa première utilisation en contexte haïtien. Il reste donc à trouver des moyens pour construire des indices de fonctionnalité à partir des données du milieu, de réutiliser ce cadre d'analyse quand se présente l'occasion, pour pouvoir dégager à l'avenir les particularités de son application en milieu haïtien.

Parlant de la portée réelle des résultats de l'étude et de la recommandation, nous pouvons dire d'une part, que la conclusion à laquelle nous avons aboutie à savoir que l'ODN n'est pas fonctionnelle est un résultat valide et valable qui ne peut être contesté en aucune façon. Car, si on répète

l'expérience à l'ODN avec une méthodologie plus fine, des instruments de cueillette de données plus sophistiqués et un plus grand échantillon, on arrivera indubitablement à la même conclusion. Donc, aucune faiblesse méthodologique n'a influencé les résultats. D'un autre côté, la recommandation préconisée a été faite à la lumière des résultats découlant de la recherche. Sur ce, on peut dire que résultats et recommandation sont conciliables, et l'application de celle-ci devait remédier à la situation problématique en cause.

Nous terminons en précisant que le cadre d'analyse de la fonctionnalité est un outil d'intervention conçu à partir de points relativement simples et précis. On peut s'en servir pour évaluer divers champs d'activités socio-économiques. Quoique les conditions du milieu où nous venons de faire son expérimentation n'étaient pas des plus favorables, l'efficacité de l'outil a été quand même prouvée, puisqu'il nous a permis de mettre en évidence la dimension fonctionnelle de l'Organisme de Développement du Nord.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

AUDET, Michel; MALOUIN, Jean-Louis (1986): LA PRODUCTION DES CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES DE L'ADMINISTRATION. Presses de l'Université Laval.

AKTOUF, Omar (1987): MÉTHODOLOGIE DES SCIENCES SOCIALES ET APPROCHE QUALITATIVE DES ORGANISATIONS. Presses de l'Université du Québec.

ANGLADE, Georges (1981): L'ESPACE HAÏTIEN. Éditions des Alizés. Montréal, Québec.

ANGLADE, Georges (1982): ATLAS CRITIQUE D'HAÏTI Groupe d'études et de recherches critiques d'espace. Département de géographie, Université du Québec à Montréal.

ATLAS D'HAÏTI (1985): Centre d'études de Géographie Tropicale et Université de Bordeaux III. Paris.

BLAKE, R. Robert; MOUTON, S. Jane: LA TROISIÈME DIMENSION DU MANAGEMENT. Les éditions d'organisations, Paris.

BANQUE DE LA RÉPUBLIQUE D'HAÏTI: Bulletin Semestriel No 22. Direction des Études Économiques. Avril-Septembre 1991.

BANQUE MONDIALE (1975): LE DÉVELOPPEMENT RURAL, UNE EXPÉRIENCE AFRICAINE. Economica, Paris.

BEAUFILS, Alain; GUIOT, M. Jean (1990): DÉVELOPPER L'ORGANISATION, PERSPECTIVES SUR LE PROCESSUS D'INTERVENTION. Éditeur G. Morin.

BÉGIN, Clermont; LABELLE, Bernard (1989): LES CENTRES DE SANTÉ: RÉALITÉS ET OPPORTUNITÉS FACE AU DÉFI DE L'INTÉGRATION. Université Laval, décembre 1989.

BÉLANGER, BENABOU, BERGERON: GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES. Éditeur G. Morin.

BERGERON, Pierre-G (1989): LA GESTION MODERNE, THÉORIE ET CAS. 2ième édition. Éditeur G. Morin.

BERGERON, Pierre-G (1986): LA GESTION DYNAMIQUE, CONCEPTS, MÉTHODES ET APPLICATIONS. Éditeur G. Morin.

BERGERON, LÉGER, JACQUES, BÉLANGER (1979): LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION. Éditeur G. Morin.

BERNARDIN, A. Ernst (1991): L'ESPACE RURAL HAÏTIEN. P-au-P. Éditions des Antilles.

BORDELEAU, Yvan (1988): COMPRENDRE ET DÉVELOPPER LES ORGANISATIONS. Agence d'Arc Inc. Les éditeurs des PME.

CLÉS POUR UNE STRATÉGIE NOUVELLE DE DÉVELOPPEMENT. UNESCO (1984) Auteurs collectifs. Paris, les éditions ouvrières.

CHARLES, H. KEPNER; BENJAMIN, Tregoe: THE RATIONAL MANAGER. New-York, McGraw-Hill.

CHECKLAND, Peter-B. (1981): SYSTEMS THINKING, SYSTEMS PRACTICE. Pitman Press, Bath, Avon. Great Britain.

COLLERETTE, Pierre (1982): LE CHANGEMENT PLANIFIÉ. Les éditions agence d'arc Inc.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1990): LA RELANCE LOCALE, POUR UNE APPROCHE COMMUNAUTAIRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. Rapport de synthèse. Centre d'édition du Gouvernement du Canada.

CONSTITUTION DE LA RÉPUBLIQUE D'HAÏTI (1987), P-AU-P.

COTE, ABRAVANEL, JACQUES, BÉLANGER (1986): INDIVIDU, GROUPE ET ORGANISATION. Éditeur G. Morin.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977): L'ACTEUR ET LE SYSTÈME. Paris, éditions du Seuil.

DOUCET, Laval; FAVREAU, Louis (1992): THÉORIE ET PRATIQUES EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec.

DE ROSNAY Joël: LE MACROSCOPE, VERS UNE VISION GLOBALE. Paris, les éditions du Seuil.

GAIHER, Norman; CARRIER, Serge (1990): L'ENTREPRISE ET LA GESTION DES OPÉRATIONS. Montréal, éditions études vivantes, HWR ltée.

GAUTHIER, Benoît (1989): LA RECHERCHE SOCIALE, DE LA PROBLÉMATIQUE À LA COLLECTE DES DONNÉES. Presses de l'Université du Québec.

GLUECK S. William; JAUCH Lawrence: MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET POLITIQUE GÉNÉRALE. Éditeurs McGraw-Hill.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. Ministère du conseil exécutif. Secrétariat aux affaires régionales. Bulletin d'information No 1, février 1992.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. Ministère du conseil exécutif. Secrétariat aux affaires régionales. Bulletin d'information No 2, novembre 1992.

GOYETTE, Gabriel; LESSARD-HÉBERT, Michelle (1987): LA RECHERCHE-ACTION, SES FONCTIONS, SES FONDEMENTS ET SON INSTRUMENTATION. Presses de l'Université du Québec.

GRAVITZ, Madeleine (1981): MÉTHODES DES SCIENCES SOCIALES. Cinquième édition, Dalloz, Paris.

HUYNH, Cao Trì (1986): ADMINISTRATION PARTICIPATIVE ET DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE. Institut international des sciences administratives. Unesco, Bruxelles (Belgique) .

LA COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1988): NOTRE AVENIR À TOUS. Version française, Canada, les publications du Québec. Éditions Fleuve.

LACOSTE, Yves (1981): GÉOGRAPHIE DU SOUS-DÉVELOPPEMENT. Paris, Quadrige/presses Universitaires de France.

LAFLAMME, Marcel (1977): DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT, UNE APPROCHE GLOBALE. Éditeur G. Morin.

LE BOTERF, Guy; LESSARD, Pierre (1989): L'INGÉNIERIE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT, GESTION PARTICIPATIVE ET DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL. Agence d'Arc Inc.

LE DÉVELOPPEMENT RURAL EN AFRIQUE: PRIORITÉS, PROBLÈMES ET PERSPECTIVES. Actes du 9e colloque international de l'I.C.I (1979). Éditions de l'Université d'Ottawa, Ontario.

LESCARBEAU, PAYETTE, ST-ARNAUD (1990): PROFESSION CONSULTANT. Presses de l'Université de Montréal.

LES GRANDES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LES ANNÉES 1990. Ministère du Plan, de la Coopération Externe, et de la Fonction Publique. P-au-P, 1990, document NO 4

L'ÉTAT DU MONDE (1990): ANNUAIRE ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE MONDIAL. Paris, éditions de la découverte/boréal.

L'ORGANISME POUR LE DÉVELOPPEMENT DU NORD (1986): UNE ÉVALUATION DE SES CAPACITÉS EN GESTION ET SES RELATIONS INSTITUTIONNELLES. Ministère du Plan, direction d'évaluation et de contrôle. P-au-P.

MEISTER, Albert (1978): LA PARTICIPATION POUR LE DÉVELOPPEMENT. Paris, les éditions ouvrières.

MILLER, Roger (1989): LA DIRECTION DES ENTREPRISES, CONCEPTS ET APPLICATIONS. Deuxième éditions, McGraw-Hill éditeurs.

MINI-DICTIONNAIRE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (1990): ACDI. Groupe des éditions Jeunesse.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1988): LES PME AU QUÉBEC, ÉTAT DE LA SITUATION. Gouvernement du Québec.

MINTZBERG, Henry (1984): LE MANAGER AU QUOTIDIEN, LES DIX RÔLES DU CADRE. Paris, les éditions d'Organisations.

MINTZBERG, Henry (1989): STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS. Les éditions d'organisation. Agence d'arc Inc.

MORAL Paul (1978): LE PAYSAN HAÏTIEN. Les éditions Fardin. P-au-P.

MORGAN, Gareth (1989): IMAGES DE L'ORGANISATION. Presses de l'Université Laval.

N'KALOULOU, Bernard (1984): DYNAMIQUE PAYSANNE ET DÉVELOPPEMENT RURAL AU CONGO. Éditions l'Harmattan. Paris.

OCDE (1969): LES ASPECTS MULTIDISCIPLINAIRES DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL. Centre de développement de l'Organisation de Coopération et Développement Économiques. Paris.

OCDE (1976): LES PROBLÈMES ET LES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DANS LES PAYS DE L'OCDE. Paris, volumes I et II.

ODN: HAÏTI, RAPPORT D'ACHÈVEMENT DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT DANS LE NORD, 2ième PHASE.

OUEDRAOGO, B. Ledea (1990): ENTRAIDE VILLAGEOISE ET DÉVELOPPEMENT. Éditions l'Harmattan, collection alternatives rurales. Paris.

PAUL, Samuel (1988): LA GESTION STRATÉGIQUE DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT. Série formation à la gestion, NO 19, BIT, Genève.

PEAT MARWICK (1984): ORGANISME DE DÉVELOPPEMENT DU NORD, RAPPORT REVUE ORGANISATIONNEL. P-au-P.

PRÉVOST, Paul (1983): LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION, UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET À LA RECHERCHE-ACTION. Université du Québec à Chicoutimi.

RAULIN, Henri; RAYNAUD, Edgar (1980): L'AIDE AU SOUS-DÉVELOPPEMENT Collection Tiers-monde. Presses de l'Université de France.

REVUE CANADIENNE DES SCIENCES RÉGIONALES. Auteurs collectifs. Printemps 1989, Vol. XII:1. Publiée par Henson College, Dalhousie University / INRS-Urbanisation, Université du Québec.

REVUE INTERNATIONALE D'ACTION COMMUNAUTAIRE, Automne (1989): DE L'ESPACE POUR LE LOCAL. Les éditions Saint-Martin.

ROMULUS, G. Gina (1991): UN DIAGNOSTIC DE L'ÉCONOMIE HAÏTIENNE. Direction des Études Économiques, Banque de la République d'Haïti. P-au-P.

RIBIDOUX, Jean (1980): LES CRISES ADMINISTRATIVES DANS LES PME EN CROISSANCE. Montréal, éditeur G. Morin.

SCIENCE ÉCONOMIQUE ET DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE, Sous la direction de **XAVIER GREFFE** (1986) Unesco. Paris, Presses de l'Unesco.

SCHUMACHER, E. F (1978): SMALL IS BEAUTIFUL, UNE SOCIÉTÉ À LA MESURE DE L'HOMME. Paris, Contretemps / Le seuil.

SEKIOU, Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN, Louise (1986): GESTION DU PERSONNEL. Les éditions d'Organisations et 4L Inc.

TERRY, R. Georges; FRANKLIN, G. Stephen (1985): LES PRINCIPES DU MANAGEMENT, IRWIN SERIES IN MANAGEMENT. Economica, Paris.

TREMBLAY, Marc-Adélar (1968): INITIATION À LA RECHERCHE DANS LES SCIENCES HUMAINES. Montréal, éditeurs Mcgraw-Hill.

UQUAM (1987): CAHIER DE MÉTHODOLOGIE, 4ième édition. Auteurs collectifs.

WATERSON, Albert (1974): LA PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT. Paris, Tendances Actuelles.

WILSON, Brian (1990): SYSTEMS, CONCEPTS MÉTHODOLOGIES AND APPLICATIONS. John Wiley & Sons Ltd. Great Britain, Second edition.

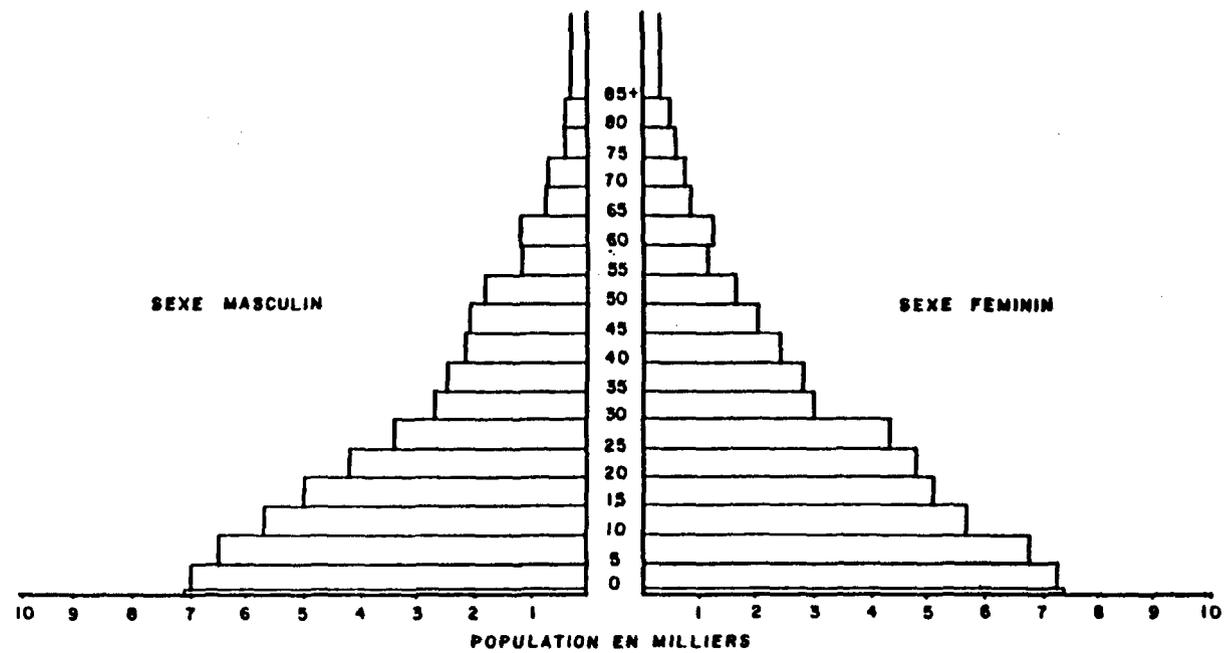
ANNEXES

ANNEXE I

ANNEXE II

GRAPHIQUE 1

POPULATION TOTALE D'HAÏTI — SEPT. 1982
PYRAMIDE DES AGES



ANNEXE III

TABLEAU 15

EXPORTATIONS, IMPORTATIONS ET BALANCE COMMERCIALE
(EN MILLIONS DE GOURDES)

PERIODE	EXPORTATIONS	IMPORTATIONS*	BALANCE COMMERCIALE *
1986 - 1987	1,075.9	1,884.3	-808.4
1987 - 1988	913.7	1,719.5	-805.8
1988 - 1989	762.4	1,568.7	-806.3
1989 - 1990	798.3	1,661.1	-862.8
1990 - 1991 *	773.2	2,286.5	-1513.3
1988 - 1989			
1er TRIMESTRE	244.4	455.4	-211.0
2e TRIMESTRE	152.9	415.6	-262.7
3e TRIMESTRE	143.9	364.9	-221.0
4e TRIMESTRE	221.2	332.8	-111.6
1989 - 1990			
1er TRIMESTRE	216.6	421.7	-205.1
2e TRIMESTRE	181.6	458.6	-277.0
3e TRIMESTRE	222.2	433.9	-211.7
4e TRIMESTRE	177.9	346.9	-169.0
1990 - 1991			
1er TRIMESTRE	209.7	458.1	-248.4
2e TRIMESTRE	234.2	467.0	-232.8
3e TRIMESTRE *	173.0	801.2	-628.2
4e TRIMESTRE *	156.3	560.2	-403.9
1990			
OCTOBRE	66.7	211.9	-145.2
NOVEMBRE	69.9	150.0	-80.1
DECEMBRE	73.1	96.2	-23.1
1991			
JANVIER	55.3	127.4	-72.1
FEVRIER	78.9	142.0	-63.1
MARS	100.0	197.6	-97.6
AVRIL	65.4	286.4	-221.0
MAI	59.3	222.9	-163.6
JUIN	48.3	291.9	-243.6
JUILLET	53.6	236.7	-183.1
AOUT	50.4	243.0	-192.6
SEPTEMBRE	52.3	80.5	-28.2

SOURCES : ADMINISTRATION GENERALE DES DAOUANES
BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES
* : DONNEES PROVISOIRES

EVOLUTION DE LA BALANCE COMMERCIALE

(En Millions de Gourdes)

Graph.3

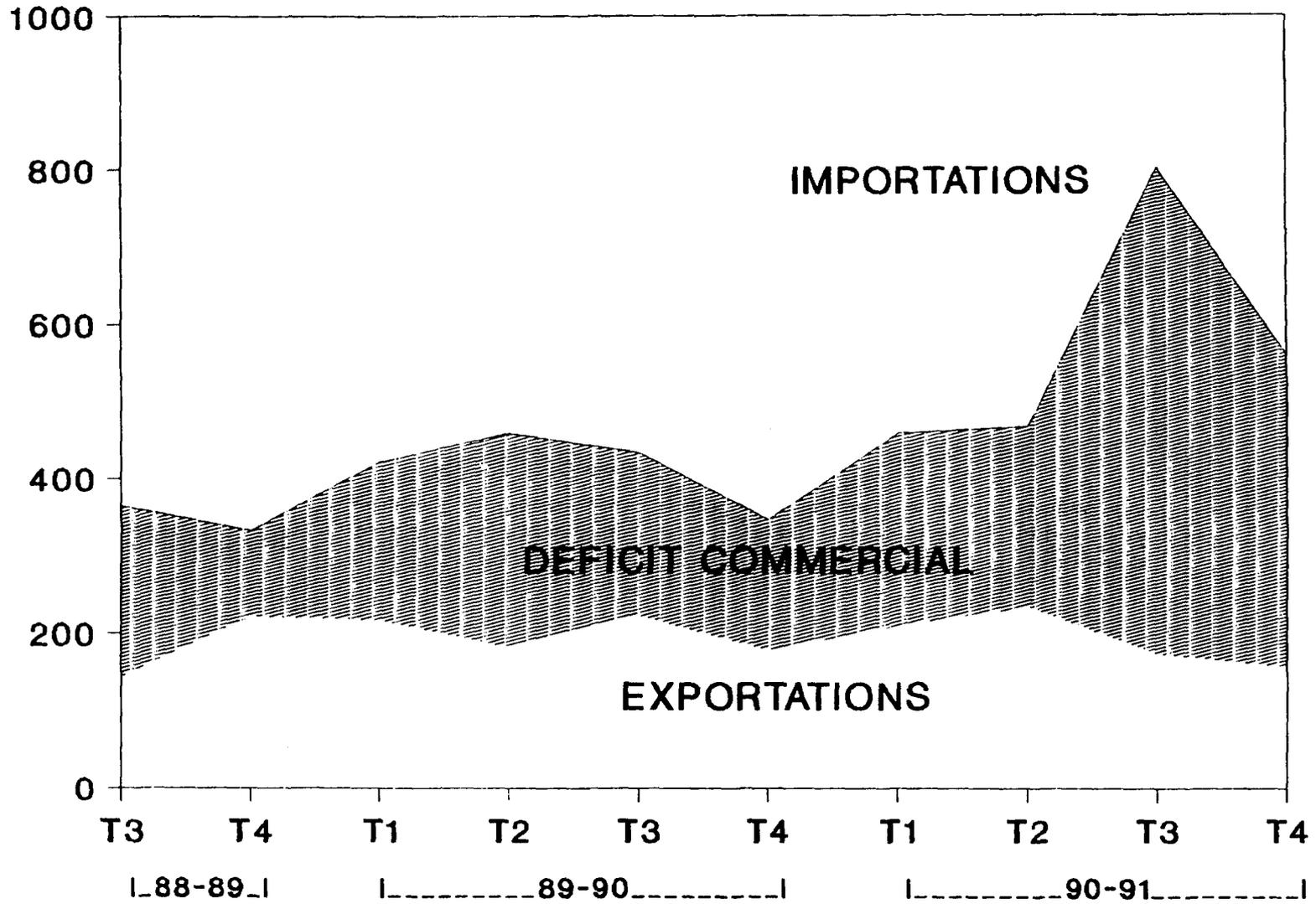


TABLEAU 16

EXPORTATIONS D'HAÏTI
(Valeur F.O.B. en Millions de Gourdes)

PERIODE	CAFE	CACAO	VIANDE	HUILES		PETITE		ARTICLES		FICELLES			TOTAL
				ESSEN.	INDUSTRIE	MANUF.	BAUXITE	PITE	SUCRE	MELASSE	EN PITE	DIVERS	
1986 - 1987	182.5	21.8	-	14.6	68.7	668.9	-	3.8	22.7	1.9	14.9	76.1	1,075.9
1987 - 1988	162.7	20.0	-	16.2	49.0	577.4	-	5.1	14.6	2.6	14.6	51.5	913.7
1988 - 1989	172.9	9.3	-	3.2	60.3	414.8	-	3.3	14.3	2.4	31.5	50.4	762.4
1989 - 1990	76.8	9.2	-	4.3	46.2	589.2	-	-	18.7	1.4	21.5	31.0	798.3
1990 - 1991 *	71.3	4.0	-	9.0	40.5	566.0	-	-	2.0	-	21.1	59.3	773.2
1988 - 1989													
1er TRIMESTRE	54.7	4.5	-	2.2	18.6	141.2	-	1.5	-	0.0	4.1	17.6	244.4
2e TRIMESTRE	54.7	2.3	-	0.5	10.6	69.8	-	0.2	-	-	8.7	6.1	152.9
3e TRIMESTRE	52.3	0.6	-	0.1	6.1	53.8	-	0.4	14.3	0.6	10.7	5.0	143.9
4e TRIMESTRE	11.2	1.9	-	0.4	25.0	150.0	-	1.2	-	1.8	8.0	21.7	221.2
1989 - 1990													
1er TRIMESTRE	15.2	2.4	-	1.5	12.7	172.3	-	-	-	-	6.1	6.4	216.6
2e TRIMESTRE	20.4	0.6	-	1.3	11.3	133.4	-	-	-	-	6.5	8.1	181.6
3e TRIMESTRE	35.0	2.4	-	1.5	10.7	142.9	-	-	18.3	1.0	6.1	4.3	222.2
4e TRIMESTRE	6.2	3.8	-	0.0	11.5	140.6	-	-	0.4	0.4	2.8	12.2	177.9
1990 - 1991 *													
1er TRIMESTRE	15.5	1.9	-	1.7	14.0	163.4	-	-	-	-	5.0	8.2	209.7
2e TRIMESTRE	26.1	1.1	-	2.0	12.7	175.6	-	-	-	-	6.2	10.5	234.2
3e TRIMESTRE *	21.1	0.8	-	2.7	6.7	115.0	-	-	-	-	7.6	19.1	173.0
4e TRIMESTRE *	8.6	0.2	-	2.6	7.1	112.0	-	-	2.0	-	2.3	21.5	156.3
1990													
OCTOBRE	5.7	0.6	-	1.0	4.2	53.4	-	-	-	-	0.2	1.6	66.7
NOVEMBRE	3.6	0.8	-	0.3	5.8	53.0	-	-	-	-	2.2	4.2	69.9
DECEMBRE	6.2	0.5	-	0.4	4.0	57.0	-	-	-	-	2.6	2.4	73.1
1991													
JANVIER	10.9	0.5	-	0.8	2.9	35.8	-	-	-	-	2.0	2.4	55.3
FEVRIER	7.7	0.1	-	0.5	4.3	63.3	-	-	-	-	1.2	1.8	78.9
MARS	7.5	0.5	-	0.7	5.5	76.5	-	-	-	-	3.0	6.3	100.0
AVRIL	8.0	0.4	-	1.8	2.4	42.5	-	-	-	-	2.6	7.7	65.4
MAI	5.9	0.2	-	0.3	2.5	41.7	-	-	-	-	2.2	6.5	59.3
JUIN	7.2	0.2	-	0.6	1.8	30.8	-	-	-	-	2.8	4.9	40.3
JUILLET	4.8	-	-	0.9	2.2	41.2	-	-	-	-	1.4	3.1	53.6
AOUT	3.2	0.2	-	0.9	2.0	40.9	-	-	-	-	0.8	2.4	50.4
SEPTEMBRE	0.6	0.0	-	0.8	2.9	29.9	-	-	2.0	-	0.1	16.0	52.3

SOURCES : ADMINISTRATION GENERALE DES DOUANES
MINISTERE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE
BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES
* : DONNEES PROVISOIRES

TABLEAU 17

E X P O R T A T I O N S D' H A I T I
(Volume en millions de kilos)

PERIODE	CAFE	CACAO	VIANDE	HUILES ESSENT.	PETITE INDUSTRIE	ARTICLES MANUF.	BAUXITE	PITE	SUCRE	MELASSE	FICELLES EN PITE
1986 - 1987	13.0	2.6	-	0.2	2.9	20.2	-	1.4	6.8	0.1	5.7
1987 - 1988	14.1	2.7	-	0.1	2.4	16.9	-	1.8	2.5	6.2	4.9
1988 - 1989	14.4	1.7	-	0.0	3.5	24.3	-	1.0	6.9	10.3	8.0
1989 - 1990	8.9	2.0	-	0.0	2.3	19.3	-	-	4.0	0.0	7.0
1990 - 1991 *	7.4	1.1	-	0.4	2.0	18.2	-	-	7.8	-	5.7
1988 - 1989											
1er TRIMESTRE	4.4	0.8	-	0.0	1.0	8.1	-	0.4	-	-	1.4
2e TRIMESTRE	4.4	0.4	-	0.0	0.7	4.1	-	0.1	-	-	2.3
3e TRIMESTRE	4.6	0.1	-	0.0	0.3	3.3	-	0.1	6.9	0.1	1.6
4e TRIMESTRE	1.0	0.4	-	0.0	1.5	8.8	-	0.4	-	10.2	2.7
1989-1990											
1er TRIMESTRE	1.9	0.6	-	0.0	0.7	5.9	-	-	-	-	1.7
2e TRIMESTRE	2.8	0.2	-	0.0	0.5	4.0	-	-	-	-	2.7
3e TRIMESTRE	3.4	0.5	-	0.0	0.5	5.1	-	-	4.0	-	1.7
4e TRIMESTRE	0.8	0.7	-	0.0	0.6	4.3	-	-	0.0	0.0	0.9
1990-1991 *											
1er TRIMESTRE	1.8	0.5	-	0.0	0.6	5.0	-	-	-	-	1.4
2e TRIMESTRE	3.0	0.2	-	0.0	0.6	4.2	-	-	-	-	1.5
3e TRIMESTRE *	2.6	0.3	-	0.1	0.4	4.8	-	-	-	-	2.2
4e TRIMESTRE *	1.3	0.1	-	0.3	0.4	4.2	-	-	7.8	-	0.6
1990											
OCTOBRE	0.6	0.2	-	0.0	0.2	2.0	-	-	-	-	0.0
NOVEMBRE	0.4	0.2	-	0.0	0.2	1.6	-	-	-	-	0.6
DECEMBRE	0.8	0.1	-	0.0	0.2	1.4	-	-	-	-	0.8
1991											
JANVIER	1.2	0.1	-	0.0	0.1	0.9	-	-	-	-	0.1
FEVRIER	0.9	0.0	-	0.0	0.2	1.4	-	-	-	-	0.4
MARS	0.9	0.1	-	0.0	0.3	1.9	-	-	-	-	1.0
AVRIL	1.0	0.1	-	0.0	0.2	1.7	-	-	-	-	0.7
MAI	0.7	0.1	-	0.0	0.1	1.6	-	-	-	-	0.6
JUIN	0.9	0.1	-	0.1	0.1	1.5	-	-	-	-	0.9
JUILLET	0.7	-	-	0.1	0.1	1.6	-	-	-	-	0.4
AOUT	0.5	0.1	-	0.1	0.1	1.5	-	-	-	-	0.2
SEPTEMBRE	0.1	0.0	-	0.1	0.2	1.1	-	-	7.8	-	0.0

SOURCES: ADMINISTRATION GENERALE DES DOUANES
 MINISTERE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE
 BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES
 * : DONNEES PROVISOIRES

TABLEAU 18

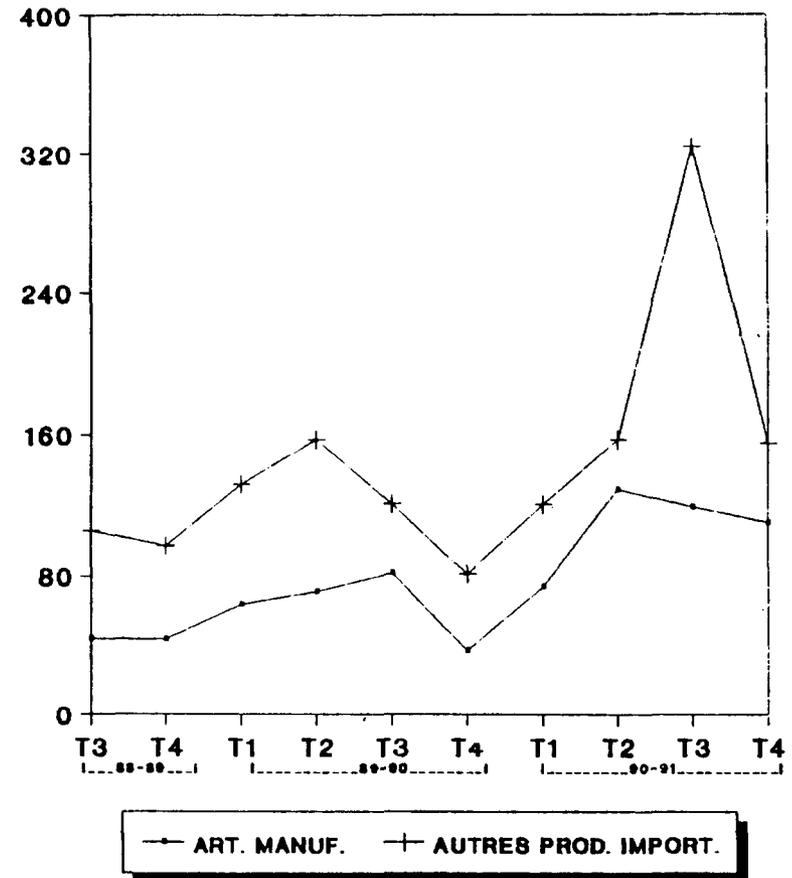
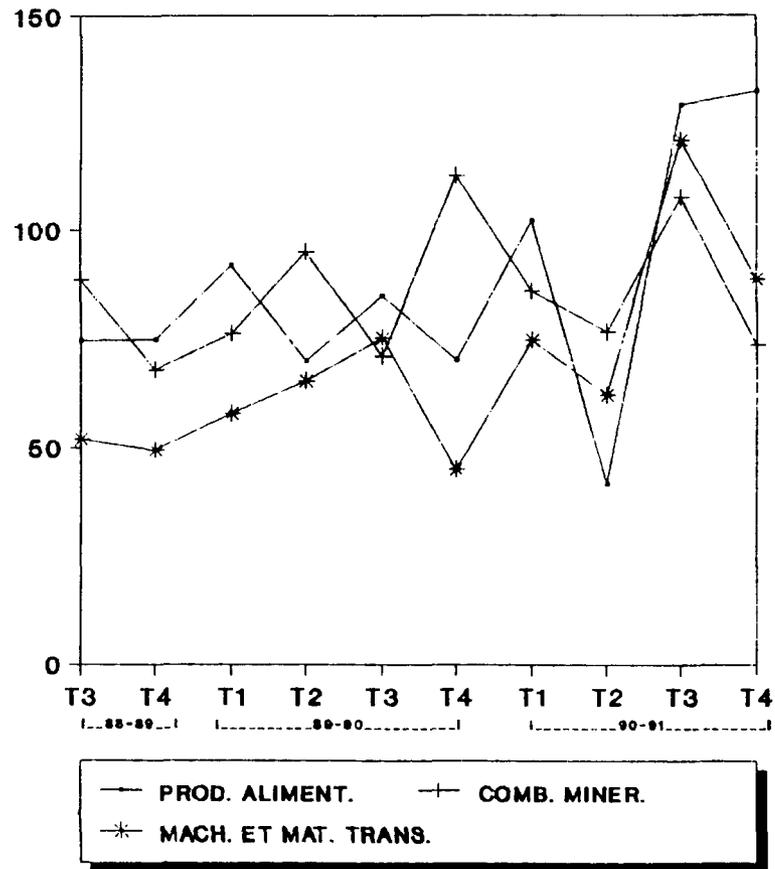
IMPORTATIONS D'HAÏTI PAR GROUPE DE PRODUITS *
(En Millions de Gourdes)

PERIODE	PRODUITS ALIMENTAIRES	BOISSONS ET TABACS	MATIERES BRUTES NON COMESTIBLES	COMBUSTIBLES MINERAUX	HUILES ET GRAISSES	PRODUITS CHIMIQUES	ARTICLES MANUFACT.	MACHINES A MATERIEL DE TRANSPORT	ARTICLES MANUFACT. DIVERS	ARTICLES DIVERS n.d.a.	TOTAL
1986 - 1987	368.2	31.5	41.0	237.5	168.0	190.5	324.8	335.6	172.5	22.7	1,804.3
1987 - 1988	349.0	20.0	53.9	231.8	153.1	170.0	270.2	308.0	146.0	17.5	1,719.5
1988 - 1989	324.9	19.0	34.1	277.6	132.6	144.7	220.1	267.3	132.6	15.0	1,568.7
1989 - 1990	316.2	24.3	40.1	354.1	156.0	185.6	255.0	243.0	77.1	9.7	1,661.1
1990 - 1991	405.8	60.4	27.0	342.9	290.3	237.1	434.0	346.0	130.0	11.4	2,206.5
1988 - 1989											
1er TRIMESTRE	93.1	6.2	10.4	59.1	36.0	39.1	72.1	86.5	47.9	5.0	455.4
2e TRIMESTRE	82.0	4.5	13.0	62.5	33.7	41.0	60.0	79.3	33.0	4.2	415.6
3e TRIMESTRE	74.4	5.0	6.0	88.4	31.6	30.6	44.1	52.0	29.3	3.5	364.9
4e TRIMESTRE	74.6	3.3	4.7	67.6	31.3	33.2	43.9	49.5	21.6	3.1	332.0
1989 - 1990											
1er TRIMESTRE	91.7	3.2	11.0	75.9	50.9	42.7	64.1	57.0	20.5	3.1	421.7
2e TRIMESTRE	69.8	13.2	12.0	94.9	47.9	61.6	71.3	65.1	19.4	2.6	458.6
3e TRIMESTRE	84.7	4.1	0.4	70.7	33.1	52.0	82.1	75.0	20.5	2.5	433.9
4e TRIMESTRE	70.0	3.0	7.1	112.6	24.1	20.5	37.5	45.1	16.7	1.5	346.9
1990 - 1991											
1er TRIMESTRE	102.2	7.7	8.3	85.0	43.0	44.3	74.6	74.5	14.9	2.0	450.1
2e TRIMESTRE	41.9	11.1	4.5	76.3	35.3	40.5	129.4	62.0	58.0	0.0	467.0
3e TRIMESTRE	129.3	26.4	7.6	107.5	171.3	86.3	119.4	121.0	25.0	6.6	801.2
4e TRIMESTRE	132.4	15.2	7.4	73.3	39.9	50.0	110.6	80.5	32.1	2.0	560.2
1990											
OCTOBRE	50.5	1.3	2.8	34.4	25.9	21.0	32.4	36.0	5.0	1.0	211.9
NOVEMBRE	30.7	5.0	2.7	28.2	9.9	14.7	28.6	24.4	5.1	0.7	150.0
DECEMBRE	21.0	1.4	2.0	23.2	0.0	0.6	13.6	13.3	4.0	0.3	96.2
1991											
JANVIER	16.3	5.5	2.6	24.1	2.3	14.5	32.0	14.0	15.3	0.0	127.4
FEBVIER	11.0	0.5	0.4	20.4	15.1	17.2	33.5	16.7	10.4	0.0	142.0
MARS	13.0	5.1	1.5	23.0	17.9	16.8	63.9	30.5	24.3	0.0	197.6
AVRIL	44.3	14.6	1.1	30.2	98.4	25.7	29.0	35.5	6.4	0.4	286.4
MAI	35.1	6.9	3.7	35.3	16.4	20.3	41.1	41.3	8.0	6.0	222.9
JUIN	49.9	4.9	2.8	42.0	56.5	32.3	48.5	44.2	10.6	0.2	291.9
JUILLET	85.2	6.9	2.2	23.3	23.5	21.9	32.6	33.5	6.2	1.4	236.7
AOUT	39.0	8.1	4.9	30.6	13.7	29.5	59.2	46.3	9.5	1.4	243.0
SEPTEMBRE	7.4	0.2	0.3	19.4	2.7	6.6	10.0	0.7	16.4	-	80.5

SOURCES: ADMINISTRATION GENERALE DES DOUANES
BRH-DIRECTION DE LA SUPERVISION DES BANQUES ET INSTITUTIONS FINANCIERES
* : DONNEES PROVISOIRES

EVOLUTION DES IMPORTATIONS PAR GROUPE DE PRODUITS

(En Millions de Gourdes)



Graph. 4

TABLEAU 19

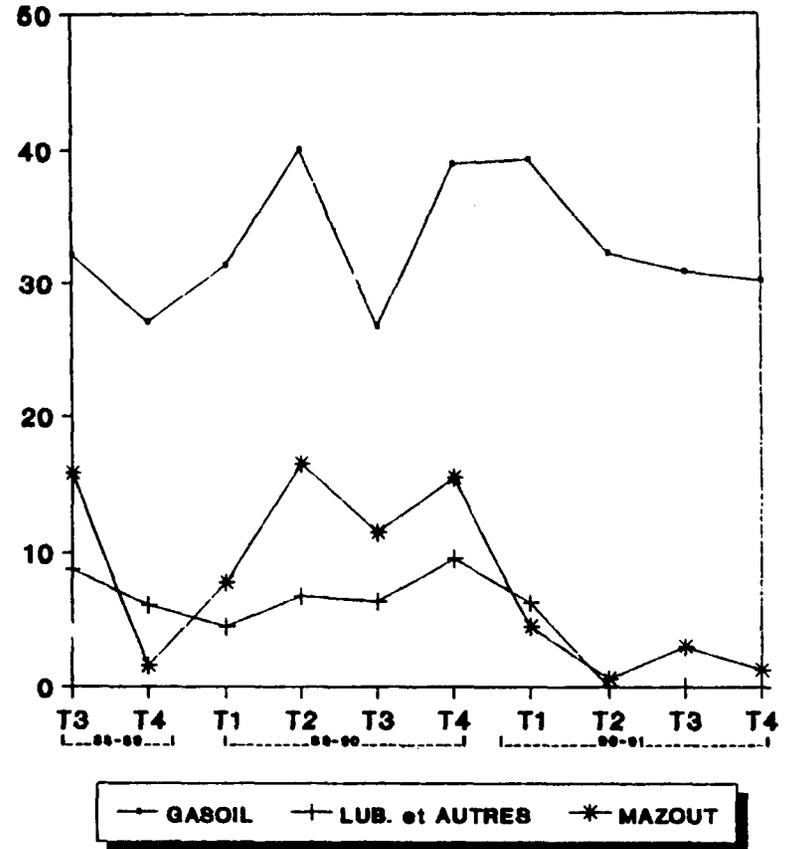
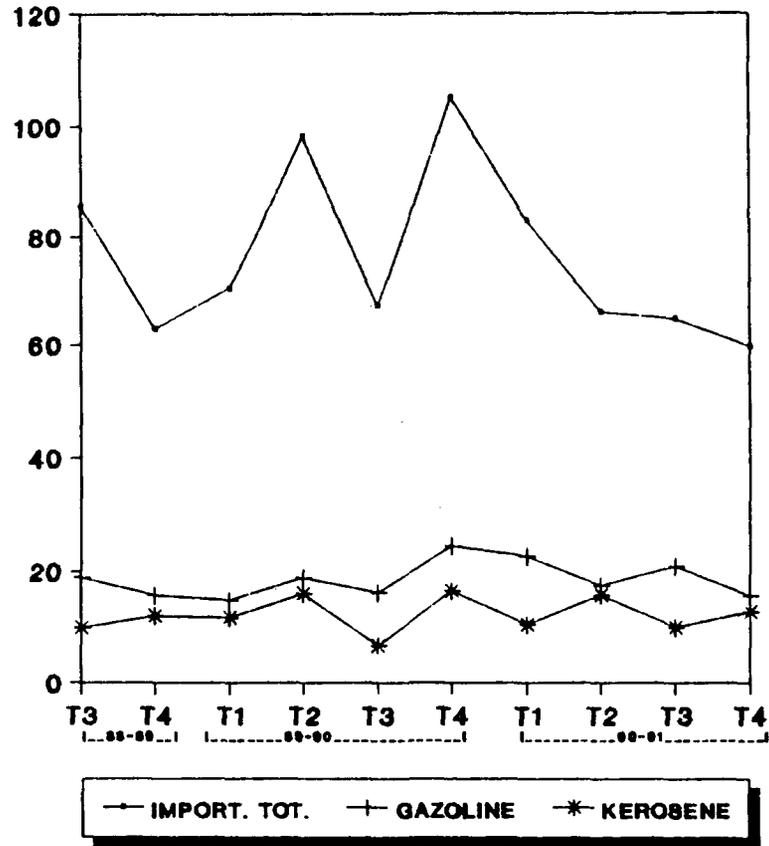
 IMPORTATIONS DE PRODUITS PETROLIERS
 (En Millions de Barils et en Millions de Gourdes)

PERIODE	GAZOLINE		KEROSENE		GASOIL		FUEL OIL (MAZOUT)		LUBRIFIANTS ET AUTRES		BITUME		TOTAL	
	VOLUME	VALEUR	VOLUME	VALEUR	VOLUME	VALEUR	VOLUME	VALEUR	VOLUME	VALEUR	VOLUME	VALEUR	VOLUME	VALEUR
1986 - 1987	421.1	51,075.4	158.1	34,421.1	793.9	84,070.5	240.9	20,005.3	7.5	15,510.6	-	1,907.0	1,821.5	207,078.7
1987 - 1988	429.9	50,421.6	197.7	35,901.4	842.0	91,759.2	329.1	25,005.3	34.4	19,302.7	-	-	1,933.1	220,470.2
1988 - 1989	470.8	60,956.0	359.3	43,628.5	968.6	109,735.0	348.9	26,711.5	40.9	24,707.5	4.8	551.5	2,201.3	266,290.0
1989 - 1990	469.3	74,648.5	331.3	50,008.5	952.0	137,142.0	537.7	51,230.0	43.7	27,229.0	0.9	143.0	2,335.7	341,209.0
1990 - 1991	508.4	76,777.5	330.8	48,656.9	933.0	131,681.1	107.5	9,322.6	10.9	6,299.5	-	-	1,931.4	273,737.6
1988 - 1989														
1er TRIMESTRE	132.7	14,856.5	93.5	10,200.0	238.9	21,743.0	69.3	4,534.0	6.6	4,253.0	-	-	541.0	51,594.5
2e TRIMESTRE	101.3	11,481.0	80.2	11,581.5	220.0	26,763.0	66.9	4,019.5	8.4	5,512.0	-	-	492.8	60,157.0
3e TRIMESTRE	125.6	18,948.0	70.7	9,000.0	268.7	32,219.0	193.5	15,004.0	13.6	0,011.0	-	-	600.1	85,590.0
4e TRIMESTRE	119.2	15,670.5	98.9	12,031.0	233.0	27,010.0	19.2	1,554.0	12.1	6,131.5	4.0	551.5	407.4	62,968.5
1989 - 1990														
1er TRIMESTRE	116.8	14,938.0	84.2	11,716.0	237.6	31,371.5	57.3	7,036.0	7.0	4,506.5	0.9	143.0	503.8	70,511.0
2e TRIMESTRE	110.0	18,892.5	92.2	15,992.5	244.9	40,070.5	174.7	16,453.0	11.9	6,762.0	-	-	641.7	90,170.5
3e TRIMESTRE	100.4	16,247.0	49.3	6,552.0	212.7	26,658.5	142.1	11,409.0	9.7	6,392.0	-	-	522.2	67,338.5
4e TRIMESTRE	126.1	24,571.0	105.6	16,540.0	257.6	39,041.5	163.6	15,460.0	15.1	9,568.5	-	-	660.0	105,189.0
1990 - 1991														
1er TRIMESTRE	119.9	22,697.1	43.0	10,300.1	210.3	39,259.5	40.1	4,455.5	10.9	6,299.5	-	-	425.0	83,079.7
2e TRIMESTRE	136.7	17,532.0	103.0	15,731.1	223.7	32,266.3	9.6	576.0	-	-	473.0	66,106.2
3e TRIMESTRE	130.3	20,965.7	84.0	9,060.4	206.0	30,924.2	31.5	5,030.3	-	-	540.0	64,700.0
4e TRIMESTRE	113.5	15,581.9	99.2	12,689.3	253.0	30,231.7	25.3	1,260.0	-	-	491.0	59,763.1
1990														
OCTOBRE	30.5	6,733.5	21.3	5,194.0	50.9	11,701.0	30.0	3,464.0	10.9	6,299.5	-	-	143.6	34,072.0
NOVEMBRE	40.3	9,150.2	10.0	2,163.0	62.7	11,123.6	5.3	400.7	-	-	126.1	22,925.5
DECEMBRE	41.1	6,813.4	12.5	2,411.1	96.7	16,354.9	5.0	502.0	-	-	155.3	26,002.2
1991														
JANVIER	39.5	5,391.1	28.1	5,006.2	65.4	10,776.7	-	-	133.0	21,174.0
FEBVIER	44.1	5,890.2	34.4	5,200.9	58.0	8,110.5	4.6	310.0	-	-	143.9	19,628.4
MARS	53.1	6,243.5	39.3	5,324.0	99.5	13,271.1	...	265.2	-	-	196.9	25,303.0
AVRIL	42.9	6,379.4	35.2	4,063.9	83.4	9,016.3	15.5	1,002.3	-	-	177.0	21,141.9
MAI	50.0	7,456.3	21.9	2,332.1	90.3	9,766.5	0.0	915.0	-	-	170.2	20,669.9
JUIN	45.4	7,130.0	16.9	3,272.4	112.3	12,141.4	9.0	433.0	-	-	193.6	22,976.0
JUILLET	42.0	5,754.5	26.2	3,030.5	49.0	5,102.0	9.0	432.5	-	-	127.0	14,600.3
AOUT	50.0	6,339.3	50.0	4,951.0	101.2	12,235.6	9.0	457.1	-	-	190.2	24,342.9
SEPTEMBRE	20.7	3,100.2	35.0	4,707.0	102.0	12,632.7	7.3	371.2	-	-	165.0	20,019.9

 SOURCE : BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES
 CABINET TECHNIQUE
 ... : DONNEES NON DISPONIBLES

EVOLUTION DES IMPORTATIONS DE PRODUITS PETROLIERS

(En Millions de Gourdes)



Graph. 5

ANNEXE IV

TABLEAU 20

VOLUME DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE D'HAITI

PERIODE	EN MILLIERS DE TONNES METRIQUES						EN MILLIERS DE KILOS			
	SUCRE	CIMENT	FARINE	SAVON DE LESSIVE	HUILE COMESTIBLE	SAINDOUX	SAVON DE TOILETTE	DETERGENTS	HUILES ESSENTIELLES	BEURRE DE TABLE
1986 - 1987	32.50	253.00	91.80	39.60	24.20	7.30	721.70	1,916.00	166.80	2,678.00
1987 - 1988	...	264.90	100.70	44.00	80.80	7.40	627.90	1,439.70	190.00	2,740.90
1988 - 1989	...	235.60	99.50	47.90	100.40	8.80	662.90	826.00	112.30	2,446.20
1989 - 1990	...	180.40	76.20	44.50	110.70	8.00	1,252.20	1,042.80	76.80	2,213.50
1990 - 1991	...	211.00 P	62.00	50.50 E	105.10 E	10.50 E	1,939.80 E	1,027.80 P	90.00 P	1,536.80
1988 - 1989										
1er TRIMESTRE	...	69.00	28.20	13.00	22.90	2.30	120.50	210.00	38.30	620.80
2e TRIMESTRE	...	61.40	25.30	10.60	24.40	2.10	178.10	190.90	20.10	570.80
3e TRIMESTRE	...	54.10	28.40	12.40	25.30	2.00	149.60	213.80	35.60	570.90
4e TRIMESTRE	...	51.10	17.60	11.90	27.80	2.40	214.70	211.30	18.30	683.70
1989 - 1990										
1er TRIMESTRE	...	50.10	24.60	10.70	25.10	2.00	294.30	255.30	14.20	546.50
2e TRIMESTRE	...	34.70	17.90	10.30	24.30	1.20	278.20	237.30	12.25	491.80
3e TRIMESTRE	...	34.70	18.10	12.60	25.10	2.70	300.80	233.10	21.00	513.50
4e TRIMESTRE	...	52.90	15.60	10.90	36.20	2.10	378.90	317.10	29.35	661.70
1990 - 1991										
1er TRIMESTRE	...	43.10	15.80	10.50	26.70	2.30	746.90	221.20	15.10	268.40
2e TRIMESTRE	...	31.40	13.30	10.50	25.80	2.50	758.00	233.80	17.20	448.60
3e TRIMESTRE	...	55.30	13.40	14.10	25.80	3.00	228.40	324.50	30.70	403.90
4e TRIMESTRE	...	81.20	19.50	15.40	26.80	2.70	206.50	248.30	27.00	415.90
1990										
OCTOBRE	...	14.30	5.10	3.80	9.40	0.70	226.00	72.00	4.80	122.80
NOVEMBRE	...	15.70	4.50	3.50	8.10	0.80	275.40	74.70	5.40	92.90
DECEMBRE	...	13.10	6.20	3.20	9.20	0.80	245.50	74.50	4.90	52.70
1991										
JANVIER	...	11.20	3.60	3.60	8.60	1.00	275.50	77.90	5.70	65.30
FEBVIER	...	10.40	4.30	3.00	8.80	0.70	215.60	49.90	5.00	282.30
MARS	...	9.80	5.40	3.90	8.40	0.80	266.90	106.00	6.50	101.00
AVRIL	...	16.00	4.70	5.10	7.90	0.70	62.80	139.00	10.60	126.80
MAI	...	20.20	4.60	4.20	6.10	1.00	62.80	98.50	5.20	135.80
JUIN	...	19.10	4.10	4.80	11.80	1.30	102.80	87.00	14.90	141.30
JUILLET	...	25.50	2.80	5.00	8.60	1.10	64.40	89.70 P	11.30	112.30
AOUT	...	27.70	5.90	5.10	9.10	0.80	104.95	83.30 P	7.60 P	146.30
SEPTEMBRE	...	28.00 P	10.80	5.30 P	9.10 P	0.80	37.15	75.30 P	8.10 P	157.30

SOURCE : BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES

... : DONNEES NON DISPONIBLES

P : DONNEES PROVISOIRES

E : DONNEES ESTIMEES

TABLEAU 21

VOLUME DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE

PERIODE	TISSUS EN FIBRES SYNT. (MILLIERS DE YDS)	MELASSE (MILLIONS DE GALLONS)	CIGARETTES (MILLIONS D'UNITES)	BIERE (MILLIONS BOUTEILLES)	MALTA (MILLIONS DE BOUTEILLES)	ELECTRICITE (MILLIONS DE K/WATTS/H)	ALLUMETTES (CARTONS) (a)
1986 - 1987	702.8	...	887.9	4.0	5.5	485.8	45,650.0
1987 - 1988	631.2	1.40	934.9	4.0	7.8	535.1	35,093.0
1988 - 1989	745.3	1.18	1,041.0	3.5	9.8	588.5	37,974.0
1989 - 1990	740.3	...	1,028.8	3.6	9.6	577.1	12,647.0
1990 - 1991	1,056.0 *	5.0	14.1	491.8 *	21,134.0
1988 - 1989							
1er TRIMESTRE	143.8	...	225.5	0.8	1.3	143.2	11,024.0
2e TRIMESTRE	163.9	0.48	262.8	0.8	3.0	139.6	9,825.0
3e TRIMESTRE	140.7	0.70	278.2	1.0	2.8	146.9	9,620.0
4e TRIMESTRE	296.9	...	274.5	0.9	2.7	158.8	7,505.0
1989 - 1990							
1er TRIMESTRE	173.6	...	226.0	0.8	2.2	155.0	8,676.0
2e TRIMESTRE	144.2	...	284.8	0.9	2.5	145.8	3,971.0
3e TRIMESTRE	140.3	...	271.8	0.9	2.5	141.6	-
4e TRIMESTRE	282.2	...	246.2	1.0	2.4	134.7	-
1990 - 1991							
1er TRIMESTRE	261.3	1.1	2.8	144.5	5,224.0
2e TRIMESTRE	297.8	0.9	2.8	95.5	4,490.0
3e TRIMESTRE	272.0	1.2	4.0	119.9	2,827.0
4e TRIMESTRE	224.9 *	1.8	4.5	131.9 *	8,593.0
1990							
OCTOBRE	82.5	0.3	1.0	49.4	833.0
NOVEMBRE	91.7	0.4	1.0	47.6	2,402.0
DECEMBRE	87.1	0.4	0.8	47.5	1,989.0
1991							
JANVIER	92.4	0.3	1.1	39.1	1,373.0
FEVRIER	96.8	0.3	0.7	29.1	249.0
MARS	108.6	0.3	1.0	27.3	2,860.0
AVRIL	92.8	0.3	1.3	32.5	2,827.0
MAI	89.9	0.4	1.3	42.2	-
JUIN	89.3	0.5	1.4	45.2	-
JUILLET	53.8	0.6	1.5	45.8	-
AOUT	85.4 *	0.7	1.7	44.6 *	3,593.0
SEPTEMBRE	85.7 *	0.5	1.3	41.5 *	5,000.0

SOURCE : BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES

... : INFORMATIONS NON DISPONIBLES

(a) : 1 CARTON = 10 KILOS

- : FERMETURE DE L'USINE

* : DONNEES PROVISOIRES

TABLEAU 22

INDICE DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE
DES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION
PAR BRANCHE D'ACTIVITE
BASE 100 EN 1983-1984

PERIODE	INDICE GENERAL	INDUSTRIES ALIMENTAIRES	BOISSONS ET TABACS	TEXTILE ET CUIR	MINERAUX NON METALLIQUES	INDUSTRIE CHIMIQUE	INDUSTRIES DIVERSES
1986 - 1987	100.57	101.15	92.77	66.08	121.34	132.54	123.05
1987 - 1988	102.45	124.50	80.69	95.98	109.90	114.43	107.22
1988 - 1989	106.12	100.04	108.11	70.08	100.06	93.56	92.37
1989 - 1990	104.14	111.62	113.16	69.12	82.81	95.23	121.46
1990 - 1991*	99.11	107.71	114.99	74.54 **	91.92	87.16	96.11
1988 - 1989							
1er TRIMESTRE	105.93	108.89	97.15	54.08	104.66	97.55	91.54
2e TRIMESTRE	105.54	102.13	107.23	61.64	105.46	74.36	89.88
3e TRIMESTRE	111.02	102.23	115.28	52.90	102.58	121.29	92.54
4e TRIMESTRE	101.99	86.90	112.77	111.68	87.53	81.02	95.52
1989 - 1990							
1er TRIMESTRE	100.17	104.31	110.02	64.16	99.67	96.24	119.73
2e TRIMESTRE	96.29	96.14	111.29	53.41	91.39	80.25	124.04
3e TRIMESTRE	99.29	120.01	119.68	52.77	55.53	106.47	95.01
4e TRIMESTRE	120.81	126.03	111.65	106.13	84.65	97.97	147.07
1990 - 1991*							
1er TRIMESTRE	97.62	111.78	115.91	77.50	90.97	94.43	105.22
2e TRIMESTRE	96.87	107.51	112.17	71.58	81.92	87.86	89.39
3e TRIMESTRE	98.56	107.51	115.84	...	91.83	77.92	92.66
4e TRIMESTRE*	103.40	104.03	116.03	...	102.94	88.43	97.18
1990							
OCTOBRE	97.84	117.20	113.82	77.58	91.65	91.85	107.71
NOVEMBRE	98.14	99.88	115.98	78.83	95.37	100.97	107.71
DECEMBRE	96.88	118.25	117.94	76.08	85.89	90.46	100.24
1991							
JANVIER	98.13	107.51	109.58	77.53	83.71	88.16	98.46
FEVRIER	95.22	104.71	112.98	68.37	81.93	87.36	81.69
MARS	97.27	110.30	113.95	68.84	80.13	88.07	88.02
AVRIL	97.67	111.53	113.51	...	86.81	88.15	82.34
MAI	98.43	97.74	115.22	...	96.98	69.97	97.10
JUIN	99.58	102.82	118.78	...	91.69	75.64	98.55
JUILLET	101.75	98.63	119.20	...	102.42	84.48	94.50
AOUT	102.59	103.76	114.96	...	102.98	85.29	96.80
SEPTEMBRE	105.85	112.64	113.94	...	103.42	95.52	100.25

SOURCE : BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES

*DONNEES PROVISOIRES

... INFORMATIONS NON DISPONIBLES

** MOYENNE DE DEUX TRIMESTRES

TABLEAU 23

EXPOR TATIONS DES INDUSTRIES D'ASSEMBLAGE AUX U. S. A. (P.O.B.)
 A BASE DE MATIERES PREMIERES IMPORTEES
 (En Milliers de Gourdes)

PERIODE	TULLES DENTELLES RUBANS	EQUIPEMENTS DE DISTRIBU- TION	RECEPTEURS DE RADIO & ACCESS.	MACHINERIE ET ACCESS.	APPAREILS ELECTR. ET ACCESS.	TRANSPOR- TATEURS ET INTER- RUPTEURS	ARTICLES DE VOYAGE, SACS A MAIN	ARTICLES POUR VETEMENTS CHAUSSURES	JOUETS ET ARTICLES DE SPORT	ARTICLES MANUF. EN CAOUTCHOUC ET EN PLAST.	BIJOUTERIE, APPAR. OPTIQ. A ENREGISTRER ET A REPRODUIRE LES SONS	TOTAL
1986 - 1987	8,020.0	36,395.0	8,920.0	4,135.0	17,795.0	354,625.0	50,304.0	683,480.0	6,588.0	273,890.0	50,070.0	1,664,727.0
1987 - 1988	9,228.0	37,116.0	8,028.0	4,475.0	16,519.0	303,700.0	56,820.0	682,076.0	6,094.0	238,501.0	52,112.0	1,545,026.0
1988 - 1989	8,959.9	26,284.0	6,020.5	3,429.6	12,225.6	250,498.0	46,285.4	572,676.9	7,504.4	190,847.9	39,864.1	1,271,850.3
1989 - 1990 *	9,280.2	27,859.0	5,960.7	3,054.7	9,030.9	187,616.2	48,213.0	540,218.4	8,493.8	168,856.9	40,115.0	1,123,040.3
1990 - 1991 *	9,090.7	21,083.9	5,246.4	3,134.5	6,745.0	161,113.9	27,860.6	515,643.6	11,826.7	120,348.8	37,839.9	1,025,664.3
1988 - 1989												
1er TRIMESTRE	2,846.7	8,039.1	1,708.4	1,270.2	715.0	59,030.2	12,659.1	184,324.7	2,022.8	57,414.3	10,214.1	365,681.6
2e TRIMESTRE	2,422.9	5,947.1	1,043.0	923.0	943.0	77,477.4	10,167.0	156,589.3	3,278.5	38,075.0	8,049.0	320,664.7
3e TRIMESTRE	1,619.7	6,436.9	1,626.0	533.1	5,179.4	48,846.5	11,409.0	98,528.4	1,167.4	45,757.0	10,885.8	257,529.6
4e TRIMESTRE	2,070.6	7,860.9	1,643.1	703.3	5,388.2	65,143.9	12,050.3	133,234.5	1,035.7	49,601.6	10,715.2	319,974.4
1989 - 1990 *												
1er TRIMESTRE	2,053.3	9,421.0	2,053.4	840.3	1,019.2	60,519.1	16,910.1	165,377.1	2,378.3	44,099.4	12,862.7	22,340.6
2e TRIMESTRE	2,857.1	5,706.0	1,729.0	1,343.1	867.0	50,161.1	11,102.7	134,706.4	3,076.5	49,063.7	9,976.3	21,897.7
3e TRIMESTRE	1,958.4	7,210.0	1,256.0	427.1	4,553.6	47,401.1	12,220.2	117,028.4	1,577.8	43,568.9	10,373.6	17,238.2
4e TRIMESTRE	2,411.4	5,522.0	922.3	444.2	2,591.1	29,534.9	7,980.0	123,106.5	1,461.2	32,124.9	6,902.4	12,865.0
1990 - 1991 *												
1er TRIMESTRE	3,558.9	6,483.0	1,020.5	864.0	709.1	58,341.0	10,013.6	143,060.1	1,920.2	25,126.1	11,596.4	20,436.5
2e TRIMESTRE	2,304.6	4,025.6	1,310.2	1,047.0	456.3	49,087.1	8,796.3	139,299.2	5,973.3	29,925.0	6,000.0	18,940.6
3e TRIMESTRE	2,194.2	6,137.0	1,448.1	559.1	2,522.6	40,801.2	5,872.0	121,531.7	2,428.1	35,748.7	8,756.6	24,154.9
4e TRIMESTRE	953.0	3,638.3	1,467.6	664.4	3,057.0	32,284.6	3,178.7	111,752.6	1,505.1	29,549.0	11,478.9	22,198.3
1990												
OCTOBRE	1,370.6	2,679.1	479.5	312.0	284.1	17,892.0	2,977.7	52,704.3	696.7	4,583.8	3,919.6	6,186.4
NOVEMBRE	1,213.2	2,295.3	302.9	258.0	319.0	22,145.6	4,051.9	47,178.6	719.9	6,958.3	5,368.5	8,681.8
DECEMBRE	975.1	1,508.6	238.1	294.0	106.0	18,303.4	2,984.0	43,177.2	503.6	13,584.0	2,300.3	5,568.3
1991												
JANVIER	1,027.7	1,764.5	365.3	326.0	174.0	18,263.2	3,904.1	36,871.8	1,372.6	6,947.4	1,036.9	5,475.1
FEBVIER	902.2	2,039.1	681.5	507.0	138.0	16,905.8	2,673.7	48,963.2	1,002.1	10,919.5	1,589.5	6,439.6
MARS	454.7	1,022.0	263.4	214.0	144.3	14,510.1	2,218.5	53,464.2	3,598.6	12,058.1	3,381.6	7,025.9
AVRIL	553.8	1,139.0	572.1	116.1	235.0	15,027.1	2,069.5	44,001.5	579.6	13,557.0	2,057.6	8,326.6
MAI	1,039.6	3,151.0	485.0	253.0	1,181.2	13,156.5	2,453.8	41,786.2	993.7	12,179.1	2,965.2	8,450.0
JUIN	600.8	1,847.0	391.0	190.0	1,106.4	12,617.6	1,348.7	35,744.0	854.8	10,012.6	3,733.8	7,378.3
JUILLET	401.1	810.0	702.0	325.0	1,000.0	11,831.2	1,296.0	38,873.6	920.6	9,598.5	4,625.5	8,321.4
AOUT	350.0	1,228.3	347.0	219.0	1,006.0	11,515.3	1,325.1	37,267.1	470.2	8,229.6	3,924.2	7,000.4
SEPTEMBRE	201.9	1,600.0	418.6	120.4	971.0	8,938.1	557.6	35,611.9	114.3	11,720.9	2,929.2	6,868.5

SOURCES: DEPARTEMENT DU COMMERCE DES ETATS-UNIS D'AMERIQUE
 BRB - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES
 * : DONNEES PROVISOIRES

TABLEAU 24

EXPORTATIONS AUX U. S. A. (F.O.B.)
A B A S E D E M A T I E R E S P R E M I E R E S L O C A L E S
(En Milliers de Gourdes)

PERIODE	ARTICLES MANUFACT. EN CUIR	ARTICLES MANUFACT. EN BOIS	VETEMENTS & AUTRES OUVRAGES	PRODUITS TEXTILES	TAPIS ET ACCESS. COUVERT.	BOIS POUR MEUBLES	TRAVAUX D'ART	BALAIS BROSSES	ART. DECLARES ET NON DECLARES	AUTRES	SOUS-TOTAL	MARCHANDISES RETOURNEES	T O T A L
1986 - 1987	49,795.0	9,360.0	15,860.0	47,185.0	1,030.0	4,680.0	720.0	19,440.0	12,280.0	840.0	161,190.0	(38,795.0)	122,395.0
1987 - 1988	68,926.0	6,035.0	28,490.0	53,127.0	360.0	3,945.0	732.0	15,994.0	12,997.0	449.0	191,055.0	(35,335.0)	155,720.0
1988 - 1989	49,762.6	5,406.3	19,387.1	40,901.6	261.0	3,194.7	613.5	14,181.0	10,597.6	354.8	144,663.0	(27,974.2)	116,688.8
1989 - 1990	43,989.1	5,846.4	20,446.2	36,049.2	319.2	2,787.5	730.4	14,630.0	10,393.0	476.7	135,668.1	(26,145.1)	109,523.0
1990 - 1991 *	41,656.2	5,768.7	19,167.2	34,564.7	317.6	3,274.5	807.0	13,524.2	9,462.4	488.1	129,030.7	(29,814.4)	99,216.3
1988 - 1989													
1er TRIMESTRE	17,340.0	1,491.6	4,166.0	11,573.0	55.2	1,200.0	240.1	5,677.0	2,931.0	109.0	44,790.9	(9,656.0)	35,134.9
2e TRIMESTRE	14,450.0	1,924.8	6,125.0	10,602.4	51.0	926.0	180.2	3,956.0	4,110.0	98.1	42,423.5	(8,195.0)	32,228.5
3e TRIMESTRE	9,531.6	1,332.4	5,691.4	11,108.3	106.8	569.8	100.4	2,616.0	1,881.1	84.2	33,022.0	(3,308.7)	29,713.3
4e TRIMESTRE	8,441.0	659.5	3,404.7	7,617.9	48.8	490.9	92.8	1,932.0	1,675.5	63.5	24,426.6	(4,814.5)	19,612.1
1989 - 1990													
1er TRIMESTRE	14,031.0	2,445.0	5,098.2	12,379.1	50.0	1,081.5	221.0	6,197.6	2,140.3	132.0	43,783.7	(9,667.6)	34,116.1
2e TRIMESTRE	13,114.9	1,822.0	6,286.0	8,577.0	115.0	721.1	290.0	4,059.4	4,550.7	210.0	39,754.1	(8,573.4)	31,180.7
3e TRIMESTRE	10,886.3	860.0	4,901.0	7,647.0	97.0	584.2	110.0	2,495.0	1,963.0	79.7	29,623.2	(4,787.0)	24,836.2
4e TRIMESTRE	5,956.9	719.4	4,161.0	7,446.1	49.2	401.1	101.4	1,878.0	1,739.0	55.0	22,507.1	(3,117.1)	19,390.0
1990 - 1991 *													
1er TRIMESTRE	13,912.4	1,801.0	4,790.0	8,778.5	91.0	1,658.0	185.0	5,412.0	2,980.4	110.0	39,718.3	(9,074.1)	30,644.2
2e TRIMESTRE	12,054.7	2,040.2	5,946.0	12,591.2	59.3	410.5	277.0	4,393.0	4,051.0	168.1	41,991.0	(8,891.7)	33,099.3
3e TRIMESTRE	8,619.0	1,115.4	5,187.0	7,438.4	102.7	402.0	164.0	2,070.2	1,023.2	120.0	26,241.9	(6,785.2)	19,456.7
4e TRIMESTRE	7,070.1	812.1	3,244.2	5,756.6	64.6	804.1	181.0	1,649.0	1,407.8	90.0	21,079.5	(5,063.4)	16,016.1
1990													
OCTOBRE	5,497.1	573.0	1,675.0	1,874.5	29.0	732.0	60.0	1,196.0	1,341.3	50.0	13,035.9	(3,128.0)	9,907.9
NOVEMBRE	4,834.0	816.0	1,098.0	4,091.0	41.0	420.0	90.0	2,735.0	875.1	40.0	15,040.1	(3,504.1)	11,536.0
DECEMBRE	3,581.3	412.0	2,017.0	2,813.0	21.0	506.0	27.0	1,481.0	764.0	20.0	11,642.3	(2,442.0)	9,200.3
1991													
JANVIER	4,720.6	659.0	2,390.0	2,647.2	17.0	140.5	130.0	1,687.0	1,750.0	61.0	14,202.3	(2,761.5)	11,440.8
FEBVRIER	4,156.1	714.0	1,826.0	6,105.0	20.3	207.0	97.0	2,042.0	1,318.0	75.0	16,560.4	(3,198.2)	13,362.2
MARS	3,176.0	667.2	1,730.0	3,841.0	22.0	63.0	50.0	664.0	983.0	32.1	11,228.3	(2,932.0)	8,296.3
AVRIL	3,892.0	306.1	2,416.0	2,523.0	31.0	110.0	31.0	805.0	291.0	20.0	10,427.1	(1,645.0)	8,782.1
MAI	2,654.0	513.0	1,958.0	3,017.0	47.2	205.0	70.0	1,127.0	420.0	40.0	10,059.2	(2,308.0)	7,751.2
JUIN	2,073.0	294.3	613.0	1,898.4	24.5	87.0	63.0	130.2	304.2	60.0	5,755.6	(2,832.2)	2,923.4
JUILLET	1,914.0	321.0	1,069.0	1,239.1	19.1	320.1	82.0	1,019.0	515.0	30.0	6,528.3	(1,954.0)	4,574.3
AOUT	3,126.0	265.1	875.0	2,705.0	32.0	273.0	59.0	432.0	627.0	20.0	8,414.0	(2,081.0)	6,333.0
SEPTEMBRE	2,030.1	226.0	1,300.2	1,812.5	13.5	211.0	40.0	198.0	265.8	40.0	6,137.2	(1,028.4)	5,108.8

SOURCES : DEPARTEMENT DU COMMERCE DES ETATS-UNIS D'AMERIQUE
BRH - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES
* : DONNEES PROVISOIRES

ANNEXE V

ANNEXE V

Organismes nationaux et internationaux d'encadrement à l'agriculture et au développement d'Haïti:

ODVA	: Organisme de développement de la vallée de l'Artibonite
IHCAI	: Institut haïtien de crédit agricole et industriel
BCRS	: Bureau de crédit rural supervisé
BCA	: Bureau de crédit agricole
IDAI	: Institut de développement agricole et industriel
BNDAI	: Banque nationale de développement agricole et industriel.
IHPCADE	: Institut haïtien de promotion du café et des denrées d'exportation.
DARNDR	: Département de l'agriculture des ressources naturelles et du développement rural.
ODN	: Organisme de développement du nord.
ODBFA	: Organisme de développement du bassin de l'Artibonite.
ODNO	: Organisme de développement du Nord-Ouest.
MARNDR	: Ministère de l'agriculture des ressources naturelles et du développement rural.
ODPG	: Organisme de développement de la plaine des Gonaïves.
SCIPA	: Service coopératif inter-américain de production agricole.
HADO	: Haytian american development organization.
ACDI	: Agence canadienne de développement international.
CRUDEM	: Centre rural de développement de Milot.
FAC	: Fonds d'aide et de coopération (coopération Française).

USAID : United States International Development Agency.

GTZ : Gesells fur Technische Zusammenabeit (coopération Allemande).

MARNDR : Ministère de l'agriculture des ressources naturelles et du développement rural.

TPTC : Ministère des travaux publics, transports et communications.

SNEP : Service national d'eau potable.

ANNEXE VI

ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD
O . D . N .
CAP - HAITIEN , HAITI

248

N° D.G.-32/Av...

Vertières, le 9 Avril 1992.

Monsieur Philomé LATORTUE,
43, Rue Guignard, Delmas 5
Port-au-Prince, Haiti.

Monsieur LATORTUE,

J'ai l'avantage de vous annoncer que, malgré le changement de Direction qui s'est opéré à l'ODN, Votre Mandat d'Intervention reste et demeure effectif.

En tant que nouveau Dirigeant de cette Institution, je partage grandement l'initiative qui a permis à cette Organisation d'être bénéficiaire de vos services comme Intervenant.

Cependant, ayant pris conscience de la situation exceptionnelle que vit l'Organisme de Développement du Nord depuis quelque temps, et ne voulant pas aussi que l'intervention passe pour un simple exercice de routine, sans une portée pratique et efficace pour notre entreprise, je souhaite préciser ce qui suit:

- 1) Accord vous est donné, suite à la discussion que nous avons eue en date du 9 Avril 1992, de mettre un accent marqué au niveau du mandat sur le concept de FONCTIONNALITE que votre Directeur de Recherche et vous nous avez proposé.
- 2) L'Equipe de l'O.D.N. et moi-même vous accorderons tout le soutien logistique dont nous disposons pour vous aider dans l'exécution de votre recherche.

D'ores et déjà, j'ai la conviction que les résultats de vos travaux permettront d'éclairer l'avenir de l'O.D.N.

Veuillez agréer, Monsieur LATORTUE, l'expression de ma haute considération.

c.c.: M. André GBODOSSOU,
Directeur/Recherche/UQAT



CONTRAT SIGNÉ

ENTRE

PHILOMÉ LATORTUE

ET

L'ORGANISME DE DÉVELOPPEMENT DU NORD (HAITI)

DANS LE CADRE D'UN DIAGNOSTIC - INTERVENTION
QUI SERA POSÉ DANS L'ORGANISME SUS MENTIONNÉ.

LIBERTE

ÉGALITÉ

FRATERNITÉ

RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

CONTRAT

Par la présente, les sousignés:

Philomé LATORTUE, étudiant au programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes Organisations de l'Université du Québec en Abitibi- Témiscamingue d'une part.

ET

L'Organisme de Développement du Nord: ODN, représenté par messieurs Édouard DÉMÉTRIUS et Raoul BEAUVOIR, respectivement Directeur Général, et Directeur Administratif/Financier de l'Organisme ci-désigné d'autre part.

Après entente et délibérations sur les modalités du mandat d'Intervention confié à M. LATORTUE ayant rapport au diagnostic qu'il posera pour le compte de l'ODN, nous avons convenu ce qui suit:

1- OBJECTIFS ET ATTENTES DU CLIENT

- Poser un diagnostic afin de déceler les principales contraintes qui influencent les capacités de l'ODN d'atteindre efficacement les objectifs qui ont conduit à sa création.

- Faire des recommandations qui pourraient augmenter l'efficacité de cette Organisation.

- Indiquer les conditions de mise en oeuvre de ces recommandations.

- Guider les responsables concernés de l'ODN dans leur prise de décisions et de planification de développement du Nord d'Haïti.

..../..

2- LES PRINCIPALES PHASES DE L'INTERVENTION

Le système client donne priorité à deux phases qu'il considère comme importantes et indispensables au cours du processus de l'intervention. Il s'agit de:

- L'Élaboration de la situation problématique actuelle de l'ODN à partir de l'image riche de cette organisation qui peut être dressée par l'approche systémique.
- Rechercher et proposer aux acteurs principaux de l'ODN des solutions susceptibles de corriger les éventuelles déficiences de l'Organisme en question.

3- MÉTHODOLOGIE RETENUE

- Consultation des procès-verbaux, rapports, compte-rendu des réunions du conseil d'Administration, de la Direction Générale et des différents services de l'ODN.
- Assistance aux réunions décisionnelles de l'Organisation pendant toute la durée de la mission.
- Formation d'une équipe d'intervention qui comprendra les intervenants et les acteurs sélectionnés qui prendront une part active au processus.
- Rencontre avec les responsables décisionnels des différents paliers de l'ODN.
- Prise de contact avec toute personne-Ressource (Employé, cadre, dirigeant et autres) de l'ODN identifiée comme informateur-clé.
- Consultation de quelques anciens dirigeants de l'ODN (Interventions Externes) pour l'enrichissement de l'Etude.

- Investigation documentaire (consultation de toute la documentation disponible sur l'ODN et ses activités.

- Exploitation de tous les voies et moyens qui pourraient conduire à l'atteinte des objectifs du départ.

4- ROLES ET RESPONSABILITES

Dans les limites du présent accord, la partie consultante a pour principales responsabilités:

- La mise en place du processus d'Intervention de concert avec les dirigeants de l'ODN.

- L'exercice du rôle de gérant du processus et de l'équipe d'intervention.

- La cueillette méthodique des informations pertinentes qui permettront de camper l'image riche du système à l'étude pour mieux agir en conséquence.

- Le traitement des informations recueillies.

- La transmission au client, à la phase de terminaison de l'intervention, d'un rapport qui comportera les conclusions de l'étude, et les recommandations principales du consultant.

De son côté, la partie client s'engage à:

- Sensibiliser le personnel de l'ODN sur la nécessité de participer et de collaborer à la réalisation de l'Etude.

- Apporter à l'Équipe tout le support adéquat et indispensable pouvant conduire à la réussite de l'intervention.

- Mettre à la disposition de l'Équipe toutes les ressources humaines, techniques, matérielles et logistiques que nécessite l'intervention.

- Collaborer sans réserve du début de l'intervention jusqu'à l'atteinte des objectifs.
- Mettre à la disposition de l'Équipe un espace de travail. Cela, pour lui faciliter de meilleures conditions de travail.

5.- DURÉE DE LA MISSION

L'Équipe d'intervention est autorisée à séjourner à l'O.D.N. du jour de la signature du présent contrat jusqu'à la fin du mois de Décembre de l'année courante.

Cependant, l'Équipe sera autorisée à recueillir toute information complémentaire, jugée pertinente pour compléter l'Étude, le cas échéant, au-delà de la durée fixée pour la réalisation de la mission.

6.- CLAUSES PARTICULIÈRES

Toujours dans les limites du présent accord, les parties contractantes se sont entendues sur les points suivants:

- Les règles relatives à la confidentialité et à l'anonymat tout au long de l'étude et surtout au moment des enquêtes, seront strictement respectées.
- Les acteurs de l'O.D.N. qui participeront activement à la réalisation de l'étude seront choisis conjointement par les Représentants du Système-Client et l'Intervenant (Consultant).
- Les parties en présence se sont mises d'accord sur le fait que les données recueillies au cours de l'étude, peuvent être utilisées par le Consultant pour les fins de son mémoire de Recherche-action qui sera déposé à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

- Selon que les circonstances l'obligent, le consultant peut recourir à d'autres consultants ou des experts qui lui prêteront assistance au cours de l'intervention.

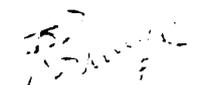
- Toute modification du présent contrat doit être faite sur base de négociation entre les parties concernées.

- Les parties en présence promettent de faire de leur mieux pour que ce contrat s'exécute comme prévu et s'engagent du même coup de le respecter dans son contenu.

Après lecture, les parties en présence ont signé ce contrat à Vertières le 22 juillet 1991.

POUR LES SIGNATURES:

Édouard DÉMÉTRIUS, Agr.
Directeur Général a.i./ODN



Raoul BEAUVOIR, c.t.a.
Direct. Admin. & Financ./ODN

Philomé LATORTUE
Consultant/UQAT



**CONTENU PRÉLIMINAIRE D'UN CONTRAT SIGNÉ AVEC
L'ORGANISME DE DÉVELOPPEMENT DU NORD (O.D.N.)
DANS LE CADRE DE LA PRÉPARATION D'UN MÉMOIRE DE SORTIE
DE RECHERCHE-ACTION QUI SERA DÉPOSÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
QUÉBEC, CANADA**

TABLE DES MATIÈRES

- 1- L'ORGANISATION
- 2- COMPOSITION DU COMITÉ REPRÉSENTANT LE SYSTÈME CLIENT
- 3- LE MANDAT
- 3.1 OBJECTIFS
- 4- ÉQUIPE D'INTERVENTION
- 4.1 DURÉE DE LA MISSION
- 5- CONDITIONS GÉNÉRALES DANS LE CADRE DE L'INTERVENTION
- 6- PRÉ-REQUIS

L'ORGANISATION

CLIENT : Organisme de Développement du Nord (ODN)

SIÈGE SOCIAL : Vertières, Cap-Haitien, Haiti

TYPE D'ENTREPRISE : Organisme d'État Semi-Autonome créé pour la promotion du développement régional dans les départements du Nord et du Nord-Est d'Haiti.

ORIGINE DE LA MISSION : Volonté des Dirigeants actuels de l'O.D.N de rendre l'organisation plus performante.

Détermination des cadres dirigeants de cet Organisme d'oeuvrer pour corriger les déficiences éventuelles de l'ODN.

Faciliter une recherche-action à l'ODN dans le but de mieux identifier les problèmes éventuels pour les résoudre.

2- LE COMITÉ

Le Comité représentant le système-client (L'ODN) qui retient nos services dans le cadre de l'Intervention est composé de la façon suivante:

Monsieur Paulin JUSTAFORT, Agronome Directeur général de L'ODN.

Monsieur Ulrick NOEL, Agronome, Directeur Exécutif de L'ODN.

3- LE MANDAT

Tel que mentionné précédemment, le Comité sus mentionné entend confier un mandat relatif à un Diagnostic- Intervention dont problème spécifique n'est pas encore identifié. Dans ce cas, il est convenu entre les parties de procéder ultérieurement à une analyse de la situation de l'organisation à date afin de mieux situer le problème qui fera l'objet de définition d'un mandat spécifique.

Observation: Les parties doivent s'entendre sur le contenu du mandat définitif à l'avenir.

3.1 OBJECTIFS

Les objectifs de cette recherche à l'ODN feront aussi l'objet de définition claire et précise à l'avenir. Cependant, on peut citer entre autres:

- Aider l'ODN à accroître son efficacité.
- faire des recommandations aux principaux concernés de l'ODN dans l'optique d'aider l'organisation à mieux accomplir sa mission et atteindre ses objectifs.

4- ÉQUIPE D'INTERVENTION

Notre équipe d'Intervention sera constituée de la façon suivante:

- Philomé LATORTUE
Étudiant en maîtrise de gestion des petites et moyennes organisations à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

- André GBODOSSOU Ph. D.
Université Laval à Montréal, Directeur/superviseur de
la Recherche, ou son représentant.
- les Délégués de l'ODN choisis par le Comité aux fins de
l'Étude.
(Membres de l'organisation)

4.1 DURÉE DE LA MISSION

L'Équipe est appelée à travailler à l'ODN pour une période de 6 mois au maximum. La mission débutera à la mi-Juin de l'année 91 et s'étendra jusqu'à la fin du mois de Décembre de la même année.

Il est convenu entre les parties que l'équipe des intervenants peut se réserver le droit d'ajuster la durée de la mission à sa convenance compte tenu des voyages ayant rapport avec la recherche.

L'équipe des intervenants sera autorisée à recueillir toute information complémentaire, jugée pertinente pour compléter la recherche au-delà de la limite prévue pour la mission.

5- CONDITIONS GÉNÉRALES DANS LE CADRE DE L'INTERVENTION

Les conditions générales pour l'exécution de cette mission feront l'objet d'une définition ultérieure. Elles porteront sur les obligations et apports réciproques des parties dans le cadre de cette mission.

6- PRE-REQUIS

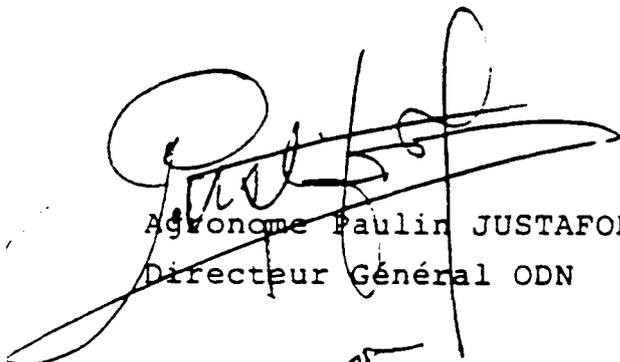
Afin de faciliter l'exécution de la mission qui fait l'objet du présent contrat, l'ODN s'engage à:

- Sensibiliser le personnel de l'Organisation sur la nécessité de participer et de contribuer à la réussite de la recherche.
- Mettre l'équipe des intervenants en contact avec les différents cadres de l'ODN.
- Fournir à l'équipe une personne-ressource (Informateur-clé) capable de l'aider dans toute sa démarche.

../4

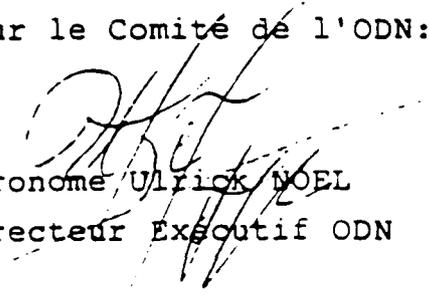
- Mettre à la disposition de l'équipe un espace de travail, ce pour faciliter les consultations et les travaux de rédaction de textes.
- Nous offrir la possibilité d'entrer en contact avec toute personne (cadre, employé et autres) identifiée comme informateur-clé.
- Nous faciliter l'accès à toute la documentation disponible à l'ODN.
- Nous fournir un moyen de locomotion pour faciliter les déplacements.

Le présent contrat est signé à l'ODN le jeudi 26 Juillet 90 entre les parties concernées.

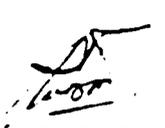


Agronome Paulin JUSTAFORT
Directeur Général ODN

Pour le Comité de l'ODN:



Agronome Ulrich NOEL
Directeur Exécutif ODN



Philomé LATORTUE
Étudiant MGPMO *
Université du Québec en Abitibi
Témiscamingue

Vertières, le 26 Juillet 1990

ANNEXE VII

TABLEAU 46

PROJET DRN II - 1983-1989

COMPARAISONS DES RÉALISATIONS AVEC LES PRÉCISIONS

COMPOSANTE DU PROJET	PRÉVISIONS IMMÉDIATES ha=hectare	RÉALISATIONS AU 30/05/89	DIFFÉRENCE EN %
1-IRRIGATION			
A) Remise en état système irrigation Saint-Raphaël	260 ha	260 ha	----
B) Remise en état système irrigation Grison-Garde	200 ha	200 ha	----
C) Mise en valeur périmètre irrigué Saint-Raphaël	720 ha	725 ha	0.6
2- RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AGRICOLE			
A) Redéploiement de vulgarisation sur:			
Périmètres irrigués	920 ha	1200 ha	30.4
Cultures pluviales	8000 ha	500 ha	-37.5
B) Crédit à court terme:	\$644,000	\$341,200	-47.0
Consultants long terme	342 h/mois	414 h/mois	21.1
Consultants court terme	66 h/mois	35 h/mois	-47.0
C) Accroissement surfaces maraichères:	+187 ha/an	+497 ha/an	165.8
Accroissement production haricot	+469 t/an	+25t/an	-94.6
Accroissement production paddy (riz)	+2338 t/an	+1445 t/an	-36.55
Accroissement production tabac	+263 t/an	+80 t/an	-69.58
Accroissement production banane	+2814 t/an	---	---
Accroissement production canne à sucre	+100 t/an	---	---
Accroissement production maïs	530	---	---
Accroissement production manioc	4267	+550 t/an	-87.00
Accroissement production vivrière	469	---	---
Accroissement production cacao	134	---	---
Accroissement production fruitière	299 t/an	---	---
3- CRÉDIT AGRICOLE			
Crédit agricole (prêts)	\$400,000	\$620,260	
4- ROUTES RURALES			
Amélioration, construction ou réfection	116 km	117 km	
5- EAU POTABLE			
Construction de système villageois d'adduction d'eau potable	21	28	
Construction de puits dotés de pompes à mains	195	91	
6- FONDS DE DÉVELOPPEMENT RURAL			
Dons pour des actions locales de développement	\$1,500,000	\$1,474,104	

SOURCE: Rapport d'achèvement de projet de développement rural dans le nord (2ième phase)

TABLEAU 47

IMPACT DU PROJET ODN SUR LA RÉGION NORD

ACCROISSEMENT ANNUEL DE REVENUS POUR LES PRODUCTEURS AGRICOLES
(EXPLOITANTS, SALARIÉS, ETC...) 1983-1989

COMPARAISONS DES RÉALISATIONS AVEC LES PRÉVISIONS

ENDROITS	PRÉVISIONS INITIALES POUR ANNÉE	RÉALISATIONS DU PROJET 1989 AU 30/05/89	DIFFÉRENCE EN %
1) ACCROISSEMENT ANNUEL DE REVENUS EN MILLIER DE DOLLARS .0SUR			
PÉRIMÈTRES IRRIGUÉS DE ST-RAPHAËL	1,981.2	1,030.0	-48.0
PÉRIMÈTRES IRRIGUÉS DE GRISON-GARDE	449.4	290.0	-35.5
ZONE NON-IRRIGUÉE I	528.7	40.0	-92.4
ZONE CAMP-LOUISE	396.0	0.0	-100.0
ZONE NON-IRRIGUÉE II	321.0	30.0	-90.6
ZONE NON-IRRIGUÉE IV	171.6	30.0	-82.5
ZONE NON-IRRIGUÉE V	325.2	30.0	-90.7
TOTAL ZONE IRRIGUÉE	2,430.6	1,320.0	-45.7
TOTAL ZONE NON-IRRIGUÉE	1,742.5	130.0	-92.5
TOTAL AGRICULTURE DRNII	4,173.1	1,450.0	-65.2
2) NOMBRE D'EXPLOITANTS CONCERNÉS PAR LE PROJET			
SUR PÉRIMÈTRES IRRIGUÉS	1,500.0	1,000.0	-33.3
SUR ZONES D'AGRICULTURE PLUVIALE	4,750.0	4,000.0	-15.8
SUR TOTAL DES ZONES DU PROJET	6,250.0	5,000.0	-20.0
3) ACCROISSEMENT ANNUEL DE REVENUS EN DOLLARS			
SUR PÉRIMÈTRES IRRIGUÉS	1,620.0	1,320.0	-18.5
SUR ZONES D'AGRICULTURE PLUVIALE	367.0	32.5	-91.1
SUR TOTAL DES ZONES DU PROJET	667.0	290.0	-56.5

SOURCE: Rapport d'achèvement de projet. Projet de développement rural dans le Nord (2ième phase)

TABLEAU 48

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES DÉPENSES ODN - DRN II

RÉPARTITION DES DÉPENSES PAR ACTIVITÉ

COMPARAISON AVEC LES PRÉVISIONS

ACTIVITÉS	PRÉVISIONS (\$1000)	PRÉVISIONS EN %	RÉALISATIONS AU 31/03/89 (\$1000)	RÉALISATIONS EN %	DIFFÉRENCE EN %
COORDINATION ET DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL					
SUIVI - ÉVALUATION			973.3	3.0	
FORMATION			390.9	1.2	
COORDINATION			6,884.5	21.6	
SOUS-TOTAL	4,061.9	17.6	8,248.7	25.8	103.1
DÉVELOPPEMENT AGRICOLE					
ACTIVITÉS AGRICOLES			6,093.9	19.1	
COORDINATION			1,285.4	4.0	
SOUS-TOTAL	4,921.8	21.3	7,379.3	23.1	49.9
GÉNIE					
ROUTES	4,916.3	21.3	8,149.9	25.5	65.8
EAU POTABLE	4,885.8	17.7	3,918.6	12.3	-4.1
IRRIGATION	2,971.5	12.9	(1) 2,422.1	7.6	18.5
SOUS-TOTAL	11,973.6	51.8	14,490.6	45.4	21.0
CRÉDIT AGRICOLE	644.0	2.8	341.2	1.1	-47.0
F.D.R.	1,500.0	6.5	(2) 1,474.0	4.6	-0.1
IMPRÉVUS	6,050.6				
TOTAL PROJET DRN II	29,151.9	100.0	31,933.8	100.0	

(1) Sans compter réhabilitation de Grison-Garde prise en charge/FDR

(2) Y compris travaux de réhabilitation Grison-Garde = 52, 500 \$

TABLEAU 49

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES DÉPENSES ODN - DRN II

RÉPARTITION DES DÉPENSES PAR ACTIVITÉ

ET SELON L'ORIGINE DES FONDS

ACTIVITÉS	GTZ + FAC (DONS)		I.D.A. + F.I.D.A. + G.O.H.		TOTAL
	(\$1000)	EN %	(\$1000)	EN %	(\$1000)
COORDINATION ET DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL					
SUIVI - ÉVALUATION	519.5	53.4	453.8	46.6	973.3
FORMATION	120.5	30.8	270.4	69.2	390.2
COORDINATION	545.5	7.9	6,339	92.1	6,884.5
SOUS-TOTAL	1,185.6	14.4	7,063.3	85.6	8,248.8
DÉVELOPPEMENT AGRICOLE					
ACTIVITÉS AGRICOLES	2,113.2	34.7	3,980.6	65.3	6,093.9
COORDINATION	----	----	1,285.5	100.0	1,285.4
SOUS-TOTAL	2,113.2	28.6	5,266.1	71.4	7,379.3
GÉNIE					
ROUTES	----	----	8,149.9	100.0	8,149.9
EAU POTABLE	284	7.2	3,634.6	92.8	3,918.6
IRRIGATION	1,046.4	43.2	1,375.7	56.8	2,422.1
SOUS-TOTAL	1,330.4	9.2	13,160.2	90.8	14,490.6
CRÉDIT AGRICOLE	----	----	341.2	100.0	341.2
F.D.R.	----	----	1,474.1	100.0	1,474.1
TOTAL PROJET DRN II	4,629.2	15.5	27,304.8	85.5	31,934.0

ANNEXE VIII

SECTION À ÉVALUATION DE L'ORIENTATION DE L'ODN

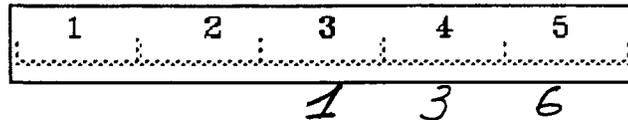
Pour chacune des questions ou propositions suivantes, encerclez sur l'échelle de mesure, le chiffre correspondant aux points de suspension. Ce choix représentera aussi votre réponse.

Valeur des chiffres utilisés:

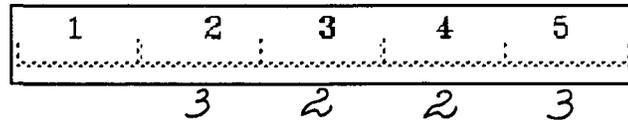
1 = Très faiblement 2 = Faiblement 3 = Moyennement
4 = Fortement 5 = Très fortement A = Abstention

(cette instruction s'applique pour les différentes sections et dans tous les cas où l'échelle est présentée).

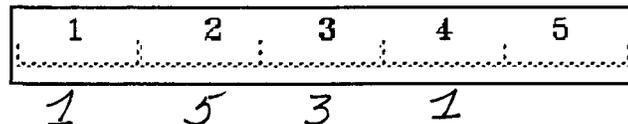
- 1- Selon moi, l'ODN est une organisation ... importante pour la région du Nord d'Haïti



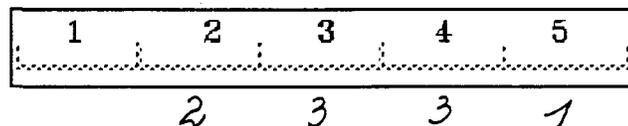
- 2- À ma connaissance, l'ODN a une mission, poursuit des buts et se fixe des objectifs qui sont ... définis.



- 3- Mission, buts et objectifs de l'ODN sont ... définis et connus de tout son personnel.

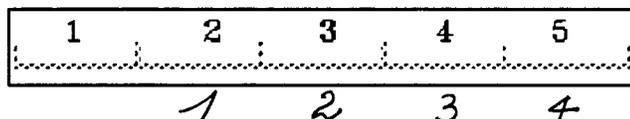


- 4- Les secteurs d'intervention de l'ODN vont ... dans le sens de sa mission, buts et objectifs.

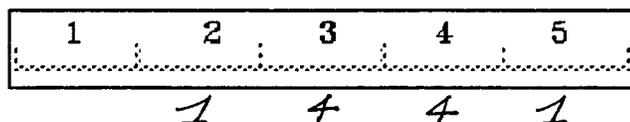


A = 1

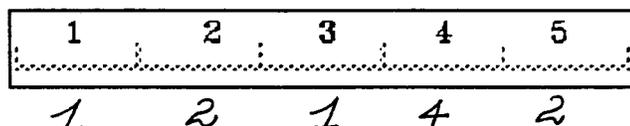
- 5- Les activités dans lesquelles l'ODN est impliquée ont ... un rapport direct avec les besoins des populations du Nord.



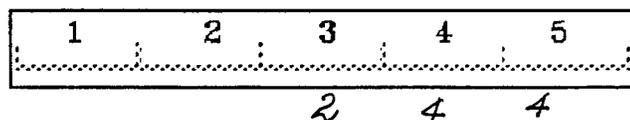
- 6- Selon moi, les services offerts par cette organisation sont ... utiles aux destinataires du projet.



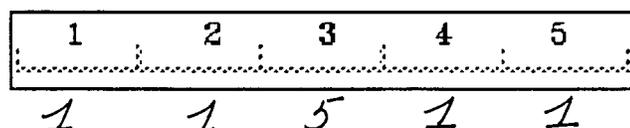
- 7- Les différents programmes de l'ODN ont été mis sur pied à partir de l'analyse et de l'identification des besoins ... exprimés par les populations concernées.



- 8- Les responsables du projet ODN connaissent ... la région du Nord d et ses besoins prioritaires.

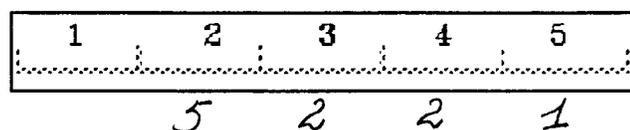


- 9- Cette organisation est à même de remplir ... sa mission auprès des populations du Nord d sur le plan socio-économique.

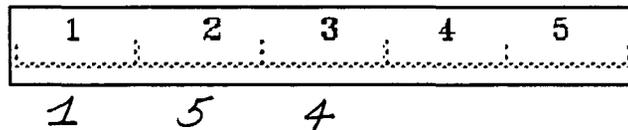


A = 1

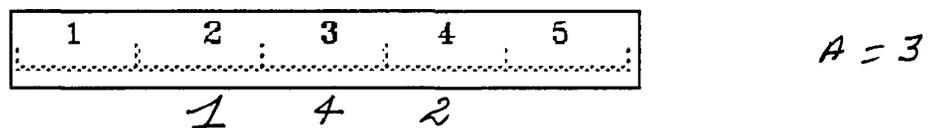
- 10- Il y a ... possibilité pour que les objectifs qui ont contribué à la création de l'ODN puissent être atteints.



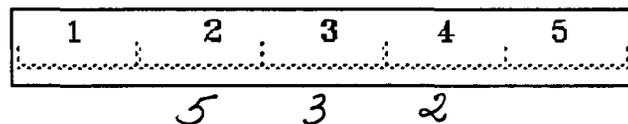
- 11- Les politiques directoriales et les objectifs généraux de l'ODN font ... l'objet de définitions claires, précises, écrites, diffusées, comprises par tout le personnel et révisées selon que nécessité l'exige.



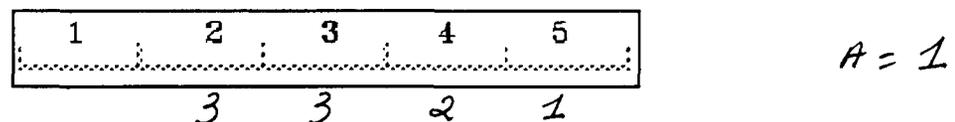
- 12- Les objectifs généraux de l'ODN sont ... cohérents entre eux et vont de pair avec l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise.



- 13- Chaque employé à l'ODN est ... considéré comme un partenaire à part entière et qui collabore à l'atteinte des objectifs de cette organisation.

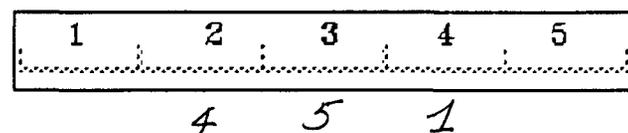


- 14- L'ODN a ... la souplesse de réagir facilement quand des circonstances l'obligent.

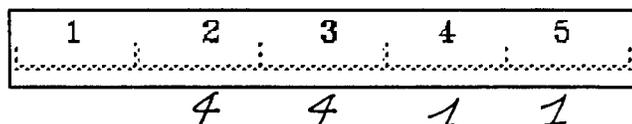


SECTION B MOBILISATION DES RESSOURCES

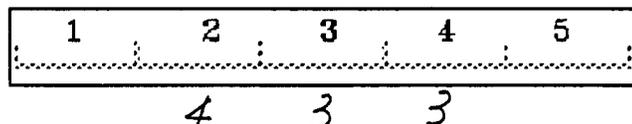
- 1- D'après moi, l'ODN sait ... mobiliser les ressources générales de manière judicieuse en fonction de l'envergure de sa mission.



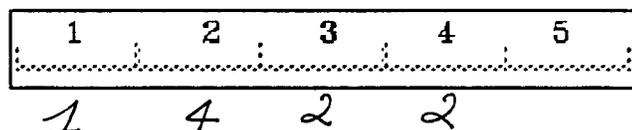
- 2- L'ODN sait ... harmoniser objectifs, moyens et environnement dans la poursuite de sa mission.



- 3- L'ODN sait ... faire preuve de souplesse dans l'ajustement de ses ressources à son rythme de développement.

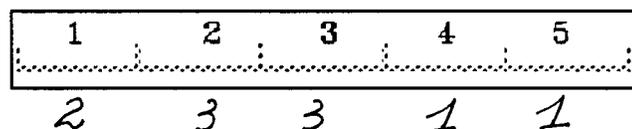


- 4- L'ODN a ... une idée précise de ses ressources critiques et s'est définie par conséquence, une stratégie de leur acquisition.

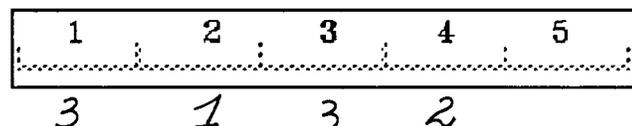


$A = 1$

- 5- L'ODN sait ... attirer et conserver le personnel qualifié requis pour son bon fonctionnement.

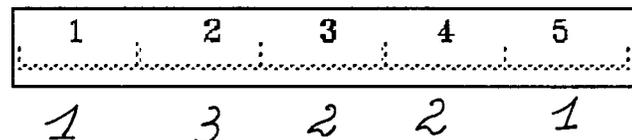


- 6- Le processus d'acquisition des ressources humaines de l'ODN comprend ... les étapes suivantes: recrutement, sélection, accueil, formation, etc.



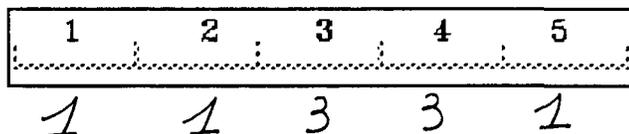
$A = 1$

- 7- L'ODN sait prendre ... les bonnes décisions par rapport aux activités ou unités qui s'avèrent inutiles pour l'organisation.



$A = 1$

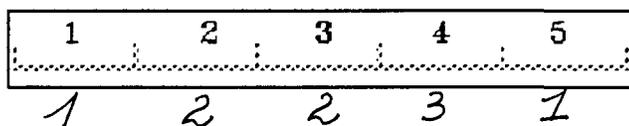
- 8- La répartition des ressources de l'ODN. se fait ... selon une approche qui intègre: planification, programmation et budgétisation.



A = 1

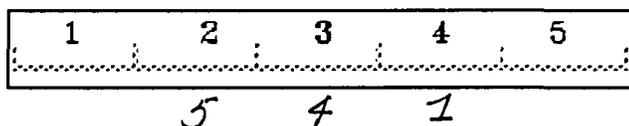
SECTION C1 LEADERSHIP À L'ODN.

- 1- Les dirigeants de l'ODN. ont un intérêt ... élevé et pour l'atteinte des objectifs fixés et pour l'élément humain.

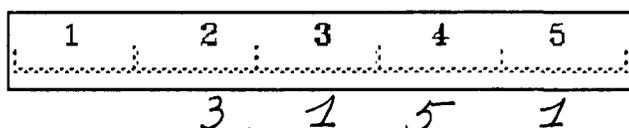


A = 1

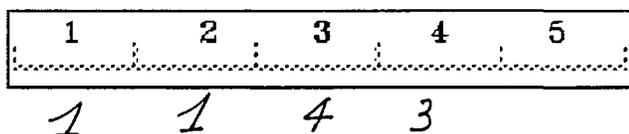
- 2- Le travail en équipe et les échanges d'informations sont ... encouragés à l'ODN.



- 3- Le Supérieur hiérarchique peut ... obtenir l'engagement et la collaboration motivée de son groupe de travail.



- 4- Les Dirigeants de l'ODN. manifestent ... de l'intérêt pour les employés, sont attentifs et intéressés à écouter leurs problèmes.



A = 1

- 5- Toute l'information utile et nécessaire aux subordonnés est ... diffusée dans l'organisation.

1	2	3	4	5
1	4	1	2	1

A = 1

- 6- Les employés(es) de cette organisation sont ... appréciés(es) s quand ils (elles) s'acquittent bien de leur tâche.

1	2	3	4	5
4	4	1	1	

- 7- Le supérieur délègue ... ses pouvoirs de façon appropriée aux situations.

1	2	3	4	5
2	5	2		

A = 1

SECTION C2 COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES

- 1- Les relations interpersonnelles à l'ODN. sont d'après moi ... Bonnes.

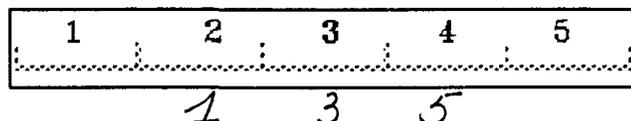
1	2	3	4	5
5	5			

- 2- Chaque membre de l'ODN peut exprimer ... ses pensées, ses points de vue, surtout quand c'est pertinent pour la bonne marche de l'organisation.

1	2	3	4	5
2	3	4		

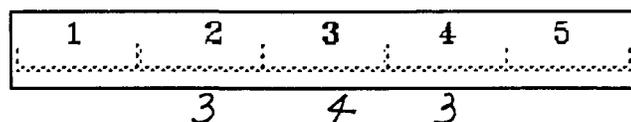
A = 1

- 3- Les membres du personnel de l'ODN. peuvent ... en toute liberté faire des suggestions au supérieur et le conseiller pour la bonne marche de l'organisation.

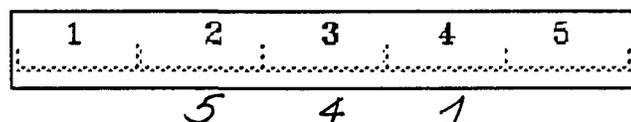


A = 1

- 4- Chaque employé(e) est ... apprécié(e) à sa juste valeur dans cette organisation.

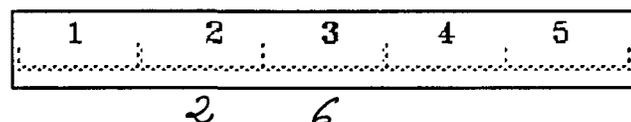


- 5- L'employé(e) est ... encouragé(e) et souvent invité(e) à la définition et à la résolution des problèmes éventuels de l'organisation.



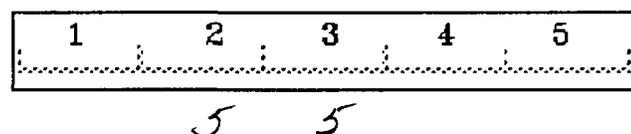
SECTION C3 TRAVAIL EN GROUPE À L'ODN

- 1- Il y a ... harmonie entre ce que les membres attendent du leader de l'ODN et le comportement adopté par ce dernier au sein de l'organisation.

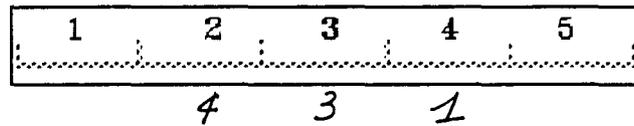


A = 2

- 2- Le climat de travail à l'ODN est ... caractérisé par: l'amitié, la confiance, la coopération, le dynamisme, la loyauté.

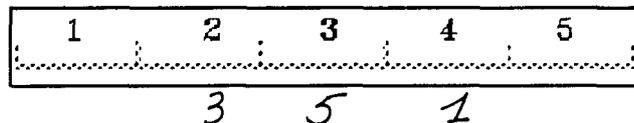


- 3- L'équipe de l'ODN est ... très bien constituée, les membres peuvent émettre des avis divergents et exprimer des sentiments négatifs sans craindre des réactions néfastes.



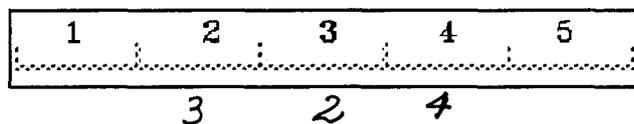
A = 2

- 4- Les fonctions axées sur la tâche et les procédures sont ... assumées: objectifs précis, tâches proportionnées, processus rationnel de prise de décision, respect des règles, etc.



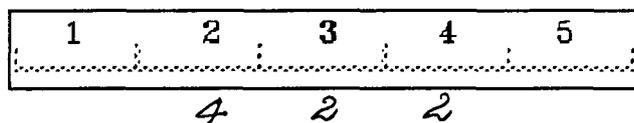
A = 1

- 5- Les membres de cette organisation sont ... sensibles aux processus internes de fonctionnement et s'efforcent de les respecter au maximum.



A = 1

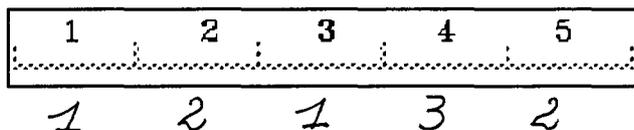
- 6- Les grandes décisions de l'organisation sont prises ... par consensus plutôt que de manière personnelle.



A = 2

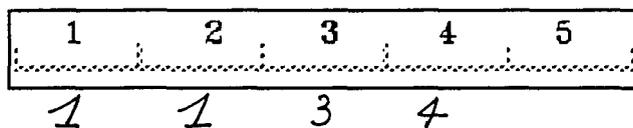
SECTION C4 ÉVALUATION DE LA MOTIVATION À L'ODN

- 1- La tâche de chaque membre de l'ODN a ... une signification importante pour lui et il veut qu'elle soit bien faite.



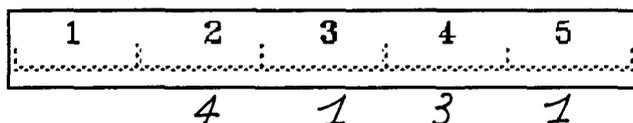
A = 1

- 2- L'employé(e) à l'ODN éprouve ... de la satisfaction à travailler dans une organisation pareille.



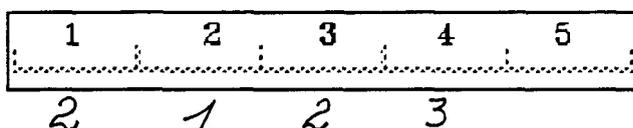
A = 1

- 3- Une certaine latitude est ... laissée à chaque employé(e) de l'ODN dans l'accomplissement de ses tâches.



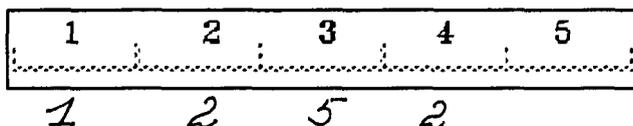
A = 1

- 4- Mon travail m'offre ... des opportunités de promotion et d'avancement.

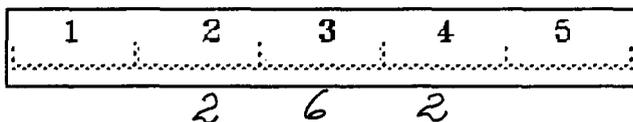


A = 2

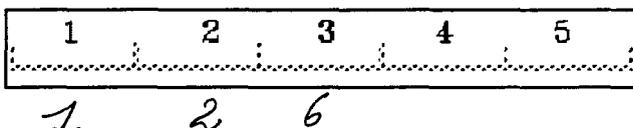
- 5- Ma rémunération est ... juste par rapport à mes tâches.



- 6- Les relations entre collègues de travail sont ... saines et positives.



- 7- Les politiques et pratiques administratives visent ... le bien-être de tous les membres de l'organisation.



A = 1

SECTION C5 PLACE DE LA CRÉATIVITÉ À L'ODN

- 1- L'émission et la communication de nouvelles idées sont ... encouragées à l'ODN.

1	2	3	4	5
1	3	3	2	

A = 1

- 2- Les membres de l'organisation détenteurs de talents particuliers sont ... encouragés à les mettre à profit à l'ODN.

1	2	3	4	5
3	3	3	1	

- 3- L'organisation évite ... et autant que possible d'étouffer les bonnes idées.

1	2	3	4	5
1	2	5	1	

A = 1

SECTION C6 INTRODUCTION DE CHANGEMENT À L'ODN

- 1- À ma connaissance, l'ODN introduit ... des changements au niveau de ses actions et de son mode de gestion.

1	2	3	4	5
	2	4	3	

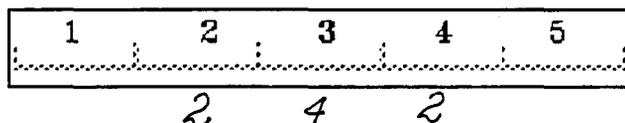
A = 1

- 2- Avant l'introduction de quelque soit le changement dans cette organisation, il est ... pensé et planifié à l'avance?

1	2	3	4	5
1	5	3		

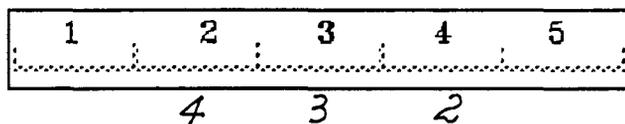
A = 1

- 3- Les conséquences de tout changement à introduire dans l'organisation font toujours ... l'objet d'une bonne analyse.



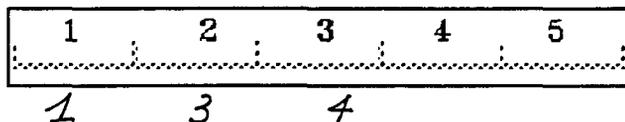
A = 2

- 4- En cas d'introduction de changement, les employés sont ... informés, de même que leur collaboration est sollicitée.



A = 1

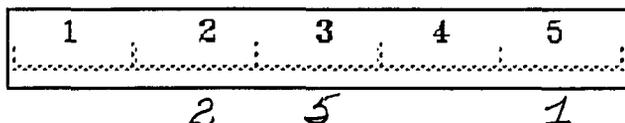
- 5- Tout changement introduit à l'ODN fait toujours ... l'objet d'une évaluation continue ou de replanification compte tenu des résultats enregistrés.



A = 2

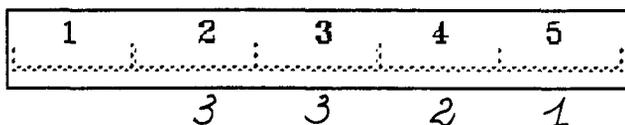
SECTION D1 PLANIFICATION ORGANISATIONNELLE

- 1- À ma connaissance, les actions menées par l'ODN en matière de développement du Nord d font ... l'objet d'une planification préalable et rigoureuse.



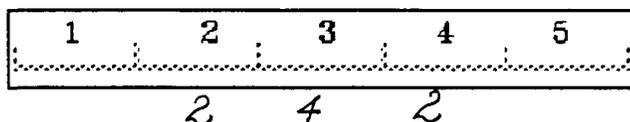
A = 2

- 2- Les différents programmes de l'ODN sont ... bien définis et indiquent les activités à réaliser par qui, quand, comment et où pour atteindre ses objectifs.



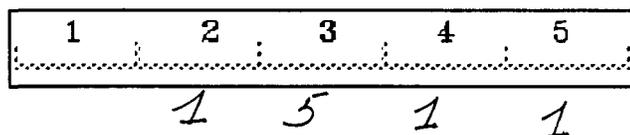
A = 1

- 3- Des procédures sont ... bien établies pour guider et coordonner chaque opération ou activité de votre organisation.



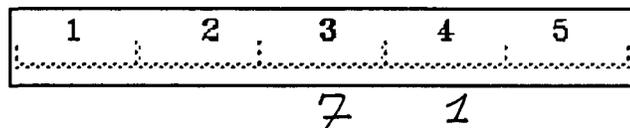
A = 2

- 4- Des méthodes de travail ... bien adaptées et simplifiées permettent que chaque activité de l'ODN se réalise sans contrainte et comme programmée.



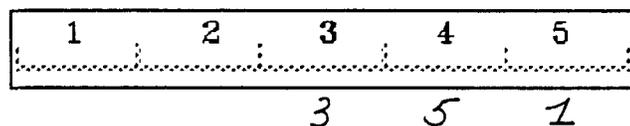
A = 2

- 5- Les procédures établies pour l'exécution de chaque activité sont ... respectées par les exécutants.



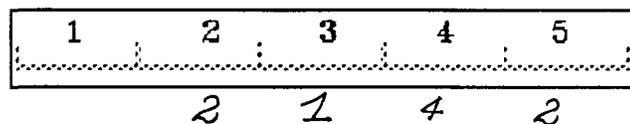
A = 2

- 6- L'ODN sait ... jusqu'à quelle limite ses capacités peuvent lui permettre de fournir des services et de répondre aux besoins des populations du Nord d'Haïti.



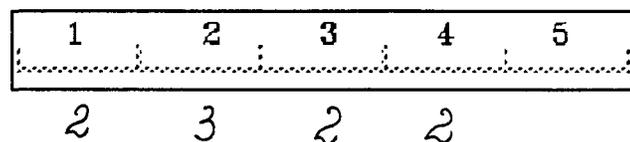
A = 1

- 7- L'ODN a ... intérêt offrir des services peu diversifiés à la fois.



A = 1

- 8- L'ODN a ... intérêt à offrir des services très diversifiés à la fois.



A = 1

- 9- Les bénéficiaires des services de l'ODN sont ... homogènes?

1	2	3	4	5
4	1	2	1	

A = 2

- 10- Les bénéficiaires des services de l'ODN sont ... peu diversifiés.

1	2	3	4	5
1	1	1	4	1

A = 2

- 11- Les opérations de l'ODN sont menées ... selon une suite logique.

1	2	3	4	5
	2	2	3	

A = 3

SECTION D2 COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

- 1- On peut parler ... de l'existence de système d'information adéquat à l'ODN.

1	2	3	4	5
1	4	3	1	

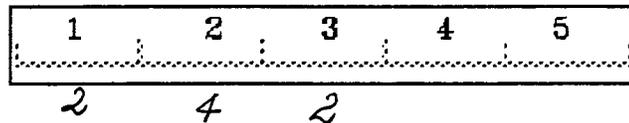
A = 1

- 2- L'information circule ... dans cette organisation et ce dans les directions ascendante, descendante, latérale, etc.

1	2	3	4	5
1	4	3	1	

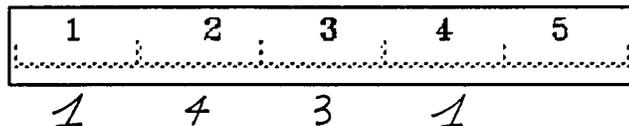
A = 1

- 3- Quand des barrières empêchent la libre circulation des informations, des mesures correctives ... appropriées sont prises rapidement pour redresser la situation.



A = 2

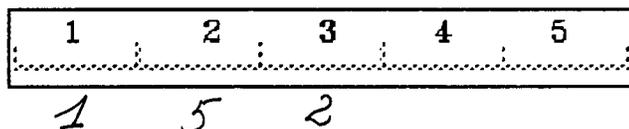
- 4- Les principaux systèmes d'informations à l'ODN sont ... efficaces et bien adaptés aux besoins de l'organisation.



A = 1

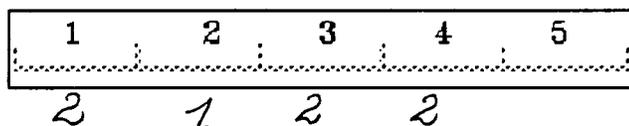
SECTION D3 TECHNIQUES DÉCISIONNELLES

- 1- Les grandes décisions de l'ODN sont toujours prises de manière ... concertée.



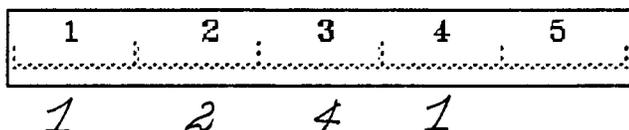
A = 2

- 2- Les centres de décisions sont ... logés le plus près possible des sources d'informations.



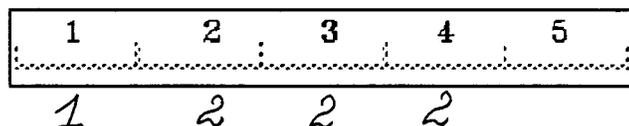
A = 3

- 3- Toute l'information requise est toujours ... recherchée avant de prendre des décisions importantes pour l'organisation.



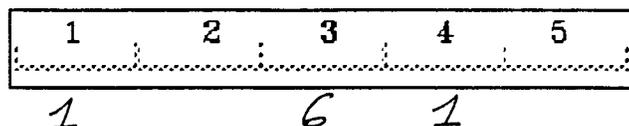
A = 2

- 4- Les gens concernés par une décision sont toujours ... consultés au préalable.



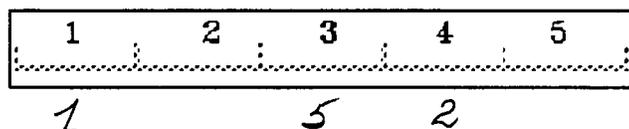
A = 3

- 5- Quand les décisions doivent être prises à l'ODN, les responsables concernés par celles-ci se montrent ... fermes, calmes, sans céder aux pressions, ni tomber dans l'indécision.



A = 2

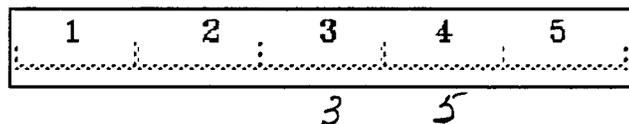
- 6- Les décisions sont toujours prises de façon ... logique, raisonnable et visent toujours la survie de l'organisation.



A = 2

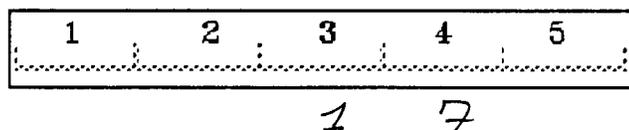
SECTION D4 ÉVALUATION STRUCTURELLE DE L'ODN

- 1- À mon avis, la structure organisationnelle de l'ODN correspond ... bien à sa mission et ses objectifs.



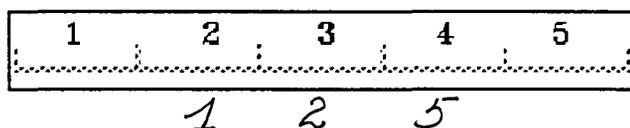
A = 2

- 2- Chaque unité est représentée ... dans l'organigramme en vigueur et est constituée à partir des objectifs de l'organisation.



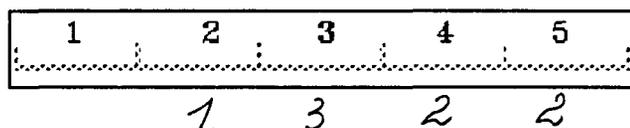
A = 2

- 3- Le responsable de chaque unité reçoit ... autorité pour bien diriger son unité.



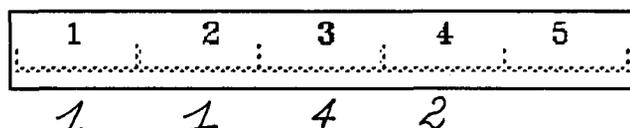
A = 2

- 4- Chaque poste fait ... l'objet de définition précise en termes de responsabilité, autorité et qualifications requises.



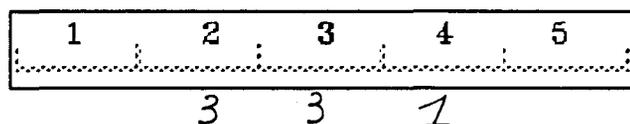
A = 2

- 5- Les membres de cette organisation sont ... répartis selon leur niveau de compétence et disposent de ressources nécessaires et suffisantes pour bien remplir leur rôle.



A = 2

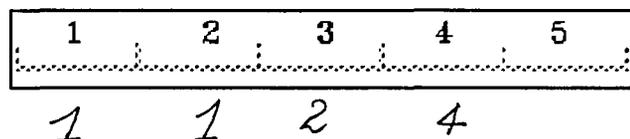
- 6- La structure de l'ODN est ... souple et permet la circulation rapide des informations.



A = 3

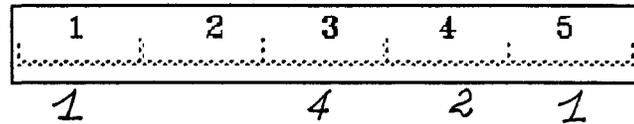
SECTION D5 ÉVALUATION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE

- 1- L'ODN a un système de contrôle qui lui permet d'apprécier ... son évolution, et Cela de manière périodique.



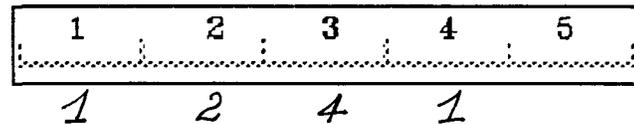
A = 2

- 2- Le système de contrôle s'intéresse ... aux facteurs qui concernent l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.



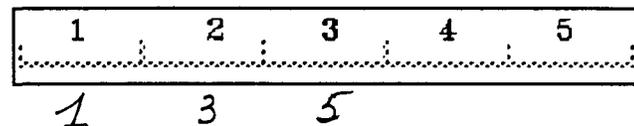
A = 2

- 3- Les mesures de contrôle sont ... appréciées et respectées par tous les membres concernés de l'ODN.



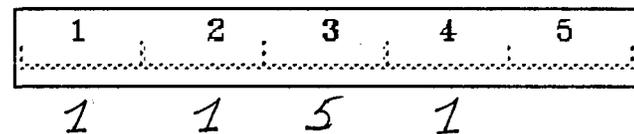
A = 2

- 4- Le système de contrôle met ... un accent particulier sur les éléments tels que: réalisation (services fournis), qualité, temps et coûts.



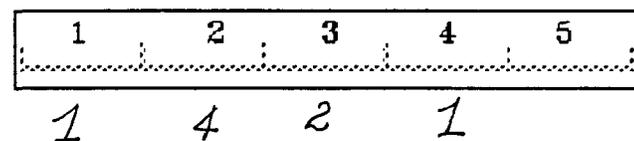
A = 1

- 5- Les écarts constatés entre les prévisions de l'ODN et les réalisations sont toujours ... signalés et les mesures appropriées sont prises en conséquence.



A = 2

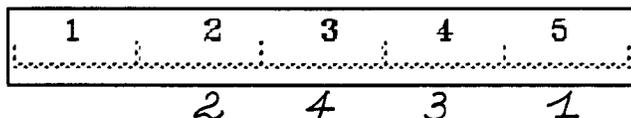
- 6- Le système de contrôle à l'ODN permet ... la correction rapide de toute situation qui pourrait se dégrader.



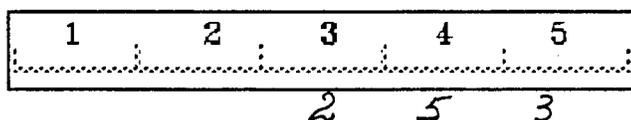
A = 2

SECTION E: ODN ET SES RELATIONS INSTITUTIONNELLES

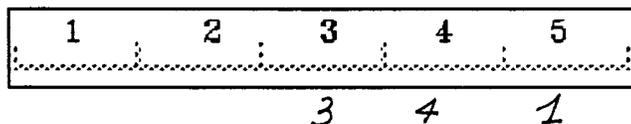
- 1- D'après moi, l'ODN est un organisme ... autonome.



- 2- L'ODN entretient ... de relations avec d'autres institutions centrales et/ou régionales.

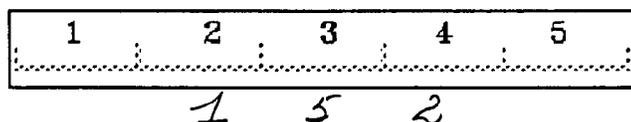


- 3- L'ODN a ... la capacité de discuter d'égal à égal avec toute institution avec laquelle elle est en relation.



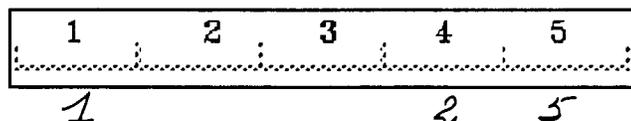
A = 2

- 4- L'ODN n'est pas ... influencée par d'autres institutions dans la conduite de ses activités.



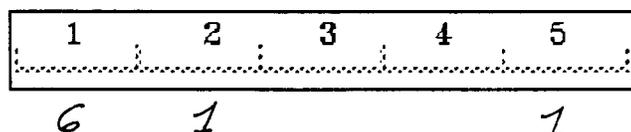
A = 2

- 5- L'ODN a ... intérêt à jouer le rôle de coordonnateur du projet que celui d'exécutant direct.



A = 2

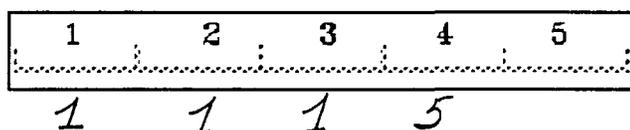
- 6- L'ODN a ... intérêt à jouer le rôle d'exécutant direct que celui de coordonnateur du projet.



A = 2

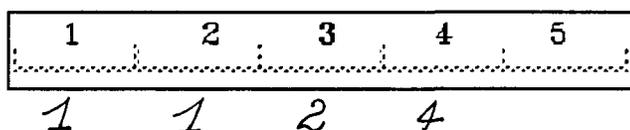
ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET ODN

- 1- Au cours de la phase conception du projet ODN, sa faisabilité a été ... étudiée et planifiée de façon détaillée.



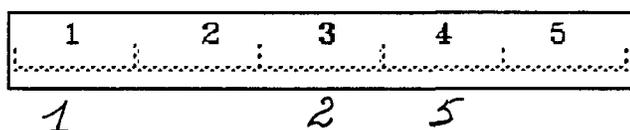
A = 2

- 2- Les besoins généraux du projet ont été ... analysés et identifiés à la phase réalisation de ce dernier.



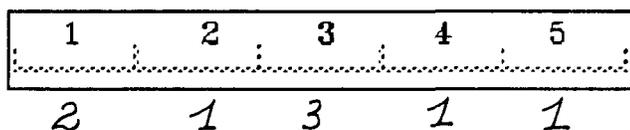
A = 2

- 3- La faisabilité du projet a été ... démontrée avant sa mise en oeuvre.



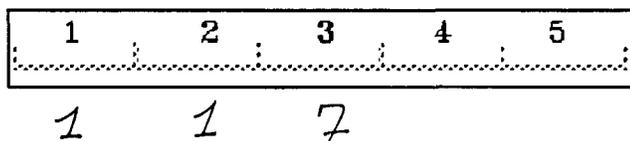
A = 2

- 4- À la phase opérationnelle du projet, les résultats enregistrés ont ... confirmé les conclusions des études de faisabilité du projet.



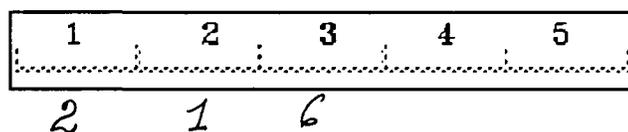
A = 2

- 5- Les résultats obtenus par le projet ODN de 1977 à nos jours sont ... satisfaisants.



A = 1

- 6- On peut dire aujourd'hui que les objectifs fixés par l'ODN sont ... atteints.



$$A = 1$$

SECTION COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

Je soumetts ici quelques questions qui devaient être posées et qui ont été omises.

Mes suggestions et commentaires sur l'ODN sont les suivants: (Utilisez verso si nécessaire).

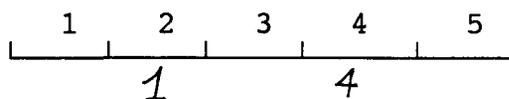
Pour chacune des questions ou propositions suivantes, encerclez sur l'échelle de mesure ci-dessous, le chiffre correspondant aux points de suspension. Ce choix représentera aussi votre réponse (cette instruction s'applique dans tous les cas où l'échelle est présentée).

valeur des chiffres utilisés:

1= Très faiblement 2= Faiblement 3= Moyennement
4= Fortement 5= Très fortement. A= Abstention

I. DEGRÉ DE PÉNÉTRATION

1. L'ODN a ... une idée précise des problématiques de développement les plus pressantes dans la région du Nord.



A = 1

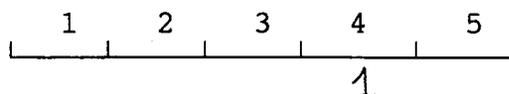
2. L'ODN dispose ... de moyens lui permettant de connaître et d'évaluer les problématiques les plus prévalantes sur son territoire.



A = 1

3. Nommez ces moyens.

4. La Direction de l'ODN a une connaissance ... empirique des problématiques de développement sur son territoire.



A = 5

5. Quel est l'impact du roulement élevé au niveau de la Direction Générale de l'ODN sur ces connaissances empiriques.

6. Existe-t-il un système d'information à l'ODN qui permet d'appréhender et évaluer les besoins de la population du Nord, et en même temps, éclairer les décisions et actions de l'organisme de développement du Nord?

Oui [4]

Non [4]

A = 1

7. Si non, faut-il le concevoir?

Oui [5]

Non []

A = 1

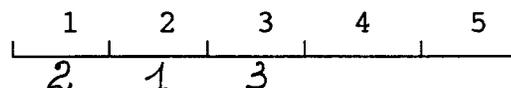
8. Sur une échelle graduée de 1 à 10, accordez une importance relative à ce système.

1 = Importance relative faible []

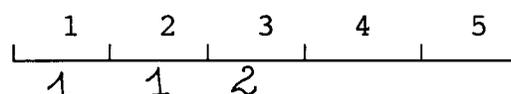
2 = Importance relative moyenne []

10 = Importance relative élevée [4]

9. L'ODN a ... la capacité de répondre aux besoins de population cible en quantité et en qualité.

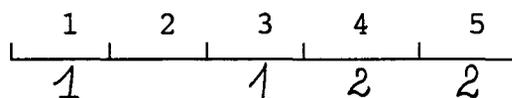


10. La population cible de l'ODN est ... affectée positivement par les actions de cette organisation dans la région.



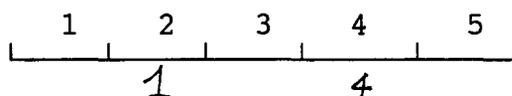
A = 2

11. Selon moi, l'ODN travaille ... pour favoriser le développement du Nord d'Haïti.



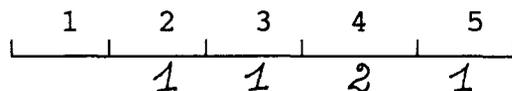
12. Je donne ici quelques exemples:

13. Les populations cibles de l'ODN restent et demeurent ... les vrais bénéficiaires du projet.



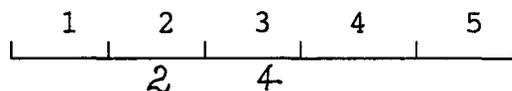
$A = 1$

14. Grâce à la présence de l'ODN dans la région, on peut dire que le Nord d'Haïti a ... la possibilité de résoudre ses problèmes de développement.

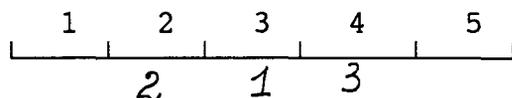


$A = 1$

15. Les objectifs qui ont conduit à la création de l'ODN sont jusqu'ici ... atteints après la gestion des deux projets, soient DRN I et DRN II.



16. Les conditions de vie des populations rurales visées par le projet ODN sont ... améliorées grâce aux différentes actions menées par cette organisation dans le Nord.



II. DEGRÉ D'AUTOSUFFISANCE

1. L'ODN est-elle la seule organisation à intervenir au niveau du développement du Nord?

Oui []

Non [6]

2. Si oui, nommez quelques-uns de ces intervenants; si non, passez à la question suivante:

1. -----

2. -----

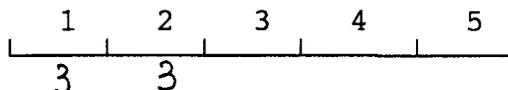
3. -----

4. -----

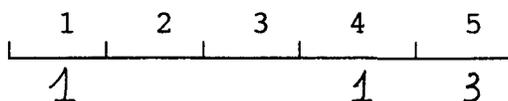
5. -----

3. Les domaines d'intervention des organisations mentionnées à la question 2 sont :

4. L'ODN a ... la capacité de répondre à tous les besoins de sa population cible dans le Nord.

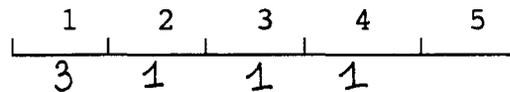


5. Les ressources nécessaires et indispensables au bon fonctionnement de l'ODN lui font ... défaut.

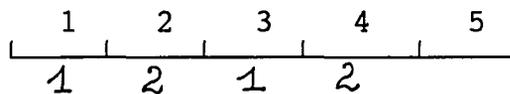


A = 1

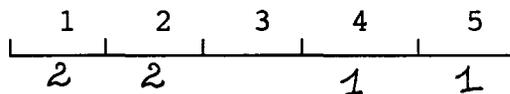
6. Les besoins ponctuels des populations du Nord en matière de développement peuvent être ... comblés par l'ODN.



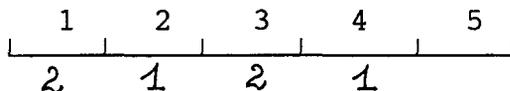
7. L'ODN disposait ... de ressources matérielles, financières, humaines et autres pour bien remplir sa mission auprès des populations du Nord.



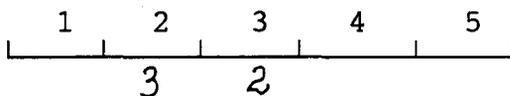
8. L'ODN est ... limitée en ressources pour offrir aux populations du Nord tous les services indispensables au développement de cette partie d'Haïti.



9. L'ODN a ... la capacité de mobiliser les ressources importantes et indispensables pour conduire ses actions de développement dans le Nord.

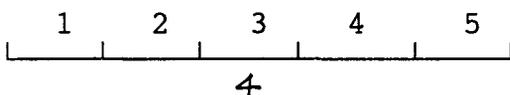


10. L'ODN a ... la garantie d'avoir à sa disposition des ressources suffisantes pour son fonctionnement à l'avenir.



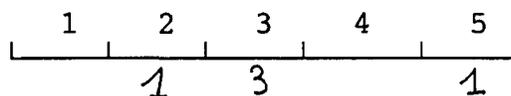
A = 1

11. Les sources de financement de l'ODN sont ... sûres et stables.



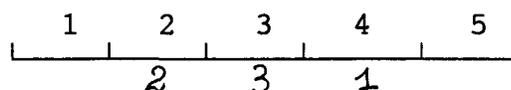
A = 2

12. Les sources de financement de l'ODN sont ... très incertaines et instables.



A = 1

13. L'ODN a ... l'autonomie relative indispensable à son bon fonctionnement.



14. L'ODN a-t-elle la capacité de combler tous les besoins de la population du Nord?

Oui []

Non [5]

A = 1

15. Si la réponse à la question précédente est non, citez quelques besoins et services non comblés par l'ODN.

III. DEGRÉ D'APPRÉCIATION

1. Que savez-vous de l'ODN?

50% des répondants ont défini le sigle
 ODN.

2. Êtes-vous au courant des services offerts par l'ODN aux populations du Nord d'Haïti?

Oui [5]

Non []

A = 1

3. Si oui, citez quelques-uns de ces services. Si non, passez à la question suivante.

Quelques activités de l'ODN ont été citées.

4. Ces services, ont-ils un rapport direct avec les besoins prioritaires de développement de la région?

Oui [5]

Non []

A = 1

5. Pensez-vous que les clients de l'ODN, sa population cible, et le grand public du Nord sont fiers de cette organisation dans la région.

Oui [1]

Non [1]

A = 4

6. Si oui, justifiez votre réponse.
Si non, passez à la question 7.

Des réponses très vagues étaient enregistrées pour cette question.

7. Selon vous, l'ODN est pour la région du Nord une organisation:

Très peu utile []

Fortement utile []

Utile [3]

Extrêmement utile []

A = 3

8. Quelle appréciation faites-vous des actions de l'ODN dans la région du Nord?

La majorité des répondants ont répondu très vaguement à cette question.

9. Avez-vous la conviction que l'ODN travaille véritablement pour le développement du Nord?

Oui [3]

Non [2]

A = 1

10. Pensez-vous que la clientèle cible de l'ODN bénéficie des retombées positives des projets de cette organisation?

Oui [1]

Non [1]

A = 4

11. Si oui, relatez certains faits qui prouvent que l'ODN travaille pour le développement du Nord.
Si non, passez à la question suivante.

12. Quelle image avez-vous de l'ODN?

*Des opinions très diversifiées étaient
recueillies pour cette question.*

13. L'ODN est-elle la voie ou encore l'instrument idéal pour développer le Nord d'Haïti?

Oui []

Non [1]

A = 5

IV. DEGRÉ D'IMPLICATION

1. Le degré d'implication de l'ODN dans les projets de développement de la région du Nord est selon moi :

(a) faible [1]

(b) moyen []

(c) élevé [1]

(d) très élevé []

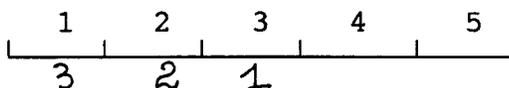
A = 4

2. Justifiez votre réponse de manière brève!

3. Quels sont, selon vous, les partenaires de l'ODN dans la région du Nord?

Certains Organismes Locaux d'Etat étaient nommés.

4. L'ODN développe des relations fructueuses avec :
 (revoir instruction début 1ère page pour répondre)



- a) L'élite régionale ...
- b) Les ONG de la région ...
- c) Les institutions publiques ... ✓
- d) Les institutions privées ...
- e) Autres institutions ✓

5. Les actions de l'ODN dans la région du Nord sont menées de manière concertée avec d'autres organismes régionaux.

Oui [3] ± = 1 Non [] A = 2

6. Si oui, nommez ces organismes.
 Si non, passez à la question 7.

7. Au niveau de quelle problématique de développement l'ODN s'implique-t-elle le plus souvent?

Les volets d'activités de l'ODN étaient cités.

8. L'ODN a-t-elle tendance à travailler seule ou de concert avec d'autres organisation du milieu.

Seule [1]

De concert [1]

A = 4

V. DEGRÉ D'APPRECIATION DU PUBLIC DE L'ODN

1. Que savez-vous de l'ODN?

Le sigle ODN a été défini.

2. Êtes-vous au courant des services offerts par l'ODN aux populations du Nord d'Haïti?

Oui [9]

Non [1]

3. Si oui, citez quelques-uns de ces services.
Si non, passez à la question suivante.

Quelques activités de L'ODN étaient citées.

4. Ces services, ont-ils un rapport direct avec les besoins prioritaires de développement de la région?

Oui [9]

Non []

± = 1

5. Pensez-vous que les clients de l'ODN, sa population cible, et le grand public du Nord sont fiers de cette organisation dans la région?

Oui [6] Non [2] $\pm = 2$

6. Si oui, Justifiez votre réponse.
Si non, Passez à la question 7.

7. Selon vous, l'ODN est pour la région du Nord une organisation :

Très peu utile [1] Fortement utile [2]
Utile [4] Extrêmement utile [3]

8. Quelle appréciation faites-vous des actions de l'ODN dans la région du Nord?

*Des réponses très divergentes étaient
apportées à cette question.*

9. Avez-vous la conviction que l'ODN travaille véritablement pour le développement du Nord d'Haïti?

Oui [5] Non [2] $\pm = 3$

10. Pensez-vous que la clientèle cible de l'ODN bénéficie des retombées positives des projets de cette organisation?

Oui [2] $\pm = 1$ Non [2] $A = 5$

11. Si oui, relatez ici, certains faits qui prouvent que l'ODN travaille pour le développement du Nord.
Si non, passez à la question suivante.

12. Quelle image avez-vous de l'ODN?

Les gens éprouvaient de la difficulté à
répondre à cette question

13. L'ODN est-elle la voie ou encore l'instrument idéal pour développer le Nord d'Haïti?

Oui [6]

Non [1]

A = 2

Avec une restructuration = 1.

QUESTIONS D'ENTREVUE À L'ODN

- 1.- Après X années passées à l'ODN, chaque employé se fait une idée de l'organisation, pourriez-vous partager avec nous cette vision?
- 2.- Pourquoi travaillez-vous à l'ODN plutôt que dans une autre organisation de la région?
- 3.- Qu'est-ce qui a marqué le plus votre passage à l'ODN?
- 4.- L'ODN a reçu légalement un mandat pour accomplir une mission, poursuivre des buts et atteindre des objectifs, êtes-vous informés de ces derniers? Et qu'en pensez-vous?
- 5.- Tout le personnel de l'ODN admet unanimement que l'ODN est une organisation importante pour la région du Nord. C'est sûr que vous partagez aussi une telle opinion. Pouvez-vous expliquer pourquoi l'ODN est si importante?
- 6.- Pensez-vous qu'il y a possibilité pour que les objectifs qui ont contribué à la création de l'ODN puissent être atteints? Si oui ou non, expliquez!
- 7.- Êtes-vous très satisfaits de travailler dans une organisation comme l'ODN? Justifiez votre réponse!
- 8.- Après les 15 années de fonctionnement de l'ODN, comment jugez-vous les résultats obtenus par cette organisation jusqu'ici?
- 9.- Pensez-vous que le développement du Nord est incontournable et qu'il est possible avec l'ODN?
- 10- Comment voyez-vous l'avenir de l'ODN?

ANNEXE IX

d'Expertise siégeant au Département des Finances et des Affaires Economiques créée par Arrêté Présidentiel en date du 22 Mars 1974 et en application des critères déjà établis.

Article 7.— Les Notaires sont obligés, au moment de dresser l'acte, de réclamer de la partie intéressée la communication préalable de l'autorisation du Secrétaire d'Etat des Finances et des Affaires Economiques pour en faire mention dans l'acte. Pareille obligation est également faite aux Directeurs de l'Enregistrement et Conservateurs Fonciers au moment du dépôt de l'acte à l'enregistrement.

Article 8.— La demande d'autorisation visée à l'article 4 sera produite au Département des Finances et des Affaires Economiques sur requête de la partie intéressée et sera acheminée à la Commission Spéciale d'Expertise pour les suites nécessaires.

Article 9.— A défaut d'autorisation écrite du Secrétaire d'Etat des Finances et des Affaires Economiques, toute aliénation à titre gratuit ou onéreux concernant les immeubles situés dans les aires prévues aux articles 1, 2, et 3 du présent Décret est nulle de plein droit.

Article 10.— Le présent Décret abroge toutes Lois ou dispositions de Lois, tous Décrets ou dispositions de Décrets, tous Décrets-Lois ou dispositions de Décrets-Lois qui lui sont contraires et sera publié et exécuté à la diligence des Secrétaires d'Etat des Finances et des Affaires Economiques, des Travaux Publics, des Transports et Communications, de la Justice, de l'Intérieur et de la Défense Nationale, de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, chacun en ce qui le concerne.

Donné au Palais National, à Port-au-Prince, le 1er Décembre 1976, An 173ème de l'Indépendance.

Jean-Claude DUVALIER

Par le Président:

Le Secrétaire d'Etat des Finances et des Affaires Economiques:
Emmanuel BROS

Le Secrétaire d'Etat du Commerce et de l'Industrie:
Wilner PIERRE-LOUIS

Le Secrétaire d'Etat des Travaux Publics, des Transports
et Communications: Ing. Fernand LAURIN

Pour Le Secrétaire d'Etat de la Justice: Edner BRUTUS
Le Secrétaire d'Etat de l'Intérieur et de la Défense Nationale:
Pierre BIAMEY

Le Secrétaire d'Etat de l'Agriculture, des Ressources Naturelles
et du Développement Rural: Rémyllet LEVEILLE

Le Secrétaire d'Etat de la Coordination et de l'Information:
Pierre GOUSSE

Le Secrétaire d'Etat de l'Education Nationale:
Dr. Raoul PIERRE-LOUIS

Le Secrétaire d'Etat de la Santé Publique et de la Population:
Dr. Willy VERRIER

Le Secrétaire d'Etat des Affaires Sociales: Achille SALVANT
Le Secrétaire d'Etat des Affaires Etrangères et des Cultes:
Edner BRUTUS

Le Secrétaire d'Etat sans Portefeuille: Henri P. BAYARD

DECRET

JEAN-CLAUDE DUVALIER
Président à Vie de la République

Vu les articles 49, 68, 90, 93, 146, 147 et 150 de la Constitution;

Vu la Loi du 14 mars 1958 organisant le Département de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural;

Vu le Décret de la Chambre Législative, en date du 21 août 1976, suspendant les garanties prévues aux articles 17, 18, 19, 20, 25, 31, 34, 48, 70, 71, 72, 93 (dernier alinéa), 95, 112, 113, 122 (deuxième alinéa), 125, (deuxième alinéa), 150, 151, 155, 193 et 198 de la Constitution et accordant pleins Pouvoirs au Chef du Pouvoir Exécutif, pour lui permettre de prendre, jusqu'au deuxième lundi d'avril 1977, par Décrets ayant force de Lois, toutes les mesures qu'il jugera nécessaires à la sauvegarde de l'intégrité du Territoire National et de la Souveraineté de l'Etat, à la consolidation de l'Ordre et de la Paix, au maintien de la stabilité politique, économique et financière de la Nation, à l'approfondissement du bien-être des populations ru-

rales et urbaines de la défense des intérêts généraux de la République;

Considérant qu'il convient de faire participer profitablement les masses de l'arrière-pays aux tâches de développement économique et social du Pays;

Considérant que l'un des facteurs essentiels au développement économique du Pays réside dans l'exploitation rationnelle et judicieuse de ses ressources naturelles;

Considérant que l'Etat a pour mission d'assurer le bien-être et l'évolution des populations rurales et qu'à cette fin il lui incombe le devoir d'entreprendre les grands travaux d'amélioration foncières dans les régions du Nord et du Nord-Est permises, non seulement la mise en valeur de ces dernières mais tend, en outre, à protéger les terres de montagnes contre toute exploitation abusive, en provoquant la migration des populations rurales vers les zones améliorées;

Considérant qu'en vue de permettre aux susdits travaux de produire leurs pleins effets, l'Etat a pour devoir d'intervenir, non seulement sur le plan technique, mais encore sur le plan économique et social, et qu'à cet effet, il importe de créer un Organisme spécial;

Considérant qu'en vue de parer à toute solution de continuité dans l'Administration des Projets et de garantir, à leur exécution, l'unité d'action, il convient que dans les limites de la zone où ils sont entrepris, l'Organisme susdit soit chargé de certaines attributions jusque-là dévolues aux Services spécialisés de l'Etat;

Sur le rapport des Secrétaires d'Etat de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, des Finances et des Affaires Economiques, des Travaux Publics, des Transports et Communications, de la Justice, de l'Intérieur et de la Défense Nationale;

Et après délibération en Conseil des Secrétaires d'Etat :

DECRETE CHAPITRE I

CONSTITUTION ET DEFINITION

Article 1er.— Il est créé sous le nom de «ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD» (ODN) une Institution publique avec les privilèges et obligations attachés à son statut et qui relève directement de Son Excellence le Président à Vie de la République.

Article 2.— L'ODN est un Organisme d'Etat autonome, constituant un établissement public national, jouissant de la personnalité civile avec les droits et prérogatives qui découlent de cette qualité.

Article 3.— L'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD a l'entière responsabilité technique, administrative, financière et autres de tous travaux de développement à entreprendre dans les Départements du Nord et du Nord-Est, tant pendant la durée de leur exécution qu'après leur achèvement. Ces travaux seront définis ultérieurement.

Le siège social de l'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD est au CAP-HAITIEN. Des bureaux seront établis dans des zones d'action selon les besoins des programmes en exécution.

Article 4.— Dans l'application de l'article 2 ci-dessus, l'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD, entre autres attributions, a l'autorité de :

a.— Exécuter tous travaux de construction, d'administration ou de gestion relatifs au développement des susdits départements, soit directement, soit en sous-traitance;

b.— Entreprendre l'établissement du cadastre des terres comprises dans l'aire du Projet et éventuellement leur remembrement;

c.— Dresser l'inventaire agrologique des terres en vue de la détermination des superficies économiques d'exploitation par famille;

d.— Promouvoir le développement agricole et rural au moyen du crédit rural supervisé;

e.— Grouper les fermes individuelles en coopératives, soit pour la production, soit pour la préparation, soit pour la vente de leurs denrées ou produits;

f.— Développer le paiement des taxes d'eau prévues à l'article 7 de la Loi du 17 mars 1953 ainsi que les droits de fermage et tous autres qui seraient dus par les propriétaires et usagers des terres envisagées. L'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD appliquera ces valeurs à l'entretien de l'infrastructure et dans la mesure du possible à la réalisation de ses objectifs sociaux;

g.— Encourager toutes entreprises agricoles, d'élevage ou d'industries agricoles susceptibles de contribuer au développement de la Région;

h.— Prendre, dès l'achèvement des aménagements, toutes mesures d'administration générale relatives à leur entretien et à leur exploitation;

i.— Requérir dans les limites de la Région la participation des Services Spécialisés de l'Etat à toutes les activités de cet Organisme dans le cadre de la philosophie de l'intégration régionale qui est à la base de ce Projet.

j.— Déterminer et diffuser périodiquement les prix de vente et de location des terrains dans ses zones d'interaction.

Article 5.— Toute valeur destinée au financement des travaux susdits sera versée à la B.N.R.H., au compte de l'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD qui est seul autorisé à en opérer des déboursments.

Article 6.— L'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD est constitué de la façon suivante; et peut être modifié en fonction des besoins de l'Organisme :

Un Conseil d'Administration;

Une division Générale comprenant:

— une Division Administrative;

— une Division d'Exécution.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD

Article 7.— L'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD est géré par un Conseil d'Administration composé de sept (7) membres constitués comme suit :

1.— Le Secrétaire d'Etat de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural ou son Représentant.

2.— Le Secrétaire d'Etat des Finances et des Affaires Economiques ou son Représentant.

3.— Le Secrétaire d'Etat des Travaux Publics, des Transports et Communications ou son Représentant.

4.— Le Secrétaire d'Etat de la Santé Publique ou son Représentant.

5.— Le Secrétaire Exécutif du CONADEP ou son Représentant.

6.— Le Directeur de la B.N.R.H. ou son Représentant.

7.— Le Directeur de l'ODN.

Le Conseil est présidé d'office par le Secrétaire d'Etat de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural ou son Représentant.

Article 8.— Les Attributions du Conseil d'Administration sont les suivantes :

a.— Etablir les directives nécessaires pour l'Administration et la gestion de l'Organisme de Développement du Nord;

b.— Approuver les plans et programmes d'action de l'Organisme ainsi que les budgets annuels qui les accompagnent;

c.— Superviser les activités générales et le fonctionnement de l'Organisme et vérifier l'évolution de sa situation financière;

d.— Approuver les contrats à intervenir entre l'Organisme et les tiers;

e.— Présenter au Président à Vie de la République un rapport trimestriel détaillé sur la marche des opérations.

Article 9.— Le Conseil d'Administration se réunit obligatoirement deux fois par an et toutes les fois que l'intérêt de l'Organisme le requiert, sur convocation de son président ou sur la demande de trois de ses membres.

CHAPITRE III DE LA DIRECTION GENERALE

Article 10.— Le Directeur Général, nommé par le Président à Vie de la République, est responsable par-devant lui de tous les actes de l'ORGANISME.

Article 11.— A la Direction Générale sont rattachés :

a.— La Direction du Personnel et des Relations Publiques;

b.— La Section Juridique;

c.— Le Personnel consultant;

d.— La Division d'Exécution.

Article 12.— Le Directeur Général est responsable de la Gestion de l'Organisme.

Il présente au Conseil d'Administration un rapport trimestriel sur la marche des activités. Il élabore les règlements internes de l'Organisme et conformément à ceci contrôle et supervise la comptabilité générale avec l'assistance d'un auditeur de la Banque Nationale de la République d'Haiti (BNRH).

Article 13.— La Direction Générale est assistée d'un Conseil Régional Consultatif qui lui suggère les voies appropriées pour la bonne marche de l'Organisme.

Ce Conseil se compose d'un Représentant de l'Exécutif, du commandant du Département Militaire du Nord, d'un Représentant des Principaux Services Gouvernementaux, d'un Représentant de chacun des principaux groupements paysans et institutions privées actifs dans le développement de la région.

Les représentants des groupements ruraux et des institutions privées seront proposés par le Directeur Général et soumis au Conseil d'Administration de l'ODN pour approbation.

Le Conseil Régional Consultatif se réunit obligatoirement deux fois par an sous la présidence du Directeur Général et toutes les fois qu'il est convoqué par Celui-ci.

La formation de ce Conseil se renouvelle chaque année.

CHAPITRE IV

REPRESENTATION ET RESSOURCES FINANCIERES

Article 14.— Les frais de représentation des membres du Conseil d'Administration seront déterminés par les règlements intérieurs. Les principaux membres du Personnel seront recrutés à partir des Départements Ministériels et autres Organismes de l'Etat ou déjà rétribués sur leur budget respectif, ils recevront les compléments de salaires prévus au titre des votes et moyens du Projet.

Article 15.— Les ressources financières de L'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU NORD proviennent des aliocats ou portées sur le budget de fonctionnement et de développement de la République, parallèlement à la fourniture en matériel et équipement venant des fonds spéciaux étrangers.

CHAPITRE V

EXEMPTION DE DROITS ET TAXES

Article 16.— Une exemption des droits de douane est accordée sur les machines, outils, équipement de toutes sortes, carburants ou autres matières importées pour l'usage exclusif de l'Organisme.

CHAPITRE VI

DISPOSITIONS GENERALES

Article 17.— Par Arrêté du Président à Vie de la République seront déterminés, entre autres, les Régiments généraux, les règlements d'administration, le statut du Personnel, les tarifs de droit d'eau.

Article 18.— Le présent Décret abroge toutes Lois ou dispositions de Lois, tous Décrets ou dispositions de Décrets, tous Décrets-Lois ou dispositions de Décrets-Lois qui lui sont contraires et sera publié et exécuté à la diligence des Secrétaires d'Etat de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, des Travaux Publics, des Transports et Communications, des Finances et des Affaires Economiques, de la Santé Publique et de la Population, de la Justice, chacun en ce qui la concerne.

Donné au Palais National, à Port-au-Prince, le 1er. Décembre 1976, An 173ème. de l'Indépendance.

JEAN-CLAUDE DUVALIER

Par le Président:

Le Secrétaire d'Etat de l'Agriculture, des Ressources Naturelles

et du Développement Rural : Rémylouis LEVELLE

Le Secrétaire d'Etat des Travaux Publics, des Transports,

et Communications : Fernand LAURIN

Le Secrétaire d'Etat des Finances et des Affaires Economiques :

Emmanuel BROS

Le Secrétaire d'Etat de la Santé Publique et de la Population :

Dr. Willy VERRIER

Pour Le Secrétaire d'Etat de la Justice : Edner BRUTUS

Le Secrétaire d'Etat du Commerce et de l'Industrie :

Werner PIERRE-LOUIS

Le Secrétaire d'Etat de la Coordination et de l'Information :

Pierre GOUSSE

Le Secrétaire d'Etat de l'Intérieur et de la Défense Nationale

Pierre BIAMBY :

Le Secrétaire d'Etat des Affaires Françaises et des Cultes

Edner BRUTUS

Le Secrétaire d'Etat de l'Education Nationale :

Dr. Raoul PIERRE-LOUIS

Le Secrétaire d'Etat des Affaires Sociales : Arville SAYVANT

Le Secrétaire d'Etat Sans Portefeuille : Harry P. BAYARD



Paraissant
Le Lundi et le Jeudi

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE D'HAÏTI

Directeur
Henry Robert MARC-CHARLES
Major Forces Armées d'Haïti

141ème Année No. 97

PORT-AU-PRINCE

Lundi 1er décembre 1986

SOMMAIRE

- * Décret plaçant l'Organisme de Développement du Nord O.D.N. sous la tutelle du Ministre de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural.
- * Arrêté rectifiant des erreurs dans la publication de la pension civile de certains employés.
- * Direction Générale des Impôts - Avis de disparition de carnets de récépissés (suite)

Vu la Proclamation du Conseil National de Gouvernement en date du 7 février 1986;

Vu le Décret du 7 février 1986 portant dissolution de la Chambre Législative;

Vu le Message du 21 mars 1986 annonçant la nouvelle composition du Conseil National de gouvernement;

Vu la Loi du 14 mars 1958, organisant le Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural;

Vu la Loi du 6 décembre 1976, créant l'Organisme de Développement du Nord (O.D.N.);

Considérant qu'il convient de faire participer profitablement les masses de l'arrière pays aux tâches de développement économique et social du Pays;

Considérant que l'un des facteurs essentiels au développement économique du Pays réside dans l'exploitation rationnelle et judicieuse de ses Ressources Naturelles;

Considérant que l'Etat a pour mission d'assurer le bien-être et l'évolution des populations rurales et qu'à cette fin, il lui incombe

LIBERTE EGALITE FRATERNITE

REPUBLIQUE D'HAÏTI

DECRET

CONSEIL NATIONAL DE GOUVERNEMENT

Henri Namphy,
Lieutenant-Général FAd'H.,
Président

Williams Regala,
Colonel FAd'H.,

Jacques A. François,
Membres

le devoir d'entreprendre de grands travaux d'amélioration foncière dans les régions du Nord et du Nord-Est, en vue de permettre la mise en valeur de ces dernières notamment la protection des terres de montagnes contre toute exploitation abusive, et enfin, de faciliter la migration de la population vers les zones améliorées;

Considérant qu'à cet effet, il importe de restructurer cet Organisme et d'en définir les attributions de manière à parer toute solution de continuité dans l'Administration des Projets et à garantir à leur exécution l'unité d'action dans les limites de la zone où ils sont entrepris;

Sur le rapport des Ministres de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural; des Finances et de l'Economie; des Travaux Publics, des Transports et Communications; de la Justice; de l'Intérieur et de la Défense Nationale;

Et après délibération en Conseil des Ministres;

DECRETE

CHAPITRE I.-

CONSTITUTION ET DEFINITION

Article 1.- L'O.D.N. organisme d'Etat autonome à vocation d'intégration régionale, jouissant de la personnalité civile est désormais placé sous la tutelle du Ministre de l'Agriculture et fonctionne sous la direction d'un Conseil d'Administration dont le Ministre de l'Agriculture est le Président.

Article 2.- L'Organisme de Développement du Nord a l'entière responsabilité technique, administrative, financière et autres de tous travaux de développement à entreprendre dans les départements du Nord et du Nord-Est tant pendant la durée de leur exécution qu'après leur achèvement. Ces travaux seront définis ultérieurement.

Le siège de l'Organisme de Développement du Nord est au Cap-Haïtien. Des Bureaux seront établis dans des zones d'action selon les besoins des programmes en exécution.

Article 3.- L'Organisme de Développement du Nord a, entre autres, les attributions suivantes:

a) Exécuter tous travaux de construction, d'administration ou de gestion relatifs au développement des susvisés soit directement soit en sous-traitance;

b) Entreprendre l'établissement du cadastre des terres comprises dans les limites de ces départements et éventuellement leur remembrement;

c) dresser l'inventaire agrologique de ces terres en vue de la détermination des superficies économiques sous le rapport des cultures connues dans la région;

d) Promouvoir le développement agricole et rural au moyen du crédit rural supervisé;

e) Repérer les terres de l'Etat qui ne sont pas en culture et procéder à leur exploitation soit directement, soit sous forme de concession de baux à ferme.

f) Encourager par tous les moyens le groupement des fermes individuelles en coopératives, soit pour la production, soit pour la préparation, soit pour la vente de leurs denrées produites;

g) Stimuler également la formation de mouvements communautaires pour l'exécution de certains travaux d'intérêt général pour la communauté tels que: réfection de routes, construction de chemins vicinaux, entretien de travaux, etc.,

h) Percevoir le paiement des taxes prévues à l'article 7 de la Loi du 17 mars 1953 ainsi que les droits de fermage et tous autres qui

seraient dus par les propriétaires et usagers des terres envisagées. L'Organisme de Développement du Nord appliquera ces valeurs à l'entretien et à l'amélioration de l'infrastructure et à la réalisation d'objectifs sociaux;

i) Encourager toutes entreprises agricoles d'élevage ou d'industries agricoles susceptibles de contribuer au développement des dits départements;

j) Prendre dès l'achèvement des travaux d'aménagement, toutes les mesures d'administration générale relatives à leur mise en oeuvre et à leur entretien;

k) Requérir la participation de tout Service de l'Etat fonctionnant dans ces départements, à toutes activités de l'Organisme de Développement du Nord dans le cadre de la philosophie de l'intégration régionale qui est à la base de ce projet.

Article 4.- Les fonds au financement des travaux ci-dessus mentionnés seront déposés à la BNC, au compte de l'Organisme de Développement du Nord qui est le seul autorisé à en opérer les déboursements.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT
DE L'ORGANISME DE DEVELOPPEMENT DU
NORD.

Article 5.- Le fonctionnement de l'Organisme de Développement du Nord est assuré par:

- 1) Le Conseil d'Administration
- 2) La Direction Générale

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 6.- L'Organisme de Développement du Nord est géré par un conseil d'Administration de sept (7) membres composé des fonctionnaires suivants ou de leurs représentants;

1) Le Ministre de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural.

2) Le Ministre des Travaux Publics, des Transports et Communications.

3) Le Ministre des Finances et de l'Economie.

4) Le Ministre de la Santé Publique.

5) Le Commissaire à la Promotion Nationale et à l'Administration Publique.

6) Le Gouverneur de la Banque de la République d'Haiti (BRH)

7) Le Préfet du Cap-Haitien.

Les membres du Conseil d'Administration n'ont droit à aucune rémunération.

Article 7.- Les attributions du Conseil d'Administration sont les suivantes:

a) Etablir les directives nécessaires pour l'Administration et la gestion de l'Organisme de Développement du Nord, approuver les règlements internes de celui-ci;

b) Approuver les plans et programmes d'action de l'Organisme ainsi que les budgets annuels qui les accompagnent;

c) Superviser les activités générales et le fonctionnement de l'Organisme et vérifier l'évolution de sa situation financière;

d) Exécuter et approuver les contrats à intervenir entre l'Organisme et les tiers;

Il présente chaque six (6) mois au Ministre de tutelle un rapport sur ses activités.

Article 8.- Le Conseil d'Administration se réunit obligatoirement deux fois par an et toutes les fois que l'intérêt de l'Organisme le requiert,

sur convocation de son Président ou sur la demande de trois de ses membres.

CHAPITRE III

DE LA DIRECTION GENERALE

Article 9.- L'Organisme de Développement du Nord est dirigé par un Directeur Général qui est responsable par devant le Ministre de tutelle.

Article 10.- A la Direction Générale sont rattachés:

- a) La Direction du Personnel et des Relations Publiques;
- b) La Section Juridique;
- c) Le Personnel Consultant;
- d) La Division d'Exécution;

Article 11.- Le Directeur Général est responsable de la gestion de l'Organisme. Il présente au Conseil d'Administration un rapport trimestriel sur la marche des activités. Il élabore les règlements internes de l'Organisme; il contrôle et supervise la comptabilité générale de celui-ci avec l'assistance d'un auditeur de la Banque de la République d'Haiti.

Article 12.- La Direction Générale est assistée d'un Conseil Régional Consultatif dont la tâche principale est de suggérer les voies appropriées pour la bonne marche de l'Organisme.

Ce Conseil est composé d'un représentant désigné par le Chef du Pouvoir Exécutif, du Commandant du Département du Nord, du Directeur de chacun des Principaux groupements paysans et institutions privées actifs dans le développement de la région.

Les représentants des groupements et des institutions privées seront proposés par le Directeur Général et soumis au Conseil d'Administration de l'O.D.N. pour approbation.

Le Conseil Régional Consultatif se réunit obligatoirement deux fois par an sous la présidence du Directeur Général et toutes les fois qu'il est convoqué par celui-ci.

Ce conseil est renouvelé annuellement.

CHAPITRE IV

REPRESENTATION ET RESSOURCES FINANCIÈRES

Article 13.- Les principaux membres du personnel seront recrutés à partir des Départements Ministériels et autres Organismes de l'Etat suivant les normes régissant les statuts des agents de la Fonction Publique.

Article 14.- Les ressources financières de l'Organisme de Développement du Nord proviennent des allocations inscrites au budget de fonctionnement et de développement de la République et de fonds spéciaux étrangers consacrés à des fournitures en matériel et équipement.

CHAPITRE V

EXEMPTION DE DROITS ET TAXES

Article 15.- Une exemption des droits de douane est accordée sur les machines outils, équipements de toutes sortes, carburants ou autres matières importées pour l'usage exclusif de l'Organisme de Développement du Nord.

CHAPITRE VI

DISPOSITIONS GENERALES

Article 16.- Les règlements généraux de l'Organisme de Développement du Nord, le statut de son Personnel, les tarifs de droit d'eau seront déterminés par Arrêtés du Pouvoir Exécutif.

Article 17.- Le présent Décret abroge toutes Lois ou dispositions de Lois, tous Décrets ou dispositions de Décrets, tous Décrets-Lois ou

dispositions de Décrets-Lois qui lui sont contraires et sera publié et exécuté à la diligence des Ministres de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, des Travaux Publics, Transports et Communications, de l'Economie et des Finances, de la Santé Publique et de la Population, de la Justice, chacun en ce qui le concerne.

Donné au Palais National, à Port-au-Prince, le 13 novembre 1986, An 183ème de l'Indépendance.

Henri NAMPHY
Lieutenant Général FAD'H
Président
Williams REGALA, Colonel FAD'H
Membre
Pour Me. Jacques A. FRANÇOIS
Membre
Williams REGALA

PAR LE CONSEIL NATIONAL DE
GOUVERNEMENT:

Le Ministre de l'Agriculture, des
Ressources Naturelles et
du Développement Rural:
Agr. Gustave MENAGER
Le Ministre des Travaux Publics,
Transports et Communications:
Pour Ing. Pierre PETIT
Leslie DELATOUR

Le Ministre de l'Economie
et des Finances:
Leslie DELATOUR

Le Ministre de l'Intérieur
et de la Défense Nationale:
Williams REGALA, Colonel FAD'H

Le Ministre de la Justice:
François LATORTUE

Le Ministre des Affaires Etrangères
Et des Cultes:

Pour Jean Baptiste HILAIRE,
Lieutenant-Général FAD'H, retraité
François LATORTUE

Le Ministre de l'Information
et de la Coordination:
Hérard ABRAHAM, Colonel FAD'H

Le Ministre de l'Education Nationale,
de la Jeunesse et des Sports:
Prof. Rosny DESROCHES

Le Ministre des Affaires Sociales:
Me. François Gérard C. NOEL

Le Ministre du Commerce
et de l'Industrie:
Mario CELESTIN

Le Ministre de la Santé Publique
et de la Population:
Dr. Michel LOMINY

Le Ministre sans Portefeuille:
Pour Jacques VILGRAIN
François LATORTUE

LIBERTE EGALITE FRATERNITE
REPUBLIQUE D'HAITI

ARRETE

LE CONSEIL NATIONAL DE GOUVERNEMENT

Henri Namphy,
Lieutenant-Général FAD'H.,
Président
Williams Régala,
Colonel FAD'H.,
Jacques A. François,
Membres

Vu la proclamation du 7 Février
1986 du Conseil National de
Gouvernement;

Vu le Décret du 7 Février 1986
portant dissolution de la Chambre
Législative;

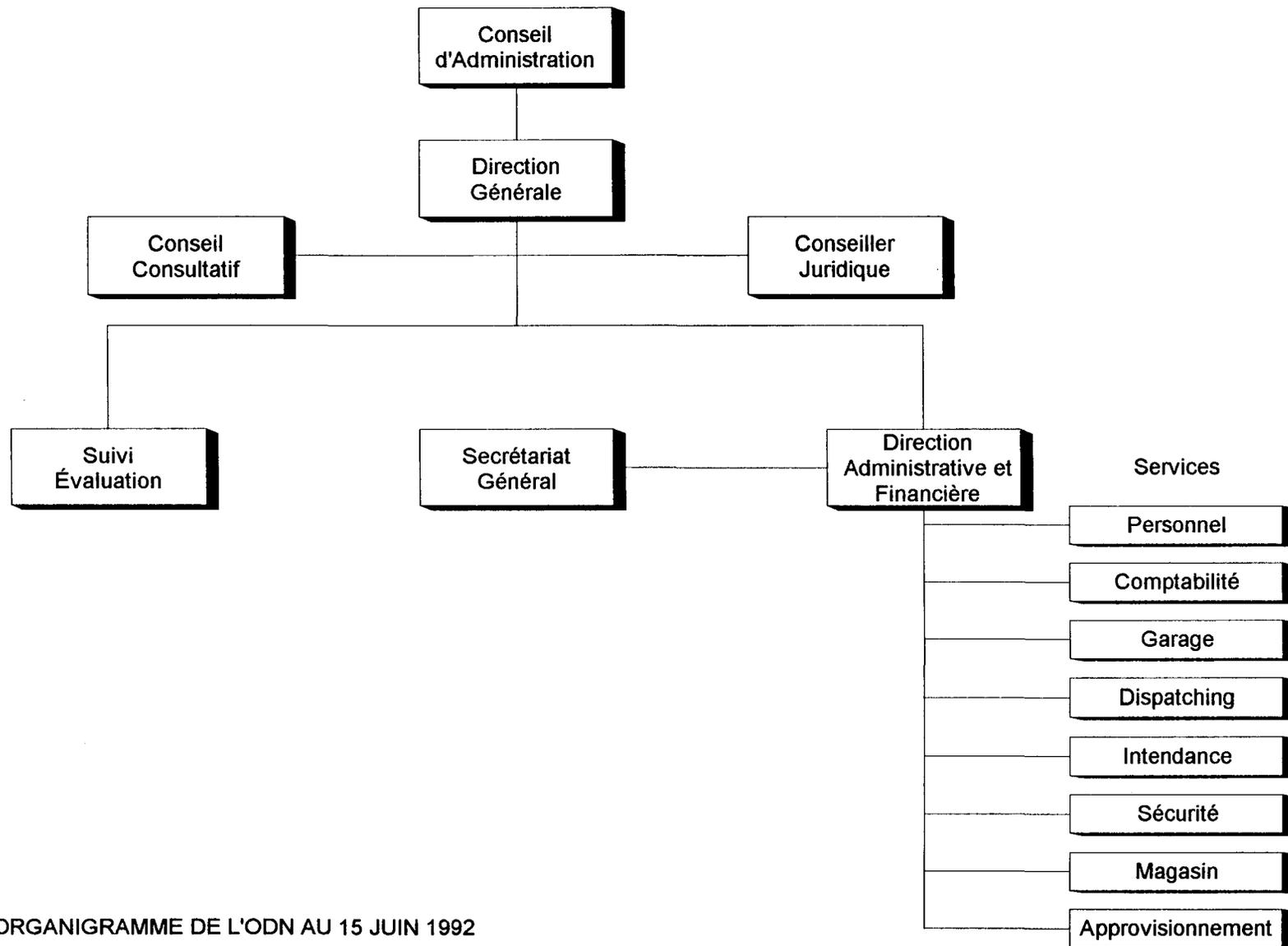
Vu le Message du 21 Mars 1986
annonçant la nouvelle composition
du Conseil National de Gouvernement;

Vu l'article 28 du Décret du
18 Janvier 1980 sur la Pension Civile;

Considérant que dans la publication
de la pension civile de certains
employés des erreurs ont été relevées
et qu'il y a lieu de les rectifier;

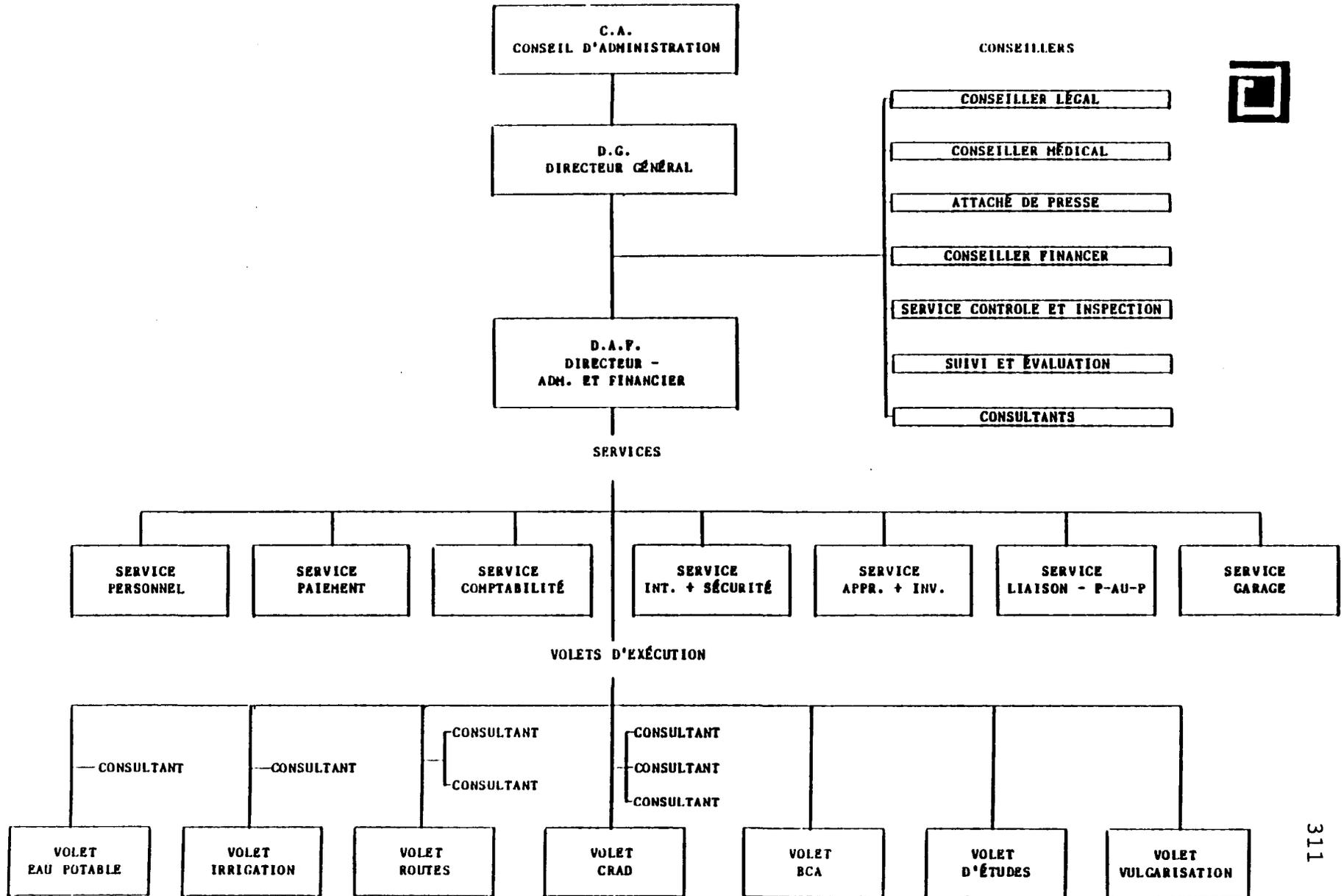
Considérant que la pension de
Mme Ernst Raymond, ancienne Inspectrice
à l'Enseignement Primaire National
a été liquidée par Arrêté Présidentiel
du 5 Avril 1977 à G. 500.00 par mois,
mais ayant fourni 28 années de service
à l'Etat, sa pension devrait être
normalement évaluée à G. 850.00

ANNEXE X



ORGANIGRAMME DE L'ODN AU 15 JUIN 1992

ANNEXE F
ORGANIGRAMME ACTUEL DE L'O.D.N.



ANNEXE XI

FICHE 1			
FICHE SIGNALÉTIQUE DU SECTEUR SANTÉ EN HAÏTI			
ENTRE 1977 ET 1987 (6 pages)			
INDICATEURS	ANNÉES	VALEUR	SOURCE
Superficie d'Haïti	1989	27750 Km2	IHSI
Population	"	5743129 ha	"
population de moins d'un an	"	3.0%	"
de 1 à 4 ans	"	11.6%	"
de 5 à 14 ans	"	24.9%	"
de 15 à 64 ans	"	54.2%	"
de 65 ans et plus	"	6.3%	"
Densité de population	"	207 h/Km2	"
Taux d'urbanisation	"	26.8%	"
Taux d'accroissement naturel	1988	1.9%	"
Taux d'accroissement réel	"	1.4%	"
Taux brut de natalité	"	36 0/00	"
Taux brut de mortalité	"	16 0/00	"
Espérance de vie à la naissance	"	54 ans	"
Taux de mortalité infantile	"	114 0/00	"

FICHE 1
FICHE SIGNALÉTIQUE DU SECTEUR SANTÉ EN HAÏTI
ENTRE 1977 ET 1987 (6 pages)

INDICATEURS	ANNÉES	VALEUR	SOURCE
Taux de mortalité moins de 5 ans	"	180 0/00	"
Taux de mortalité maternelle	"	3 0/00	MSPP
Indice synthétique de fécondité	1982	5.4 enfants	IHSI
Taux d'emploi de contraceptifs	1987	7%	UNICEF
% d'accouchement assisté par du personnel qualifié	1988	40%	"
% de mère allaitant au sein jusqu'à 6 mois	1980-87	98%	"
Enfants de moins d'un an complètement vaccinés contre			
La tuberculose	1981-88	60-45%	"
DTC	"	14-49%	"
La rougeole	"	*	
La polio	"	3-48%	"
Taux d'alphabétisme des adultes	1985		
Hommes	"	35%	"

FICHE 1
FICHE SIGNALÉTIQUE DU SECTEUR SANTÉ EN HAÏTI
ENTRE 1977 ET 1987 (6 pages)

INDICATEURS	ANNÉES	VALEUR	SOURCE
Femmes	"	14%	"
Taux brut d'inscription à l'enseignement primaire	1988		
Garçons	"	54%	"
Filles	"	41%	"
Taux net d'inscription à l'enseignement primaire			
Garçons	"	45%	"
Filles	"	42%	"
Taux brut d'inscription à l'enseignement secondaire			
Garçons	"	23%	"
Filles	"	17%	"
Nombre de médecins par 1000 habitants	1989	2.0	MSPP
Dentistes	"	0.17	"

FICHE 1
FICHE SIGNALÉTIQUE DU SECTEUR SANTÉ EN HAÏTI
ENTRE 1977 ET 1987 (6 pages)

INDICATEURS	ANNÉES	VALEUR	SOURCE
Infirmières	"	1.0	"
Auxiliaires	"	3.0	"
Nombre de centres de santé	1986	516	"
Nombre de dispensaires	"	348	"
Nombre d'hôpitaux	"	43	"
Nombre de lits d'hôpitaux	"	4545	"
Part du budget de fonctionnement allouée aux soins de santé	"	8%	"
% d'enfants de poids inférieur à la naissance	"	17%	"
% de population en dessous du seuil de pauvreté absolu	1977-87	70-80%	UNICEF
Indice moyen de production alimentaire (base 100 en 1979-81)	1988	70-80%	"
Taux d'inflation	1989	12%	MPCEFP

FICHE 1
FICHE SIGNALÉTIQUE DU SECTEUR SANTÉ EN HAÏTI
ENTRE 1977 ET 1987 (6 pages)

INDICATEURS	ANNÉES	VALEUR	SOURCE
Apport journalier de calories par habitant en % des besoins	1986	86%	"
Apport journalier de protéines par habitant en % des besoins	"	69%	"
Part des revenus des ménages consacrée à l'alimentation	1987	56%	CTPEA IHSI
% d'enfants de moins de 5 ans mal nourris	1986		
malnutrition grave	"	4%	MSP
malnutrition modérée	"	17%	"
malnutrition légère	"	37%	"
% de population disposant de l'eau potable	"	34%	CONADEP IHSI
Population urbaine	"	54%	"
Population rurale	"	25%	"

FICHE 1
FICHE SIGNALÉTIQUE DU SECTEUR SANTÉ EN HAÏTI
ENTRE 1977 ET 1987 (6 pages)

INDICATEURS	ANNÉES	VALEUR	SOURCE
% de population ayant accès à des services de santé	1987	70-80%	UNICEF

Source: Idem