

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN  
GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

NESMY MANIGAT

LICENCIÉ EN ADMINISTRATION

CONCEPTION D'UN SYSTEME D'INFORMATION  
POUR UNE GESTION PLUS EFFICACE DE LA DIRECTION  
DE LA COOPÉRATION EXTERNE DU MPCEFP EN HAÏTI.

JUIN 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  
A L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
DANS LE CADRE DU PROGRAMME  
DE MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS  
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
EXTENSIONNÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE.

## RESUME

Face à un constat d'échec relatif de la coopération externe en Haïti, le Ministère de la Planification de la Coopération Externe et de la Fonction Publique "MPCEFP" adopta plusieurs solutions dont principalement celle de "promouvoir la réforme du système administratif haïtien surtout pour ce qui a trait aux institutions chargées de la coopération ". Ces solutions que devra implanter la Direction de la Coopération Externe, principale responsable de ce dossier, furent arrêtées dans un document intitulé: **Grandes orientations stratégiques pour les années 1990**, dans lequel on retrouve un diagnostic sommaire de cet échec.

En effet, la vision fragmentaire et la gestion en vase clos des partenaires tant nationaux qu'internationaux de la coopération, aggravées aussi par l'absence d'une politique nationale de coopération compliquent davantage la situation. La gestion du dossier de la coopération externe se retrouve donc noyée dans un fourmillement de petits projets épars, négociés ci et là, sans lien réel et véritable entre eux et naturellement sans résultat satisfaisant à la fin.

Dès notre première rencontre avec les responsables de la Direction de la Coopération Externe (DCE), la situation problématique ainsi que le mandat d'intervention étaient clairement circonscrits et se résumaient en ces termes: "Notre système d'information est déficient et notre tâche de coordination et de contrôle des activités reliées à la coopération nous échappe de plus en plus au profit de nos partenaires, nous avons donc besoin d'un système d'information efficace pour redresser la situation".

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique et réaliser efficacement le mandat qui nous est donné, nous avons retenu la méthodologie des systèmes souples comme démarche de recherche et comme méthodologie d'implantation du système d'information, ainsi que des outils de conception et d'intervention appropriés et complémentaires, comme le montre les digrammes de flux de données.

L'intervention a permis de concevoir et d'initier l'implantation des solutions à trois niveaux différents: les structures, les processus et les attitudes.

- AU NIVEAU DES STRUCTURES

- . Réaménagement de la structure organisationnelle de façon à systématiser la collecte, le traitement et le stockage des données et informations et à standardiser leurs présentations.
- . Redéfinition des attributions des différentes unités et services à la DCE, dans le but de les rendre plus aptes à supporter le nouveau système d'information.
- . Définition du profil des postes, en fonction des tâches nécessaires à la DCE. (le profil des postes était jusque là inexistant)
- . Recrutement de personnel supplémentaire devant aider à faire fonctionner le nouveau système.

- AU NIVEAU DES PROCESSUS

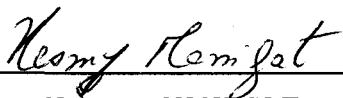
- . Conception ou implantation de trois logiciels destinés à améliorer:
  - le suivi des programmes négociés
  - le suivi du programme de bourses
  - la gestion du courrier de la DCE

- AU NIVEAU DES ATTITUDES

- . Perfectionnement et formation du personnel de façon à réduire les appréhensions face au nouveau système.

Il a été aussi recommandé à la DCE de préparer un plan guide en matière de politique nationale de coopération et de faire les démarches auprès des décideurs afin d'adopter un programme à ce sujet.

L'intervention nous a démontré que la méthodologie des systèmes souples représente une démarche assez efficace pour intervenir dans les petites et moyennes organisations, mais également qu'il y a lieu d'améliorer son application afin d'en faire une méthode d'intervention beaucoup plus adaptée aux réalités temporelles et budgétaires des PMO.



Nesmy MANIGAT,  
étudiant



André GBODOSSOU, Ph.D  
Directeur de recherche

**à ma mère, Mauviette Fidèle  
à mon père, Obed Manigat  
qui m'ont inculqué le sens du devoir et du dépassement,**

**à mon directeur de recherche, André Gbodossou  
de qui j'ai retenu le culte de l'excellence,**

**Au personnel de la Direction de la Coopération Externe qui m'a offert  
toute la collaboration nécessaire.**

## TABLE DES MATIERES

	page
TABLE DES MATIERES .....	V
LISTE DES ABREVIATIONS .....	X
LISTE DES TABLEAUX .....	XII
LISTE DES FIGURES .....	XIII
LISTE DES SYMBOLES .....	XIV
LISTE DES ANNEXES .....	XV

## CHAPITRE I. LE CADRE CONTEXTUEL.

1- PRESENTATION DE LA REPUBLIQUE D'HAITI .....	7
1.1- Position géographique .....	7
1.2- Situation socio-économique .....	7
1.3- Système politique .....	9
2- ROLE ET IMPORTANCE DE LA COOPERATION EXTERNE	
EN HAITI .....	10
3- DESCRIPTION DES PRINCIPAUX AGENTS DE COOPERATION	
ET DES SECTEURS NATIONAUX BENEFICIAIRES .....	17
3.1- Description des principaux agents de coopération ...	17
3.2- Description des domaines de coopération .....	20
3.3- Description des secteurs nationaux bénéficiaires ...	22
4- BILAN DE LA COOPERATION EXTERNE .....	24

5- ORIENTATIONS ACTUELLES DU MINISTERE EN MATIERE DE COOPERATION .....	28
---	----

## CHAPITRE II. PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA COOPERATION

### EXTERNE: PROBLEMATIQUE ET MANDAT D'INTERVENTION.

1- HISTORIQUE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR GERER LA COOPERATION EXTERNE .....	34
2- ROLE DE LA DIRECTION DE LA COOPERATION EXTERNE	
2.1- La mission .....	37
2.2- Les attributions .....	38
3- DESCRIPTION DES STRUCTURES DE LA D.C.E	
3.1- L'organigramme .....	39
3.2- Les attributions des différents services .....	40
4- DESCRIPTION DES RESSOURCES DE LA DCE.	
4.1- Les ressources humaines .....	47
4.2- Les ressources financières .....	48
4.3- Les ressources matérielles .....	49
5- DESCRIPTION DES PRINCIPALES ACTIVITES AU SEIN DE LA DCE .....	50
6- PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DU DOSSIER DE L'INFORMATION A LA D.C.E .....	52
7- LE MANDAT D'INTERVENTION .....	54

### CHAPITRE III. LE CADRE DE REFERENCE

1- QUELQUES MODELES DE SYSTEME D'INFORMATION .....	58
1.1- Le système d'information de traitement de transactions .....	59
1.2- Le système d'information d'aide à la décision .....	60
1.3- Le système expert .....	61
1.4- Le système d'information à avantage concurrentiel ..	62
1.5- Le système d'information de gestion ou organisationnel .....	63
2- QUELQUES METHODES DE CONCEPTION DE SYSTEME D'INFORMATION ORGANISATIONNEL .....	66
2.1- La méthode du système idéal (NADLER, G.) .....	66
2.2- La méthode "Gross design" (MURDICK, R., ROSS, J) ...	71
2.3- La méthode "Engineering" (ENGLISH, M.J.) .....	78
2.4- La méthode des systèmes souples (CHECKLAND, P) .....	82
2.5- La méthode "Merise" (TARDIEU, H. ROCHFELD, A. COLETTI, R) .....	84
3- QUELQUES OUTILS DE MODELISATION CONCEPTUELLE	
3.1- Le diagramme de flux de données "D.F.D".....	88
3.2- Le modèle conceptuel de données "M.C.D".....	90

**CHAPITRE IV. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

1- CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	96
2- PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES .....	101
3- CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA METHODOLOGIE D'IMPLANTATION DU SYSTEME D'INFORMATION .....	104
4- PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE CUEILLETTE .....	105

**CHAPITRE V. L'INTERVENTION.**

1- DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT .....	110
2- VALIDATION DE LA DEFINITION .....	111
3- PRESENTATION ET VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL DE LA D.C.E .....	114
4- COMPARAISON ENTRE LE MODELE ET LA SITUATION PROBLEMATIQUE .....	118
5- SELECTION ET VALIDATION DES ZONES D'INTERVENTION ET DES SOLUTIONS RETENUES .....	122
6- IMPLANTATION DES SOLUTIONS PROPOSEES	
6.1- Mise en oeuvre des solutions .....	131
6.2- Evaluation de l'implantation .....	134

**CHAPITRE VI. REFLEXIONS SUR LA METHODOLOGIE.**

1- CRITIQUE METHODOLOGIQUE .....	139
1.1- Points forts de la méthodologie .....	140
1.2- Points faibles de la méthodologie .....	144
2- NOUVELLES PERSPECTIVES DANS L'APPLICATION DU M.S.S ...	146
3- CONCLUSION .....	149
- BIBLIOGRAPHIE .....	151
- ANNEXES .....	159

**LISTE DES ABBREVIATIONS.**

- BRH : Banque de la République D'haïti.
- CARICOM : Caribbean Community
- CBIS : Computer-Based Information Systems.
- CEPALC : Conseil Economique pour l'Amérique Latine et la Caraïbe
- CPNAP : Commissariat à la promotion Nationale et à l'Administration Publique
- CONADEP : Conseil National de Développement et de Planification
- DCE : Direction de la Coopération Externe.
- DFD : Diagramme de Flux de Données.
- DP : Document de Projet
- DSS : Decision Support System
- FAO : Food and Agriculture Organisation
- FENU : Fonds d'équipement des Nations-Unies
- FNUAP : Fonds de l'ONU pour les activités en matière de population
- GAO : General Accounting Office
- IDA : International Development Agency
- IICA : Institut Interaméricain de Coopération pour l'Agriculture
- MCD : Modèle Conceptuel de Données.
- MEF : Ministère de l'Economie et des Finances.

- MIS : Management Information System
- MPCEFP : Ministère de la Planification de la Coopération Externe et de la Fonction Publique.
- MSS : Méthodologie des Systèmes Souples.
- OEA : Organisation des Etats Américains
- OMS : Organisation Mondiale de la Santé.
- ONG : Organisation Non Gouvernementale.
- PA : Projet d'Accord
- PAM : Programme Alimentaire Mondial.
- PMO : Petites et Moyennes Organisations
- PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement.
- STABEX : Système de stabilisation des recettes d'exportation des produits de base.
- SIO : Système d'Information Organisationnel.
- UCAONG : Unité de Coordination des Activités des ONG
- UNICEF : Fonds des Nations-Unies pour l'enfance.

## LISTE DES TABLEAUX

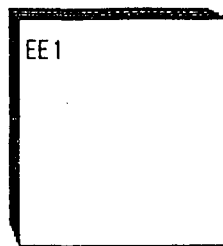
	page
TABLEAU 1 : Principaux indicateurs socio-économiques....	8
TABLEAU 2 : Finances publiques .....	11
TABLEAU 3 : Balance des paiements .....	12
TABLEAU 4 : Exportations, importations et balance commerciale .....	13
TABLEAU 5 : Prime versée pour chaque dollar sur le marché des changes à Port-au-Prince .....	14
TABLEAU 6 : Répartition de l'aide publique à Haïti .....	16
TABLEAU 7 : Récapitulatif de l'aide extérieure totale par source et conditions en 1990 .....	19
TABLEAU 8 : Résumé des déboursements de l'aide extérieure .....	21
TABLEAU 9 : Aide extérieure par secteur à Haïti, 1990 ...	23
TABLEAU 10: Validation de la définition .....	111
TABLEAU 11: Résumé des solutions retenues et validées en janvier 1992 .....	130
TABLEAU 12: Etat d'avancement de la mise en oeuvre .....	123
TABLEAU 13: Synthèse des différentes entrevues .....	158
TABLEAU 14: Devis du matériel informatique à acquérir ...	210

## LISTE DES FIGURES

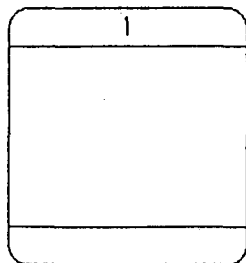
	page
FIGURE 1 : Schéma directeur de la méthodologie d'intervention .....	V
FIGURE 2 : Approche socio-technique de conception .....	65
FIGURE 3 : La méthode du "système idéal" de G, Nadler .....	67
FIGURE 4 : La Méthode "Gross design" de R, Murdick., J, Ross., J, Claggett .....	72
FIGURE 5 : La méthode "Enginnering-type" de J.M, English .....	79
FIGURE 6 : La méthodologie des "Systèmes souples" de P, Checkland /système d'information .....	83
FIGURE 7 : Modèle d'une recherche scientifique .....	98
FIGURE 8 : Le cycle de la recherche-action .....	100
FIGURE 9 : La méthodologie des systèmes souples. P. Checkland .....	103
FIGURE 10: DFD/ Gérer le dossier de la Coopération Externe .....	115
FIGURE 11: DFD/ Négocier les accords .....	116
FIGURE 12: DFD/ Suivre les programmes négociés .....	117
FIGURE 13: MCD/ Service des bourses .....	127

# LISTE DES SYMBOLES

xiv



Entité externe

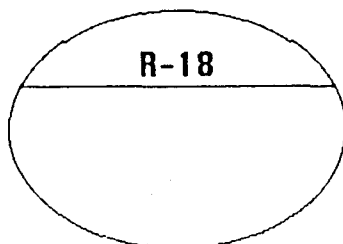


Traitement

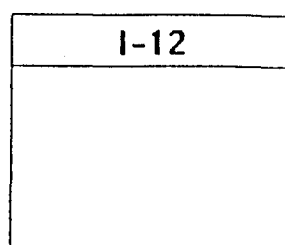
Flux de données



Stockage de données



relation



donnée

# LISTE DES ANNEXES

	page
ANNEXE 1: Organigramme du MPCEFP .....	159
ANNEXE 2: Le mandat d'intervention .....	161
ANNEXE 3: Présentation et validation des D.F.D .....	164
ANNEXE 4: Synthèse des fiches guides des entrevues ....	166
ANNEXE 5: Questionnaire .....	168
ANNEXE 6: Les nouvelles attributions de la DCE .....	176
ANNEXE 7: Description des profils .....	191
ANNEXE 8: Acquisition du matériel supplémentaire .....	211
ANNEXE 9: Plan de formation et de perfectionnement du personnel de la DCE .....	213

## INTRODUCTION.

Après deux décennies de coopération internationale en Haïti, tous les diagnostics s'accordent à dire que le bilan est dans l'ensemble négatif parce que l'aide n'a pas eu l'effet escompté. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène, en particulier l'absence d'une politique nationale en matière coopération qui vient s'ajouter à la faiblesse administrative de la Direction de la Coopération Externe (D.C.E) chargée de gérer ce dossier. En effet la D.C.E n'arrive pas à coordonner les différentes activités de cette coopération internationale qui se trouve déjà éparpillée dans divers petits projets.

Notre mandat consiste donc à concevoir conjointement avec le personnel de la D.C.E (cf. annexe 2) un système d'information qui permettrait d'assurer une meilleure coordination de l'aide internationale de façon à ce qu'elle soit bénéfique pour le pays.

Ainsi comme le montre la figure I à la page 4, nous retenons la méthodologie des systèmes souples de P.Checkland comme démarche d'intervention. En effet au chapitre I de ce document, nous analysons le contexte dans lequel évolue la

coopération internationale en dégagant la situation socio-économique d'Haïti et en présentant les principaux partenaires (donateurs et bénéficiaires) engagés dans ce dossier. Cette étape est essentielle dans la démarche de P. Checkland qui recommande en effet de bien circonscrire la situation problématique. Le chapitre II présente une image riche de la D.C.E à travers la grille proposée par Checkland, c'est à dire la description de l'organisation, des structures, des ressources et des principales activités. Ce portrait de la D.C.E sera complété par la description de la problématique de la gestion du dossier de l'information ainsi que la présentation du mandat d'intervention. Nous nous sommes ensuite attardés au chapitre III à chercher parmi les modèles, les méthodes et les outils de conception et d'implantation de système d'information, ceux qui se prêteront le mieux à la réalisation de notre mandat. Nous avons opté pour la méthodologie des systèmes souples aussi bien comme démarche de recherche que pour concevoir et implanter un système d'information organisationnel à la D.C.E. Le contenu, les différentes étapes de cette méthodologie ainsi que les instruments de cueillette de données qui lui sont appropriés font l'objet du chapitre IV.

Ainsi les données recueillies au chapitre V seront utilisées pour modéliser les flux d'information de la D.C.E (diagramme de flux de données) et pour déceler du même coup les dysfonctionnements organisationnels et informationnels. Elles serviront également à intervenir au niveau de la structure organisationnelle, à modéliser des champs spécifiques de traitement à informatiser ( modèle conceptuel de données) et à retenir d'autres solutions qui nous permettront de réaliser efficacement notre mandat d'intervention. Le chapitre VI constitue finalement une réflexion sur l'ensemble de la démarche et sur l'intervention.

## SCHEMA DIRECTEUR DE LA METHODOLOGIE D'INTERVENTION

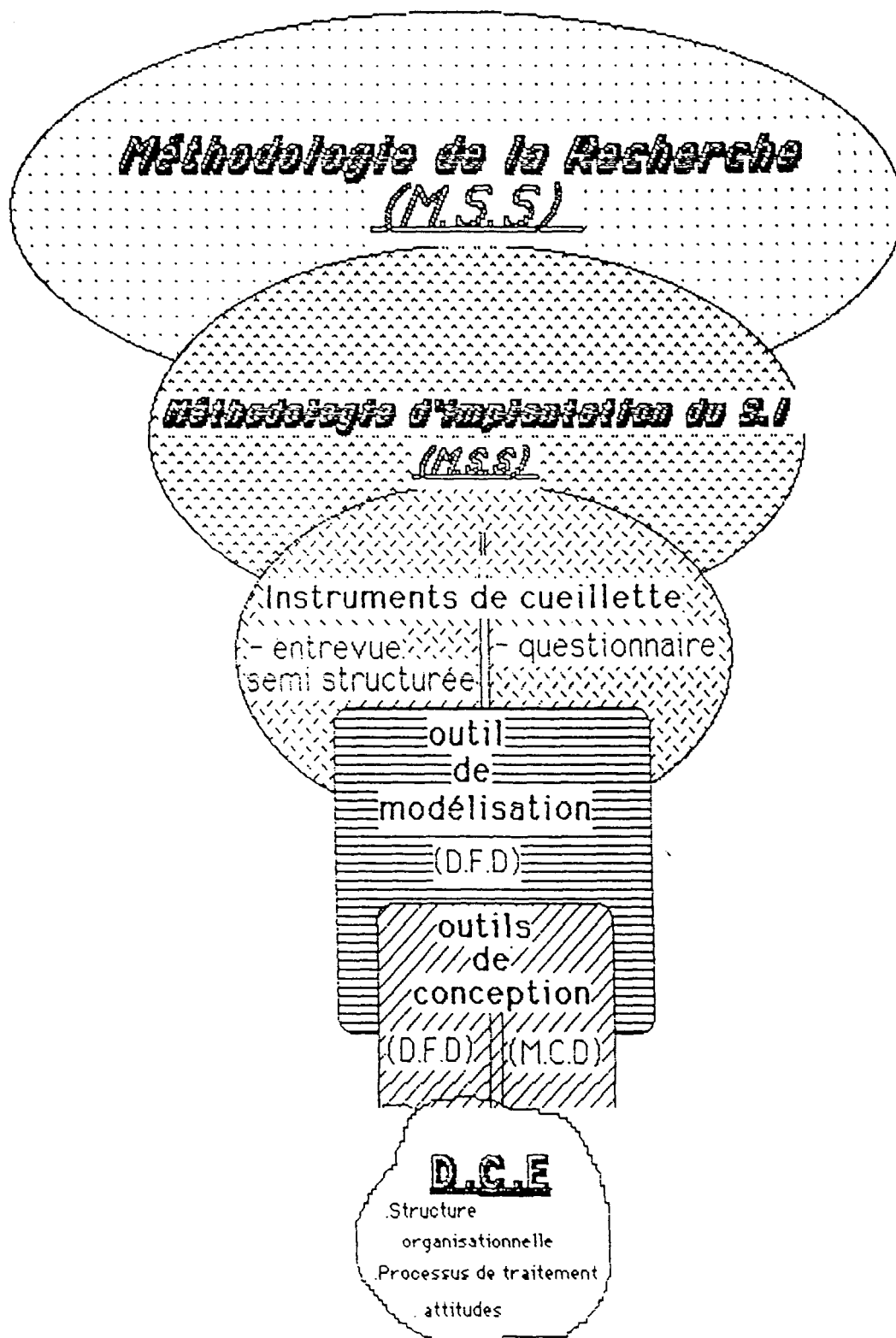


FIGURE: 1

# **CHAPITRE I**

## **LE CADRE CONTEXTUEL**

Dans ce chapitre nous exposerons en détail les motifs qui justifient l'importance que revêt la coopération internationale avec Haïti. Il y sera présenté le contexte dans lequel évolue cette coopération ainsi qu'un aperçu du bilan peu enviable relatif à la gestion de ce dossier.

Nous décrirons les principaux partenaires d'Haïti ainsi que des différents secteurs nationaux avec qui ils coopèrent. Dans les annexes auxquels renvoient ce chapitre, les tableaux présentés permettent de se faire une idée plus exhaustive de la situation économique qui prévaut dans le pays et également de la répartition de l'aide internationale entre les principaux bénéficiaires.

## 1- PRESENTATION DE LA REPUBLIQUE D'HAITI

### 1.1- Position géographique.

Située entre 18° et 20° 6' de latitude nord et entre 71° 20' et 74° 30' de longitude ouest, Haïti fait partie des grandes Antilles. Le territoire qui couvre une superficie de 27.750 Km<sup>2</sup> 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 canal du vent le sépare de 90 Km de Cuba et le canal de la Jamaïque le sépare de 187 Km de ce même pays.

### 1.2- Situation socio-économique.

Nous nous limiterons ici à présenter à la page suivante un tableau synoptique des principaux indicateurs socio-économiques dont certains attestent de l'importance de l'aide internationale et du même coup de la pertinence du sujet que nous traitons présentement.

TABLEAU 1: PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES

INDICATEURS	ANNEE	VALEUR	SOURCE
SUPERFICIE D'HAITI	1989	27 750 Km <sup>2</sup>	IHSI
POPULATION	1990	6 486 000 Ha	IHSI
ESPERANCE DE VIE	1989	54 ans	IHSI
P N B ANNUEL PAR HABITANT - Agriculture: 32% - Industrie : 22% - Services : 46%	1992	\$ US 356	MPCEFP
% DE CROISSANCE/AN DU P N B	1992	0,5%	MPCEFP
REVENU ANNUEL PER CAPITA	1992	\$ US 360	MPCEFP
TAUX D'INFLATION	1989	12%	MPCEFP
TAUX DE CHOMAGE	1992	50%	MPCEFP
TAUX DE SCOLARISATION	1992	53%	IHSI
SOLDE DES FINANCES PUBLIQUES	1991	- 819 800 000 Gdes <sup>1</sup>	MEF
SOLDE DE LA BALANCE COMMERCIALE	1991	- 1 513 300 000 Gdes	BRH

<sup>1</sup> Sigle de la devise haïtienne: la Gourde. Aujourd'hui il faut 10 gourdes pour un dollar US.

### 1.3- Système politique.

Ancienne colonie française du nom de Saint-Domingue, Haïti a eu son indépendance en 1804 à la suite de longs combats qui ont opposé les troupes françaises de Napoléon Bonaparte à l'armée indigène formée des esclaves amenés de force d'Afrique à partir du début du seizième siècle. Cet état indépendant est composé aujourd'hui à 90% de noirs et de 10% de mulâtres, parlant majoritairement le créole et dans une proportion moindre le français. Haïti, qui a connu au cours de son histoire des régimes d'empereur et de monarque est actuellement une république comme le consacre l'actuelle constitution datée de 1987. Cette constitution établit l'indépendance de trois grands pouvoirs de l'état: le pouvoir exécutif qui est assuré par un président et un premier ministre, le pouvoir législatif qui est exercé par une chambre de sénateurs ainsi qu'une chambre de députés et le pouvoir judiciaire qui est représenté par des juges. Le président de la république et les membres de deux chambres sont élus au suffrage universel direct, tandis que le premier ministre et les juges sont nommés par consensus des deux autres pouvoirs. Cependant les ministres et les responsables des différentes directions ministérielles sont nommés par décret présidentiel.

## 2- RÔLE ET IMPORTANCE DE LA COOPÉRATION EXTERNE EN HAÏTI.

Le financement des programmes d'investissement a toujours été une préoccupation constante de toutes les politiques de développement élaborées par les pays en voie de développement et notamment par les différents gouvernements haïtiens. Ce manque de capitaux nécessaires à l'investissement est dû en grande partie à la faiblesse de l'épargne nationale, elle-même tributaire d'un bas niveau de revenu<sup>1</sup>.

Cette faiblesse de l'économie haïtienne, ajoutée une administration publique déficiente expliquent le fait que l'Etat de son côté n'arrive pas dégager des surplus budgétaires. En effet depuis ces dix dernières années les dépenses publiques ne cessent d'augmenter alors que les rentrées diminuent de plus en plus. Les recettes d'exportation incertaines, aléatoires et sans cesse décroissantes, n'arrivent plus également à couvrir le coût des importations. Il en résulte donc un déficit commercial chronique occasionnant une pénurie de devises ayant pour corollaire la dévaluation de la monnaie locale comme le montre les tableaux 2, 3, 4 et 5 suivants:

---

<sup>1</sup> le revenu per capita annuel en Haïti est évalué aujourd'hui à 360 dollars U.S

**TABEAU 2: FINANCES PUBLIQUES****(en millions de gourdes)**

ANNEE	1987	1988	1989	1990	1991
RECETTES COU					
- RANTES :	1107.2	1116.0	1210.2	1405.8	1614.9
Internes	790.3	834.0	901.5	1042.8	1199.3
Douanieres	225.8	180.6	221.2	263.0	315.6
Transferts Entre- prises Publiques	91.1	101.4	87.5	100.0	100.0
DEPENSES COURANTES	1134.7	1168.5	1305.6	1256.6	1409.1
DEFICIT/SURPLUS COURANT	-27.5	-72.5	-95.4	149.2	205.8
DEPENSES /CAPITAL	726.8	582.6	742.6	883.7	1025.6
Investissement	599.3	479.5	572.7	694.0	817.0
trésor public	80.3	44.7	51.1	79.0	86.9
fonds externe	519.0	434.8	521.6	615.0	730.1
Dette publique	127.5	103.1	169.9	189.7	208.6
RECETTES GLOBALES	1107.2	1116.0	1210.2	1405.8	1614.9
DEPENSES GLOBALES	1861.5	1771.1	2048.2	2140.3	2434.7
DEFICIT / SURPLUS GLOBAL	-754.3	-655.1	-838.0	-734.5	-819.8

SOURCE: M.E.F

**TABEAU 3: BALANCE DES PAIEMENTS** (en millions de Gourdes)

	1986/1987			1987/1988			1988/1989		
COMPOSANTES	DEBIT	CREDIT	BAL	DEBIT	CREDIT	BAL	DEBIT	CREDIT	BAL
MARCHANDISE	1050.6	1555.9	-505.3	780.3	1419.3	-639.0	793.1	1296.3	-503.2
SERVICE	577.4	1083.1	-505.7	503.3	1098.4	-594.8	455.6	1094.9	-639.3
TOURISME	451.3	209.9	241.4	370.1	172.1	198.0	340.0	163.8	176.2
TRANSFERT	1139.9	284.6	855.3	1267.8	303.4	964.4	1146.9	317.3	829.6
BALANCE COURANTE	2767.5	2923.6	-156.1	2551.7	2821.1	-269.4	2433.4	2636.2	-202.8
MOUVEMENT CAPITAUX:	512.4	178.3	334.1	493.6	139.5	354.1	301.6	63.7	237.9
privés:	146.5	...	146.5	300.1	...	300.1	97.7	...	97.7
long	106.8	...	106.8	206.8	...	206.8	75.7	...	75.7
terme	39.7	...	39.7	93.3	...	93.3	22.0	...	22.0
court	365.9	176.3	187.6	193.5	139.5	54.0	203.9	63.7	140.2
terme publics									
RESERVES DE CHANGE			-178.4			-84.7			75.0

SOURCE: B.R.H

\* : BALANCE

**TABEAU 4: EXPORTATIONS, IMPORTATIONS ET BALANCE COMMERCIALE**  
(EN MILLION DE GOURDES)

PERIODE	EXPORTATIONS	IMPORTATIONS	BALANCE COMMERCIALE
1986-1987	1075.9	1884.3	-808.4
1987-1988	913.7	1719.5	-805.3
1988-1989	762.4	1568.7	-806.3
1989-1990	798.3	1661.1	-862.8
1990-1991	773.2	2286.5	-1513.3

SOURCES: ADMINISTRATION GENERALE DES DOUANES

B.R.H - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES

**TABLEAU 5: PRIME VERSEE POUR CHAQUE DOLLAR US  
SUR LE MARCHE DES CHANGES A PORT-AU-PRINCE**

PERIODE	PRIME A L'ACHAT	PRIME A LA VENTE
1986-1987	9.1%	10.4%
1987-1988	17.4%	19.4%
1988-1989	26.0%	27.6%
1989-1990	46.6%	48.1%
1990-1991	51.3%	52.9%

SOURCE: B.R.H - DIRECTION DES ETUDES ECONOMIQUES

Cette situation explique la fragilité d'une économie de plus en plus dépendante de l'aide externe octroyée sous forme de dons, de prêts et d'investissements.

Le document sur les grandes orientations stratégiques du MPCEFP <sup>1</sup> pour les années 1990 révèle qu'"une dynamique interne de l'économie capable de réduire la dépendance externe n'est pas prévisible à court terme. Le comportement des principaux agrégats macro-économiques ne permet pas de pressentir de changements notables dans l'économie, pouvant inverser la tendance actuelle. Le pays risque de rester encore longtemps dépendant des capitaux étrangers".

Le tableau de la page suivante met en relief l'évolution et la répartition de l'aide publique à Haïti depuis 1978.

---

<sup>1</sup> MPECEFP, Direction du Plan. "Grandes Orientations Stratégiques pour les années 1990. (domaine monétaire et financier)" Document #2, page 43, octobre, 1990.

**Tableau 6: REPARTITION DE L'AIDE PUBLIQUE A HAITI:**  
(en millions de gourdes)

ANNEE	DONS	PRETS	TOTAL
1977-1978	195,9	286,4	482,3
1978-1979	208,8	228,8	437,6
1979-1980	183,2	257,8	441,0
1980-1981	372,8	466,4	839,2
1981-1982	310,0	239,0	549,0
1982-1983	320,0	236,8	556,8
1983-1984	390,0	416,7	806,7
1984-1985	482,5	249,8	732,3
1985-1986	449,2	274,8	774,0
1986-1987	574,1	365,6	939,7
1987-1988	647,3	240,5	887,3
1988-1989	532,9	145,2	678,1

Source: ~~BH~~ Direction de la monnaie et des Affaires Internationales  
Direction des Etudes Economiques

### 3- DESCRIPTION DES PRINCIPAUX AGENTS DE COOPERATION ET DES SECTEURS NATIONAUX BENEFICIAIRES.

#### 3.1- Description des principaux agents de coopération

La coopération internationale qui est gérée par la Direction de la Coopération Externe du MPCEFP<sup>1</sup> se divise en deux axes principaux: la coopération multilatérale et la coopération bilatérale.

Dans le cadre de la coopération multilatérale, on retrouve des institutions formées de plusieurs pays, fournissant une aide quelconque à un pays membre ou à un tiers pays. Ainsi Haïti bénéficie de la collaboration de plusieurs agences de coopération dont les plus importantes sont au nombre de onze <sup>2</sup> :

- |                       |             |
|-----------------------|-------------|
| - BANQUE MONDIALE/IDA | - OEA       |
| - BID                 | - OMS       |
| - CEPALC              | - PAM       |
| - FAO                 | - PNUD/FENU |

---

<sup>1</sup> Consulter l'historique de la structure organisationnelle pour gérer la coopération externe au chapitre 2.

<sup>2</sup> voir la liste des abréviations

- FNUAP
- UNICEF
- IICA

La coopération bilatérale implique un pays fournissant une aide quelconque à Haïti et dont les principaux sont les suivants:

- ALLEMAGNE
- JAPON
- CANADA
- SUISSE
- ETATS-UNIS D'AMERIQUE
- TAIWAN
- FRANCE

Nous présentons au tableau 7 le dernier bilan disponible de l'aide accordée par ces différents agents de coopération.

**TABEAU 7: RECAPITULATIF DE L'AIDE EXTERIEURE TOTALE PAR SOURCE ET CONDITIONS EN 1990. (en millier de \$ U.S)**

DONATEURS	DONS	PRETS	TOTAL
<b>I- MULTILATERAL</b>			
CEPALC	25		25
FAO	63		63
BANQUE MONDIALE/IDA		11,190	11,190
PNUD / FENU	8,797		8,797
FNUAP	1,223		1,223
UNICEF	2,623		2,623
PAM	2,917		2,623
OMS	3,426		2,927
BID	825	32,754	33,579
OEA	138		138
IICA	899		899
<b>TOTAL I</b>	<b>20,936</b>	<b>43,944</b>	<b>64,880</b>
<b>II- BILATERAL</b>			
CANADA	8,503		8,503
FRANCE	16,423	10,730	27,153
ALLEMAGNE	10,397		10,397
JAPON	7,100		7,100
TAIWAN	2,000	200	2,200
SUISSE	3,711		3,711
ETATS-UNIS	45,883		45,883
<b>TOTAL II</b>	<b>94,017</b>	<b>10,930</b>	<b>104,947</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>114,953</b>	<b>54,874</b>	<b>169,827</b>

SOURCE: PNUD / 1990

### 3.2- Description des domaines de coopération.

On distingue principalement six grands domaines de coopération:

- LA COOPERATION TECHNIQUE AUTONOME
- LA COOPERATION TECHNIQUE LIEE A DES PROJETS  
D'INVESTISSEMENT
- LES PROJETS D'INVESTISSEMENT
- L'AIDE PROGRAMME/BUDGET. ou L'APPUI A LA BALANCE  
DES PAIEMENTS
- L'AIDE ALIMENTAIRE
- L'ASSISTANCE ET LE SECOURS D'URGENCE

Le tableau 8 résume les déboursements de l'aide extérieure pour chacun de ces domaines.

**Tableau 8: RESUME DES DEBOURSEMENTS DE L'AIDE  
EXTERIEURE. (en milliers de dollars E.-U)**

ANNEE	1987	%	1988	%	1989	%	1990	%	1991	%
COOPERATION TECHNIQUE AUTONOME	2,000	12.6	1,105	6.9	21,213	16.0	32,042	18.9	21,441	29.1
COOP/ TECHNIQUE LIEE A DES PROJETS D'INVESTISSEMENT	4,326	27.4	6,790	42.2	51,033	38.4	39,976	23.5	19,061	25.9
PROJETS D'INVESTISSEMENT	9,487	60.	2,587	16.1	55,040	41.4	70,802	41.7	22,042	30.0
APPUI A LA BALANCE DES PAIEMENTS					102	.1	5,694	3.4	11,044	15.0
AIDE ALIMENTAIRE			5,600	34.8	5,422	4.1	21,300	12.5		
ASSISTANCE ET SECOURS D'URGENCE							14			
<b>TOTAL</b>	<b>15,813</b>	<b>100</b>	<b>16,082</b>	<b>100</b>	<b>132,810</b>	<b>100</b>	<b>169,828</b>	<b>100</b>	<b>73,588</b>	<b>100</b>

SOURCE: PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT.

/PNUD, 1990

### 3.3- Description des secteurs nationaux bénéficiaires.

L'aide internationale accordée à Haïti par les secteurs de coopération est réalisée sous deux formes principales: les dons et les prêts comme le montre le tableau 6 précédent. Cependant ces deux formes d'aide sont réparties dans des quinze secteurs principaux:

- GESTION/ ECONOMIE
- ADMINISTRATION/ DEVELOPPEMENT
- RESSOURCES NATURELLES
- MISE EN VALEUR RESSOURCES HUMAINES
- AGRICULTURE, FORESTERIE ET PECHERIE
- DEVELOPPEMENT REGIONAL
- INDUSTRIE
- ENERGIE
- COMMERCE INTERNATIONAL
- TRANSPORTS
- COMMUNICATIONS
- DEVELOPPEMENT REGIONAL
- SANTE
- PLANIFICATION, PREVENTION DES CATASTROPHES NATURELLES
- SECOURS D'URGENCE.

Le tableau 9 (source PNUD) présenté à la page suivante montre la répartition de l'aide entre les différents secteurs nationaux.

**TABEAU 9: AIDE EXTERIEURE PAR SECTEUR A HAITI, 1990.**  
(en milliers de \$ U.S)

SECTEURS	1989		1990	
	AIDE	%	AIDE	%
GESTION/ECONOMIE	7,048	5.31	5,339	3.14
ADMINISTRATION DEVELOPPEMENT	3,520	2.65	6,221	3.66
RESSOURCES NATURELLES	9,952	7.49	5,373	3.16
MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	18,535	13.96	25,518	15.03
AGRICULTURE, FORESTERIE ET PECHERIE	16,909	12.73	36,520	21.50
DEVELOPPEMENT REGIONAL	28,074	21.14	19,021	11.20
INDUSTRIE	1,527	1.15	658	0.39
ENERGIE	8,612	6.48	4,079	2.40
COMMERCE INTERNATIONAL	448	0.34	113	0.07
TRANSPORTS	11,451	8.62	13,584	8.00
COMMUNICATIONS	1,274	0.96	1,873	1.10
DEVELOPPEMENT SOCIAL	5,186	3.90	9,207	5.42
SANTE	13,708	10.32	22,170	13.05
PLANIFICATION, PREVENTION DES CATASTROPHES NAT.	51	0.04	15	0.01
SECOURS D'URGENCE	6,516	4.91	20,146	0.01
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>132,811</b>	<b>100.00</b>	<b>169,827</b>	<b>100.00</b>

SOURCE: PNUD / 1990

#### 4- BILAN DE LA COOPERATION EXTERNE

Après deux décennies de coopération<sup>1</sup> il convient de souligner l'inexistence d'un plan directeur et d'une orientation politique coiffant la coopération externe. Ceci explique en grande partie l'absence d'une planification et d'une évaluation systématiques et coordonnées en matière de politique nationale de coopération.

Les interventions dans ce domaine sont réalisées le plus souvent sans concertation entre les partenaires et elles débouchent sur un fourmillement de petits projets sans lien réel entre eux.

Les résultats, quand ils sont disponibles, viennent majoritairement de ces partenaires, sans qu'ils ne soient traités après, à travers une grille d'évaluation nationale découlant d'indicateurs et d'objectifs nationaux.

---

<sup>1</sup> Consulter l'historique de la structure organisationnelle pour gérer la coopération externe au chapitre 2.

Le GAO<sup>1</sup> souligne de son coté les retards subis par les projets, avec pour conséquences des montants considérables de fonds non-dépensés, des projets n'ayant pas été exécutés, des projets atteignant des résultats inférieurs aux prévisions initiales, et des détournements de fonds.

Le MPCEFP présente un diagnostic assez sévère de la gestion de ce dossier:

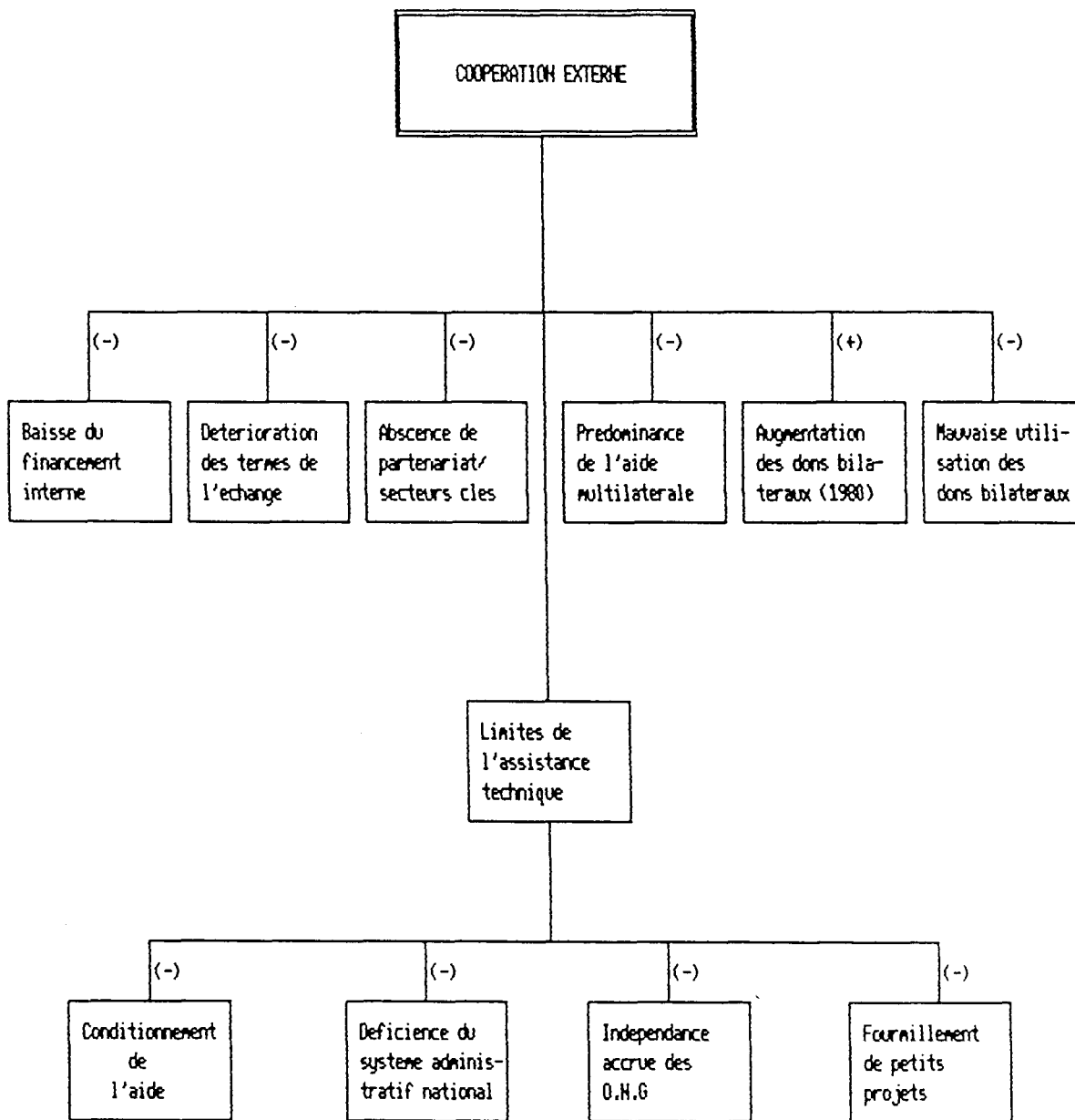
---

<sup>1</sup> General Accounting Office. "Assistance to Haiti" Rapport ID 82-13 du 22 Février 1982. Wash D.C 1982.

# DIAGRAMME DIAGNOSTIC

(1970 - 1990)

26



N.B- Les signes - et + du diagramme traduisent respectivement les impacts negatifs et positifs des differentes variables determinantes.

SOURCE: MPCEFP \1990.

L'impact de ces deux décennies d'aide internationale est très minime. Dans le document relatif aux grandes orientations du MPCEFP pour les années 1990 (page 35) on lit ce qui suit:

" Quant à l'évaluation de l'impact de l'aide externe sur le développement d'Haïti, il est difficile d'y arriver. Cependant, les résultats ne paraissent pas concluants. En témoigne l'état de dégradation continue de la situation économique-sociale du pays. L'USAID est aussi d'avis que les résultats ont été dans l'ensemble peu satisfaisants".

Ceci explique les nouvelles orientations arrêtées par le MPCEFP pour tenter d'améliorer la gestion du dossier de la coopération externe et particulièrement le nouveau défi qui incombe à la Direction de la Coopération Externe qui est responsable de la mise en oeuvre de ce plan de redressement.

## 5- ORIENTATIONS ACTUELLES DU MINISTERE EN MATIERE DE COOPERATION.

Dans le document #2 du MPCEFP portant sur les orientations stratégiques pour les années 1990 (pages 49,50,51), la Direction du plan de ce ministère établit ainsi les grands objectifs à atteindre:

a) Mettre en place des politiques tendant, dans un premier temps, à ralentir ce processus croissant de la dépendance puis à le réduire.

b) Rationaliser l'utilisation de l'aide de telle sorte qu'elle puisse contribuer à la création d'une dynamique interne de l'économie. Les ressources externes devront servir, par exemple, à mettre en place les structures pouvant stimuler une croissance plus rapide de la production que de la consommation, ce pour pouvoir dégager de l'épargne interne.

c) Prendre des mesures d'accompagnement visant l'accroissement et la diversification des exportations. Ceci permettra de mieux bénéficier des mécanismes de STABEX en particulier et de la conférence de Lomé en général.

d) Définir une politique tendant à faire accroître l'aide.

e) Diversifier les partenaires et réorienter la politique externe d'Haïti. Consolider les rapports avec les anciens

bailleurs de fonds, renforcer les relations avec les pays nordiques, développer les échanges Sud-Sud en mettant l'accent notamment sur les relations avec l'Amérique latine, les pays de la CARICOM et la République Dominicaine.

f) Entreprendre des échanges basés sur le troc, ce pour pouvoir contourner les problèmes de devises.

g) Chercher à améliorer les conditions d'obtention du financement des projets en exigeant la prise en compte des dépenses locales et le coût de la maintenance. Définir de manière claire et précise nos besoins et faire preuve d'une plus grande fermeté dans les négociations de telle sorte que la priorité soit accordée aux choix faits par les autorités haïtiennes et non à ceux des agences dispensatrices de l'aide.

h)<sup>1</sup> Promouvoir la réforme du système administratif haïtien surtout pour ce qui a trait aux institutions chargées de la coopération, afin de pouvoir remédier aux causes entraînant les écarts entre les prévisions de décaissements et les décaissements effectifs.

i) Adopter une politique nationale de coopération. Arriver à une meilleure coordination de l'aide, ce pour éviter la dispersion et conduire à une utilisation plus efficace.

j) Entreprendre une politique de formation des cadres techniques et de personnels de gestion; renforcer la capacité

---

<sup>1</sup> Mis en gras par nous.

technique des institutions nationales chargées de la gestion du développement.

**k)<sup>1</sup> Assurer un meilleur contrôle des qualités et des types de bourses offertes à Haïti afin de parvenir à une certaine compatibilité entre les besoins du pays et la formation offerte aux cadres.**

**l) Renforcer la politique de concertation entre les agences et les structures gouvernementales.**

**m) Améliorer la circulation des informations sur la marche des projets.**

**n) Elaborer des politiques tendant à favoriser les transferts de technologie, à attirer les investissements privés étrangers, à rendre disponibles les données sur ce secteur.**

**o) Exercer un contrôle effectif sur l'activité des ONG en Haïti afin de les intégrer dans un processus d'ensemble et éviter les doubles emplois, les gaspillages de ressources; prévoir des normes devant régir leur fonctionnement afin d'éviter qu'elles continuent à être des entités évoluant en vase clos et sur lesquelles l'Etat n'a presque aucun droit.**

**p) Travailler au rétablissement de la crédibilité de l'Etat afin d'éliminer la tendance conduisant à court-circuiter les institutions publiques nationales sous prétexte qu'elles sont inefficaces et à faire des ONG les relais.**

---

<sup>1</sup> Mis en gras par nous.

Ce bref survol de la coopération internationale avec Haïti nous a permis néanmoins de dégager les points saillants de ce dossier que gère la Direction de la Coopération Externe. Nous nous proposons alors de présenter au chapitre suivant cette direction et ensuite de préciser le mandat qu'elle nous a confié à partir de la situation problématique exprimée.

## **CHAPITRE II.**

**PRESENTATION DE LA DIRECTION DE LA COOPERATION  
EXTERNE: PROBLEMATIQUE ET MANDAT D'INTERVENTION.**

Nous présenterons d'abord ici le rôle et la structure de la Direction de la Coopération Externe. Les différentes entités administratives y seront présentées avec leurs attributions respectives.

Dans un second temps nous retracerons les activités véritables qui s'opèrent au sein de cette institution chargée de gérer le dossier de la coopération externe.

Nous décrirons ensuite la problématique de la gestion du dossier de la coopération externe, ses contraintes et ses limites. Nous préciserons également le contenu de notre mandat d'intervention au sein de la Direction externe ainsi que nos propres objectifs face à ce mandat.

## 1- HISTORIQUE DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR GERER LA COOPERATION EXTERNE.

Quand la république d'Haïti accéda à son indépendance en 1804, elle fut rapidement isolée par la majorité des états colonialistes de l'époque. Ces liens avec l'étranger se résumaient à de rares échanges commerciaux avec quelques pays dont les Etats-Unis d'Amérique. Il a fallu attendre la moitié du dix-neuvième siècle pour assister à l'établissement de liens commerciaux et diplomatiques entre Haïti et le monde international, particulièrement avec l'Etat du Vatican en 1860.

Cependant l'occupation américaine<sup>1</sup> (1915-1934) marqua un nouveau tournant dans ses relations internationales qui furent contrôlées et dirigées par l'occupant. Après cette période, les différents gouvernements haïtiens reprirent le contrôle de la coopération internationale qui se limitait cependant jusqu'à à des échanges commerciaux, culturels et à des emprunts financiers réalisés aux taux du marché, car la situation financière du pays était encore saine jusqu'à la fin des années 50.

---

<sup>1</sup> Le 29 juillet 1915 des marines américains envahissent Haïti à la suite de l'assassinat du Président Vilbrun Gillaume Sam, qu'une foule en colère arracha des locaux de l'ambassade de France.

Lorsqu'en 1958 la république d'Haïti s'orienta résolument vers une politique de planification avec la création du "Grand Conseil Technique des Ressources Nationales et du Développement Economique", l'aide externe telle que nous la connaissons aujourd'hui était inexistante, mis à part l'aide humanitaire ponctuelle. Cette structure qui resta en place jusqu'en 1963, date à laquelle fut créé le Conseil National de développement et de Planification (CONADEP), s'occupait principalement de la formulation de mesures visant à réglementer la gestion des affaires publiques et à réaliser une politique économique rigoureuse pour tenter de redresser une économie qui commençait à donner des signes de faiblesse.

Durant la période 1963 - 1968, dite "période de l'effort national", le CONADEP prépara des plans destinés à orienter la politique d'investissement. Mais à partir de 1969, les responsables de la planification élaborèrent des budgets de développement, des plans annuels et des plans quinquennaux qui reposaient en partie sur la participation de gouvernements étrangers et d'agences de coopération externe car la situation financière du pays se dégradait de plus en plus. Ainsi pour gérer l'aide externe provenant de cette nouvelle orientation de la coopération internationale, un décret gouvernemental daté du 31 décembre 1973 réorganise le CONADEP en y créant une

division: Assistance Externe et Budget.

Trois ans plus tard, un autre décret daté 14 octobre 1976 réorganisant à nouveau le CONADEP crée une "Division de la Coopération Externe".

Cependant plusieurs changements transformèrent le CONADEP qui devient d'abord la Secrétairerie d'Etat du Plan en 1978, puis le Ministère du plan en 1983. Le 31 Juillet 1986, le Ministère du Plan devient le "Commissariat à la Promotion Nationale et à l'Administration Publique" (CPNAP) qui tout en gardant les mêmes structures intègre cependant la Division de Coopération Externe à l'une de ses directions, soit la Direction d'Investissement et de Projets.

Le 16 février 1989, Le CPNAP est remplacé par le Ministère de la Planification de la Coopération Externe et de la Fonction Publique (MPCEFP)<sup>1</sup> qui prévoit dans sa loi organique une "Direction de la Coopération Externe", telle qu'elle existe d'ailleurs aujourd'hui.

---

<sup>1</sup> Le Ministère de la Planification de la Coopération Externe et la Fonction Publique (MPCEFP) est actuellement l'institution en fonctionnement. L'organigramme est présenté à l'annexe 1.

## **2- ROLE DE LA DIRECTION DE LA COOPERATION EXTERNE.**

Dans le document intitulé: Manuel de procédures et d'organisation du MPCEFP, il est clairement indiqué à la page 116 la mission et les attributions de la Direction de la Coopération Externe qui sont d'ailleurs restées les mêmes depuis la création de la première institution de qui elle origine:

### **2.1- La mission**

"La Direction de la Coopération Externe a la responsabilité d'entreprendre les démarches nécessaires auprès des pays amis et des institutions internationales notamment en ce qui a trait à la négociation pour le financement des programmes nationaux de développement et s'assure de la gestion efficace de l'aide financière, matérielle et technique fournie par la Coopération Externe".

### **2.2- Les attributions**

**Les attributions sont les suivantes:**

a) Fournir les données et informations pertinentes en vue de la formulation des politiques gouvernementales de coopération financière et technique internationale.

b) Faciliter la liaison entre le Gouvernement et les organismes externes de coopération bilatérale, multilatérale, et d'aide privée.

c) Orienter les efforts des agences de Coopération Externe en fonction des objectifs et des priorités des plans de Développement

d) Participer conjointement avec les entités concernées, à la préparation des documents techniques nécessaires aux pourparlers avec les bailleurs de fonds pour l'implantation des programmes de Coopération Externe en Haïti.

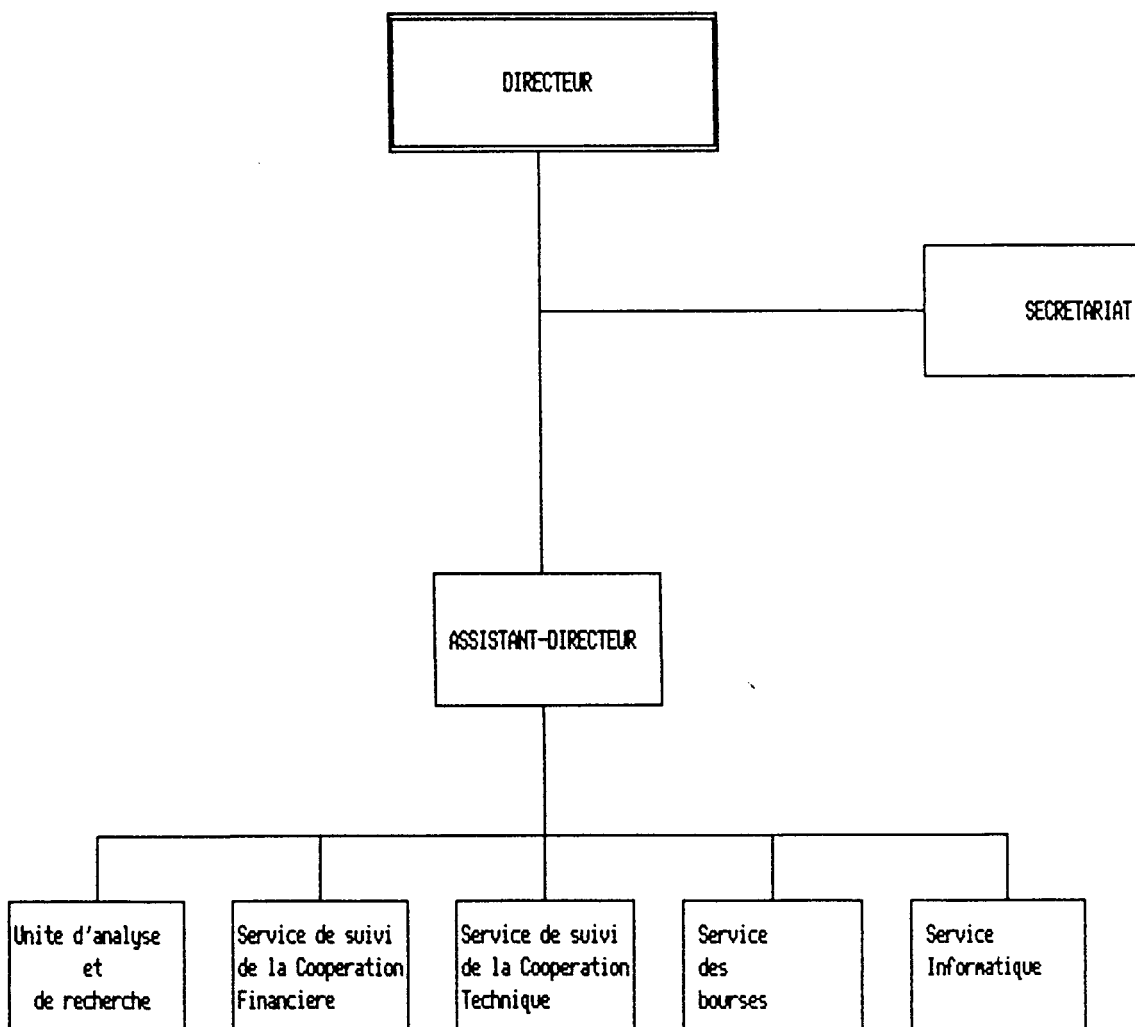
e) Assurer la coordination des interventions des Agences de Coopération Externe entre elles et au niveau sectoriel.

f) Accroître les sources traditionnelles de Coopération Externe et étudier les possibilités d'obtenir de nouvelles sources de financement.

### 3- DESCRIPTION DES STRUCTURES DE LA D.C.E <sup>1</sup>

#### 3.1- L'Organigramme

L'Organigramme de la Direction de la Coopération Externe se présente comme suit:



<sup>1</sup> Source: "Manuel de procédures et d'organisation du MPCEFP", MPCEFP 1990, page 117 à 120.

### 3.2- Les attributions des différents services.

#### 3.2.1- le service de suivi de la Coopération Externe.

Il est divisé en deux sections:

. la section de Coopération Financière

qui comprend:

- un chef de service
- trois techniciens

. la section de Coopération Technique

qui comprend:

- un chef de service
- trois techniciens

Ce service a la responsabilité de la gestion de l'information et de la coordination de l'assistance financière et technique des Agences internationales.

Il a les attributions spécifiques suivantes:

a) Elaborer des rapports et des tableaux statistiques sur l'assistance financière et technique externes aux fins d'informations, de programmation et d'évaluation.

b) Analyser les propositions d'assistance financière et technique en collaboration avec les organismes concernés.

c) Préparer les termes de référence<sup>1</sup> des experts conjointement avec les organismes intéressés.

d) Identifier les actions à entreprendre par le Gouvernement aux fins de respecter les délais d'exécution des projets de développement. (études de préinvestissements ou investissements)

f) Présenter un tableau des débours annuels prévus par les agences multilatérales et bilatérales.

g) Tenir à jour des fiches de contrôle des requêtes d'assistance financière et technique.

h) Tenir à jour les fiches individuelles de projets/programmes d'assistance financière et technique.

i) Entretenir les archives de contrats et d'accords d'assistance financière (prêts et dons) et technique avec les agences multilatérales et bilatérales.

j) Assurer la correspondance relative aux requêtes d'assistance financière et technique avec les agences multilatérales et bilatérales et les organismes gouvernementaux concernés.

---

<sup>1</sup> Les termes de référence comprennent la nature des qualifications requises, le nombre d'années d'expérience souhaité pour un expert international duquel on veut avoir une expertise.

k) Collecter des données nécessaires sur les projets en exécution, approuvés, en négociation ou à l'étude par les agences multilatérales et bilatérales.

l) Préparer les rapports des réunions sectorielles d'information/coordination de la coopération externe.

m) Revoir la presse quotidienne pour la constitution des archives et des divers articles relatifs aux conventions et accords d'assistance financière et technique signés par le Gouvernement, ainsi que de ceux concernant les projets de coopération externe en exécution ou à l'étude.

### **3.2.2- le service des bourses**

#### **- le Service des bourses**

Il comprend:

- un chef de service
- un technicien

Le service des bourses s'occupe des activités relatives à l'exécution et au contrôle du programme national de bourses en ce qui a trait à la coopération externe.

Ce service a pour attributions essentielles de:

a) Participer avec la Direction de la Fonction Publique à l'évaluation au niveau national des besoins des bourses par secteur et par organismes intéressés.

b) Enregistrer les offres de bourses présentées par les agences de coopération externe et participer à la coordination des offres avec les demandes des organismes gouvernementaux.

c) Fournir aux intéressés des informations sur les offres de bourses financées par la coopération externe.

d) Analyser avec la Direction de la Fonction Publique les dossiers de candidature et participer à l'évaluation des sélections des candidats faite par l'organisme intéressé.

e) Assurer la correspondance relative au programme national de bourses avec les agences externes et les organismes gouvernementaux.

f) Tenir à jour les fiches de contrôle de demande de bourses aux agences externes.

g) Entretenir les archives des bourses et des documents concernés.

h) Elaborer des rapports et des tableaux statistiques (par agence, organisme de travail, secteur, spécialité, etc) relatifs aux boursiers aux fins de programmation et d'évaluation du programme national de bourses.

i) Faire les démarches nécessaires en vue de la solution des problèmes administratifs posés par l'exécution du programme national de bourses.

j) Présenter un rapport trimestriel sur l'exécution du programme national de bourses.

k) Servir de liaison entre la Direction de la Coopération externe, la Direction de la Fonction Publique, les agences multilatérales et bilatérales et les organismes gouvernementaux concernés.

### **3.2.3- le service informatique**

#### **- le Service Informatique**

Il comprend:

- un chef de service
- un technicien

Le service Informatique est chargé du traitement informatisé des données et des informations relatives à la coopération internationale.

Cependant nous avons pu observer que ce système informatique ne supporte pas le système d'information de la Direction de la Coopération Externe. Mis à part les traitements de texte, aucun traitement informatisé n'était encore réalisé à la DCE au moment de notre intervention.

Il convient également de souligner que contrairement aux autres services, le manuel de procédures et d'organisation du MPCEFP ne contenait pas d'attributions détaillées pour le service informatique.

#### **3.2.4- l'unité de recherche et d'analyse**

##### **- l'Unité d'analyse et de recherche**

Cette unité comprend sept chargés de mission

L'unité d'Analyse et Recherche de l'aide étrangère, rattachée directement au Directeur de la Coopération Externe a pour attributions de réunir toutes les informations sur la coopération internationale, d'étudier la variété des sources, des formes et des modalités de l'aide étrangère, de dégager les possibilités qui s'offrent au pays, de préciser les coûts de cette coopération et de formuler une politique nationale en matière de coopération.

#### 4- DESCRIPTION DES RESSOURCES DE LA D.C.E

##### 4.1- Les ressources humaines

A cause de ces différents changements de juridiction et d'organisation, les principales institutions qui se sont succédées dans la gestion de la coopération Externe ont connu un taux assez élevé de changement de personnel et aujourd'hui la Direction de la Coopération Externe se retrouve avec un personnel dont la moyenne d'expérience au sein de la coopération externe ne dépasse guère 8 ans pour une moyenne d'âge de 35 ans.

On retrouve au sein de la DCE les formations universitaires suivantes:

- au niveau de la Direction
  - . Administration
  - . Economie
  
- au niveau des chargés de mission
  - . Droit International
  - . Economie

- . Communication
- . Comptabilité
- . Génie

- au niveau de chefs de service et des techniciens.

- . Droit public
- . Informatique
- . Economie

#### **4.2- Les ressources financières**

La direction de la Coopération Externe ne possède pas un budget de fonctionnement qui lui est propre. Le personnel émarge au budget du Ministère de la Planification de la Coopération Externe et de la Fonction Publique qui utilise un système de comptabilité centralisé. Les frais de fonctionnement sont également couverts par le MPCEFP et l'acquisition de matériel et de fournitures de toutes sortes est fournie par Le MPCEFP sur réquisition pontuelle.

Cependant étant elle-même une institution bénéficiant de l'aide externe, la DCE reçoit quelquefois des montants extra-budgétaires pour financer l'achat de matériel notamment

informatique et d'équipement de bureau.

#### **4.3- Les ressources matérielles**

La Direction de la Coopération Externe possède un système informatique géré par un système de réseau local. Le système est composé pour l'utilisateur principal d'un ordinateur de 80 MEG de disque dur, 4 meg de RAM, un lecteur 5,25 pouces et un lecteur 3,5 pouces. A cet ordinateur est relié trois terminaux permettant de visualiser seulement des textes car ils ne disposent pas de cartes graphiques. Une seule imprimante matricielle dessert tous les usagers.

Le service de secrétariat dispose de 8 machines à écrire et les fournitures de bureau sont fournies par le MPCEFP.

## 5- DESCRIPTION DES ACTIVITES AU SEIN DE LA D.C.E

Il nous a été très difficile de déterminer les activités qui s'opèrent véritablement à la Direction de la Coopération Externe en dehors des textes formels.

En effet, en octobre 1992, soit deux semaines après le début de notre intervention à la DCE, tous les organismes multilatéraux et bilatéraux suspendent leurs programmes de coopération avec Haïti à la suite d'un coup d'état contre le gouvernement au pouvoir<sup>1</sup>. Toutes les activités relatives à la gestion de la coopération externe sont donc paralysées durant toute l'intervention.

Cependant grâce à une bonne collaboration avec le personnel de la DCE, nous avons pu identifier les activités suivantes que nous présentons à la page suivante:

---

<sup>1</sup> Le 30 septembre 1991, des événements politiques conduisirent au renversement du gouvernement présidé par Jean-Bertrand Aristide et qui venait d'être élu sept mois plus tôt. L'Organisation des Etats Américains décrète immédiatement un embargo commercial contre Haïti et seul les programmes d'aide humanitaire sont maintenus avec le pays.

LISTE DES PRINCIPALES ACTIVITES A LA D.C.E

ACTIVITES	TACHES
1- IDENTIFIER LES OPPORTUNITES	- aucune activité précise actuelle
2- NEGOCIER LES ACCORDS	2.1- recevoir les P.A <sup>1</sup>
	2.2- présenter les P.A aux secteurs nationaux
	2.3- recevoir les P.A ajustés
	2.4- analyser les P.A ajustés
	2.5- présenter les P.A aux agences
	2.6- organiser la signature des accords
	2.7- recevoir les accords signés
3- SUIVRE LES PROGRAMMES	3.1- enregistrer les D.P
	3.2- résumer les D.P
	3.3- coordonner le démarrage
	3.4- présenter les D.P aux secteurs nationaux
	3.5- recevoir les rapports d'étape
	3.6- organiser les rencontres de suivi
	3.7- produire des rapports de suivi de projet
4- TRAITER LES REQUETES	4.1- recevoir les requêtes
	4.2- ajuster les requêtes
	4.3- présenter les requêtes

---

<sup>1</sup> P.A : Projet d'accord  
D.P : Document de projet

## 6- PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DU DOSSIER DE L'INFORMATION A LA D.C.E .

La Direction de la Coopération Externe (D.C.E) est chargée de coordonner les différentes activités entre les différents partenaires de la Coopération Externe, notamment entre les secteurs nationaux et les agences de coopération.

Cependant au fil des ans, ces différents partenaires ont pris l'habitude pour des raisons diverses et souvent divergentes (philosophie, priorités, intérêts, mode de fonctionnement, horizon temporel, critères d'évaluation etc...), d'opérer en grande partie, chacun de leur côté au détriment d'une action concertée et des résultats escomptés. L'absence d'une politique nationale de coopération jusqu'ici et la faiblesse administrative des institutions nationales publiques et privées et leur manque de concertation, compliquent davantage la gestion du dossier de la coopération qui se retrouve noyé dans un fourmillement de petits projets épars, négociés et gérés ci et là, sans lien réel entre eux et sans résultats satisfaisants à la fin.

Ainsi des goulots d'étranglement apparaissent souvent dans la gestion de ce dossier tels que: des duplications de traitement de tâches, des tâches non appropriées, des court-circuits au niveau de la circulation de l'information entre ces

intervenants, une faible fréquence et une faible qualité des rapports (complétude, promptitude) générés par le système d'information de la D.C.E pour la prise de décision etc...

Dans ce contexte particulier, les activités véritables de coordination et de gestion de la Coopération Externe, découlant de la mission et des attributions de la D.C.E sont exécutés sans un support organisationnel et informationnel adéquat. La plupart de ces activités est exécutée dans un contexte d'incertitude très élevée et de façon non-systématique, ainsi la Direction de la Coopération Externe pourrait à juste titre être considérée comme étant surtout un "bureau de poste" recevant et acheminant le courrier entre les différents intervenants de la Coopération Externe. Certes, la gestion dans un contexte environnemental extrêmement diversifié et peu organisé reste un exercice fort difficile.

Ceci justifie alors qu'il est impératif pour la D.C.E de disposer d'un système d'information qui lui permette de coordonner ses activités et de s'acquitter plus efficacement de sa mission.

## 7- LE MANDAT D'INTERVENTION

Conformément à la teneur du mandat officiel reproduit à l'annexe 2, l'objectif de l'intervention est de concevoir un système d'information devant aider à déceler et à résoudre les problèmes constatés au niveau de la gestion de la coopération externe. Nous avons découpé et précisé les objectifs de notre mandat d'intervention en trois parties:

- S'inscrire dans une démarche permettant aux décideurs d'avoir une vision plus claire de leur gestion du dossier de la coopération externe et d'identifier eux-mêmes leurs besoins informationnels essentiels.

- Intervenir de concert et avec les principaux acteurs au niveau de la structure organisationnelle et des processus administratifs dans l'optique de corriger ensemble les dysfonctionnements décelés par eux-mêmes au niveau de la cueillette, du traitement et du stockage des informations.

- Produire de concert avec les responsables et les informaticiens de la D.C.E la logique organisationnelle et informationnelle ainsi que le niveau conceptuel des domaines à informatiser.

Cependant l'accomplissement de ce mandat nous oblige à retenir un modèle et une méthode précis de conception de système d'information organisationnel parmi ceux qui sont actuellement reconnus et utilisés. Aussi convient-il de passer en revue quelques uns afin d'en retenir un qui nous permette de réaliser adéquatement notre mandat.

Tel sera notre objectif au cours du chapitre suivant.

## **CHAPITRE III**

### **LE CADRE DE REFERENCE**

Il sera présenté dans ce chapitre différents modèles de système d'information et nous justifierons le choix du système d'information organisationnel pertinent à la problématique de la D.C.E. Nous passerons également en revue quelques méthodes de conception de système d'information organisationnel parmi les plus répandues, ainsi que les outils de conception que nous comptons utiliser compte tenu de leur importance dans le processus de développement des systèmes d'information.

## 1- QUELQUES MODELES DE SYSTEME D'INFORMATION.

Il convient donc d'analyser dans la littérature des modèles qui ont acquis une notoriété dans la conception des systèmes d'information de façon à pouvoir retenir judicieusement celui qui convient le mieux à la réalité organisationnelle de la D.C.E.

Suzanne Rivard et Jean Talbot (1993)<sup>1</sup> mettent de l'avant une taxonomie des systèmes d'information qu'ils nous présentent comme suit:

- Système d'information de traitement de transactions
- Système d'information d'aide à la décision
- Système expert
- Système à avantage compétitif ou concurrentiel
- Système d'information de gestion <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Suzanne Rivard, Jean Talbot, "Le Développement de systèmes d'information, méthode et outils". Presses de l'Université du Québec, 1993. page 10, 11, 12.

<sup>2</sup> Dans ce document, système d'information de gestion et système d'information organisationnel seront des termes interchangeables.

### 1.1- Le système de traitement de transactions.

Comme son nom l'indique, ce système traite les différents données qui découlent des transactions qu'une organisation effectue avec son environnement immédiat ou indirect. Il s'agit alors des transactions effectuées avec ses différents clients, ses fournisseurs, ses créanciers, ses employés, la maison-mère ou les succursales s'il y a lieu, etc... Ce système génère également les documents, pièces et autres qui témoignent de ces transactions.

Le système de traitement de transactions est également responsable du stockage de toutes les données qui sont nécessaires au suivi et à la coordination des activités de l'organisation. Ce modèle de système d'information est conçu pour supporter les différentes activités liées à la gestion opérationnelle de l'organisation. Les auteurs citent en exemple: les systèmes de paye, de prise de commande, de facturation, de comptes fournisseurs, de comptes clients, d'inscription d'étudiants, de prêts de livres et de documents dans une bibliothèque, de mise à jour de comptes bancaires et de calcul des impôts dus par un contribuable.

## 1.2- Le système d'information d'aide à la décision

Le système d'information d'aide à la décision (S.I.A.D) est un système conçu avec l'objectif explicite de supporter les activités de prise de décision. En effet le processus de prise de décision est généralement décrit comme étant composé de trois grandes phases:

- . l'identification du problème
- . l'élaboration et l'évaluation de scénarios de solutions
- . le choix d'une solution

Le S.I.A.D est conçu dans le but de fournir une information pertinente pouvant supporter ces différentes étapes du processus décisionnel dans un environnement structuré et/ou non structuré. De plus il doit être pourvu d'une grande capacité de modélisation permettant de générer et d'évaluer différents scénarios de solutions. Le S.I.A.D est un système interactif, qui interroge plusieurs bases de données et qui utilise plusieurs modèles pour représenter et évaluer une situation. Citons les modèles d'évaluation des produits et des choix des marques, les modèles de prévision, les modèles d'allocation de ressources budgétaires, les modèles d'évaluation d'une entreprise, etc...

### 1.3- Le système expert, ou système à base de connaissances

Ce modèle trouve son origine dans la recherche en intelligence artificielle. Le Système expert peut être considéré comme un intermédiaire entre des experts qui transfèrent par des moyens informatiques leurs expériences au système et un usager qui utilise le système pour supporter ses décisions. On peut même considérer le système expert comme un système d'information d'aide à la décision (S.I.A.D) quand l'expertise vise à supporter un processus décisionnel, cependant sa spécificité tient dans l'utilisation de certaines techniques de l'intelligence artificielle.

En effet le système expert est constitué d'une base de connaissances qui contient les informations spécifiques au domaine d'expertise considéré, en interaction avec une base de faits contenant les données qui sont propres au problème et des règles utilisés par l'expert ainsi que d'un moteur d'inférence. Ce moteur d'inférence est composé "d'un programme qui utilise les connaissances et les raisonnements contenus dans la base de connaissance pour résoudre le problème posé au travers des données fournies par l'utilisateur dans la base de faits"<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> D. Merunka, "La prise de décision en Management", Vuibert, gestion, 1987 p.23

#### 1.4- Le système d'information à avantage compétitif ou concurrentiel

Le système d'information à avantage concurrentiel (S.I.A.C) est défini comme étant l'utilisation du support informatique pour appuyer la stratégie compétitive d'une organisation de façon à lui donner un avantage concurrentiel dans son marché. Le S.I.A.C est différent des modèles de système d'information présentés précédemment par l'environnement interactif dans lequel il évolue et son utilisation comme arme stratégique concurrentielle. Suzanne Rivard et Jean Talbot (1993) présentent ainsi le S.I.A.C:

Alors que par leur définition même, les autres systèmes sont conçus pour des utilisateurs qui font partie de l'organisation (gestionnaires ou autres), l'utilisateur d'un système à avantage concurrentiel peut aussi être un client, un fournisseur et même une autre organisation de la même industrie. Si les systèmes définis auparavant ont pour objectif de supporter les activités de gestion de l'organisation, les systèmes à avantage concurrentiel sont des outils de réalisation de la stratégie. Ils peuvent permettre à l'organisation de réussir face aux forces concurrentielles représentées par les clients, les fournisseurs, les nouveaux dans l'industrie, les produits de substitution et les autres organisations de la même industrie.

Citons en exemple, un système de communication électronique d'une organisation avec ses clients et/ou ses fournisseurs, un service informatisé sur différents transporteurs etc...

### **1.5- Le système d'information de gestion ou organisationnel**

Un système d'information organisationnel (S.I.O) est un système intégrant le personnel d'une organisation, le matériel de traitement des informations, les procédures administratives, qui traite différentes données et les produisent de façon organisées aux gestionnaires. Le S.I.O supporte les activités des gestionnaires aux trois niveaux de gestion de l'organisation tels que définis par R. N. Anthony,<sup>1</sup> : le niveau du contrôle des opérations, du contrôle de gestion ou de la planification stratégique.

Le S.I.O repose sur les bases de données créées par les systèmes de traitement de transactions et sur les sources de données externes. Le S.I.O génère des rapports remis aux gestionnaires de façon périodique ou sur réquisition de ces derniers. Ces rapports résument la situation d'un aspect particulier de l'organisation et permettent de comparer des situations avec des données historiques.

Les systèmes de suivi budgétaire et en particulier le système de suivi de la gestion du dossier de la Coopération Externe répondent aux attributs du S.I.O.

---

<sup>1</sup> R.N. Anthony, "Planning and Control Systems: A framework for Analysis", Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1965.

Cependant il convient également de souligner que la conception et l'implantation d'un système d'information organisationnel à la D.C.E ne constitueront pas seulement un changement technologique car ils impliquent pour le personnel une transformation dans la logique et l'organisation du travail. Ces changements signifient également une nouvelle façon de faire, de nouveaux rapports avec les outils de travail ainsi que de nouvelles interactions humaines.

Ainsi ce projet ne peut être mené avec succès que si la conception, les solutions et l'implantation du S.I.O tiennent compte à la fois des objectifs sociaux et techniques.

E. Mumford et M. Weir (1979) représentent ainsi à la page suivante cette approche dite "socio-technique":

## SYSTEME D'INFORMATION ORGANISATIONNEL

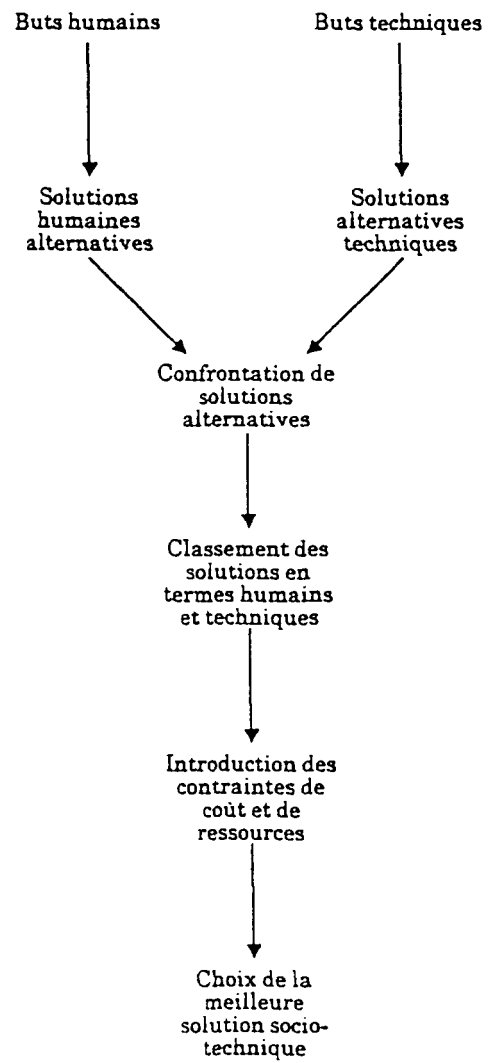


FIGURE 2: Approche socio-technique de conception

## 2- QUELQUES METHODES DE CONCEPTION DE SYSTEMES D'INFORMATION ORGANISATIONNEL

### 2.1- La Méthode du Système Idéal (Gerald Nadler)

G. Nadler propose dix étapes nécessaires à l'application du système idéal que l'on peut toutefois regrouper en trois grands points:

- 1- la conceptualisation
- 2- l'analyse
- 3- l'implantation du système

La figure 3 présentée à la page suivante met en relief ces différentes étapes qui constitue l'essentiel de cette démarche décrite plus loin dans ce chapitre.

La méthode du "système idéal"  
de G, Nadler

67

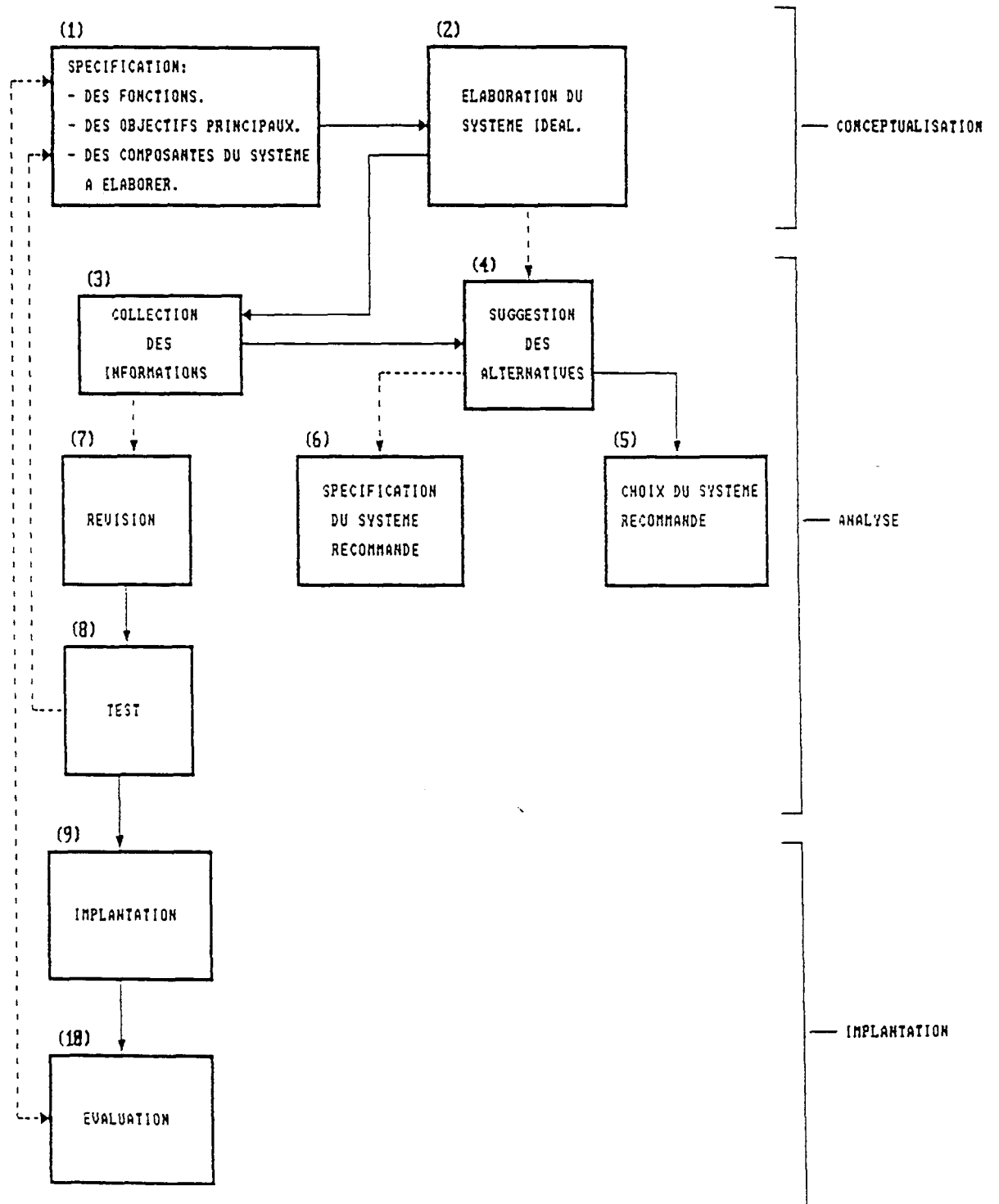


FIGURE 3

### **2.1.1- conceptualisation**

#### Etape 1: Détermination de la Fonction.

Cette phase se caractérise par le choix du système à étudier, la spécification de la fonction, la détermination du nombre minimum de contraintes, de restrictions imposées lors de la conception du système devant satisfaire la fonction précisée, l'identification des composantes fonctionnelles et finalement par le choix d'une composante pour le projet de conception du système.

#### Etape 2: Elaboration du système idéal

Selon G. Nadler l'objet de cette étape est, après avoir élaboré de nombreux systèmes idéaux, de sélectionner parmi ceux-ci le système idéal réalisable qui, satisfaisant le mieux la fonction retenue, servira de guide pour développer le système recommandé.

### **2.1.2- analyse**

#### Etape 3: Collecte des Informations.

Il s'agit à cette étape d'obtenir les informations nécessaires pour répondre aux questions concernant l'implantation du système idéal guide. Cette démarche permettra également de remettre en cause et de vérifier les choix précédents.

#### Etape 4: Suggestion des alternatives.

L'objectif de cette étape est de générer plusieurs suggestions alternatives qui doivent cependant être le plus proche possible du système idéal guide ou de ses composantes pour les parties de ces dernières qui devraient être modifiées.

Etape 5: Choix du système recommandé.

Cette étape constitue la prise de décision concernant le choix d'un système réalisable, qui tout en satisfaisant la fonction restera le plus proche possible du système idéal guide.

Etape 6: Formulation du système recommandé.

L'objectif de cette phase est de fournir tous les détails nécessaires qui rendront opérationnels le système idéal guide.

Etape 7: Révision de la conception du système.

L'auteur souligne trois objectifs à cette septième étape

- S'assurer qu'on dispose de suffisamment d'informations pour permettre au système retenu de fonctionner simplement et correctement.
- S'assurer que le système retenu est réellement le plus proche du système idéal guide.
- S'assurer que les ressources seront utilisées de façon optimale lorsque le système sera installé.

Etape 8: Test du système.

L'objectif est de permettre aux analystes et aux éventuels utilisateurs du système de clarifier certaines incertitudes et de déterminer la praticabilité d'une composante ou du système

dans son entier.

### 2.1.3- implantation du système.

#### Etape 9: Installation du système.

Il y a trois phases importantes à l'intérieur de cette étape:

- Procéder aux changements
- Entraîner le personnel
- Contrôler le fonctionnement du système mis en oeuvre.

#### Etape 10: Mesure de rendement.

On distingue également ici trois points dans l'évaluation du rendement

- Evaluation de l'efficience de l'effort de conception
- Prédiction de la performance du système dans son ensemble et pour chacun de ses éléments
- Elaboration du programme de perfectionnement.

**2.2- La méthode du "Gross Design"** (Robert G. Murdick,  
Joel E. Ross, James R. Claggett)

Cette méthode de conception dont le schéma est présenté à la page suivante comporte 6 étapes principales:

- 1- la définition des problèmes informationnels
- 2- l'identification des objectifs du système
- 3- l'identification des contraintes
- 4- l'identification des besoins d'information
- 5- l'identification des sources d'information
- 6- l'élaboration de différents modèles conceptuels
- 7- la documentation et le rapport sur le modèle conceptuel

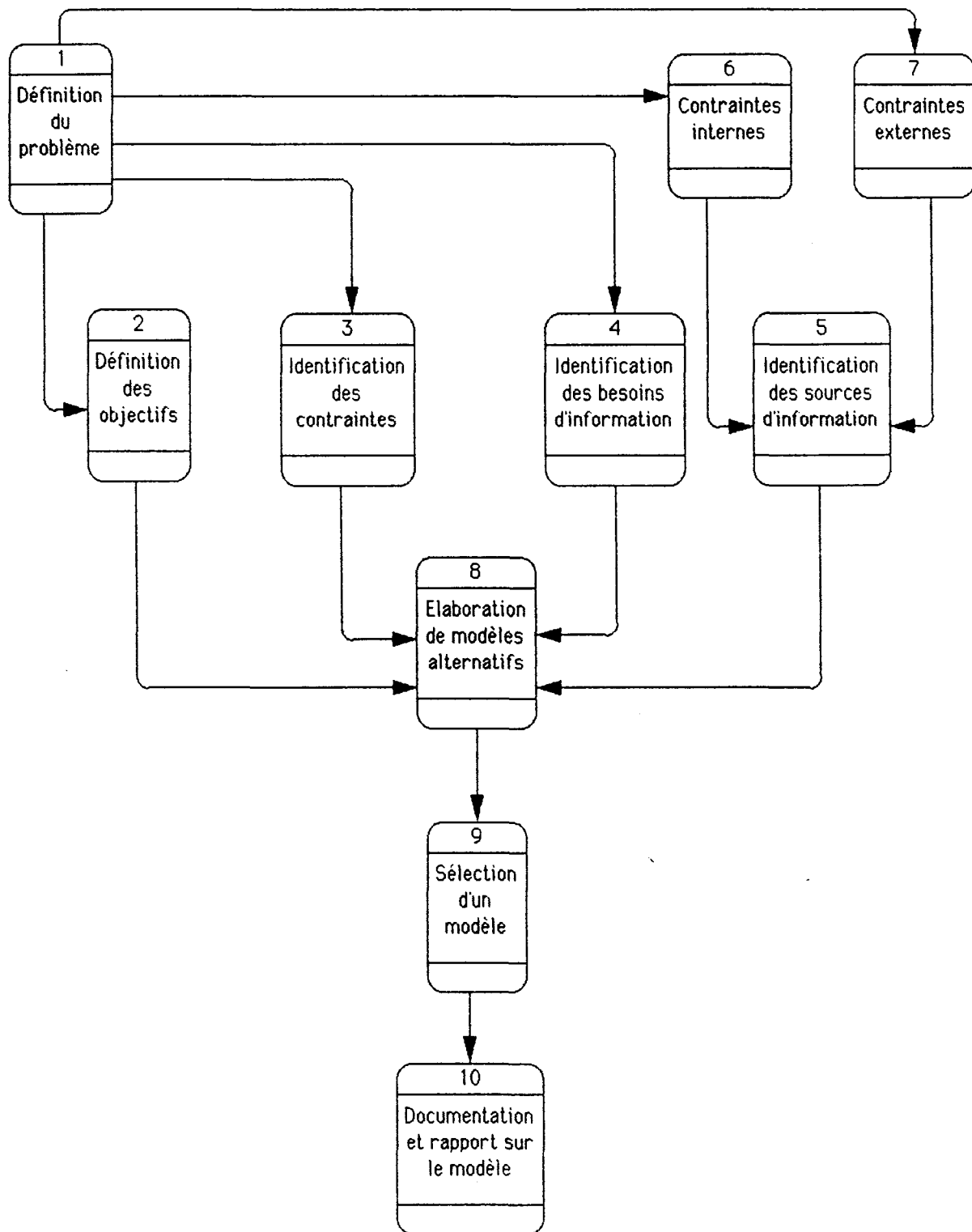


FIGURE 4

### **2.2.1- définition des problèmes informationnels.**

Ces auteurs distinguent cinq phases permettant de définir ces problèmes à travers un processus itératif:

- Décrire le besoin informationnel
- Poser des questions concernant le besoin
- Suggérer des interprétations de ce besoin
- Détailler la description initiale
- Revoir la description initiale détaillée du besoin avec le personnel.

### **2.2.2- identification des objectifs du système**

Les auteurs recommandent que les objectifs soient précis et pour cela on déterminera des objectifs par section, par niveau hiérarchique, par fonction etc... Aussi la description des objectifs doit tenir compte du système d'information à développer et principalement les différents besoins d'information exprimés. Les auteurs recommandent également de présenter les objectifs plutôt en terme quantitatif que qualitatif quand il sera possible.

### **2.2.3- identification des contraintes**

Murdick, Ross et Claggett définissent deux types de contraintes, internes et externes à l'organisation qui peuvent

survenir lors de la conception du système d'information.

- Contraintes internes.

- . le degré d'intérêt des cadres dirigeants
- . la structure et les règlements organisationnels
- . la quantité et la disponibilité des ressources humaines
- . la disponibilité de ressources financières
- . l'opportunité pour le concepteur de bâtir et de respecter un échéancier.

- Contraintes externes.

- . l'interface avec le système-client
- . l'interface avec les services gouvernementaux
- . l'interface avec le système-fournisseur
- . l'interface avec les affiliations du personnel (syndicat, corporation, etc...)

#### **2.2.4- identification des besoins d'information**

Selon ces auteurs deux facteurs principaux déterminent la nature et le type des besoins d'information:

- le profil managérial du gestionnaire
- l'environnement organisationnel

#### **2.2.5- identification des sources d'information**

Murdick, Ross et Claggett identifient plusieurs sources d'information dont les principales sont les suivantes:

- les données internes de l'organisation
- les données externes à l'organisation
- les entrevues et les méthodes d'échantillonnage

#### **2.2.6- élaboration de différents modèles conceptuels et choix d'un modèle.**

##### **-Elaboration d'un modèle**

L'élaboration d'un modèle conceptuel consiste ici à établir un modèle de réseaux et de flux d'information, à déterminer le rôle du personnel devant supporter le système, d'établir les relations avec la concurrence. Il devra être la maquette du système détaillé. Le concepteur devra à ce stade établir plusieurs scénarios et donc plusieurs modèles ayant les caractéristiques sus-citées.

### - Choix d'un modèle

Ces auteurs présentent quatre étapes devant aboutir au choix d'un modèle:

- . Comparer les performances anticipées des modèles.
- . Etablir un ratio préliminaire coût-efficacité des différents modèles
- . Examiner les différents diagrammes de flux et établir leurs forces et leurs faiblesses respectives.
- . Détailler au maximum les modèles conceptuels au cas où les étapes précédentes n'auraient pas permis d'aboutir à un choix judicieux.

### 2.2.7- documentation et rapport sur le modèle conceptuel

#### -Documentation

La description de la documentation inclut essentiellement le diagramme de flux ou tout autre diagramme de flux d'information faisant partie du système, une description des entrées et des sorties du système et une description narrative des opérations.

#### -Rapport

Le rapport devrait contenir un résumé des problèmes qui ont justifié la conception du nouveau système, ses objectifs, les

caractéristiques générales du système, les raisons qui expliquent pourquoi ce modèle a été préféré aux autres, ainsi que le temps et les ressources qui ont été nécessaires pour concevoir et implanter le système.

Ce rapport devra aussi contenir les critères de performance du système ainsi que les critères d'évaluation.

### 2.3- La méthode "Engineering-type"

(M. J. ENGLISH)

Cette méthode qui se conçoit en six étapes est comme son nom l'évoque d'ailleurs, fortement empreinte de la démarche analytique issue de la méthode scientifique traditionnelle. Ces étapes se présentent comme suit:

- 1- Identification des besoins informationnels à satisfaire
- 2- Présentation de ces besoins sous forme d'objectifs et identification des contraintes éventuelles.
- 3- Etablissement des critères de performance pour l'évaluation du système d'information.
- 4- Présentation du modèle conceptuel du système d'information
- 5- Evaluation du système d'information (tests et d'analyse)
- 6- Description technique du système retenu.

Ces principaux points sont présentés dans la figure 5 présentée à la page suivante.

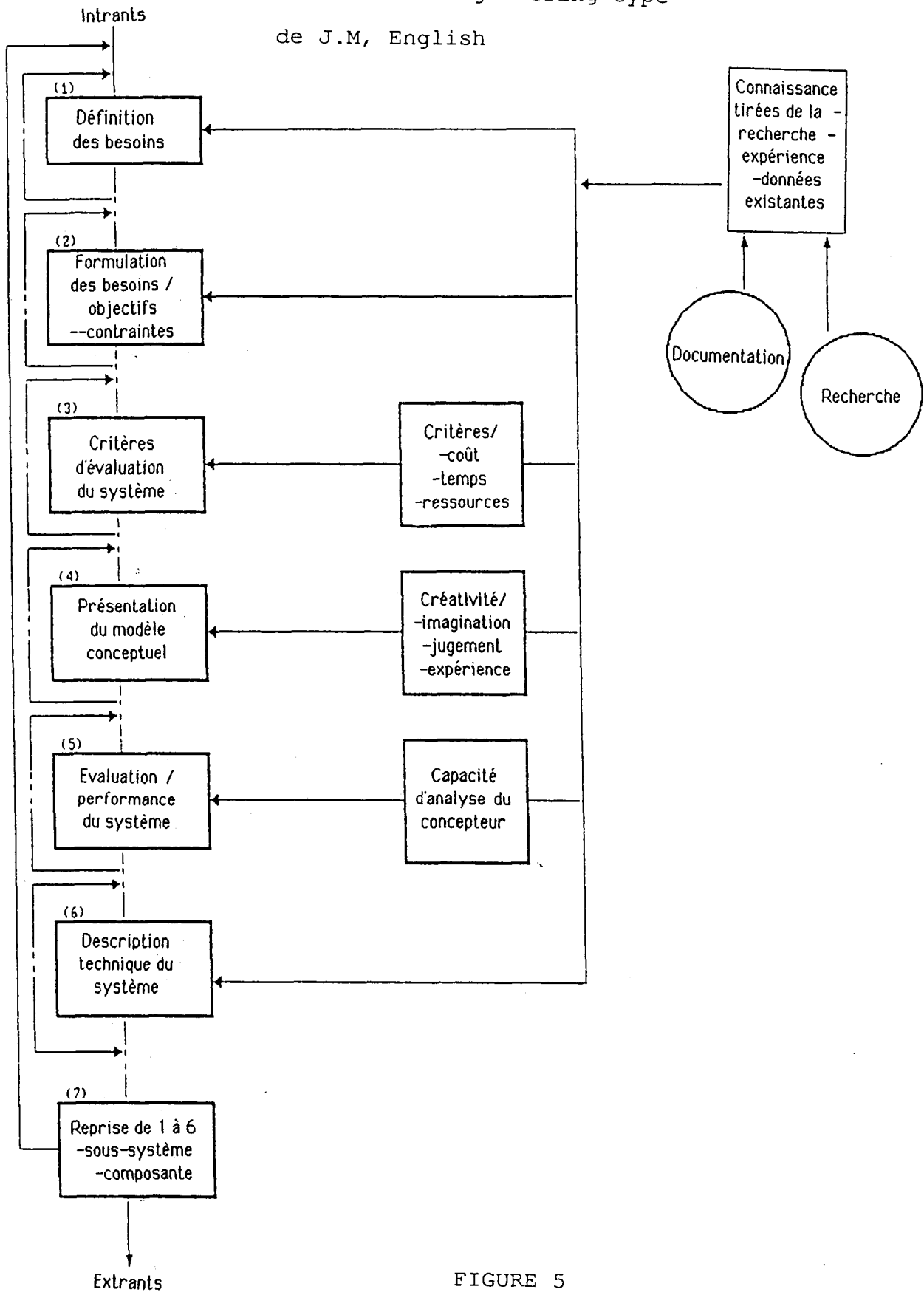


FIGURE 5

Dans l'étape de l'identification des besoins d'information, l'auteur précise la nécessité de traduire ces besoins recensés en des termes techniques appropriés. English recommande également de vérifier pour chacun, l'existence de connaissances disponibles, susceptibles de permettre la satisfaction de ces besoins.

Ce champ de connaissances souligne l'auteur peut s'acquérir par la recherche, par des données appropriées ou bien également par l'expérience personnelle du concepteur. L'auteur précise trois unités de mesure permettant d'établir les critères permettant d'évaluer la performance du système d'information conçue. Ainsi ce système sera évalué en terme de coûts, de temps et de ressources. D'autre part, pour réaliser le modèle conceptuel à la quatrième étape, English prévoit que le concepteur du système devra faire appel à son esprit de créativité, à son imagination, à son jugement et à son expérience.

Cependant ces étapes ne sont pas linéaires et présentent l'avantage d'être itératives et donc de permettre une mise à jour continue et appropriée selon les différentes situations

rencontrées. Ces étapes sont ainsi répétées à chaque sous-système et à chaque composante si cela s'avère nécessaire. Cependant durant tout ce processus, le concepteur doit toujours avoir en vue les besoins identifiés à la première étape. Ces besoins se doivent d'être bien circonscrits et objectivement décrits selon English car ayant fait l'objet d'un consensus parmi les différents utilisateurs du système. Aussi cette méthode présume que les décideurs sont des êtres rationnels, influencés par des situations qui sont à la fois objectivement observables et logiques en elles mêmes. Ceci explique que dans l'établissement des critères de performance pour l'évaluation du système, l'accent soit beaucoup plus porté sur l'efficience (analyse, test, optimisation) que sur l'efficacité, d'autant plus que dès le départ l'auteur pose comme condition première à la réalisation du système, une unicité des points de vue lors de l'identification des besoins d'information.

#### 2.4- La méthodologie des systèmes souples (Peter Checkland)

Cette méthode de conception de système d'information s'appuie directement sur la démarche méthodologique de P. Checkland que nous présenterons de façon détaillée au chapitre IV. Cependant nous exposerons ici les principales étapes prescrites par cette méthode pour réaliser la conception et l'implantation d'un système d'information ainsi que le schéma de l'ensemble de cette démarche:

- 1- Description de la situation problématique.
- 2- Description de l'image riche de l'organisation.
- 3- Définition d'un point d'ancrage.
- 4- Présentation du modèle conceptuel.
- 5- Comparaison du modèle conceptuel et de l'image riche
- 6- Sélection des changements pertinents susceptibles  
d'améliorer la situation problématique.
- 7- Conception et implantation des solutions.
- 8- Evaluation de l'intervention et des solutions implantées.

# La méthodologie des "Systèmes souples"

de P. Checkland / système d'information

processus inductif

construction d'une  
image riche

processus déductif

construction d'un modèle  
conceptuel

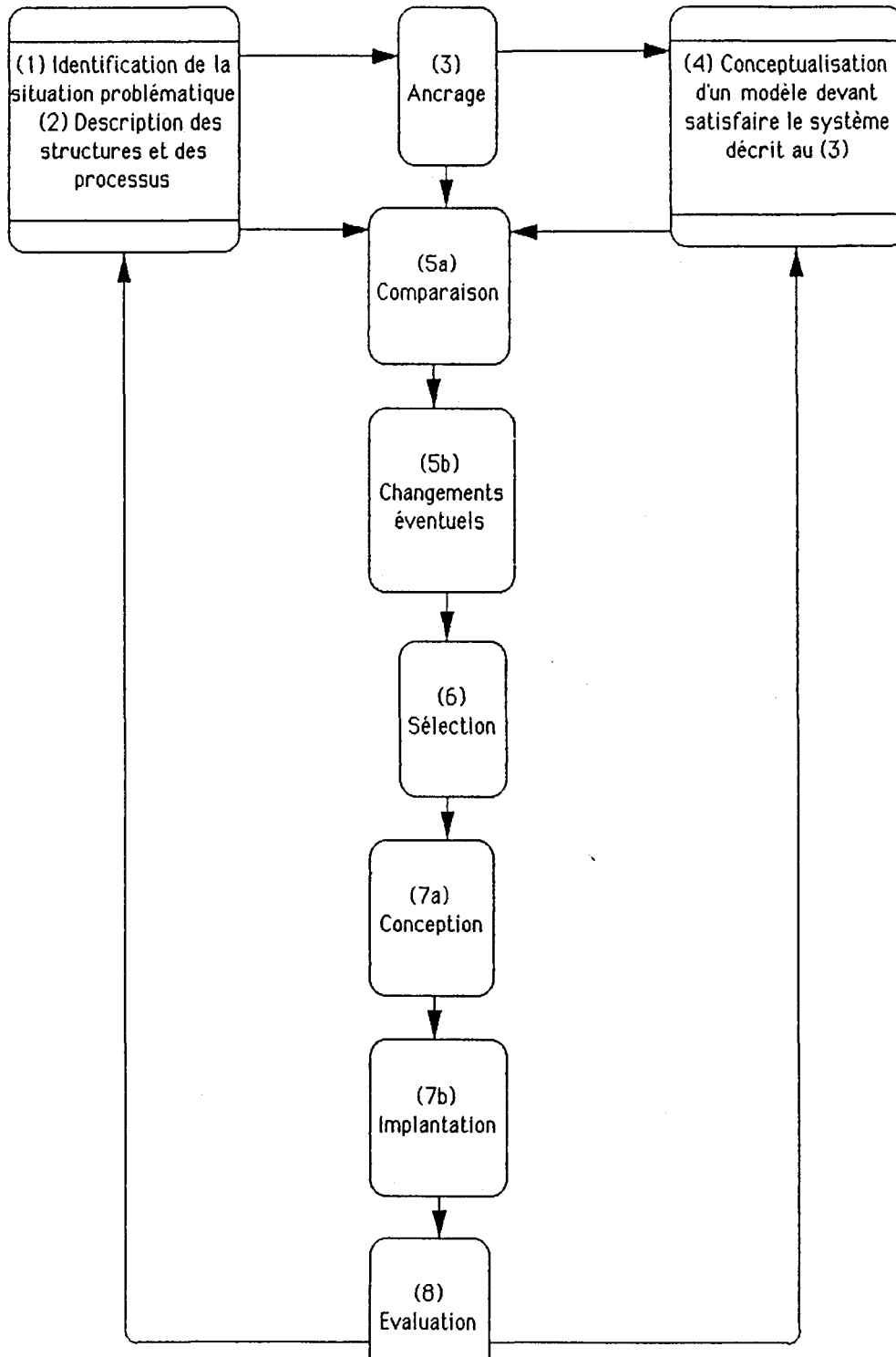


FIGURE 6

**2.5- La méthode "Merise"**

(Hubert TARDIEU,

Arnorld ROCHFELD, René COLETTI)

Il est bien important de souligner dès le départ que les auteurs reconnaissent que leur démarche n'est pas une panacée et que la méthode MERISE est surtout une démarche synthétique et très concrète pour les projets de taille moyenne. Les auteurs proposent de découper le processus de développement d'un système d'information en quatre étapes principales.

**2.5.1- l'étude préalable.**

Cette étude débute par l'analyse de la situation existante et permet de proposer une architecture globale de la solution tenant compte des orientations de gestion, d'organisation et des choix techniques validés par le comité directeur du projet. Les auteurs proposent à ce stade une description sommaire du domaine d'activité concerné, des structures de travail impliquées et des grands événements à traiter. Le dossier d'étude préalable est produit à l'issue de cette étape.

### **2.5.2- l'étude détaillée.**

Elle a pour objectif de décrire complètement, au plan fonctionnel, la solution à réaliser. Les phases de traitement sont spécifiées:

- La conception générale,
- La conception détaillée.

Cette étape se conclut par les spécifications détaillées.

### **2.5.3- la réalisation.**

Le but de la réalisation est d'obtenir les logiciels correspondant au dossier de spécifications détaillées. Cette étape est elle-même décomposée en deux phases :

- L'étude technique
- La production du logiciel,

### **2.5.4- la mise en oeuvre.**

Le but de cette étape est d'exécuter toutes les actions (formation, installation des matériels, initialisation des données, réception, ...) qui permettront d'aboutir au lancement du système auprès des utilisateurs. Chacune de ces étapes se compose de plusieurs phases qui sont à leur tour redécoupées en sous-phases et dont l'ensemble est présenté à la page suivante.

**ETAPE 1: ETUDE PREALABLE****PHASE 1: RECUEIL**

- Recueil préliminaire FG1
- Etude de la situation actuelle FG2
- Synthèse et bilan de la situation actuelle FG3

**PHASE 2: CONCEPTION GLOBALE DE LA SOLUTION**

- Choix des orientations FG4
- Elaboration de la solution FG5

**PHASE 3: EVALUATION ET PLAN DE DEVELOPPEMENT**

- Evaluation de la nouvelle solution FG6
- Plan de développement FG7

**ETAPE 2: ETUDE DETAILLEE****PHASE 1: CONCEPTION GENERALE FG8****PHASE 2: CONCEPTION DETAILLEE DES PHASES**

Réalisation des spécifications détaillées: FG9

- des phases Temps Réel
- des phases Temps Différé

**PHASE 3: PLAN DE DEVELOPPEMENT FG10****ETAPE 3: REALISATION****PHASE 1: ETUDE TECHNIQUE FG11****PHASE 2: PRODUCTION DU LOGICIEL FG12****ETAPE 4: MISE EN OEUVRE****PHASE 1: MISE EN PLACE DES MOYENS FG13****PHASE 2: RECEPTION ET LANCEMENT FG14**

Un plan standard a été également adopté pour la présentation de 14 Fiches Guides (FG1...FG14) qui permettent de recueillir les informations pertinentes pour la conduite du projet.

Ce plan s'établit comme suit:

- l'objectif,
- le point de départ,
- le point d'arrivée,
- le contenu de chaque phase ou sous-phase.

FICHE GUIDE		FG..	PROJET:
ETAPE : PHASE : SOUS-PHASE :			_____ DATE:
OBJECTIF :  POINT DE : DEPART  POINT : D'ARRIVEE  CONTENU :			

### 3- QUELQUES OUTILS DE MODELISATION CONCEPTUELLE

#### 3.1- Le Diagramme de Flux de Données (D.F.D)

Le diagramme de flux de données est une méthode d'analyse structurée permettant de représenter graphiquement des flux d'information avec leurs points de départ, leurs destinations ainsi que leurs lieux de stockage dans une organisation donnée. Le formalisme que nous présentons ici est tirée du modèle de Gane et Sarson<sup>1</sup>. Quatre symboles sont généralement utilisés dans un D.F.D<sup>2</sup>

##### 3.1.1 - l'entité externe

Les entités externes sont des ensembles logiques de choses ou de personnes qui représentent une origine ou une destination. On symbolise généralement une entité par un carré en trait continu, dont le côté gauche et le côté supérieur sont en trait plus fort afin qu'il se détache du reste du diagramme.

---

<sup>1</sup> Chris Gane et Trish Sarson, "Analyse structurée des systèmes, outils et techniques". McDonnell Douglas, 1986.

<sup>2</sup> Consulter la liste des légendes.

### **3.1.2- les flux de données**

Ils sont symbolisés par des flèches de préférence horizontales et \ou verticales, orientés dans le sens des flux. Chaque flux est considéré comme un canal par lequel on envoie des éléments de données.

### **3.1.3- le traitement**

Les traitements sont symbolisés par un rectangle vertical, avec les coins arrondis, et éventuellement divisés en trois surfaces superposées horizontalement, dont la première sert à l'identification du traitement, la seconde servant à décrire la fonction au moyen d'un verbe à l'actif et la dernière peut être utilisée pour localiser le lieu où le traitement est exécuté.

### **3.1.4- le stockage des données**

Les stockages de données servent à garder des données entre deux traitements. Chaque stockage est symbolisé par des droites horizontales et sera identifié par un "D" suivi d'un numéro arbitraire inscrit dans un carré à l'extrême gauche.

### **3.2- Le Modèle Conceptuel de Données (M.C.D)**

L'élaboration du modèle conceptuel de données repose sur des concepts de base fondamentaux permettant de représenter ces données indépendamment des choix techniques. Nous nous limiterons à présenter un bref survol des règles préliminaires précédant la modélisation. Les concepts de base dont les formalismes sont présentés dans la liste des légendes sont les suivants:

#### **3.2.1- l'objet**

Un objet (ou individu) est une entité pourvue d'une existence propre et conforme aux choix de gestion de l'entreprise.

#### **3.2.2- la relation**

Une relation entre objets (ou individus) est une association perçue dans le réel entre deux ou plusieurs entités. Contrairement à l'objet, une relation est dépourvue d'existence.

### 3.2.3- la propriété

Une propriété est une donnée élémentaire que l'on perçoit sur un objet ou sur une relation entre objet.

Le nom de la propriété est inscrit à l'intérieur de l'objet.

### 3.2.4- la cardinalité

Une cardinalité mesure une occurrence d'un objet ou d'une relation. L'occurrence d'un objet est un élément individualisé appartenant à cet objet. L'occurrence d'une relation est une relation individualisée constituée d'une seule occurrence des objets participant à la relation.

Il est aussi important de souligner que nous utiliserons le Diagramme de Flux de Données (D.F.D) à deux niveaux différents, soit pour:

- mieux comprendre le fonctionnement de la Direction de la Coopération Externe et en déceler les anomalies de la structure organisationnelle.
- concevoir la logique externe des éventuels domaines à informatiser.

En réalité cet outil d'analyse structurée, tout en étant fondamentalement un outil de conception de système d'information, peut être utilisé à la limite comme outil de diagnostic organisationnel tel que nous comptons le faire.

Le Modèle Conceptuel de Données (M.C.D) servira essentiellement comme outil de conception (logique externe) de système d'information à informatiser.

Ainsi le choix et la justification de notre méthode et des outils de conception du système d'information feront l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE IV.**

### **LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre nous présenterons la méthodologie de recherche utilisée ainsi que les principaux outils et instruments de terrain qui seront utilisés. Nous veillerons à expliciter à chaque fois les motifs qui ont justifié nos choix.

## 1- CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La problématique de la gestion de l'information au sein de la Direction de la Coopération Externe nous amène à choisir une démarche de résolution de problème qui tienne compte de:

- la nature de différentes activités de la D.C.E
- la structure relativement simple et la taille moyenne de la D.C.E comme on l'a exposé au chapitre II
- la nature même de notre mandat qui nous assigne un rôle d'agent de changement plutôt que celui d'expert
- la dimension socio-technique de notre approche comme décrite au chapitre III

On constate cependant que le paradigme dominant dans la production des connaissances scientifiques de l'administration est inspirée de la méthode scientifique, principalement du "Discours de la méthode" de René Descartes, des travaux de

Claude Bernard<sup>1</sup> et du "Positivisme" d'Auguste Comte.

En s'inspirant de Claude Bernard nous pouvons représenter la méthode scientifique par les étapes suivantes:

- . Observation des faits,
- . conceptualisation et théorisation à partir de cette observation,
- . énoncé des hypothèses,
- . élaboration d'un plan expérimental destiné à vérifier les hypothèses,
- . essai de validation des hypothèses à partir de ce plan,
- . confirmation, rejet ou encore réaménagement des hypothèses.

Brian Wilson (1990) présente cette démarche de la façon suivante:

---

<sup>1</sup> Claude Bernard: "Introduction à l'étude de la médecine expérimentale", Paris, première édition en 1865, rééditée plusieurs fois, en particulier par Garnier-Flammarion, 1966.

## Modèle d'une recherche scientifique

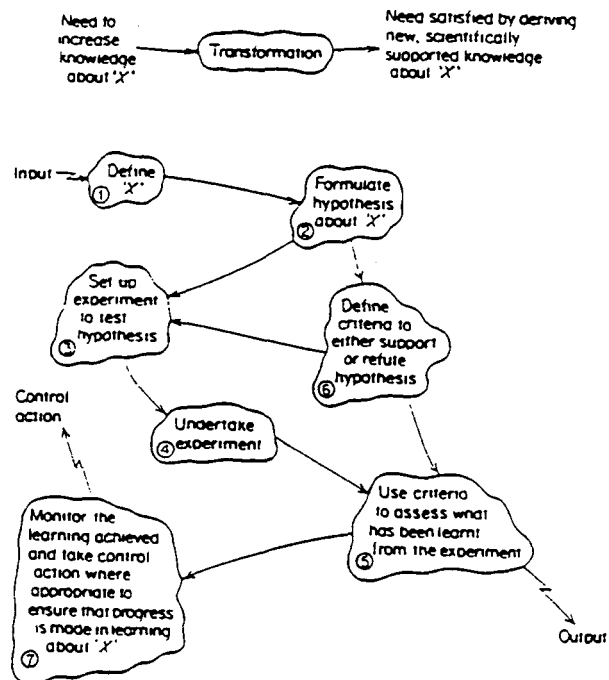


FIGURE 7`

En résumé l'esprit de la méthode scientifique s'appuie sur un savoir contrôlé, vérifié et validé, obtenu à partir de faits objectivement observés et quantifiés.

Cependant nous abordons cette recherche avec une vision beaucoup plus subjective et moins experte du monde parce que nous intervenons dans une structure régie par des humains, où les différentes logiques en présence perçoivent différemment les mêmes faits. Ceci rend encore plus complexe l'observation déjà "personnalisée" de l'intervenant qui se doit en plus de tenir compte des particularités de la structure observée.

Ainsi nous pensons que la "méthodologie des systèmes souples" de Peter Checkland (1981) de l'Université de Lancaster (Angleterre) est pertinente parce qu'elle permet l'utilisation d'instruments et d'outils d'intervention aussi conviviaux qu'efficaces par rapport à la nature du terrain de recherche. En dépit des succès incontestables de la science du "quantifiable", dominée par la logique de la causalité et de la preuve, nous croyons que le choix d'une méthode de recherche peut s'inspirer soit de la perspective objectiviste, soit de la perspective subjectiviste, ou d'un certain dosage entre les deux comme le veut la méthodologie des systèmes souples de laquelle s'inspire essentiellement notre démarche. Aussi tenant compte des objectifs de notre intervention qui est de concevoir et d'implanter conjointement un système d'information avec le

personnel de la D.C.E, notre processus de résolution de problème se veut un processus d'apprentissage réciproque qui tout en utilisant la M.S.S, suit le cycle d'une recherche-action que Brian Wilson modélise de la façon suivante:

Le cycle de la recherche-action

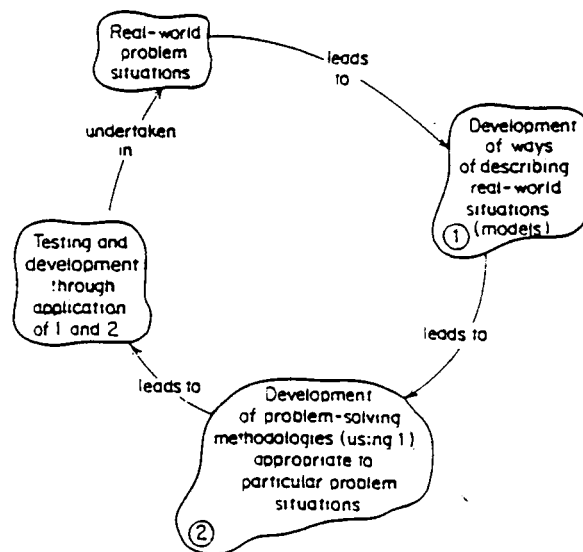


FIGURE 8

En résumé, la première étape de ce modèle consiste à décrire la situation problématique telle que perçue dans le monde réel. Ceci nous amène à utiliser une métaphore pour cerner cette réalité et ensuite à développer une méthodologie appropriée pour résoudre le problème particulier dégagé. Une autre étape importante consistera à vérifier si les choix faits aux cases 1 et 2 de la figure 8 sont valides et permettent de régler le problème diagnostiqué.

## 2- PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES.

Voulant tenir compte des particularités du champ d'étude social, du vécu des acteurs et des différentes logiques en présence P. Checkland<sup>1</sup> situe ainsi sa démarche par rapport à la méthode scientifique traditionnelle:

By "real-world problems" I mean problems of decision in social systems, which arise, which we find ourselves facing, in contrast to the the scientist's problem in a laboratory which he can define and limit ...

... Systems thinking is an attempt, within the broad sweep of science, to retain much of that tradition but to supplement it by tackling the problem of irreducible complexity via a form of thinking based on wholes and their properties which complements scientific reductionism.

---

<sup>1</sup> Checkland, P.B., "Systems Thinking, Systems Practice". John Wiley & Sons, 1981. pages 72, 74

Massie.S<sup>1</sup> de son coté affirme que "la méthodologie des systèmes souples est une méthode de cueillette d'information qui permet d'aborder la complexité des interactions humaines et sociales de la globalité des phénomènes".

Selon Massie (1989) la méthodologie des systèmes souples repose sur quatre postulats:

- . l'univers effectif est composé de systèmes d'activités humaines.
- . la méthodologie ne vise pas qu'à comprendre un phénomène mais également à remplacer un état de chose par un autre plus souhaitable ou amélioré, par le moyen de la délibération des acteurs.
- . la connaissance n'est pas absolue et unirationnelle puisqu'elle émerge de la perception des divers acteurs face à l'ensemble des systèmes d'activités humaines impliqués dans la situation problématique.

Finalement P. Checkland<sup>2</sup> résume ainsi la méthodologie des systèmes souples en présentant ces différentes étapes:

---

<sup>1</sup> MASSIE. S (1984). "Les méthodes de recherche basées sur la méthodologie des systèmes souples en psychologie industrielle et organisationnelle". Document inédit, Département de Psychologie de l'Université de Montréal.

<sup>2</sup> extrait d'une communication de P. Checkland "Systems Approach and Research Methodology" paru dans "La production des connaissances scientifiques de l'administration /The generation of scientific administrative knowledge" regroupant des textes colligés par Michel Audet et Jean-Louis Malouin. Presses de l'Université LAVAL, 1986. page 177.

First there is the "finding out", the moving from an unstructured problem situation which is not in itself a problem, but only a situation in which there are perceived to be problems. Through the "finding out" one will be able to express the problem situation in the richest possible picture that can be relevant human activity systems by means of root definitions. These definitions are then built into models and brought into the real world for comparison. The use of structured debates will bring forth changes which are both systemically desirable and culturally feasible. finally, one is led to take action which will improve the problem situation by implementing the changes suggested through the use of S.S.M.

P. Checkland présente ces étapes de la façon suivante:

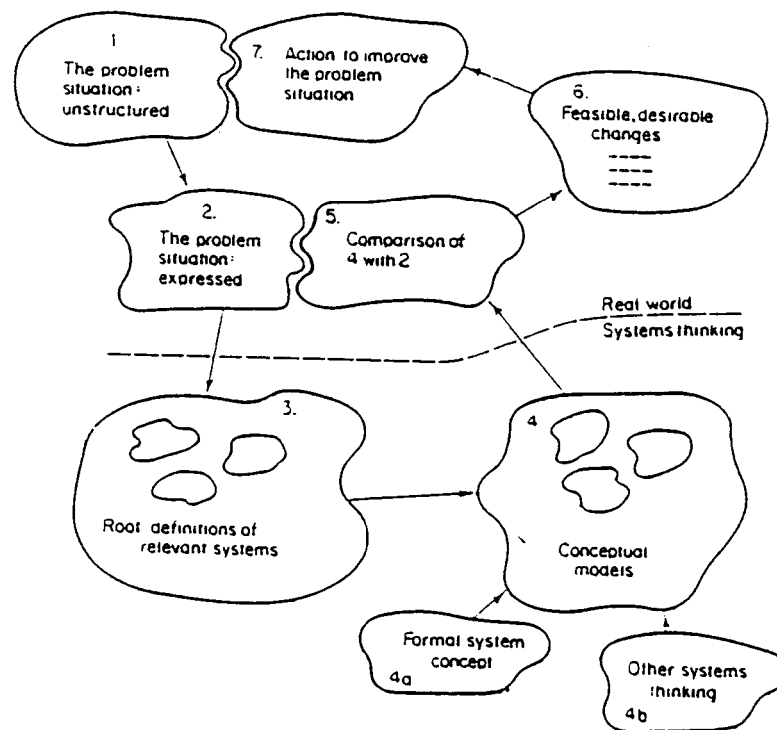


FIGURE 9 : La méthodologie des systèmes souples.

P. Checkland

### 3- CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA METHODOLOGIE D'IMPLANTATION DU SYSTEME D'INFORMATION.

Notre souci de nous attarder sur la démarche méthodologique et sur différentes méthodes de conception de système d'information, vient surtout de la grande insatisfaction constatée généralement auprès des usagers de ces systèmes, alors qu'a été concue et appliquée une panoplie de recettes à succès inspirées de la méthode scientifique traditionnelle. Nous soulignerons ce commentaire de John F. Rockart<sup>1</sup>: "les systèmes d'information ont jusqu'ici permis aux éditeurs de livres de gestion d'augmenter leurs ventes sans que les entreprises en bénéficient réellement". M. Landry et D. Pascot<sup>2</sup> résument ainsi la démarche habituelle nettement inspirée de la méthode scientifique des analystes-concepteurs en système d'information:

- . définition des objectifs du système à informatiser, c'est à dire des besoins à satisfaire
- . analyse de la situation existante

---

<sup>1</sup> Rockart. F J, "Le système d'information idéal" Harvard- l'Expansion, 1980, page 20.

<sup>2</sup> Daniel Pascot et Maurice Landry "De l'analyse à la conception en informatique de gestion: Un essai de réflexion épistémologique". extrait du dossier-série "Méthode de conception" animée par Hubert Tardieu paru dans la revue Informatique et Gestion No 123 - Avril 1981

- . conception de solutions alternatives
- . choix de la solution dite optimale
- . implantation (analyse fonctionnelle, analyse détaillée et programmation)
- . vérification contrôle et maintenance"

Aussi face à cette démarche présentant les organisations humaines comme des structures dotées d'objectifs quantifiés, cohérents, et de surcroît objectivement observables, nous optons encore pour la méthode de conception utilisant la méthodologie des systèmes souples, présentée au chapitre III. Nous estimons en effet qu'elle est apte à concevoir un système d'information pour des structures floues et changeantes. Daniel Pascot <sup>1</sup> pense à ce sujet qu'

"il est aussi devenu évident que si les outils seuls ne peuvent résoudre les problèmes de productivité des équipes de développement, une théorie sans méthode (son mode d'emploi) ni outil a peu de chances d'être utilisée: la méthode est centrale mais non suffisante."

#### 4- PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE CUEILLETTE ET DE TRAITEMENT.

---

<sup>1</sup> Daniel Pascot, "Le triangle d'or de la recherche de la productivité du développement des SI0: théorie, méthode et outil". Document de travail, 11 janvier 1989. page 1

Nous avons utilisé essentiellement deux outils:

#### 4.1- L'entrevue semi-structurée:

Steven J. Taylor et Robert Bogdan<sup>1</sup> définissent ainsi l'entrevue:

By in-depth qualitative interviewing we mean repeated face-to-face encounters between the researcher and informants directed toward understanding informants' perspectives on their lives, experiences, or situations as expressed in their own words.

L'entrevue semi-structurée désigne un type intermédiaire d'entrevue où le chercheur aborde chaque sujet à couvrir par une question ouverte et décide selon la réponse de l'interviewé d'approfondir le sujet par des questions plus spécifiques.

#### 4.2- Le questionnaire

Le questionnaire se définit selon Backstrom et Hursh<sup>2</sup>

comme:

un instrument de mise en forme de l'information à fondé sur la cueillette de réponses à un ensemble de questions posées généralement à un échantillon représentatif d'une population.

---

<sup>1</sup> TAYLOR, J.Steven., BOGDAN, Robert. "Introduction to Qualitative Research Methods: The search for meanings". JOHN WILLEY & SONS, 1984, page 77.

<sup>2</sup> BACKSTROM, C.H., HURSH, G.D. "Survey research". Minneapolis: North Western University Press. 1963

Ces deux instruments ont été choisis en fonction de la nature de notre mandat de recherche, de la nature du terrain de recherche ainsi que de la démarche méthodologique empruntée, notamment à cause de la richesse, de la souplesse de leurs interfaces avec les structures humaines de petites et moyennes tailles, ainsi que de leur complémentarité.

#### **4.3- L'échelle "LIKERT"**

Cette échelle de mesure ordinale qui sera utilisée pour traiter les différentes réponses obtenues lors des entrevues est graduée de 1 à 5.

Ces différentes cotations expriment les situations suivantes:

- (1) fortement en désaccord,**
- (2) désaccord,**
- (3) indécis,**
- (4) d'accord**
- (5) fortement d'accord**

Ainsi donc se présentent la démarche méthodologique et les principaux outils que nous avons utilisés pour réaliser l'intervention à la Direction de la Coopération Externe. Nous soulignons également le caractère exploratoire de cette intervention qui fait l'objet du chapitre V.

## **CHAPITRE V**

### **L'INTERVENTION**

Après avoir complété dans les chapitres précédents les étapes correspondant aux cases 1 et 2 de la figure 9 la méthodologie des systèmes souples, nous abordons dans ce chapitre les étapes indiquées aux cases 3, 4, 5, 6 et 7. Ainsi nous exposerons au chapitre V l'intervention véritable que nous avons réalisée au sein de la Direction de la Coopération Externe.

Il y sera donc présenté une liste des différents dysfonctionnements organisationnels recensés du point de vue des orientations de la DCE, du management, des ressources humaines et technologiques que nous comptons réduire ou éliminer à l'intérieur d'un nouveau système d'information plus efficace et plus performant. Ce chapitre contiendra également les points fondamentaux englobant la structure, les processus et les attitudes qui marquent la conception et l'implantation de ce nouveau système d'information.

**1- DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT.**

Le système d'information organisationnel de la D.C.E est un ensemble d'activités qui tout en exploitant un système intégré "humain-matériel informatique", permet au personnel administratif de collecter des données auprès des différents acteurs de la Coopération Externe en Haïti (agents de coopération, pays donateurs, gouvernement haïtien, secteurs nationaux etc...), de les traiter, les stocker dans le but de produire des informations utiles à la prise de décision.

## 2- VALIDATION DE LA DEFINITION (selon le modèle de P. Checkland)

Ce tableau présente les principaux éléments nécessaires à la validation du système pertinent tel que le conçoit P. Checkland.

**TABLEAU 10: VALIDATION DE LA DEFINITION**

<b>VALIDATION DE LA DEFINITION</b>	
<b>- Propriétaire du système:</b>	la Direction de la Coopération Externe
<b>- Environnement:</b>	les Acteurs de la Coopération Externe en Haïti
<b>- Clients du système:</b>	le Personnel administratif de la D.C.E
<b>- Transformation:</b>	Collecter, Traiter, Stocker et Produire
<b>- Acteurs:</b>	le Personnel administratif de la D.C.E

- Points de vue:

"DAVIS, B.G., OLSON, H.M., AJENSTAT, J., PEAUCELLE J.L."<sup>1</sup>

Un système d'information est un système "utilisateur-machine" intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système utilise des équipements informatiques et des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles d'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision.

"Gingras, L., Magnenat-thalmann. N., Raymond, L."<sup>2</sup>

Le système d'information organisationnel est un système intégré humain-machine qui observe et récupère des données de l'environnement, qui cueille des données provenant des transactions et des opérations de l'organisation, qui filtre, organise et choisit les données et les présente comme de l'information aux gestionnaires.

---

<sup>1</sup> DAVIS. G.B , OLSON. M.H, "Management information systems: conceptuels foundations, structure and development", Mac Graw-Hill, 1985. page 6

<sup>2</sup> GINGRAS. LIN, NADIA. M, LOUIS RAYMOND, "Systèmes d'information organisationnels" Gaëtan Morin, 1986. page 3

" Robert G.Murdick, Joel E.Ross, James R. Claggett "

The objective of an MIS<sup>1</sup> is to provide information for decision making on planning, initiating, organizing, and controlling the operations of the sub-systems of the firm and to provide a synergistic organisation in the process.

Notre synthèse nous amène à définir le S.I.O comme:

Un système intégrant le personnel d'une organisation, le matériel de traitement d'informations disponibles, les procédures administratives, qui traitent différentes données et les produisent de façon organisée aux gestionnaires. Le système vise en particulier à accroître la maîtrise de l'organisation en réduisant l'incertitude au niveau de la prise de décision et en renforçant le contrôle de ses activités.

---

<sup>1</sup> MIS : Management Information System traduit en français par Système d'Information Organisationnel

### 3- PRESENTATION ET VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL DE LA D.C.E

La Direction de la Coopération Externe peut être à juste titre considérée comme un système de traitement d'informations entre deux acteurs principaux: les Agents de Coopération et les Secteurs nationaux. Les liens et les activités reliant ces deux entités forment le réseau complexe de la Coopération Externe dont l'architecture est présentée dans le Diagramme de Flux de Données de la figure 10.

Conformément au modèle de DFD décrit au chapitre IV, plusieurs activités importantes se dégagent de ce diagramme que nous présentons à la page suivante:

- Identifier les opportunités.
- Négocier les accords.<sup>1</sup>
- Suivre les programmes négociés.
- Produire les rapports de coopération.
- Recevoir les requêtes.
- Ajuster les requêtes.
- Présenter les requêtes.

---

<sup>1</sup> Compte tenu du grand nombre d'activités reliés à la négociation des accords et au suivi des programmes négociés qui constituent d'ailleurs les axes principaux de la D.C.E, nous présentons également aux figures 11 et 12 les D.F.D

<b>Nom du DFD</b> Gérer le dossier de la Coopération Externe (MPCEFP)	
<b>Concepteur</b> Nesmy MANIGAT	<b>Version</b> 2.1
<b>Date de création</b> 07/10/92	<b>Date de modification</b> 12/04/93

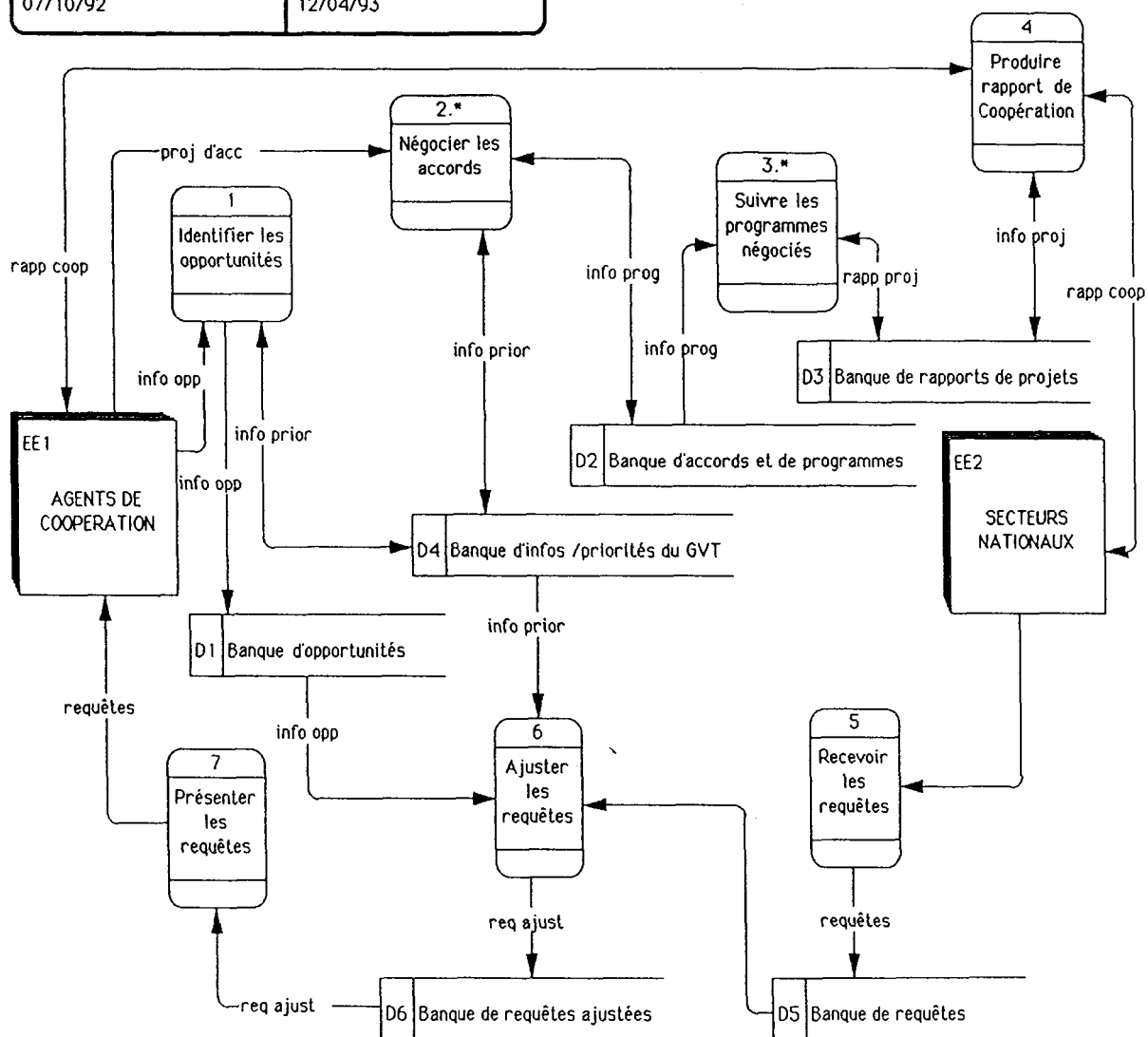


FIGURE: 10

rapp coop: rapport de coopération  
req ajust: requête ajustée  
info prior: information sur les priorités  
proj d'acc: projet d'accord

rapp proj: rapport de projet  
info opp: information sur les opportunités  
info prog: information sur les programmes



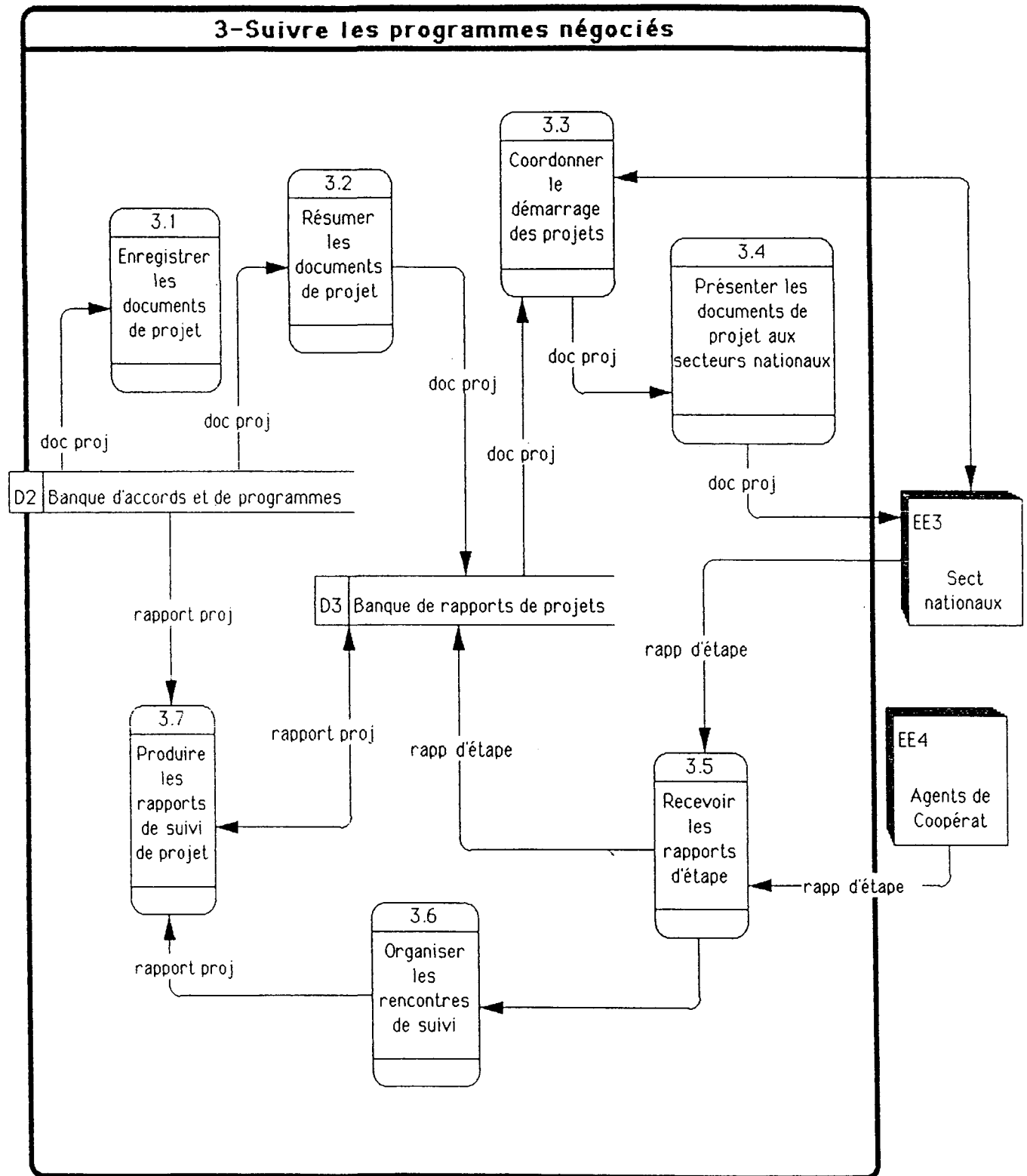


Figure: 12

doc proj: document de projet  
 rapp d'étape: rapport d'étape  
 rapport proj: rapport de projet

#### 4- COMPARAISON ENTRE LE MODELE ET LA SITUATION PROBLEMATIQUE

En élaborant ces diagrammes de flux de données, il est aisé de constater que plusieurs dysfonctionnements apparaissent au moment de l'exécution des activités propres à la DCE. Ces dysfonctionnements mis à jour au moyen de différentes entrevues avec les acteurs principaux, de questionnaires et des observations personnelles directes sur le terrain ont permis d'arriver à une liste de goulots d'étranglement nécessitant des interventions tant au niveau des processus de traitement que des structures de la DCE. Le traitement des différentes entrevues réalisé à partir de l'échelle LIKERT <sup>1</sup> situe le taux de satisfaction des usagers du système entre le "désaccord et l'indécis" par rapport à la situation actuelle, c'est à dire qu'ils sont généralement mécontents comme le témoignent ces différents goulots:

#### ORIENTATIONS.

- Décalage entre le statut organisationnel de la D.C.E et sa mission. (pouvoir décisionnel)

---

<sup>1</sup> consulter le tableau 13 à l'annexe 4.

- Décalage entre la structure organisationnelle de la D.C.E et sa mission. (contingence)
- Objectifs multidimensionnels et à court terme.
- Objectifs élaborés et réajustés en fonction des opportunités et des contraintes de la coopération externe.

#### MANAGEMENT.

- Absence d'une politique appropriée pour recruter et conserver (courbe d'expérience) le personnel qualifié requis. (Absence d'une description du profil des postes).
- Surcharge de la fonction "Staff" au détriment du "line" dans l'organigramme provoquant des coûts de non-productivité (loi des rendements décroissants, mauvaise circulation de l'information).
- Vision étriquée du personnel sur l'ensemble de l'organisation ainsi que sur les structures (les politiques, les objectifs, la structure organisationnelle ainsi que leur mise à jour ne sont pas toujours diffusés ou bien compris de tous).
- Les attributions des différentes entités telles que présentées au chapitre II manquent de clarté, d'exhaustivité et consacrent soit des doubles traitements, soit des traitements indus.

- Les différentes entités n'arrivent pas à exécuter un grand nombre de leurs attributions particulièrement celles reliées à la politique nationale de coopération qui n'existe toujours pas.
- Certains services n'ont pas d'attributions écrites et formalisées.
- Gestion improvisée et du court terme (Absence de systématisation).
- Insuffisance organisationnelle pour repérer, requérir et avoir l'information utile au moment de la décision.
- Absence d'une documentation riche, diversifiée et à jour.
- Méconnaissance de la part du personnel de l'étendue et de la variété de la banque d'information de la D.C.E .
- Absence d'un diagramme de circulation des documents et des informations devant supporter le système d'information.
- Faible communication administrative entre les différentes unités (faible enrichissement des tâches à partir du partage des expériences réciproques).
- Répétition de certains traitements par le même employé ou par plusieurs.
- L'information se trouve souvent en dehors du niveau hiérarchique ou de l'unité administrative requise.

- Faiblesse dans la présentation des informations produites par la D.C.E (standardisation, contenu, complétude).
- Faiblesse du processus d'archivage des informations, (stockage et classification).

#### RESSOURCES HUMAINES.

- Faible esprit d'équipe et de collaboration (travail de groupe
- Répartition non optimale de la charge de travail.
- Sentiment de gain non-proportionnel à la contribution fournie (grille de salaire).
- Sentiment d'exécution de tâches pas assez valorisantes.

#### RESSOURCES TECHNOLOGIQUES

- Le matériel informatique ne supporte pas le système d'information de la D.C.E.
- Matériel informatique (hardware et software) restreint et pas assez adapté.
- Le matériel existant est sous-utilisé.
- Faiblesse du matériel de support informatique. (documentation, manuels d'utilisateur)
- Manque de personnel techniquement compétent dans plusieurs unités.

## 5- SELECTION ET VALIDATION DES ZONES D'INTERVENTION ET DES SOLUTIONS RETENUES.

Bien que nous ayons pu recenser plusieurs dysfonctionnements, nous retiendrons dans le cadre du présent travail ceux qui, au niveau des structures, des processus et des attitudes, ont un impact sur le système d'information de la D.C.E, tel que d'ailleurs convenu dans le mandat d'intervention. Ainsi conjointement avec les différents acteurs autorisés de l'organisation, nous avons déterminé des zones d'intervention<sup>1</sup> en fonction de cinq critères principaux présentés ci-dessus par ordre d'importance:

- la concordance de l'intervention avec les grandes orientations stratégiques du MPCEFP en matière de gestion de la coopération externe.
- l'importance relative de la zone d'intervention.
- l'urgence constatée dans l'expression des besoins.
- le coût de l'intervention.
- la durée de l'intervention.

---

<sup>1</sup> Le cadre de notre intervention à la D.C.E est délimitée par les grandes orientations stratégiques du MPCEFP présentées au chapitre I.

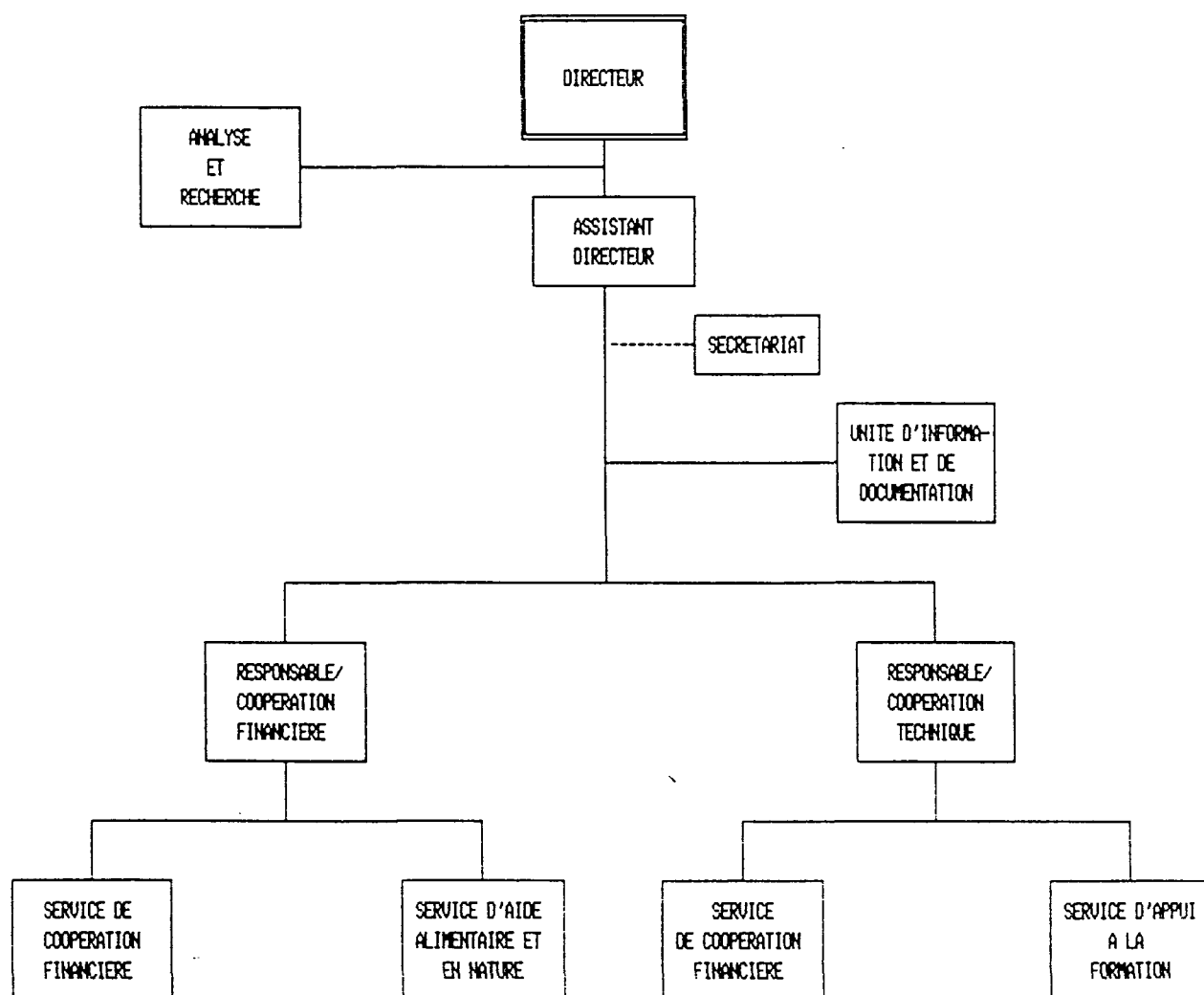
Après plusieurs réunions que nous avons tenues avec la direction et les différents chefs de service, il a été décidé de former un comité ad hoc chargé de gérer le projet d'informatisation. Ce comité qui est composé du directeur de la D.C.E, d'un chargé de mission, du chef du service informatique et de l'intervenant-chercheur a comme mandat de discuter, de valider et d'assurer le suivi des différentes étapes du projet. Il a été également décidé que les validations se feront par consensus.

Aussi les solutions suivantes ont été discutées, retenues et validées par consensus pour le projet d'implantation d'un système d'information efficace à la D.C.E:

- 1- "Elaboration d'un nouvel organigramme" favorisant la systématisation de la cueillette, du traitement, du stockage et de la diffusion efficaces de l'information pertinente permettant de bien coordonner les activités de la coopération externe.

Ce nouvel organigramme que nous présentons à la page suivante implique une réorganisation et une réorientation de certains services ainsi que la réaffectation de certains membres du personnel tel que décrit plus loin.

DIRECTION DE LA COOPERATION EXTERNE  
ORGANIGRAMME



Cette nouvelle structure organisationnelle nécessite les interventions suivantes:

1.1- **"Réorganisation de l'unité d'Analyse"** qui passera de sept à deux chargés de mission qui s'occuperont respectivement de l'aspect légal et de l'aspect macro-économique de la coopération. Cet ajustement vise à éliminer l'effet de la "loi des rendements décroissants" diagnostiqué au sein de cette unité. Les autres chargés de mission seront affectés à d'autres fonctions nouvellement créées principalement celle de responsables qui coifferont les chefs de services.

1.2- **"Création d'un service de l'Aide Alimentaire"** indépendant du service de suivi financier, dans le but d'éviter les doubles traitements au niveau de la Coopération Financière et dans le but d'avoir une information complète, concise et exacte relative à l'aide alimentaire.

1.3- **"Création d'une unité d'Information et de Documentation"** chargée de gérer le Système d'Information de la D.C.E. Cette unité sera composée de:

1.3.1- **"un service d'Informatique et de Statistiques"**<sup>1</sup> chargé d'optimiser le stockage, le traitement, et la présentation des données et informations.

---

<sup>1</sup> au service Informatique existant sera ajouté le volet nouveau du traitement statistique.

1.3.2- **"un service de synthèse et de publication"** chargé principalement d'optimiser le processus de collecte, d'archivage et de diffusion de l'information.

2- **"Définition de nouvelles attributions"** pour les différentes entités de la D.C.E de façon à les harmoniser avec les objectifs du nouveau système d'information<sup>1</sup>.

3- **"Définition du profil des postes"** à la D.C.E dans l'optique d'améliorer le processus de recrutement du personnel qualifié<sup>2</sup> au sein de la D.C.E.

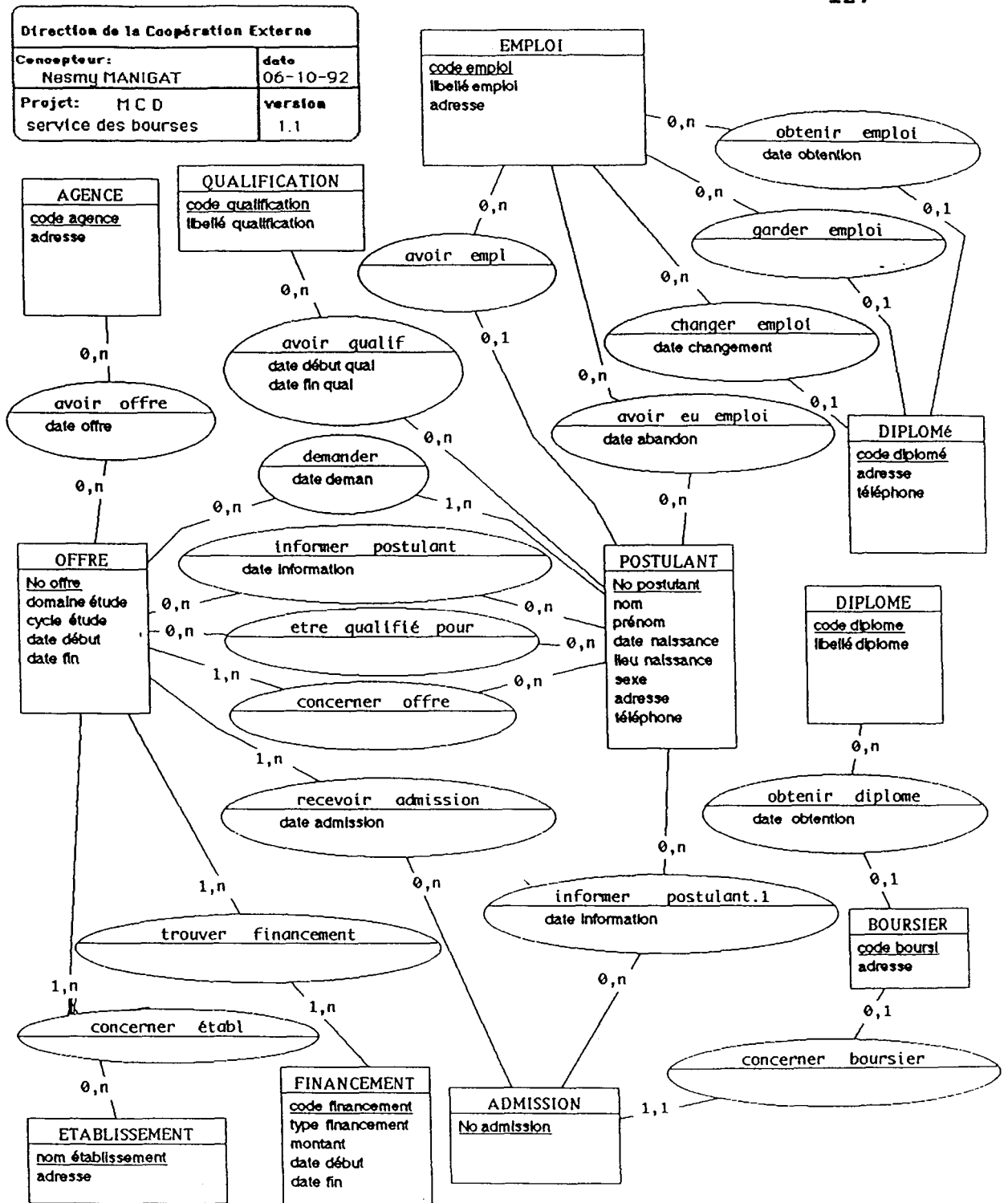
4- **"Conception et implantation d'un logiciel devant gérer le suivi des bourses"**.

Nous présentons à la page suivante le modèle conceptuel de données (MCD) représentant la logique externe de ce logiciel devant être programmé par le nouveau service d'informatique et de statistique de la D.C.E.

---

<sup>1</sup> Consulter l'annexe 6.

<sup>2</sup> Consulter le profil des différents postes à l'annexe 7.



**FIGURE: 13**

- 5- **"Implantation du logiciel d'application: Courrier"**<sup>1</sup> devant supporter la gestion des correspondances de la D.C.E.
- 6- **"Adaptation et implantation du logiciel d'application :S S E P"**<sup>2</sup> au sein du service de suivi financier et du service technique.
- 7- **"Recrutement de personnel qualifié"** apte à supporter efficacement le nouveau système d'information.
- 8- **"Formation à court terme et continue du personnel"**<sup>3</sup>, notamment l'entraînement à l'exploitation des nouveaux logiciels à implanter, de façon à modifier l'attitude du personnel face au nouveau système et éviter ainsi les risques de non-utilisation ou de sous-utilisation de ce système.
- 9- **"Acquisition à court terme de matériel informatique"** adapté au nouveau système d'information<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Le logiciel "COURRIER" a été conçu par le service Informatique de la D.C.E, mais n'était pas encore opérationnel au moment de l'intervention.

<sup>2</sup> Le logiciel "SSEP":(système de suivi et d'évaluation des projets) a été conçu par les services informatiques du Ministère de la Planification de la Coopération Externe et de la Fonction Publique pour les besoins de la "Direction d'Evaluation et de Contrôle". Il a été repris par le service Informatique de la D.C.E dans le but d'adapter les interfaces aux besoins de la direction.

<sup>3</sup> Consulter le plan de formation et de perfectionnement du personnel à l'annexe 9.

<sup>4</sup> Consulter le tableau 14 à l'annexe 8.

**RECOMMANDATIONS SPECIALES:**

- La Direction de la Coopération externe doit s'engager à intervenir rapidement auprès des décideurs dans le but de doter le pays d'une politique nationale en matière de coopération de façon à permettre une gestion à la fois efficace et efficiente de ce dossier.

- La Direction de la Coopération Externe doit s'engager à préparer et à présenter les grandes lignes qui serviront de cadre de discussion pour l'élaboration de la politique nationale de coopération.

**PROTOCOLE FINAL DE VALIDATION**

Comme annoncé, le comité de validation du projet d'implantation du système d'information s'est réuni le lundi 20 avril 1992 pour se prononcer sur l'ensemble de ces solutions envisagées. A cet comité se sont également joints Madame Marie-Josée Garnier, membre du cabinet du Ministre et Monsieur André Gbodossou, Ph. D, professeur à l'UQAT. Lors de cette rencontre, il a été discuté de la pertinence des diagrammes de flux de données, (lettre de validation: Annexe 2), ainsi que du plan d'action suivant présenté au tableau 11 qui a été retenu.

Tableau 11: RESUME DES SOLUTIONS RETENUES ET VALIDEES /AVR 92

STRUCTURES	PROCESSUS	ATTITUDES	SOLUTIONS
UNITE D'ANALYSE			REPARTITION OPTIMALE DU PERSONNEL.
SUIVI COOP/ FINANCIERE			AJOUT DU VOLET DE L'AIDE ALIMENTAIRE
SERVICE INFORMATIQUE			ECLATEMENT ET -AJOUT DU VOLET STATISTIQUES AU SERVICE INFORMATIQUE -AJOUT D'UN SERVICE DE SYNTHESE ET DE PUBLICATION
ATTRIBUTIONS			NOUVELLE DESCRIPTION
PROFILS			DESCRIPTION
PERSONNEL			RECRUTEMENT
	SUIVI DES PROGRAMMES		ADAPTATION ET IMPLANTATION DU LOGICIEL "SSEP"
	SUIVI DES BOURSES		INFORMATISATION
	SUIVI DU COURRIER		IMPLANTATION DU LOGICIEL "COURRIER"
	MATERIEL INFORMATIQUE		AUGMENTATION DU HARDWARE ET DU SOFTWARE
		PERSONNEL / D.C.E	FORMATION

## 6- IMPLANTATION DES SOLUTIONS PROPOSEES.

### 6.1- mise en oeuvre des solutions

Il convient de souligner également qu'il existe deux niveaux de validation qui sont la D.C.E elle-même et le MPCEFP, en dépit du fait qu'un représentant du Ministre a participé au premier niveau de validation. Cependant notre travail se limite à la validation au sein de la D.C.E, laissant le soin à la direction de s'en charger auprès du ministère.

En effet étant un sous-système du Ministère de la Planification, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique, la Direction de la Coopération Externe se doit de faire valider tout changement majeur par les instances habilitées à le faire au dit ministère. Ainsi si le tableau 11 résume bien la volonté des principaux acteurs d'améliorer à très court terme la performance de leur organisation, il n'en reste pas moins vrai qu'il a fallu entamer de longues discussions avec le MPCEFP afin de pouvoir commencer à implanter de telles solutions, tout comme il en a été le cas pour la première validation au sein de la D.C.E.

Plusieurs points expliquent en effet les discussions entourant la validation finale des changements organisationnels ainsi que les difficultés et les retards accusés dans l'implantation des solutions proposées:

- Nécessité d'harmoniser la nouvelle structure avec les lois de la fonction publique haïtienne.
- Nécessité d'harmoniser les nouvelles politiques avec les structures de certaines autres directions du ministère impliquées indirectement dans la gestion de la coopération externe (Direction d'Evaluation et de contrôle, Unité de Contrôle des Activités des Organismes Non-Gouvernementaux).
- Nécessité de trouver un budget additionnel hors des prévisions pour recruter éventuellement le personnel additionnel.
- Nécessité de trouver un financement extra-prévisionnel pour l'achat du matériel supplémentaire requis.
- réduction des activités au sein de la D.C.E à la suite de la suspension des programmes et des projets de coopération avec Haïti rendant difficile l'implantation à court terme de certaines solutions. Cependant certaines solutions ont pu déjà être implantées ou sont en cours de l'être comme indiqué dans le tableau 12 à la page suivante.

Tableau 12: ETAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN OEUVRE.

(Septembre 1992)

STRUCTURES	PROCESSUS	ATTITUDES	SOLUTIONS	MISE EN OEUVRE
UNITE D'ANALYSE			REPARTITION OPTIMALE DU PERSONNEL	-EN COURS D'IMPLANTATION
SUIVI COOP/ FINANCIER			AJOUT DU VOLET DE L'AIDE ALIMENTAIRE	-FONCTIONNEL
SERVICE INFORMATIQUE			ECLATEMENT ET -AJOUT DU VOLET STATISTIQUES AU SERVICE INFORMATIQUE -AJOUT D'UN SERVICE DE SYNTHESE ET DE PUBLICATION	-FONCTIONNEL  -EN COURS D'IMPLANTATION
ATTRIBUTIONS			-NOUVELLE DESCRIPTION	-EN PROCESSUS DE VALIDATION
PROFILS			-DESCRIPTION	-EN PROCESSUS DE VALIDATION
PERSONNEL			-RECRUTEMENT	-DEJA ENTAME
	SUIVI DES PROJETS		-ADAPTATION ET -IMPLANTATION DU LOGICIEL "SSEP"	-EN COURS -AU MOMENT DE LA REPRISE DE LA COOPERATION
	SUIVI DES BOURSES		INFORMATISATION -NIVEAU CONCEPTUEL -NIVEAU PHYSIQUE -FORMATION  -IMPLANTATION	-REALISE -EN COURS -PREVUE POUR DECEMBRE 1993 -AU MOMENT DE LA REPRISE DE LA COOPERATION
	SUIVI DU COURRIER		-IMPLANTATION: LOGICIEL "COURRIER"	-EN COURS
	MATERIEL INFORMATIQUE		-ACQUISITION HARDWARE & SOFTWARE	-BUDGET EN NEGOCIATION (MCEFP)
		PERSONNEL / D.C.E	-FORMATION	-EN COURS

## 6.2- Evaluation de l'implantation du système.

Plusieurs critères d'évaluation<sup>1</sup> qui ne sont pas toutefois limitatifs ont été retenus et validés avec la D.C.E afin de pouvoir juger de la performance du nouveau système (système informatique et système organisationnel) par rapport aux résultats espérés. La performance du système dépendra de la satisfaction de l'ensemble de ses usagers.

Ces critères se présentent comme suit:

- 1- taux de satisfaction des usagers sur la promptitude de l'information.
- 2- taux de satisfaction des usagers du système sur la disponibilité de l'information pertinente.
- 3- taux de satisfaction des usagers du système sur la vitesse de traitement<sup>2</sup> de l'information.
- 4- taux de satisfaction des usagers du système sur la qualité du format des rapports.
- 5- taux de satisfaction des usagers du système sur l'utilité de leurs traitements.

---

<sup>1</sup> Ces critères d'évaluation du système d'information sont inspirés des travaux de Lin Gingras, Nadia Magnenat-Thalmann, Louis Raymond: "Systèmes d'information organisationnels", publiés aux éditions Gaëtan Morin, 1986.

<sup>2</sup> le mot "traitement" désigne l'ensemble des traitements manuels et/ou informatisés opérés par l'ensemble des usagers du système.

- 6- taux de satisfaction des usagers du système sur la complétude des rapports.
- 7- taux de satisfaction des usagers du système sur la nature des tâches accomplies.
- 8- taux de satisfaction des usagers du système sur les changements dans la façon d'accomplir les tâches.  
(automatisation)
- 9- taux de satisfaction des usagers du système sur l'exactitude des informations disponibles.
- 10- taux de satisfaction des usagers du système sur l'étendue de la documentation disponible.
- 11- taux de satisfaction des usagers du système sur la diffusion des politiques internes de la D.C.E.
- 12- taux de satisfaction des usagers du système sur la gestion globale du dossier de la coopération externe.

Ces critères de performance seront mesurés à l'aide l'échelle d'évaluations additives (Likert)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> consulter la synthèses des fiches guides des entrevues à l'annexe 5.

Les résultats<sup>4</sup> espérés sont :

- une augmentation moyenne de 30% du taux de satisfaction des usagers par rapport au système existant, après la première année suivant l'implantation complète du nouveau système.
  
- un rythme de croissance de 10% du taux de satisfaction pour les trois années suivantes. Cette évaluation de l'implantation du système d'information nous amène également à nous interroger sur la pertinence de nos méthodes et de nos outils d'intervention de façon à mieux situer la portée de nos résultats et d'en tirer des leçons pour le futur. Cette question fait l'objet du chapitre VI.

---

<sup>4</sup> Nous soulignons le caractère exploratoire des taux de satisfaction des usagers du système d'information.

## **CHAPITRE VI.**

### **REFLEXIONS SUR L'INTERVENTION.**

Ce chapitre trace le bilan de l'intervention tout en essayant d'apporter un nouvel éclairage pour une utilisation plus efficace de la méthodologie des systèmes souples comme démarche de consultation dans les petites et moyennes organisations.

Ainsi à partir de nos expériences, nous avons pu dégager des points qui pourraient constituer des pistes pour rendre cette méthodologie plus adaptée aux réalités de la PMO.

## 1- CRITIQUE METHODOLOGIQUE

Point n'est besoin de souligner l'importance d'une telle question après une intervention de cette nature. En effet, il importe de faire un bilan critique qui permettrait de dégager dans quelle mesure la méthodologie utilisée a été compatible avec les réalités du terrain de recherche et a permis de rencontrer les objectifs des acteurs et du chercheur.

Dans notre cas, il s'agit évidemment de souligner les forces et les faiblesses qui découlent de l'utilisation de la méthodologie des systèmes souples pour concevoir et implanter un système d'information à la DCE, une organisation de taille modeste et dans laquelle une structure informelle submergeait celle plutôt formelle instituée par la bureaucratie de l'administration publique.

Il est également important de souligner que l'intervention s'est réalisée dans un contexte socio-politique très instable. Le pays vivait en effet une crise constitutionnelle. On enregistra une démotivation des employés de l'état et les

principales institutions gouvernementales étaient paralysées, d'où la difficulté de recueillir certaines informations pourtant disponibles.

Toutefois nos réflexions nous ont donc permis de dégager les points qui suivent:

#### **1.1- Points forts de la méthodologie.**

##### **1.1.1- définition conjointe du problème**

Il a été permis de constater qu'il n'est pas acquis qu'un chercheur soit toujours en mesure de décoder du premier coup les besoins informationnels exprimés par les usagers d'un système d'information.

Ainsi l'observation privilégiée et le rôle de facilitateur, différent cette fois de celui d'un expert, permettent au chercheur d'avoir une vision riche du système existant en même temps que la confiance des usagers et ainsi arriver avec eux à définir dans un langage commun les besoins d'information véritables ainsi que les objectifs du système.

### 1.1.2- implantation relativement aisée des solutions

Quand, de la base au sommet d'une organisation, chaque acteur a l'impression de participer à la définition de ses propres problèmes ainsi qu'à la conception et à l'implantation des solutions, il n'est donc pas étonnant que la résistance au changement soit un phénomène relativement négligeable.

Ainsi, nous avons pu constater l'enthousiasme des employés de la DCE qui tenaient à voir implanter le plus vite possible le nouveau système d'information qu'ils avaient eux-mêmes contribué à concevoir.

A cela, il faut ajouter que la souplesse de la démarche qui permettait en même temps de concevoir et d'implanter des solutions, aura permis, grâce à la formation reçue par tous les employés pendant la période de la conception, de mettre en confiance un personnel marqué par de fréquentes révocations dans la fonction publique haïtienne.

### 1.1.3- partage des connaissances.

Si les chercheurs profitent de leurs interventions pour affiner leurs théories et enrichir leurs pratiques, il n'est pas toujours évident que les acteurs en retiennent un savoir réutilisable.

Tel, cependant, était notre défi en empruntant cette démarche participative que nous voulions être enrichissante pour la Direction de la Coopération Externe. En effet, la taille et la structure modestes de la DCE facilitaient la formation d'une petite équipe à dimension humaine, où il y aurait un maximum d'échange et de partage entre les différents intervenants.

Ainsi, si cet exercice d'équipe nous permet de tirer ces conclusions quant à l'application de la méthodologie des systèmes souples, il aura aussi permis au service informatique de la DCE d'acquérir une certaine expertise dans la définition des besoins informationnels du personnel ainsi que dans la conception et l'implantation d'un système d'information.

Nous soulignerons également les conclusions de CS YAP, CPP SOH, KS RAMAN,<sup>5</sup> de l'Université National de Singapour (1992):

"It is important for small business to manage the external experts and work with them as a team in the computerisation project. This cooperative process provides small business the opportunity to acquire CBIS implementation knowledge and build up their in-house CBIS expertise".

---

<sup>5</sup> CS YAP, CPP SOH, KS RAPMAN, "Information Systems Success Factors in Small Business". OMEGA Int.J. of Mgmt Sci. Vol 20. No 5/6, Sept/Nov 1992. page 608

## **1.2- Points faibles de la méthodologie.**

### **1.2.1 - coût élevé de l'intervention.**

On réalise en effet que cette démarche nécessite la présence d'un consultant sur une période relativement longue, ce qui engendre du même coup des frais additionnels notamment pour le salaire du consultant. Or, il n'est pas évident que les petites et moyennes organisations disposent toujours du budget pouvant leur permettre d'investir dans un projet dont les retombées sont difficilement quantifiables et pour lequel les résultats ne sont pas toujours acquis.

Tel est le cas de la DCE qui sans nul doute, dans un contexte d'austérité budgétaire n'aurait pas pu dégager les fonds nécessaires pour s'engager dans ce processus long et coûteux, si notre intervention ne se faisait pas gratuitement dans le cadre d'un mémoire de recherche-action.

### **1.2.2- lenteur de l'intervention.**

Nous avons constaté tout au cours de l'intervention une

certaine impatience de la part du personnel de la DCE, habitué à fonctionner généralement avec un horizon temporel à court terme, et qui avait hâte de voir à quoi ont donc servi les entrevues et les questionnaires pour lesquels ils ont été sollicités.

Donc la lourdeur et la lenteur d'une démarche qui voulait s'assurer d'avoir retenu toutes les logiques en présence afin de dégager le plus large consensus, risquaient en même temps de remettre en cause la compétence du consultant et éroder l'enthousiasme, la motivation et la collaboration de partenaires pourtant essentiels dans le processus.

## 2- NOUVELLES PERSPECTIVES DANS L'APPLICATION DU M.S.S

Le défi qui se pose aujourd'hui dans l'application de la méthodologie des systèmes souples en contexte des petites et moyennes organisations<sup>6</sup> est celui d'en faire un outil plus adapté aux contraintes du milieu.

Comment en effet passer d'une méthodologie de recherche laborieuse à une méthode d'intervention qui sied davantage à l'horizon temporel et aux contraintes budgétaires des petites et moyennes organisations.

Cette question est à notre avis d'autant plus importante qu'elle vise une méthodologie pourtant éprouvée et porteuse d'avenir dans la production de connaissances scientifiques dans les petites et moyennes organisations. Il est bien important en effet que ces ajustements ne se fassent pas au détriment des grands atouts de cette méthodologie.

---

<sup>6</sup> Dans ce document, les petites et moyennes organisations comprennent: les PME, les organisations publiques et parapubliques, les organisations sans but lucratif.

Nos réflexions à ce stade, sans être achevées nous conduisent à esquisser ce qui pourrait constituer les grandes lignes de cet ajustement qui porterait non sur la méthodologie, mais sur la façon de l'appliquer.

Ces ajustements se présentent ainsi:

**a) Préparation des acteurs à l'intervention.**

- Avant l'intervention véritable du consultant, les acteurs sont informés (documents, mini-séance d'information etc...) de l'essence et des étapes de la démarche et de leur niveau d'implication. Cette étape vise à diminuer les délais relativement long de démarrage du processus dûs principalement à la prudence et à l'insécurité ressentie par les employés qui ne savent pas trop ce qu'on attend d'eux et adoptent au départ une attitude d'attentisme.

**b) Implication pro-active des acteurs dans le processus.**

- Au début de l'intervention du chercheur, les employés reçoivent un questionnaire préliminaire et/ou la thématique des entrevues dans lesquels ils sont invités à décrire ou à se préparer à décrire leur vision de la situation problématique et

de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Ainsi, le chercheur pourra avancer plus vite dans sa propre description de la situation problématique, dans la conception des solutions appropriées, ainsi que dans leur processus de validation généralement fastidieux.

Nous ne prétendons pas que ces ajustements relatifs à l'application de la méthodologie des systèmes souples pourront être appliqués avec le même succès dans toutes les petites et moyennes organisations. Néanmoins nous croyons qu'ils peuvent servir de cadre théorique pour alimenter les débats sur la production des connaissances scientifiques dans les PMO.

### 3- CONCLUSION

Bien qu'il ne soit pas possible à ce stade de l'implantation du système d'information et compte tenu de la suspension de l'aide internationale, d'apporter un jugement définitif sur l'état de la connaissance produite entre acteurs et chercheurs, nous pouvons toutefois signaler un grand intérêt manifesté par tout le personnel de la D.C.E pour ce projet durant notre intervention. Aussi il a été permis de constater le succès de certaines actions déjà entreprises telle qu'une plus grande utilisation du matériel informatique après les sessions de formation, la disparition peu à peu de certains préjugés vis à vis de l'ordinateur etc... Nous soulignerons à cette occasion que la D.C.E a jugé également utile de m'offrir le poste d'analyste (que j'occupe actuellement) au sein du service informatique qui deviendra prochainement le "service d'informatique et de statistique".

Tout ceci nous amène à conclure que le paradigme subjectiviste dans lequel nous nous sommes inscrits a été concluant dans la mesure où notre rôle d'agent de changement engagé à construire conjointement avec des acteurs une réalité, a permis de dégager une image très riche de l'organisation et

à produire des solutions qui sont en train d'être implantées.

Finalement, nous pensons que ce nouveau paradigme utilisé dans la production des connaissances scientifiques donne au chercheur une plus grande flexibilité au niveau de son champ d'observation en apportant une nouvelle approche de l'interaction observateur/observé. En effet, étant libéré de la logique réduite d'un savoir obtenu à partir de faits objectivement observés et quantifiés, ce dernier peut finalement intercepter des signaux que seul l'humain en dépit de ses biais peut arriver à saisir et à décoder.

C'est seulement à ce prix que nous parviendrons à dépasser certaines limites de la science traditionnelle incapable de saisir l'humain et les structures sociales au delà du quantifiable, mutilant ainsi des réalités riches et complexes.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANTHONY, R.N., "Planning and Controls Systems: A framework for Analysis". Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1965
- BACKSTROM, C.H., HURSH, G.D., "Survey research". Minneapolis: North Western University Press. 1963
- BERNARD, C., "Introduction à l'étude de la médecine expérimentale". Garnier-flamarion, réédition 1986.
- CHECKLAND, P.B., "Systems thinking, systems practice". WILEY & SONS, 1981.
- CHECKLAND, P.B., GRIFFIN, R., "Management information systems: a systems view". JOURNAL OF SYSTEMS ENGINEERING, 1 (2). 1970.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G., "Le changement planifié: une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels". Les Editions Agence d'ARC Inc, 1982.

- DAVIS, B.G., OLSON, N., AJENSTAT, J.P., "Systèmes d'information pour le management". ECONOMICA, 1986.
- DAVIS, G.B., OLSON, M.H., "Management information systems: conceptuals foundations, structure and development". Mc GRAW-HILL, 1985.
- ENGLISH, M.J., "Understanding the engineering design process". THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ENGINEERING, XV, 6, nov-dec 1964.
- GANE, C., SARSON, T., "Analyse structurée des systèmes, outils et techniques". IMPSYTECH. S.A, 1980.
- GINGRAS, L., MAGNENAT-THALMAN, N., RAYMOND, L., "Systèmes d'information organisationnels". GAETAN MORIN, 1986.
- HENRION, C., "L'entreprise moyenne et l'ordinateur". ECONOMICA, 1969.

- HOULE, Y., GINGRAS, L., "Comment satisfaire les usagers d'un système d'information". C.A MAGASINE, janvier 1981.
- JULIEN, P.A., MARCHESNAY, M., "La petite entreprise". VUIBERT GESTION, novembre 1988.
- KUBR, M., "Le conseil en management: guide pour la profession". BIT, 1980.
- LANDRY, M., PASCOT, D., "De l'analyse à la conception en informatique de gestion": un essai de réflexion épistémologique. INFORMATIQUE ET GESTION, No 123, avril 1981.
- LESCARBEAU, R., PAYETTE, M., St-ARNAUD, Y., "Profession: Consultant". P.U.M, 1991.
- MALOUIN, J.L., LANDRY, M., "Le mirage des méthodes universelles en conception des systèmes". DT 79-12, Fac. Sc. Adm., Laval, 1979.

- MASSIE, S., "Les méthodes de recherches basées sur la méthodologie des systèmes souples en psychologie industrielle et organisationnelle". Document inédit, Département de Psychologie de l'Université de Montréal.
- MERUNKA, D., "La prise de décision en Management". Vuibert, gestion, 1987.
- MPCEFP, Direction du Plan., "Grandes orientations stratégiques pour les années 1990. (domaine monétaire et financier)". Document #2, 1990.
- MUMFORD, E., WEIR, M., "Computer Systems in Work Design: The ETHICS Method". WILEY, New-York, 1979.
- MURDICK, R., ROSS, J.E., CLAGGETT, J.R., "Information Systems for Modern Management". PRENTICE-HALL, 1971.
- NADLER, G., "La conception des systèmes: l'approche du système idéal". VANDER, 1973.
- NATCAP., "Assistance préparatoire pour l'analyse et la Programmation Nationale de la Coopération technique".

rapport PNUD/MPCEFP, 1990.

- PASCOT, D., MANTHA, R.W., "Designing the conceptual model with MERSIE: an alternative to the synthesis of user needs". DT 80-24, Fac. Sc. Adm., Laval, mars 1980.
- PASCOT, D., "Le triangle d'or de la recherche de la productivité du développement des S.I.O": Théorie, Méthode et Outils. DT, Fac. Sc. Adm, Laval., janvier 1989.
- PASCOT, D., LEGENDRE, J., DZENAN, R., "L'Express M.L.D": une approche de développement rapide, centrée sur le modèle logique de données. DT, Fac. Sc. Adm., Laval, mai 1988.
- PNUD., " Haïti, Coopération au développement", Rapport 1988.
- PNUD., "ABC Coopération internationale avec Haïti", Rapport 1989
- PNUD et GVT HAITIEN., "Quelle assistance technique pour Haïti", 1990

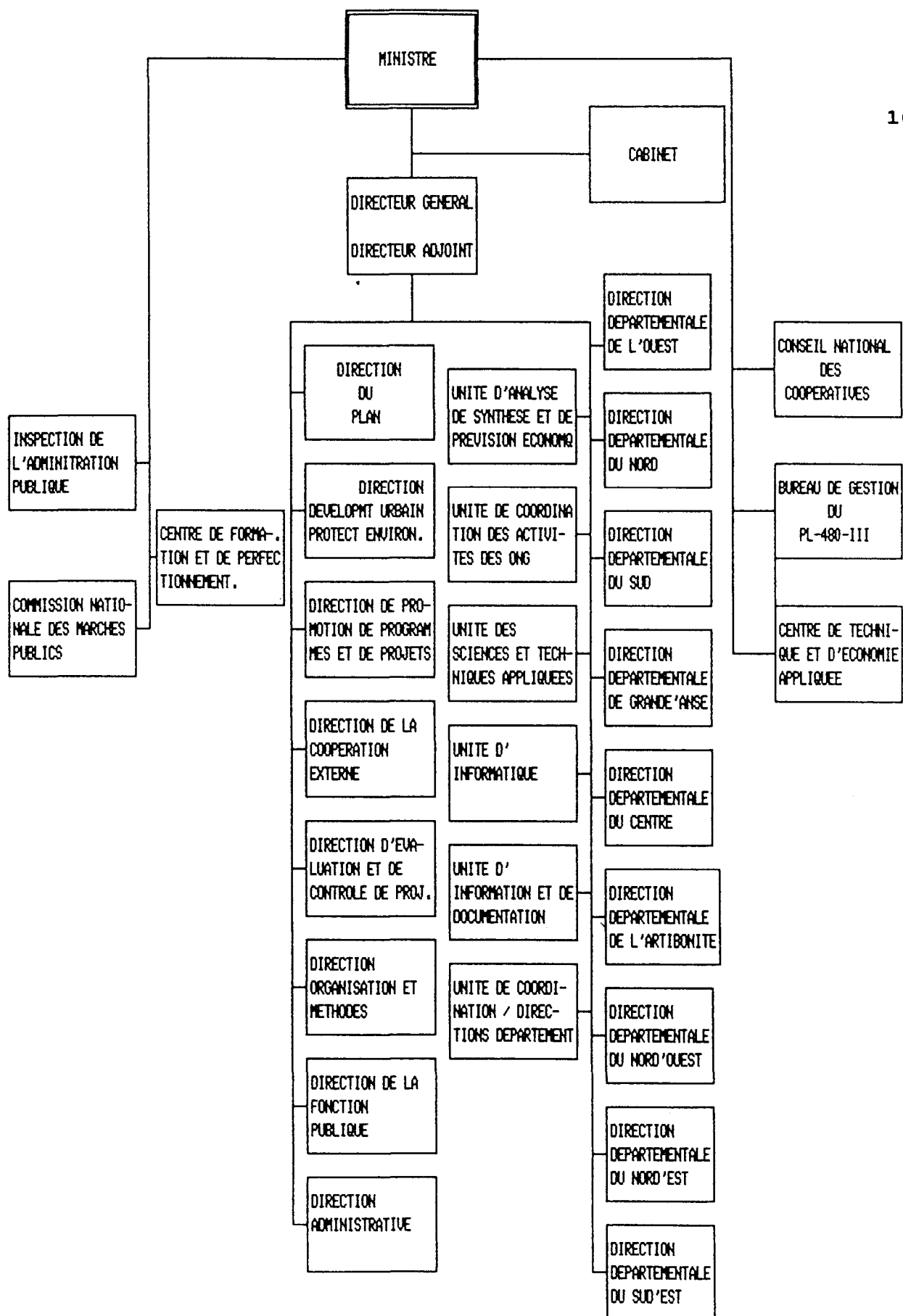
- PREVOST, P., "Etude systématique des inscriptions au MSEA, Session Aut. 1975", LEER, UQAC, 1982
- PREVOST, P., "A study of the Socio-Economic Realities of the Saguenay-Lac-St-Jean": A Systems Approach. Ph.D. Thesis, U.K.,. 1983.
- RAYMOND, L., "Validité des systèmes d'information dans les P.M.E". P.U.L, 1987.
- RIVARD, S., TALBOT, J., "Le développement de systèmes d'information méthode et outils". Presses de l'Université du Québec, 1993.
- ROCKART, F.J., "Le système d'information idéal". HAVARD-L'EXPANSION, 1980.
- TARDIEU, H., "Modélisation dans la conception des systèmes d'information". MASSON, 1990.
- TAYLOR, J. Steven., BOGDAN, Robert., "Introduction to Qualitative Research Methods: The search for meanings". JOHN WILLEY & SONS, 1984.

- WILSON, B., "Systems: Concepts, Methodologies and applications". WILEY & SONS, 1990.
  
- YAP, CS., SOH, CPP., RAPMAN, KS., "Information systems succes factors in small business". OMEGA Int. J. of Mgmt Sci. Vol 20. No 5/6, Sept/Nov 1992.

## LES ANNEXES

## ANNEXE 1

### Organigramme du MPCEFP



## ANNEXE 2

### Le mandat d'intervention



REPUBLIQUE D'HAÏTI

MINISTÈRE  
DE LA PLANIFICATION  
ET DE LA COOPÉRATION EXTERNE  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

PALAIS DES MINISTÈRES

REF.....MPCEFP/AG.....

No.....5574.....

17 SEP. 1991

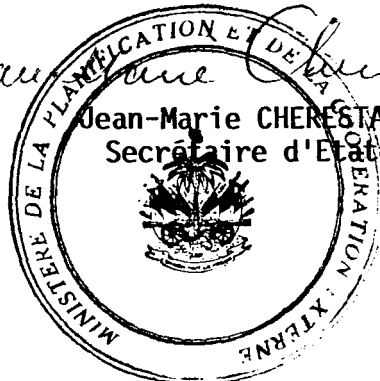
Port-au-Prince, le.....199.....

Monsieur André GBODOSSOU  
Professeur à l'UQAT  
Fax (819) 797-4727

Monsieur le Professeur,

J'ai l'avantage de vous informer que le Ministère de la Planification, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique recevra avec plaisir M. Nesmy MANIGAT pour ses travaux de recherche. Le thème de recherche suivant a été retenu: **Conception d'un système d'information en vue d'une gestion efficace de la coordination de l'assistance externe.**

Recevez, Monsieur le Professeur, l'expression de mes salutations distinguées.

*Jean-Marie Chérestal*  
Jean-Marie CHERESTAL  
Secrétaire d'Etat  




MINISTÈRE  
DE LA PLANIFICATION,  
DE LA COOPÉRATION EXTERNE  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

PALAIS DES MINISTÈRES

REF.....DCE/NM.....

N°.....1335.....

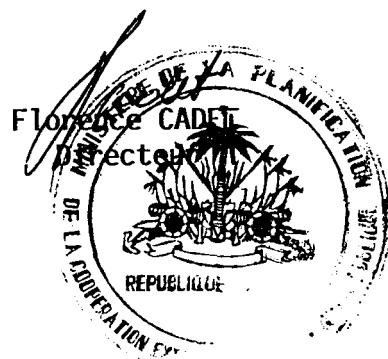
Port-au-Prince, le... 7 Avril .....199.2...

Monsieur Nesmy MANIGAT  
PORT-AU-PRINCE.-

Monsieur,

J'ai l'avantage de vous confirmer que le Ministère de la Planification, de la Coopération Externe et de la Fonction Publique est toujours intéressé à vos travaux de conception d'un Système d'Information à la Direction de la Coopération Externe. Ce mandat qui vous est confié et que nous avons conjointement négocié se définit comme suit: Conception d'un Système d'Information en vue d'une gestion efficace de la Coopération Externe.

Recevez, **Monsieur**, l'expression de mes salutations distinguées.



### ANNEXE 3

Présentation de la validation des D.F.D



MINISTÈRE  
DE LA PLANIFICATION,  
DE LA COOPÉRATION EXTERNE  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

PALAIS DES MINISTÈRES


REF.....MPCEFP/DCE.....

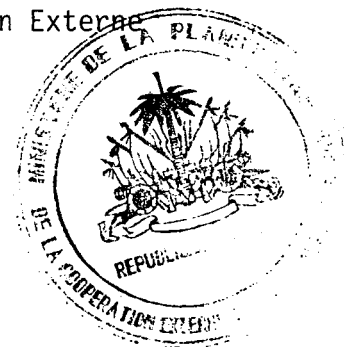
No.....

Port-au-Prince, le.....2 Juillet.....199<sup>2</sup>.....

A QUI DE DROIT

Par la présente, je confirme que les diagrammes de Flux des données ci-joints, traitant des activités de la Direction de la Coopération Externe, ont été présentés par Monsieur Nesmy MANIGAT à la Direction ainsi qu'aux Chefs de Service concernés et qu'ils correspondent à la réalité de notre organisation.

  
Florence Cadet  
Directeur de la  
Coopération Externe



## **ANNEXE 4**

### **Synthèse des fiches guides des entrevues**

Tableau 13: SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES ENTREVUES.

<u>SOMMAIRE DES THEMES ABORDES</u> nombre d'interviewés: 17	<u>SATISFACTION</u> <sup>7</sup>			
	Médiane	Mode	Amplitude	Moyenne
- promptitude de l'information.	2.7	2.8	1.5	2.7
- disponibilité de l'information	2.2	2.2	1.6	2.4
- vitesse de traitement	2.1	2.4	1.5	2.1
- complétude des rapports	3.3	2.8	1.0	3.4
- qualité du format des rapports	3.1	3.0	1.2	3.5
- utilité des traitements	3.2	3.0	1.3	3.7
- nature des tâches accomplies	2.7	2.5	1.1	2.8
- exactitude de l'information	2.6	2.7	1.0	2.7
- étendue de la documentation	2.6	2.5	1.0	2.6
- diffusion des politiques internes	2.7	2.4	1.4	2.8
- gestion de la coopération externe	2.4	2.5	1.2	2.5

<sup>7</sup> Les résultats obtenus témoignent de l'insatisfaction des usagers face au système actuel. Conformément à cette échelle de mesure, chacun des interviewés après un échange d'idée sur la performance du système, devait se prononcer sur son degré de satisfaction à l'énoncé de chaque thème. ex.. "La promptitude de l'information me satisfait". L'échelle est la suivante:  
 (1) fortement en désaccord, (2) désaccord, (3) indécis,  
 (4) d'accord, (5) fortement d'accord.

## ANNEXE 5

### Questionnaire

(en répondant le plus exactement à ces questions vous participez à la conception et à l'implantation d'un nouveau système d'information à la Direction de la Coopération Externe. Cet exercice important vous aidera à établir votre propre diagnostic du système actuel et vous permettra de déterminer vos réels besoins informationnels).

1- Veuillez indiquer votre fonction

---

---

2- Veuillez indiquer votre unité de service

---

---

3- Comment définissez-vous les différentes tâches relevant de votre fonction telle que vous l'exercez dans la réalité (indépendamment des termes de référence).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4- Dans les activités relevant de votre fonction, énumérez la liste des informations et supports d'information (exemple: rapports périodiques, courrier, procès-verbaux, budgets, documents, aide-mémoire etc...)

- que vous produisez :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- que vous recevez

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

en amont

en aval

<u>nécessaires</u>	<u>utilisées</u>	<u>produite</u>	<u>Destinations</u>
1-	1-	1-	1-

6- Parmi les informations nécessaires et utilisées (question 5) pour produire vos informations ou pour décider, énumérez celles qui d'après vous sont:

a) existantes et accessibles<sup>8</sup>

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

b) existantes et non accessibles

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

c) non existantes et disponibles ( à récupérer)

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

d) non existantes et non disponibles (à générer)

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

7- Parmi les informations que vous recevez ou que vous produisez pour votre unité, identifiez celles qui d'après vous sont:

a) utiles et effectivement utilisées (à maintenir)

-----  
 -----  
 -----

---

<sup>8</sup> Informations disponibles : Informations se trouvant dans l'environnement externe de la D.C.E (ministère, agence de coopération, revues spécialisées etc...)

- Informations existantes : Informations se trouvant (quelque part) à l'intérieur de la D.C.E

- Informations accessibles : Informations existantes, disponibles et se trouvant à portée immédiate du gestionnaire au moment de produire l'information ou au moment de la décision.

b) utiles et non-utilisées (à maintenir)

c) non utiles et non-utilisées (non importantes)

d) utilisées et non utiles (non importantes)

- 8- Parmi les informations que vous recevez, et qui vous sont utiles et que vous utilisez, identifiez celles qui vous arrivent trop souvent en retard

1

Etes-vous en mesure de déterminer pour chacune les raisons

1

9- Parmi les informations que vous produisez, identifiez celles qui sont prêtes trop souvent en retard

1 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Etes-vous en mesure de déterminer pour chacune les raisons

1 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10- En reprenant les informations que vous recevez, qui vous sont utiles et que vous utilisez, indiquez à quelles fréquences elles le sont, et quelle serait la fréquence souhaitée.

Informations recues	fréquence actuelle	fréquence souhaitée

- 11- En reprenant la question 6, identifiez parmi les informations additionnelles que vous souhaiteriez avoir, les fréquences y relatives.

Informations additionnelles	fréquence souhaitée

Veillez indiquer si nécessaire vos suggestions et recommandations.

---

---

---

---

---

---

---

## ANNEXE 6

### Les nouvelles attributions de la DCE

## **DIRECTION DE LA COOPERATION EXTERNE**

### **STRUCTURE DE LA DIRECTION.**

La Direction de Coopération Externe se présente comme suit:

- 1- L'Unité d'Analyse
- 2- La Coopération Financière
  - 2.1 - le Service de Suivi Financier
  - 2.2 - le Service de l'Aide Alimentaire
- 3 - La Coopération Technique
  - 3.1 - le Service de Suivi Technique
  - 3.2 - le Service d'Appui à la formation
- 4 - l'Unité de Documentation et d'Information
  - 4.1 - Le Service de Statistiques et d'informatique
  - 4.2 - Le Service de Synthèse et de Publication
- 5 - le service de Secrétariat.

### **L'UNITE D'ANALYSE:**

L'Unité d'Analyse est composée de fonctionnaires portant le titre de "Chargé de mission" dont les attributions sont définies comme suit:

#### **1- L'Unité d'Analyse a pour attributions de:**

l'Unité d'Analyse a pour attributions de

- Identifier les différentes opportunités en matière d'aide Externe dont peut bénéficier le pays, en étudiant la variété des sources et des formes, ainsi que les conditions et modalités d'obtention.
- Participer avec les organismes compétents à la formulation de la stratégie et la politique nationale en matière de coopération externe, en préparer la mise en oeuvre et le suivi.
- Analyser en fonction des lois et de la politique nationales en matière de Coopération Externe, les accords et conventions de Coopération relatifs aux conditions et mécanismes de l'aide proposée par les agences de coopération, tout en recherchant les incidences sur les programmes de coopération et de développement convenus.
- Analyser les opportunités et procédures d'admission d'Haïti aux groupes et organismes régionaux et internationaux présentant un intérêt pour le pays et soumettre un rapport sur les avantages escomptés de l'intégration éventuelle de ces groupes.
- Etudier les domaines possibles de coopération avec les différents groupes et organismes régionaux et internationaux dont Haïti est membre.
- Veiller à l'adéquation entre la structure organisationnelle et les activités de la D.C.E, et servir de support consultatif pour la Direction en matière de Gestion.
- Fournir un appui technique aux directions du Ministère et aux autres unités de la D.C.E chargées d'assurer la mise en oeuvre et le suivi de la politique nationale de coopération.
- Recenser et fournir un appui technique approprié aux organismes nationaux devant optimiser leur capacité d'absorption de l'aide externe.
- Représenter la Direction et participer à toutes les réunions auxquelles elle aura jugé opportun d'associer l'Unité d'Analyse.

- Préparer annuellement de concert avec le service de Synthèse et de Publication, l'analyse et la synthèse de l'évolution et des perspectives de la Coopération Externe en Haïti.
- Préparer annuellement un rapport sur l'impact de l'aide externe dans le processus de développement national.
- Participer activement avec le Service de Synthèse et de Publication à la mise en place d'une documentation appropriée et à jour en matière de Coopération Externe.
- Transmettre une copie de tout document produit ou reçu dans le cadre de la Coopération Externe au service de Synthèse et de Publication de l'Unité de Documentation et d'Information pour fins d'archivage.
- Participer activement à la rédaction et à la publication d'un bulletin d'information relatif à l'ensemble des activités de la Direction la Coopération Externe.

## 2 -

### LA COOPERATION FINANCIERE:

La Coopération Financière est assurée par un fonctionnaire portant le titre de "responsable de service" de qui relève deux chefs de service affectés au Service de Suivi Financier et au Service de suivi de l'aide alimentaire. Ces deux chefs de Service sont assistés dans leurs tâches par des techniciens et une Secrétaire. Les Attributions de ces deux Services se présentent comme suit:

#### 2.1- Le Service de Suivi Financier

Le Service de Suivi Financier a pour attributions de:

- réaliser auprès des organismes multilatéraux et bilatéraux un inventaire de leur portefeuille d'activités et d'intervention dans le domaine de la coopération financière.
- réaliser sur la base des besoins d'assistance financière identifiés par les différentes institutions nationales l'adéquation entre les offres et la nature de ces besoins - Participer avec l'Unité d'Analyse à l'établissement de procédures indispensables à la mise en oeuvre de la Coopération Financière et veiller à leur application.
- Analyser les requêtes de financement produites par les différentes institutions nationales, aider au besoin à la présentation conforme de ces requêtes et préparer leur transmission aux Agences de coopération identifiées.
- Effectuer le suivi des requêtes soumises aux agences de coopération.
- S'assurer du respect des Accords et Conventions de Coopération financière tels qu'ils ont été établis, dans l'exécution des projets.
- Préparer les réunions d'identification, de programmation et d'évaluation des projets de développement devant faire ou ayant fait l'objet de financement par une Agence multilatérale ou bilatérale déterminée, en assurer le secrétariat.
- Préparer de concert avec les directions compétentes les documents nécessaires aux négociations avec les organismes de Coopération.
- Préparer et tenir à jour un tableau de bord par projet retraçant:
  - . les grands objectifs, les activités
  - . les coûts ventilés par activité et agence de financement
  - . les intrants en nature
  - . les délais d'exécution, les résultats escomptés.
 remplir à partir du tableau de bord les fiches de saisie de données conçues pour traitement informatisé (Logiciel: SSEP).

- Dégager les prévisions de contrepartie nécessaire et s'assurer de leur inscription au budget de développement et de leur décaissement régulier.
- Obtenir au mois de Juin de chaque année les prévisions de dépenses des agences de financement pour l'élaboration du Budget annuel d'investissement.
- Préparer des rapports trimestriels sur les dépenses des projets assumées par les agences de financement.
- Préparer un bilan annuel par agence sur les secteurs d'intervention, les projets par secteur, les fonds prévus et dépensés.
- Recueillir à cette fin tous les rapports d'exécution produits par la Direction d'Evaluation et de Contrôle (DEC) et les agences externes. Identifier et analyser les problèmes éventuels d'exécution de projets et signaler les écarts aux responsables.
- Soumettre à la Direction des éléments de stratégie et de politique et arrêter des plans d'action appropriés susceptibles d'améliorer les différents ratios de rentabilité de la coopération financière.
- Participer activement avec le Service de Synthèse et de Publication à la mise en place d'une documentation appropriée et à jour en matière de Coopération financière.
- Transmettre une copie de tout document produit ou reçu dans le cadre de la Coopération Externe au service de Synthèse et de Publication de l'Unité de Documentation et d'Information pour fins d'archivage.
- Participer activement à la rédaction et à la publication d'un bulletin d'information relatif à l'ensemble des activités de la Direction la Coopération Externe.

## 2.2- Le Service de Suivi de l'Aide Alimentaire.

Le Service de Suivi de l'Aide Alimentaire à pour attributions de:

- Déterminer de concert avec les organismes compétents et en fonction de la politique nationale en la matière, le niveau optimal et la nature de l'aide alimentaire requis annuellement.
- Déterminer conjointement avec les secteurs intéressés la nature et le niveau de l'aide alimentaire additionnelle requise en cas d'écarts considérables dans les prévisions, de cataclysmes naturels, et autres imprévus.
- Identifier à partir des besoins nationaux en aide alimentaire, les différentes opportunités dont peut bénéficier le pays en étudiant la variété des sources et des formes, ainsi que les conditions et modalités d'obtention.
- Participer à la formulation et à l'élaboration de la politique nationale en matière d'aide alimentaire.
- Préparer de concert avec les directions compétentes les documents nécessaires aux négociations avec les organismes de Coopération.
- Recevoir des pays et des organismes donateurs les offres d'aide alimentaire et veiller à l'adéquation entre ces offres et les besoins réels du pays.
- Etablir de concert avec l'unité d'Analyse les normes et procédures indispensables pour une gestion efficace de l'aide alimentaire et veiller à leur application.
- Déterminer conjointement avec l'UCAONG et les secteurs concernés le volume et la nature de l'aide alimentaire absorbés annuellement par les ONG opérant en Haïti.
- Assurer la coordination des mécanismes d'importation d'arrivage de l'aide alimentaire programmée et/ou ponctuelle.
- Soumettre périodiquement aux directions compétentes les

éléments de stratégie susceptible d'améliorer les ratios de rentabilité de l'aide alimentaire.

- Préparer périodiquement des rapports sur l'évolution de l'aide alimentaire.
- Présenter annuellement un bilan sur l'aide alimentaire et ses perspectives.
- Présenter annuellement une évaluation de l'impact de l'aide alimentaire sur la production et la consommation locales et faire des recommandations appropriées.
- Transmettre une copie de tout document produit ou reçu dans le cadre de la Coopération Externe au service de Synthèse et de Publication de l'Unité de Documentation et d'Information pour fins d'archivage.
- Participer activement avec le Service de Synthèse et de Publication à la mise en place d'une documentation appropriée et à jour en matière d'aide alimentaire.
- Participer activement à la rédaction et à la publication d'un bulletin d'information relatif à l'ensemble des activités de la Direction la Coopération Externe.

### 3 -

#### LA COOPERATION TECHNIQUE:

La Coopération Technique est assurée par un fonctionnaire portant le titre de "responsable de service" de qui relève deux chefs de service affectés au Service de Suivi Technique et au Service d'Appui à la formation. Ces deux chefs de Service sont assistés dans leurs tâches par des techniciens et une Secrétaire. Les Attributions de ces deux Services se présentent comme suit:

### 3.1- Le Service de Suivi Technique

Le Service de Coopération Technique a pour attributions de:

- Réaliser auprès des organismes multilatéraux et bilatéraux un inventaire de leur portefeuille d'activités et d'intervention dans le domaine de la coopération technique.
- Réaliser en collaboration avec le service d'"Appui à la Formation" l'adéquation entre les offres et les besoins d'assistance technique sur la base des besoins identifiés par les différentes institutions nationales.
- Etablir les normes et procédures indispensables à la mise en oeuvre de la Coopération Technique et veiller à leur application .
- Analyser les requêtes de Coopération technique produites par les différentes institutions nationales, aider au besoin à la présentation conforme de ces requêtes et préparer leur transmission aux Agences de coopération identifiées.
- Effectuer le suivi des requêtes soumises aux agences de Coopération externe
- Recevoir et analyser les profils des candidats proposés dans le cadre de la Coopération technique tout en tenant compte du domaine d'intervention et faire des propositions aux secteurs nationaux concernés.
- S'assurer de la mise en place des mécanismes permettant le transfert effectif des connaissances.
- S'assurer du respect des Accords et Conventions de Coopération technique tels qu'ils ont été établis, dans l'exécution des projets.
- Préparer les réunions d'identification, de programmation et d'évaluation des projets d'assistance technique en cours d'exécution ou futurs, en assurer le Secrétariat.

- Préparer de concert avec les directions compétentes les documents nécessaires aux négociations avec les organismes de Coopération.
- Veiller à la préparation et à l'organisation des séminaires de formation programmés dans le cadre de la Coopération Externe.
- Dégager les prévisions de contrepartie nécessaire et s'assurer de leur inscription au budget de développement et de leur décaissement régulier.
- Préparer et tenir à jour un tableau de bord par projet retraçant:
  - . les grands objectifs, les activités
  - . les coûts ventilés par activité et agence de coopération
  - . les délais d'exécution, les résultats escomptés.remplir à partir du tableau de bord les fiches de saisie de données conçue pour traitement informatisée.
- Préparer un bilan annuel de la Coopération Technique et dégager les perspectives par agence de Coopération et pour l'ensemble de ces agences.
- Soumettre à la Direction des éléments de stratégie et de politique et arrêter des plans d'action appropriés susceptibles d'améliorer les différents ratios de rentabilité de l'aide technique.
- Participer activement avec le Service de Synthèse et de Publication à la mise en place d'une documentation appropriée et à jour en matière de Coopération technique.
- Participer activement à la rédaction et à la publication d'un bulletin d'information relatif à l'ensemble des activités de la Direction la Coopération Externe.

### **3.2- Le Service d'Appui à la Formation.**

le Service d'Appui à la Formation a pour attributions de:

- Recueillir en permanence auprès des organismes nationaux:

public et privé, les besoins exprimés en matière de Formation et établir une base de données y relatif.

- Transmettre périodiquement aux Agences de coopération, la liste de nos priorités nationales en matière de Formation et établir l'adéquation entre les offres proposés par ces agences et les différents besoins exprimés.
- Fournir à toute personne intéressée les informations sur les programmes de formation disponibles ainsi que les exigences requises par les institutions donatrices et l'Etat Haïtien.
- Réaliser en permanence auprès des agences de coopération un inventaire de la nature et du domaine des programmes de formation disponibles et tenir à jour les données y relatif. (bourses d'études, stages, séminaires, programme d'échange d'étudiants, groupe conjoint de recherche, ainsi que les programmes et conditions des universités et autres centres de formation spécialisés.)
- Rechercher constamment de nouveaux débouchés concernant l'aide à la formation, sur la base des besoins nationaux exprimés.
- Recueillir auprès des agences de coopération les offres d'Appui à la formation ainsi que la documentation correspondante.
- Transmettre toutes les informations pertinentes concernant les offres de formation aux organismes (publics et privés) intéressés et compétents, de façon à leur permettre d'assurer une couverture publicitaire efficace.
- Participer avec les Agences de Coopération externe à la planification de leur programme d'offre d'Appui à la formation et participer au processus de sélection des Bénéficiaires en tenant compte des critères exigés par l'Etat Haïtien.
- Apporter de concert avec le service de Suivi technique, l'appui technique et logistique nécessaire à l'organisation, des séminaires de formation réalisés dans

le cadre de la coopération externe.

- Réaliser de concert avec le Ministère des Affaires Etrangères et l'organisme compétent du pays d'accueil le suivi administratif et pédagogique du dossier des bénéficiaires d'un programme de formation et tenir à jour les données y relatif.
- Transmettre à la fin d'un programme de formation à l'extérieur, le dossier du bénéficiaire aux organismes compétents et tenir à jour les données sur la réinsertion du bénéficiaire.
- Soumettre périodiquement aux directions compétentes les éléments de stratégie susceptible d'améliorer les ratios de rentabilité du programme d'appui à la formation.
- Préparer périodiquement les rapports sur l'évolution du programme de formation à l'extérieur.
- Préparer annuellement avec la Direction Générale de la Fonction Publique l'élaboration d'un document sur les besoins en Formation à l'extérieur du pays.
- Transmettre une copie de tout document produit ou reçu dans le cadre de la Coopération Externe au service de Synthèse et de Publication de l'Unité de Documentation et d'Information pour fins d'archivage.
- Participer activement avec le Service de Synthèse et de Publication à la mise en place d'une documentation appropriée et à jour relatif aux programmes d'appui à la Formation à l'extérieur du pays.
- Transmettre une copie de tout document produit ou reçu dans le cadre de la Coopération Externe au service de Synthèse et de Publication de l'Unité de Documentation et d'Information pour fins d'archivage.
- Participer activement avec le Service de Synthèse et de Publication à la mise en place d'une documentation appropriée et à jour relatif aux programmes d'appui à la formation.

### L'UNITE DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION:

L'Unité de Documentation et d'Information est dirigée par un fonctionnaire portant le titre de "Coordonnateur" de qui relève deux chefs de service affectés au Service de Statistiques et d'Informatique et au Service de Synthèse et de Publication. Ces deux Chefs de Service sont assistés dans leurs tâches par des techniciens et une Secrétaire. Les Attributions de ces deux Services se présentent comme suit:

#### 4.1- Le Service de Statistiques et d'informatique.

Le service de Statistiques et d'Informatique a pour attributions de:

- Assurer les différents traitements statistiques et informatisés de l'information nécessaire à la Direction de la Coopération Externe.
- Effectuer les traitements statistiques requis par les différentes unités de la D.C.E et en assurer au besoin la mise en forme (tableaux, graphes etc...)
- Effectuer la collecte et gérer l'archivage de toutes les informations statistiques et autres données quantitatives relatives à la Coopération Externe au sein de l'unité de Documentation, (section "Statistiques").
- Assurer de façon constante la mise à jour des statistiques de la D.C.E .
- Etablir les normes de gestion informatisés, les procédures de contrôle et d'exploitation notamment les procédures de recouvrement permettant de régénérer les données détruites ou perdues et veiller à leurs respects.
- Aider le service "de Documentation et d'Information" à établir un bon archivage des toutes les Informations de

la D.C.E, à garantir la fiabilité de ces informations ainsi que leur intégrité physique.

- Assurer la maintenance du Système Informatique (matériel et logiciel d'exploitation sous-tendant le système).
- Concevoir et développer au besoin des programmes d'applications de traitement informatisés et former les usagers devant exploiter ces programmes.
- Pourvoir à la documentation complète du système y compris les manuels de l'utilisateur permettant d'exploiter les programmes d'application conçus par ce service.
- Etablir un mécanisme de mise à jour constant des besoins informationnels de la D.C.E et des différents processus de traitement, et acquérir les technologies appropriées.
- Transmettre une copie de tout document produit ou reçu dans le cadre de la Coopération Externe au service de Synthèse et de Publication de l'Unité de Documentation et d'Information pour fins d'archivage.
- Participer activement à la rédaction et à la publication du bulletin d'information relatif à l'ensemble des activités de la Direction la Coopération Externe.

#### **4.2- Le Service de Synthèse et de Publication.**

Le service de Synthèse et de Publication a pour attributions de:

- Assurer le secrétariat et la coordination de l'unité "Documentation" à la D.C.E .
- Rechercher, collecter, enregistrer et classer toutes les informations pertinentes relatives à la Coopération Externe. (Documents et textes légaux, conventions de financement, accords de coopération, contrats de passation de marché, analyse et publications d'experts, revues spécialisées, articles de journaux, films et documentaires et tous les documents reçus et produits par la D.C.E, etc... )

- S'assurer de façon constante de la disponibilité des informations nécessaires au bon fonctionnement de la D.C.E, identifier périodiquement les nouveaux besoins et effectuer une mise à jour continue de la documentation.
- Préparer et présenter annuellement, de concert avec l'unité d'Analyse, l'analyse et la synthèse de l'évolution et des perspectives de la Coopération Externe en Haïti ainsi que des informations clés nécessitant un tel traitement.
- Faire la sélection, le résumé et la synthèse des documents envoyés à la Direction d'Evaluation et de Contrôle (D.E.C) pour analyses et commentaires.
- Supporter tous les autres services de la D.C.E dans la présentation de leurs différents rapports en leur fournissant avec promptitude l'information pertinente.
- Transmettre une copie de tout document produit ou reçu dans le cadre de la Coopération Externe au service de Synthèse et de Publication de l'Unité de Documentation et d'Information pour fins d'archivage.
- Etablir les normes d'archivage et les procédures de classification des documents et veiller à leurs respects.
- Veiller à la fiabilité des données archivées ainsi qu'à leur intégrité physique.
- Assurer la mise en forme de l'information utile (sur fiches, cartes ou diapositives, micro-films, micro-fiches, etc...)
- Assurer et coordonner la rédaction et la publication du bulletin d'information trimestriel relatif aux activités de la Direction de la Coopération Externe.

## **ANNEXE 7**

### **Description des profils**

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : DIRECTEUR DE LA COOPERATION EXTERNE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : DIRECTION  
PLANIFICATION  
ORGANISATION

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de deuxième cycle dans un des domaines suivants et en avoir cinq années de pratique:

. les Sciences de l'Administration

. les Sciences Economiques

. les Sciences Politiques

ou

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans l'un de ces domaines sus-cités, et en avoir au moins dix années de pratique.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Maîtrise de l'Anglais et de l'Espagnol

- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe

- Habilité à négocier et à convaincre

- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : ASSISTANT-DIRECTEUR DE LA COOPERATION EXTERNE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : DIRECTION  
PLANIFICATION  
ORGANISATION

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de deuxième cycle dans un des domaines suivants et en avoir cinq années de pratique:

- . les Sciences de l'Administration
- . les Sciences Economiques
- . les Sciences Politiques

ou

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans l'un de ces domaines sus-cités, et en avoir au moins dix années de pratique.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Maîtrise de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Habilité à négocier et à convaincre
- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : EXPERT EN DROIT INTERNATIONAL

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : CONCEPTION  
CONSULTATION D'EXPERT  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de deuxième cycle en, Sciences Politiques, de préférence avec une spécialisation en droit international
- Posséder au moins six années d'expérience dans la pratique du champs de connaissance.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Aptitude à communiquer et à travailler en équipe.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : EXPERT EN ANALYSE MACRO-ECONOMIQUE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : CONCEPTION  
CONSULTATION D'EXPERT  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de deuxième cycle en, Sciences Economiques de préférence avec une spécialisation en macro-économie
  
- Posséder au moins six années d'expérience dans la pratique du champs de connaissance.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : COORDONNATEUR DE L'ASSISTANCE FINANCIERE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : PLANIFICATION  
ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:

- . les Sciences de l'Administration
- . les Sciences Economiques

- Posséder au moins six années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : COORDONNATEUR DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : PLANIFICATION  
ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:

- . les Sciences de l'Administration
- . les Sciences Economiques

- Posséder au moins six années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

### DESCRIPTION DE PROFIL

**1.- TITRE DU POSTE : COORDONNATEUR DE L'UNITE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION**

**2.- NATURE DES RESPONSABILITES : PLANIFICATION  
ORGANISATION  
CONTROLE**

**3.- COMPETENCES REQUISES :**

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans les Sciences de l'Administration
- Etre familier avec les systèmes d'information organisationnels et\ou avoir une bonne pratique en informatique de Gestion
- Posséder au moins six années d'expérience dans la pratique de ces domaines sus-cités.

**4.- APTITUDES REQUISES :**

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : RESPONSABLE DU SUIVI FINANCIER

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:

- . les Sciences de l'Administration
- . les Sciences Economiques

- Posséder au moins cinq années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : RESPONSABLE DE L'AIDE ALIMENTAIRE ET EN  
NATURE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:
  - . les Sciences de l'Administration
  - . les Sciences Economiques
  
- Posséder au moins cinq années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : RESPONSABLE DU SUIVI TECHNIQUE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:

- . les Sciences de l'Administration
- . les Sciences Economiques

- Posséder au moins cinq années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : RESPONSABLE DE L'APPUI A LA FORMATION

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:
  - . les Sciences de l'Administration
  - . les Sciences Economiques
  
- Posséder au moins cinq années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

### DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : RESPONSABLE DE L'UNITE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans les Sciences de l'Administration
- Etre familier avec les systèmes d'information organisationnels et\ou avoir une bonne pratique en informatique de Gestion
- Etre familier avec les méthodes d'archivage et de documentation
- Posséder au moins six années d'expérience dans la pratique de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Sens de leadership et esprit de décision.

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : TECHNICIEN & ANALYSTE \ SUIVI FINANCIER

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : EXECUTION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:
  - . les Sciences de l'Administration
  - . les Sciences Economiques
  
- Posséder au moins deux années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : TECHNICIEN & ANALYSTE \ AIDE ALIMENTAIRE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : EXECUTION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:
  - . les Sciences de l'Administration
  - . les Sciences Economiques
  
- Posséder au moins deux années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : TECHNICIEN & ANALYSTE \ SUIVI TECHNIQUE

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : EXECUTION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:

- . les Sciences de l'Administration
- . les Sciences Economiques

- Posséder au moins deux années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : TECHNICIEN & ANALYSTE \APPUI A LA FORMATION

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : EXECUTION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:
  - . les Sciences de l'Administration
  - . les Sciences Economiques
  
- Posséder au moins deux années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : TECHNICIEN & ANALYSTE \STATISTIQUE ET

INFORMATIQUE.

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : ORGANISATION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans les Sciences de l'Administration
- Etre familier avec les systèmes d'information organisationnels et\ou avoir une bonne pratique en informatique de Gestion
- Posséder au moins deux années d'expérience dans la pratique de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : TECHNICIEN & ANALYSTE \SYNTHESE ET PUBLICATION

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : EXECUTION  
CONTROLE

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:
  - . les Sciences de l'Administration
  - . les Sciences Economiques
  
- Posséder au moins deux années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Bonne connaissance de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer, à travailler en équipe
- Aptitude à coordonner des travaux de rédaction et de publication

DESCRIPTION DE PROFIL

1.- TITRE DU POSTE : TECHNICIEN & ANALYSTE \RELATIONS PUBLIQUES.

2.- NATURE DES RESPONSABILITES : ORGANISATION  
EXECUTION

3.- COMPETENCES REQUISES :

- Posséder un diplôme universitaire de premier cycle dans un des domaines suivants:
  - . les Sciences de l'Administration
  - . les Sciences Economiques
  - . les Sciences Politiques
- Posséder au moins deux années d'expérience dans la pratique de l'un de ces domaines sus-cités.

4.- APTITUDES REQUISES :

- Maîtrise de l'Anglais et de l'Espagnol
- Aptitude à communiquer et à s'adresser en public.

ANNEXE 8

Acquisition de matériel supplémentaire

TABLEAU 14: DEVIS DU MATERIEL INFORMATIQUE A ACQUERIR

SOFTWARE		\$ US	\$ LOCAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aldus Corporation Page Maker Version (4.0)</li> <li>▪ Corel Systems Corel Draw Version (2.0)</li> <li>▪ Lotus Corporation Lotus 1-2-3 Version (3.1)</li> <li>▪ Microsoft Corporation MS Windows Version (3.0)</li> <li>MS DOS Version (5.0)</li> <li>▪ WordPerfect Corporation WordPerfect Version (5.1)</li> <li>▪ Nantucket Clipper Version (5.0)</li> </ul>		510.00	943.50
		400.00	740.00
		450.00	832.50
		100.00	185.00
		100.00	185.00
		275.00	508.75
		540.00	999.00
MONTANT BRUT		2,375.00	4,393.75

HARDWARE ET AUTRES	MARQUE	\$ US	\$ LOCAL
IBM COMPATIBLE			
▪ Micro processeur 80386	- ZEOS	2,960.00	5,476.00
▪ Mémoire - (RAM) 4 Meg	- ALR CACHE	2,000.00	3,700.00
▪ Disque Dur 80 Meg	- STANDARD		
▪ Ecran & Carte V.G.A.	COMPUTER	2,500.00	4,625.00
▪ 3"1/2 floppy 1.4 Meg			
▪ 5"1/4 floppy 1.2 Meg	- COMPANET		
▪ Track Ball Mouse *			
▪ Tape backup *		1,400.00	2,590.00
▪ 2 nouveaux terminaux avec possibilité d'affichage graphique.		450.00	832.00
▪ Nouvel écran à affichage graphique V.G.A.			
▪ 1 Photocopieuse		2,300.00	4,255.00
▪ 1 Fax		1,500.00	2,775.00
MONTANT BRUT		13,110.00	24,253.00
TOTAL		15,485.00	28,647.25

\* prix non inclus

@ le prix local est calculé au taux de 85 %

*ANNEXE 9*

*Plan de Formation et de Perfectionnement du Personnel de la D.C.E*

*Cette démarche vise à concilier les "Structures" et les "Activités" de la Direction de la Coopération Externe en prévision de l'implantation d'un nouveau système d'information.*

*Ce plan poursuit trois objectifs majeurs:*

- 1- la formation sur mesure du personnel devant supporter ce nouveau système.*
- 2- la polyvalence du personnel face à ce nouveau système de façon à accroître l'indépendance et l'autonomie tant des différents usagers que des différentes unités.*
- 3- la réduction du risque de non-utilisation ou de sous-utilisation du nouveau système en initiant et conséquemment en mettant le personnel en confiance face à ce nouveau système.*

### **CONTENU DU PLAN**

- 1- Formation sur mesure sur le système d'exploitation "DISK OPERATING SYSTEM" ( D O S ).*
- 2- Formation sur mesure sur les Statistiques descriptives.*
- 3- Formation sur mesure sur des logiciels de Statistiques.*  
*(Logiciels recommandés: Harvard Graphics et Abstat 6.0).*
- 4- Formation sur mesure du programme "SSEP" Système de Suivi et d'évaluation de Projet*
- 5- Formation sur mesure du programme "COURRIER"*
- 6- Cours de perfectionnement sur les tableaux de Wordperfect 5.1 et des tableaux de Lotus*

123.

**PERIODE DE FORMATION:**

*Du 6 Janvier 1992 au 21 Février 1992*

**1- FORMATION SUR MESURE SUR LE SYSTEME D'EXPLOITATION**

**"DISK OPERATING SYSTEM" (D O S).**

*(ce cours vise à initier et à familiariser l'utilisateur avec l'ordinateur, son environnement, son système d'exploitation et les différentes applications).*

***Plan du cours (durée 3 Heures)***

**MS-DOS**

- 1.1 Définition d'un système d'exploitation***
- 1.2 les unités de disquette et le disque rigide***
- 1.3 l'unité implicite et l'unité de travail***
- 1.4 le formatage***
- 1.5 les copies de sécurité***
- 1.6 les soins à apporter aux disquettes***
- 1.7 Quelques touches utiles du clavier***

## LES FICHIERS

*1.8 Création d'un fichier*

*1.9 Nom et Suffixe*

*1.10 Caractères de remplacement*

*1.11 Le répertoire*

*1.12 L'organisation des fichiers avec un disque rigide*

- Chemin d'accès et répertoire de travail*
- Création d'un répertoire*
- Changement de répertoire de travail*
- Suppression d'un répertoire*
- Affichage de la structure complète*
- Exemple de création et de modification de répertoires avec un disque rigide*

## LES PRINCIPALES COMMANDES

*1.13 Survol des principales commandes.*

## 2- FORMATION SUR MESURE SUR LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES.

*(ce cours vise à permettre au personnel de pouvoir interpréter avec plus de profondeur des données statistiques et de pouvoir aussi générer des informations (rapports) en utilisant des graphiques ou des paramètres statistiques). Ceci aura pour effet de standardiser le contenu et la qualité de la présentation des informations traitées.*

*Plan du cours (durée 6 heures)*

*Présentations Statistiques*

*2.1 Distribution d'effectifs*

*2.2 Intervalles de classe*

*2.3 Histogrammes et polygones d'effectifs*

*2.4 Courbes d'effectifs*

*2.5 Distribution des effectifs cumulés*

*2.6 Graphes en tuyaux d'orgue et graphes curvilignes*

*2.7 Graphe par secteurs circulaires*

*Mesures de Localisation.*

*2.8 Moyenne arithmétique*

*2.9 Moyenne pondérée*

*2.10 Médiane*

*2.11 Mode*

*Mesures de viabilité*

*2.12 L'étendue*

*2.13 Variance*

*2.14 Ecart-type*

### **3- FORMATION SUR MESURE SUR UN LOGICIEL DE STATISTIQUES.**

*(ce cours permettra de générer très rapidement des graphiques de qualité sur ordinateur ainsi que de faire aisément le calcul des différents paramètres statistiques).*

***Plan du cours (durée 6 heures)***

#### **Harvard Graphics**

***3.1 Création d'un répertoire de travail***

***3.2 Création d'un graphique circulaire***

***3.2 Création d'un graphique à barre***

***3.3 Création d'un graphique à ligne***

***3.4 Création d'un graphique à point***

***3.5 Création d'un graphique de style "Area"***

***3.6 Création de graphiques multiples***

***3.7 Apparence des graphiques***

- graphiques simples***
- graphiques à trois dimensions***
- sélection de variables***
- agrandissement des graphiques à l'écran***
- agrandissement des graphiques pour impression***
- impression des graphiques (les différents paramètres)***

*3.8 Sauvegarde des graphiques*

*3.9 Récupération de graphiques*

#### *Abstat*

*3.10 Création d'un fichier Abstat*

*3.11 Paramètres d'entrée sur Abstat*

*3.12 Edition une structure*

*3.13 Sauvegarde d'une structure*

*3.14 Edition des variables statistiques*

### **4- FORMATION SUR MESURE DU PROGRAMME "SSEP" SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION DE PROJETS.**

*(ce cours familiarisera l'utilisateur avec le codage, les modes de traitement et l'édition des rapports relatifs au suivi et à l'évaluation des projets)*

***Plan du cours (durée 3 heures)***

#### **SSEP**

***4.1 Manipulation des données sur les Projets.***

***4.2 Manipulation des données sur les Activités***

*4.3 Manipulation des données sur les Budgets*

*4.4 Manipulation des données sur les Allocations*

*4.5 Manipulation des données sur les Dépenses*

*4.6 Menu des Rapports*

*4.7 Menus des utilitaires*

## **5- FORMATION SUR MESURE DU PROGRAMME "COURRIER"**

*(ce programme permettra de gérer efficacement la correspondance de la D.C.E et d'avoir des informations à jour sur le processus de traitement et le contenu de différents éléments d'information y relatifs).*

***Plan du cours (durée 3 heures)***

*5.1 Ajout d'une correspondance.*

*5.2 Modification d'une correspondance*

*5.3 Consultation d'une correspondance*

*5.4 Effacement d'une correspondance*

*5.5 Edition de rapports*

## **6- COURS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT SUR LES TABLEAUX DE WORDPERFECT 5.1 ET DES TABLEAUX DE LOTUS 123**

*(ce cours s'adresse tant aux éventuels qu'aux anciens utilisateurs des tableaux de ces deux logiciels qui pourront à travers cette démarche exploiter plus amplement les différentes options proposées par ces programmes).*

*Plan du cours (durée 3 heures)*

*WORDPERFECT 5.1*

*6.1 Création d'un tableau*

*6.2 Les différents aspects du tableau*

*6.3 Modification d'un tableau*

*LOTUS 123*

*6.4 Inscription de texte dans une case*

*6.5 Modification de la largeur d'une colonne*

*6.6 Affichage des nombres en dollars*

*6.7 Création d'un en-tête*

*6.8 Manipulations à partir d'une case.*