



**MÉMOIRE**  
**PRÉSENTÉ À**  
**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**  
**COMME EXIGENCE PARTIELLE**  
**DE LA MAÎTRISE, EN GESTION DE PROJET**

**MGP 3153**

**PAR**  
**Slovens Zidor**  
**B.A.A.**

**Engagement des parties prenantes dans la gestion de projet en Haïti : cas des femmes  
de la région métropolitaine**

**Québec, Canada**

**Juillet 2025**

## RÉSUMÉ

L'engagement des parties prenantes constitue un levier fondamental pour le succès en gestion de projet, particulièrement dans les contextes socio-économiques complexes et instables comme celui d'Haïti.

Cette étude se penche sur la problématique du manque d'engagement des parties prenantes dans le cadre du projet « Relance économique », déjà mis en œuvre par une association de femmes en Haïti. L'objectif principal est d'explorer la participation des parties prenantes, notamment celles des femmes bénéficiaires, durant la mise en œuvre du projet.

La recherche a couvert la planification du projet, la gestion des parties prenantes, la perception des bénéficiaires, la participation des bénéficiaires, les défis rencontrés et la mise en œuvre du processus d'engagement des parties prenantes. La méthodologie a reposé sur une approche qualitative, utilisant des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 16 bénéficiaires dudit projet.

Les résultats obtenus ont montré que le manque d'engagement des parties prenantes est lié à l'insécurité, au déplacement constant des communautés locales, à la corruption et à l'exclusion des bénéficiaires dans la planification du projet.

Néanmoins, l'étude souligne une complexité : malgré ces défis et le manque d'engagement, les parties prenantes de l'équipe projet et les bénéficiaires ont tous exprimé leur satisfaction quant au projet réalisé.

Pour renforcer l'engagement futur, l'étude recommande des actions ciblées de renforcement des capacités et de résilience communautaire : La formation de femmes leaders, des ateliers sur l'entraide et l'estime de soi, la création de centres professionnels, la mise en place d'espaces de dialogue inclusif où toutes les difficultés socio-économiques peuvent être partagées et discutées, et la création de coopératives de solidarité.

**Mots clés :** Engagement des parties prenantes, parties prenantes, bénéficiaires et participation.

## **REMERCIEMENTS**

Que le nom de l'éternel soit béni !

Je remercie les gouvernements du Québec et du Canada de l'opportunité qu'ils m'ont offerte d'effectuer cette étude de maîtrise.

Je dis merci à ma directrice de recherche, la brillante professeure Salmata Ouedraogo qui m'a conduit à la réussite de cette étude. Ses conseils avisés, sa rigueur scientifique et son accompagnement m'étaient incommensurables.

Mes remerciements vont à l'endroit des professeurs de l'UQAC qui ont contribué à ma formation de maîtrise en gestion de projet, je leur dis merci !

À ma famille, spécialement ma femme Darline-Eddy Alcé, merci de m'avoir soutenu au cours de cette étude ! Elle m'a accompagné dans les difficultés de tous les jours, partagé avec moi des discussions scientifiques et m'a aidé parfois à faire des corrections de formes ou grammaticales.

## **DÉDICACES**

Ce mémoire est dédié à ceux qui ont façonné mon chemin de vie.

À la mémoire de :

- Ma mère adoptive, Claudette Isidor, pour son amour inconditionnel.
- Mon père, Joseph Charmant ZIDOR qui m'a transmis son courage, sa force et offert un foyer.
- Ma mère, Olette Saint Vil, dont l'amour continue de m'inspirer.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
DÉDICACES .....	iv
TABLE DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES SIGLES .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE .....	4
1.1 CONTEXTE .....	4
1.2 ENGAGEMENT DES BÉNÉFICIAIRES ET GESTION DE PROJET EN HAÏTI..	6
1.3 IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES.....	7
1.4 RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES .....	8
1.5 MANQUE D’ENGAGEMENT DES FEMMES DANS LA GESTION DE PROJET DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE .....	12
1.6 IMPACT DE CE MANQUE D’ENGAGEMENT .....	14
1.7 ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT .....	15
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE .....	17
2.1 PARTIES PRENANTES ET THÉORIE DES PARTIES PRENANTES .....	17
2.3 CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES.....	23
2.4 ENGAGEMENTS DES PARTIES PRENANTES.....	25
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE .....	29
3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE .....	29
3.2 TYPE DE RECHERCHE .....	33
3.3 POPULATION DE LA RECHERCHE .....	34
3.4 ÉCHANTILLON DE LA RECHERCHE.....	36
3.5 CRITÈRES DE SÉLECTION ET MODALITÉ DE RECRUTEMENT .....	37
3.6 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES.....	38
3.7 INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES .....	40
3.7.1 PHASE PRÉLIMINAIRE.....	41
3.7.2 PHASE DE LA COLLECTE.....	41
3.9 CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ DE LA RECHERCHE .....	44
3.10 FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE .....	47
3.11 RÈGLES LÉGALES DE LA RECHERCHE .....	49
3.12 PROCESSUS DE TRAITEMENT ET D’ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES .....	50
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	52
4.1 IMPACTS DES TURBULENCES SOCIOPOLITIQUES.....	52
4.2 INFLUENCE DES RESSOURCES ET DU CADRE CONTRACTUEL SUR LA PLANIFICATION .....	53

4.3	ANALYSE DE LA PARTICIPATION RÉELLE DES PARTIES PRENANTES ..	55
4.5	ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES BESOINS DES PARTIES PRENANTES SECONDAIRES FACE AU PROJET.....	57
	CHAPITRE 5 DISCUSSIONS .....	60
5.1	DU MANQUE DE PARTICIPATION À UN ENGAGEMENT LIMITÉ.....	60
5.2	DES RÔLES RESTRICTIFS QUI LIMITENT LA PRISE DE DÉCISION .....	61
5.3	LES FACTEURS SOUS-JACENTS AU MANQUE D'ENGAGEMENT .....	62
5.4	LA PERCEPTION POSITIVE : UN PARADOXE FACE AU MANQUE D'ENGAGEMENT .....	63
5.5	LIMITES DE L'ÉTUDE .....	64
5.6	SYNTHÈSE ET IMPLICATIONS : LE SUCCÈS À L'AUNE DU MANQUE D'ENGAGEMENT .....	65
	CONCLUSION.....	67
	BIBLIOGRAPHIE.....	69
	ANNEXES A — DOCUMENTS PREALABLES POUR EFFECTUER L'ENQUETE ....	81

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 LES ENTRETIENS.....	44
TABLEAU 2 LES CODES.....	51
TABLEAU 3 ORGANIGRAMME DU PROJET.....	54

## **LISTE DES SIGLES**

CER-UQAC :	Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi
CIRH :	Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti
CSCCA :	Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif
LFAS :	Ligue féminine d'action sociale
MSPP :	Ministère de la santé publique et de la population
ONG :	Organisation non gouvernementale
PARDNH :	Plan d'action pour le relèvement et le développement national d'Haïti
PNUD :	Programme des nations unies pour le développement
UNFPA :	Fond des nations unies pour la population
UNICEF :	Fond des Nations unies pour l'enfance
USAID:	United State Agency for International Development
OCB :	Organisation communautaire de Base

—



## INTRODUCTION

L'engagement des parties prenantes s'illustre comme un facteur de succès ou d'échec du projet (Banque mondiale, 2022; Di Maddaloni et Davis, 2017; Giakoumi et al., 2018; Kujala et al., 2022). En Haïti comme dans d'autres pays du monde, l'engagement des parties prenantes reste un processus entreprenant et complexe, impliquant diverses parties prenantes avec leurs propres intérêts, motivations et défis (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020; Marcelin et al., 2021). Parmi ces parties prenantes se trouve l'État et la communauté internationale comme parties prenantes influentes, les ONG internationales ou locales et nombreuses autres associations de divers secteurs comme les associations de femmes.

L'engagement de la femme dans les luttes revendicatives et sociales a profondément influencé la vie socioéconomique et politique du pays (Lamour, 2022 ; Maurice, 2018). Cet engagement s'exprime par des combats livrés contre l'exclusion, des défaites dans la quête d'intégration et des victoires si fragiles qu'il faut continuellement les protéger. La femme haïtienne se trouve engagée aussi comme chef de foyer assurant la subsistance de sa famille ou encore dans des activités associatives de gestion de projet (Baranyi et Champ, 2019 ; Vansteenkiste, 2017). En dépit de tous ses efforts comme personne bénéficiaire des retombées, son engagement reste limité.

Il a été révélé que les bénéficiaires visés par ces projets ne connaissent rien de ces projets et ne s'y sentent même pas concernés, déclarent Hilhorst (2003) et Schuller (2007) ; alors que des chercheurs s'accordent en soutenant qu'il est essentiel d'investir du temps dans

l'engagement des parties prenantes (De Waard et Kalkman, 2022). Il faut investir du temps dans des activités de consultation des parties prenantes comme la communication stratégique et la collaboration des différentes parties prenantes ... pour influencer positivement leur engagement. Selon Uddin et al. (2023) l'engagement des parties prenantes affecte considérablement les résultats du projet. Cette préoccupation comme tant d'autres font partie de la gestion de projet en Haïti.

Cette étude de l'engagement des parties prenantes revêt d'une importance capitale pour la société haïtienne où l'incertitude du faible nombre de travaux scientifiques réalisés et le manque d'accès à l'information sont flagrants (Joachim, 2024). L'engagement des parties prenantes externes représente les moyens, les activités et arrangements organisationnels qui sont utilisés pour impliquer les parties prenantes externes dans les opérations ou la prise de décision d'un projet Greenwood (2007, p. 2). Il construit un processus itératif ou bidirectionnel (Gao et Zhang, 2006). L'engagement des parties prenantes est important pour comprendre les perceptions et les pratiques. Il facilite la résolution des conflits et la planification. Pratiquer l'engagement des parties prenantes dans ce sens, c'est diminuer et partager les risques. Il n'y a que des avantages à ériger cette forme d'engagement des parties prenantes. Dans de pareilles circonstances, la question principale guidant cette recherche est la suivante : pourquoi y a-t-il manque d'engagements des parties prenantes, notamment les femmes bénéficiaires ? Elle se divise en trois sous-questions : le projet de cette association féminine répondait-il aux besoins de ses bénéficiaires ? Quels sont les rôles joués par ces parties prenantes ? Comment les bénéficiaires de ce projet le perçoivent-ils ?

L'objectif principal de cette étude consiste à explorer la participation des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet « Relance économique ». Il se divise en deux sous-objectifs : décrire la participation des bénéficiaires dans les prises de décision du projet ; puis, découvrir l'état des connaissances de l'engagement des parties prenantes. Cette étude privilégie la méthode qualitative parce qu'elle permet d'explorer les perceptions, expériences et comportements des bénéficiaires.

Cette étude se développe en cinq chapitres. Dans le premier se trouve la problématique. Le deuxième partage une revue de littérature sur la théorie des parties prenantes et de l'engagement des parties prenantes. Le troisième chapitre, lui, se rapporte au cadre méthodologique. Le chapitre quatre présente les résultats. Et, le cinquième chapitre aborde la discussion.

# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATIQUE

### 1.1 CONTEXTE

Au cours de ces 20 dernières années, Haïti est devenu le lieu privilégié des troubles politiques ([comme manifestations violentes, blocage du pays, assassinat du président de la République] ; (Banque mondiale, 2024), des catastrophes naturelles (Banque mondiale, 2024; Lombard, 2019; PNUD-Haïti, 2020), des épidémies (Zanuso et al., 2014), de la violence de groupes armés (Banque mondiale, 2024; PNUD, 2014), la corruption et des crises socio-économiques (Lombard, 2019). Haïti affiche des indicateurs socio-économiques et environnementaux des plus alarmants (Banque mondiale, 2024). Or, la croissance économique joue un rôle fondamental dans la réduction de la pauvreté (Ehrhart, 2006; Jamal et al., 2014).

*« L’absence de progrès vers une prospérité partagée accrue et l’élimination de la pauvreté est une conséquence de cette fragilité, qui enferme le pays dans une spirale de crise et de fragilité »* (Banque mondiale, 2022, p. VI, Résumé ). Les dernières données officielles sorties en 2012 par la Banque mondiale (2022), sur la pauvreté en Haïti, indiquent que 59 % de la population vivaient sous le seuil de pauvreté et 24 % étaient en situation d’extrême pauvreté. Selon cette même institution internationale, environ 23 % des femmes en milieu urbain étaient sans emploi face à 17 % d’hommes (Banque mondiale-Haïti, 2024). Or, la précarité de l’emploi participe à la féminisation de la pauvreté (UNFPA-Haïti, 2017). Donc,

celle-ci devient un fait féminin en Haïti, plusieurs chercheurs l'ont déjà confirmée (Hurwitz, 2013; Magloire, 2003; Marchand, 2011).

L'UNICEF-Haïti (2017) souligne que le salaire que perçoivent les femmes travaillant plus dans le secteur informel est très faible par rapport à celui des hommes. Les femmes et les filles représentent plus de la moitié de la population. Après enquête du MSPP (2018, p. 11), « *le rapport masculinité s'établit à 91 hommes pour 100 femmes* ». Selon ce même rapport, « *un tiers (31 %) des ménages disposent d'installations sanitaires améliorées et 24 % utilisent des toilettes qui, si elles n'étaient pas partagées, seraient considérées comme améliorées* ».

Bien que les facteurs socio-économiques exercent de grandes influences sur le développement (Lauwerier, 2017) ; l'éducation quant à elle, exerce un impact positif sur le développement économique (Pilon, 2018). Le système éducatif rencontre beaucoup de difficultés. L'article 32 de la constitution de la République d'Haïti stipule (Dorval, 2016) : « *l'État garantit le droit à l'éducation* ». La formation préscolaire et maternelle est prise en charge par l'État et les collectivités territoriales (art 32.5 *ibid.*). Cependant, l'absence de l'État (Lombard, 2019) brille face à ces obligations constitutionnelles. De plus, le taux de scolarisation dans le primaire est plus bas dans les zones rurales (80 %) que dans les zones urbaines (91 %) et nettement plus faibles dans certains départements (UNICEF-Haïti, 2017).

Quant à la corruption, elle est un défi omniprésent qui détériore de nombreux indicateurs politiques, économiques et financiers (EroĜLu et ÖZen, 2023). Le gouvernement de Martelly-Lamothe, embarrassé face au malaise causé par la CIRH dans sa gestion des

fonds de l'aide, va utiliser les fonds PétroCaribe dans des projets de reconstruction (Emmanuel, 2021). Plus d'une quinzaine de ministres et de hauts fonctionnaires sont accusés de corruption (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020). Cette situation, transformée en crise, a provoqué au pays des scènes de manifestation pendant près de 12 mois. Selon Catherine Russell (cité dans Radio-Canada., 2024), Haïti est classé parmi les crises oubliées (forgotten crisis) et est classé au 172<sup>e</sup> rang des pays les plus corrompus (Transparency International, 2023).

Face à ces défis suscités, il devient impératif de repenser les mécanismes de gouvernance et développement à travers une approche inclusive et participative. Les enjeux soulevés par cette crise ouvrent la voie à une multitude de projets, porteurs de transformation sociale et économique. Ces circonstances révèlent l'engagement des parties prenantes peut être un facteur déterminant du succès ou de l'échec de projets. Ce mémoire de maîtrise se rapporte spécifiquement à l'engagement des parties prenantes, en mettant l'accent sur un groupe souvent marginalisé dans la littérature existante : les femmes de la région métropolitaine.

## 1.2 ENGAGEMENT DES BÉNÉFICIAIRES ET GESTION DE PROJET EN HAÏTI

En dépit de la reconnaissance sans cesse grandissante de l'importance de l'engagement des parties prenantes (Kujala et al., 2022; Lehtinen et Aaltonen, 2020), peu d'études se sont concentrées spécialement sur l'engagement des parties prenantes (Kujala et

al., 2022). L'insuffisance de littérature sur l'engagement des parties prenantes représente le principal défi de la gestion de projet dans de nombreux pays en développement (Ebekozién et al., 2024). Dans le cas d'Haïti, les insuffisances en ressources qualifiées comme l'a mentionné UNICEF-Haïti (2017) s'ajoutent comme un plus pour justifier le peu de littérature spécialisée sur l'engagement des parties prenantes.

Selon Dawkins (2015), l'engagement des parties prenantes stratégique conduit à l'obtention du consentement du public concerné. Dans ce cas, le gestionnaire doit, dans un premier temps et au tout début, identifier toutes les parties prenantes. Le concept d'engagement des parties prenantes est hautement applicable à la compréhension et à l'explication des relations entre les organisations et les employés. Dans ce cas, l'identification des parties prenantes et la bonne relation entre les parties prenantes sont les principales caractéristiques de l'engagement des parties prenantes.

### 1.3 IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

L'identification des parties prenantes représente la clé de voûte dans l'engagement des parties prenantes, commençant avant ou pendant le lancement du projet et se poursuivant tout au long du projet (Project Management Institute, 2017). De nombreuses études soulignent la pluralité et l'hétérogénéité des acteurs impliqués (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020; Jetté et Vaillancourt, 2018; Lamour, 2022; Marcelin et al., 2021; Payton et Motta, 2021), illustrant ainsi la complexité inhérente à leur

mobilisation. Les intérêts et motivations de ces parties prenantes sont variés (Lamour, 2022). Ces parties prenantes sont identifiées dans tous les secteurs de la vie socio-économique et politique du pays. Parmi elles, il y a lieu de citer : le gouvernement, les institutions indépendantes, les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations internationales, les organisations humanitaires, la société civile, les organisations communautaires, les bénéficiaires, les organisations féminines, etc. La participation et la collaboration entre ces parties prenantes sont essentielles pour promouvoir l'engagement des parties prenantes.

#### 1.4 RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Au cours des vingt dernières années, l'État haïtien, acteur central de la vie nationale et garant du bien-être collectif, a eu à sa disposition deux mégaprojets majeurs : le Plan d'Action pour le Relèvement National d'Haïti (PARDNH), mis en œuvre avec la Commission Intérimaire pour la Reconstruction d'Haïti (CIRH) après le séisme du 12 janvier 2010, et les fonds issus de l'accord PétroCaribe, ayant permis le financement de plus de 400 projets (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020). Ces initiatives illustrent la mobilisation de plusieurs parties prenantes, chacune avec des intérêts, des rôles et des responsabilités distinctes. Toutefois, la mise en œuvre de ces projets a révélé des tensions entre les objectifs affichés et les résultats obtenus (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020). Certains projets ont été correctement



exécutés, tandis que d'autres ont suscité des soupçons de corruption ou de mauvaise gestion (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020), mettant en lumière un déficit de bonne gestion et de transparence.

La CIRH, coprésidée par le premier ministre haïtien d'alors et l'ancien président américain Bill Clinton, représente une coalition de parties prenantes internationales, incluant bailleurs de fonds et institutions multilatérales. Selon Fatton Jr (2014, p. 3), cette commission, un organisme supranational était « *responsable de l'élaboration et de l'affinement des programmes de développement pour Haïti, de l'évaluation des besoins et de l'établissement des priorités en matière d'investissement* ». Cependant, son incapacité à remplir efficacement ces fonctions (Emmanuel, 2021) a généré une profonde insatisfaction parmi les bénéficiaires. L'engagement pris dès le départ par les parties prenantes semblait prometteur, mais les résultats ont été décevants. Bill Clinton lui-même a reconnu que la CIRH avait contribué à l'aggravation des problèmes du pays, Associated Press (cité dans Tremblay, 2005, p. 4). Ces dysfonctionnements ont entaché la crédibilité de la commission (Fatton Jr, 2014), illustrant les conséquences d'une gestion mal articulée entre les parties prenantes.

Les fonds PétroCaribe, autre levier de développement, ont permis la réalisation de projets tels que la réhabilitation du warf de Jérémie, le dragage des exécutoires de la baie de Port-au-Prince, la construction de la gare routière du Sud à Gressier, ou encore la réhabilitation de la route de Pernier, subvention de fertilisant à Kenskoff (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020) pour ne citer que ceux-là. Plus de trente institutions publiques haïtiennes ont conduit près de 400 projets financés par ces fonds

(Emmanuel, 2021). Ces institutions, en tant que parties prenantes internes, ont joué un rôle opérationnel dans la mise en œuvre des projets. Toutefois, l'absence de consultation des communautés locales, pourtant parties prenantes essentielles, révèle un déficit de participation citoyenne. Les recherches n'ont pas permis de retracer des mécanismes de concertation, ce qui soulève des questions sur l'inclusivité des processus décisionnels.

La Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), institution publique chargée du contrôle des finances de l'État (Dorval, 2016, p. 80), a publié un rapport d'audit couvrant la période 2008 à 2016. Ce rapport met en évidence de nombreuses irrégularités, compromettant la qualité des projets et portant atteinte aux intérêts des communautés. Des accusations graves ont été formulées contre de hauts dignitaires, et le rapport souligne et le rapport souligne que les attentes de la population n'ont pas été prises en compte. Ce constat montre un désalignement entre les parties prenantes décisionnelles et les bénéficiaires finaux.

Parmi les communautés insatisfaites et pourtant actives figurent les organisations de femmes. Certaines défendent les droits humains, d'autres s'investissent dans des activités économiques, éducatives ou sociales. Leur engagement dans le tissu communautaire haïtien témoigne d'une volonté de transformation sociale. Ces organisations ont franchi plusieurs étapes importantes, comme le droit d'être élue consacré dès 1935 (Lamour, 2022), malgré les obstacles rencontrés. La lutte pour les droits des femmes, marquée par des persécutions en période électorale, a abouti à l'obtention du droit de vote en 1957 (Lamour, 2022), grâce notamment à l'action de la Ligue Féminine d'Action Sociale (LFAS).

À partir de 1986, le paysage associatif féminin s'est densifié (Lamour, 2022, p. 6). Longtin (2010) a souligné la présence de 40 à 60 associations de femmes actives sur le territoire, à la fin des années 1990. Des milliers de femmes issues de diverses couches sociales ont manifesté à travers le pays, notamment le 3 avril 1986, date désormais consacrée comme journée nationale de la femme (Lamour, 2022; Magloire, 2003). Cette reconnaissance symbolique témoigne de l'impact croissant de ces organisations en tant que parties prenantes. Leurs attentes se sont diversifiées, allant de la recherche à l'éducation, bien que certaines initiatives n'aient pu être publiées faute de ressources (Magloire, 2003).

Les associations de femmes de la capitale et des zones avoisinantes se lancent dans des projets socioéconomiques. Cette étude vise le projet intitulé « Relance économique » qui tout comme cette période, née dans un contexte marqué par de profondes turbulences socioéconomiques, une insécurité croissante et l'émergence de la pandémie de la Covid-19. Face à ces défis, l'initiative a été conçue comme une réponse stratégique visant à promouvoir l'autonomisation des femmes commerçantes, en ciblant particulièrement les plus vulnérables parmi elles. Ce projet s'inscrit dans un dynamique de résilience communautaire, où les femmes jouent un rôle central dans le maintien de l'équilibre social et le développement local, de la zone métropolitaine.

L'étude de cas présentée porte sur une organisation féminine dirigée par des femmes, caractérisée par une gouvernance participative où les décisions sont supposées prises de manière collective. Cette structure illustre une forme de gestion inclusive entre les parties prenantes. Toutefois, la mise en œuvre efficace de projets de développement comme celui-ci

reste confrontée à des défis majeurs, notamment en matière de coordination entre les acteurs publics, privés, communautaires et internationaux. Pour surmonter ces obstacles et garantir l'atteinte des objectifs, il est impératif de renforcer les mécanismes de dialogue, de transparence et de responsabilité entre toutes les parties prenantes impliquées (Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), 2020; Lamour, 2022; Payton et Motta, 2021).

## 1.5 MANQUE D'ENGAGEMENT DES FEMMES DANS LA GESTION DE PROJET DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE

L'implication limitée des femmes haïtiennes dans la gestion de projet découle de plusieurs facteurs socio-économiques et culturels. Cette faible participation s'inscrit dans un contexte plus large où les femmes sont déjà sous-représentées dans les sphères de décisions politiques et administratives (Chery, 2023; Dieujuste, 2020; Hurwitz, 2013). Bien l'importance de la participation de toutes les parties prenantes soit reconnue pour la planification stratégique et la prise de décision (Greenwood, 2007; Reed, 2008), les opportunités offertes aux femmes restent minces (Jn-Baptiste et Baptiste, 2005; Pierre et al., 2016).

L'un des principaux obstacles est l'exclusion des femmes dès les premières phases des projets. En effet, les femmes, souvent qualifiées de « poto mitan » (pilier) de la société et moteurs de changement, sont pourtant mises à l'écart. Selon Hilhorst (2003), elles peuvent bénéficier de projets dont elles ignorent l'existence, ce qui démontre une déconnexion entre

les organisations et les bénéficiaires. Les projets sont souvent dictés par les bailleurs de fonds, et les termes de référence ne sont pas toujours respectés, limitant ainsi la participation des bénéficiaires (Dieujuste, 2020; Pierre, 2023) et affaiblissant leur engagement.

En plus de cette exclusion structurelle, des dynamiques sociales et de pouvoir empêchent l'implication des femmes. Les stéréotypes de genre qui perpétuent l'idée d'une domination masculine (Hurwitz, 2013) se manifestent par la violence et le harcèlement. Des études de Verlin (2020) révèlent que certains dirigeants d'ONG se livrent à des actes pervers, allant jusqu'à la corruption sexuelle. Ces violences sont souvent des femmes, qu'elles soient employées ou bénéficiaires de projets. Face à ces agressions, les femmes qui assurent en grande partie l'économie familiale sont contraintes au silence pour garantir la survie de leur foyer. Cette situation est exacerbée par la forte médiatisation des violences dans les quartiers, ce qui légitime l'intervention des ONG sans nécessairement assurer une participation saine et sécuriser des femmes (Djems, 2020). Donc, l'exclusion de ces parties prenantes entraîne des impacts sur le devenir de la communauté ou même le pays. Ces impacts peuvent être financiers, d'ordre de développement durable ou sur le plan économique ou directement liés au projet.

## 1.6 IMPACT DE CE MANQUE D'ENGAGEMENT

Les projets exécutés par les ONG dans les quartiers populaires sont réservés à une population négligée et exploitée, déclare Fontil (2009). La situation économique de ces femmes reste précaire et leur pouvoir de revendication faible (ibid.). Ce chercheur ajoute que ces personnes n'ont jamais pu participer aux décisions concernant leur propre destinée. Selon Schuller (2007, p. 9), « *la plupart des ONG échouent parce qu'elles sont encore persuadées que les pauvres sont incapables de prendre de bonnes décisions et que seuls des experts étrangers peuvent leur apporter la rationalité et les moyens de réussir* ».

Les chercheurs comme Ba (2024), Hilhorst (2003) et Schuller (2007) constatent que les projets de développement continuent de ne pas répondre aux besoins des femmes. Il y en a parmi ces femmes bénéficiaires de projets qui ne témoignent pas d'intérêt vis-à-vis des projets exécutés par les organisations internationales. La plupart de ces organisations échouent parce qu'elles sont convaincues que les pauvres ne peuvent pas prendre de bonnes décisions (Fatton Jr, 2014, p. 7). La participation de ces parties prenantes est mise en veilleuse. Ces organisations internationales ne font qu'imposer leur façon de travailler aux populations locales (Fatton Jr, 2014, p. 7). Dans une pareille réflexion, Vansteenkiste (2017, p. 2) affirme que l'USAID le reconnaît aussi à travers ces écrits :

Malgré des décennies de recherche et de plaidoyer sur le genre, la plupart des interventions de développement continuent d'être « aveugles au genre » — ce qui signifie qu'elles sont incapables de voir et d'aborder la réalité selon laquelle les femmes et les hommes vivent la pauvreté différemment.

De ces états de fait, tout questionnement relatif au montage d'équipe de projet paraît légitime, puisque les attentes des bénéficiaires restent méconnues. Et, la bonne volonté d'aider qui anime les organisations internationales et les organisations non gouvernementales ne sont pas connues. Ces enjeux montrent que les femmes ont des préoccupations qui ne sont pas prises en compte.

## 1.7 ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

Bien que les femmes haïtiennes constituent un pilier essentiel de l'économie nationale (Fontil, 2009), elles continuent de faire face à des inégalités persistantes dans l'accès au travail et aux opportunités économiques. Leur engagement devient un puissant levier de résilience, tant sur le plan social que culturel. Selon MSPP (2018), sur un échantillon de la population de 15 à 49 ans qui a travaillé pendant les 12 mois précédant son enquête : le pourcentage d'hommes et de femmes travaillant actuellement est nettement plus élevé chez les hommes et femmes en union (respectivement 92 % et 59 %), et en rupture d'union (84 % et 63 %) que chez les célibataires (47 % et 20 %).

L'engagement des femmes dans les luttes revendicatives a connu plusieurs étapes importantes et a vivement marqué la vie nationale. Cependant, Horton (2012); Jetté et Vaillancourt (2018); Jn-Baptiste et Baptiste (2005); Maurice (2018); Moore (2021) déclarent que leur participation dans les prises de décision a souvent été limitée. Donc, l'aspect central

de cette problématique repose sur la participation des bénéficiaires. En effet, l'engagement des parties prenantes dans sa dimension stratégique se focalise sur la volonté des parties prenantes de participer à la création de valeur de l'entreprise. Cette participation repose sur la collaboration des ressources pour améliorer divers résultats, comme efficacité, performance ou réputation (Kujala et al., 2022). En ce sens, Greenwood (2007) affirme que l'engagement peut être considéré comme un mécanisme de consentement, comme un mécanisme de coopération, comme un mécanisme de responsabilisation ou comme une forme d'implications et de participation. Cette collaboration se fait dans les différentes phases du cycle de vie du projet. Donc, la participation des parties prenantes contribue grandement au renforcement de l'engagement des parties prenantes.

La compréhension de l'engagement des parties prenantes varie d'une zone à l'autre en Haïti. Cette complexité pose un défi managérial comme le souligne Marcelin et al. (2021) et sera explorée plus en profondeur dans la revue de littérature.



## CHAPITRE 2

### REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature conduit aux définitions des concepts clés de cette recherche. Cette recherche a pour objectif principal d'explorer la participation des femmes dans la mise en œuvre d'un projet. Donc, cette revue de littérature va amener le chercheur à mieux comprendre l'engagement des parties prenantes et à se situer par rapport à la réalité du terrain.

En effet, l'engagement des parties prenantes est complexe. Il est primordial pour assurer le succès d'un projet (Lehtinen et Aaltonen, 2020 ; Robert Prebanić, et Vukomanović, 2023). Son importance est capitale pour améliorer les conditions de vie des femmes en Haïti et pour garantir leur pleine participation à la société.

#### 2.1 PARTIES PRENANTES ET THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes a puisé ses concepts dans la philosophie néo-libérale anglo-saxonne, mais également dans diverses autres disciplines, indiquent Pluchart et Uzan (2015). Ils précisent que le terme stakeholder, traduit par « dépositaire d'enjeux » ou « partie prenante », trouve son origine en Angleterre au XVIIIe siècle.

Selon Bevan et Werhane (2010), des brins du concept de parties prenantes ont été déjà identifiés dans les travaux d'Adam Smith (1776) et Dewey (1927). Quelques décennies après, soit en 1963, il est nommément cité pour la première fois dans une note du Stanford

Research Institut, affirment Pluchart et Uzan (2015), Freeman (1984, p. 31). Cette primauté a aussi été affirmée par Mercier (2010). De plus, Bevan et Werhane (2010, p. 2) soulignent que « *Le terme était destiné à généraliser la notion d'actionnaire comme le seul groupe auquel la direction doit être sensible* ».

Avec Freeman (1984), la théorie des parties prenantes prend naissance et son ouvrage « *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston » en constitue la preuve. Ce concept est utilisé en stratégie d'entreprise pour l'analyse des parties prenantes, il symbolise tout groupe d'individus dont l'entreprise doit obligatoirement collaborer en vue de sa sauvegarde (Mercier, 2010). Il indique aussi que d'autres parties ont un intérêt (Mercier, 2010).

Jusqu'à présent, les chercheurs ne se sont pas encore entendus sur la définition des parties prenantes (Baba et Raufflet, 2017; Eskerod et al., 2015; Mercier, 2010; Mitchell et al., 1997; Sahed-Granger et Boncori, 2014). Donc, pour une meilleure compréhension de cette notion, plusieurs définitions vont être partagées et traitées.

Cornell et Shapiro (1987) voient les parties prenantes comme des entrepreneurs ou des participants à une relation. Ils les voient dans le cadre d'une relation contractuelle avec l'organisation, mentionnent Clarkson (1995), Mitchell et al. (1997). Parmi ces contractuels, il y a : les commanditaires, les propriétaires, les employés, les fournisseurs et tout autre acteur pouvant faire des échanges. Bien que ces deux définitions fassent ressortir les propriétaires, les employés, et autres, elles ne restent que dans le cadre contractuel. Seulement les parties

prenantes ayant des rapports directs, comme l'équipe projet, avec l'organisation, sont concernées.

Quant à Clarkson (1995), il présente, dans un premier temps, les parties prenantes comme une personne ou un groupe qui entretient des rapports directs (primaires) avec l'entreprise. Par la suite, il déclare que les parties prenantes secondaires sont ceux qui influencent ou affectent, ou sont influencés ou affectés par la société, sans être engagés dans des transactions avec cette société. L'un des principaux problèmes de cette définition, c'est que les sans voix n'ont pas leur place. Et qui plus est pour Clarkson (1995, p. 13), la survie ou le succès de l'entreprise ne dépend pas des parties prenantes secondaires :

La survie et le succès continu de la société dépendent de la capacité de ses dirigeants à créer suffisamment de richesse, de valeur ou de satisfaction pour ceux qui appartiennent à chaque groupe de parties prenantes, afin que chaque groupe continue de faire partie du système de parties prenantes de la société.

La définition proposée par Clarkson (1995) catégorise les parties prenantes et reste restreinte. Elle montre les parties prenantes qui entretiennent des rapports directs avec l'entreprise et celles qui peuvent subir une quelconque forme de préjudice causée par cette même entreprise. Cependant, elle ne tient pas compte des relations sociales. Les préoccupations environnementales n'apparaissent pas dans ses priorités.

Donaldson et Preston (1995), eux-mêmes, proposent une définition qui repose sur les intérêts des parties prenantes, comme enjeu principal. Selon eux, les *stakeholders* sont définis par leur intérêt légitime dans l'organisation. Donc, les parties prenantes représentent des groupes ou des personnes connus et identifiés. Il s'agit, dans ce cas-ci, des intérêts

intrinsèques. Toujours est-il qu'il y a anguille sous roche ! Personne ne sait qui a le contrôle et le droit de prendre les décisions, souligne Damak-Ayadi (2003).

Quant à Post et al. (2002), ils considèrent comme parties prenantes « tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ». Cette définition est plus large et plus intéressante que celles de Clarkson (1995) et de Donaldson et Preston (1995). Elle embrasse « la dimension non volontaire et ne se limite pas à la posture des parties prenantes revendiquant des intérêts » (El Abboubi et Cornet, 2010).

D'après Freeman (1984), une partie prenante dans une organisation est tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Mercier (2010), Mitchell et al. (1997), Beringer et al. (2013) et Kujala et al. (2022) formulent l'idée que la définition de Freeman (1984) reste la plus large. Par rapport à cette définition, la notion d'enjeu s'interprète de différentes façons. La base de l'enjeu peut-être unidirectionnelle ou bidirectionnelle (peut affecter ou est affectée par) ajoute Mitchell et al. (1997).

Toute partie prenante devient pertinente par rapport à Freeman (1984). Elle participe à la création et à la répartition de valeur créée par l'entreprise, soutient Mitchell et al. (1997). La définition adoptée par Freeman laisse la porte ouverte à autant de parties prenantes que possible : salariés, syndicats, élus politiques, administrateurs, fournisseurs, concurrents, médias ou divers autres dont l'entreprise peut exercer des responsabilités à cause de ses

actions (ibid.). Elle donne aussi de la valeur aux revendications des parties prenantes à travers une perspective managériale et stratégique, précisent El Abboubi et Cornet (2010).

Bien que la définition de Freeman (1984) trouve beaucoup plus d'acceptations chez les chercheurs par rapport aux autres, Mitchell et al. (1997) pensent que sa principale faiblesse réside dans la priorisation des parties prenantes. De plus, Sobczak et Berthoin Antal (2010) avancent le fait que ces études ont été menées en Amérique du Nord pour justifier qu'elles ont fortement été influencées par le contexte de ce continent. Et que, de plus, différents aspects des relations entre entreprises et sociétés se posent ces jours-ci, dans le monde entier. Ils soutiennent qu'il y a progressivement une « meilleure prise en compte des différents contextes nationaux dans l'analyse des relations entre l'entreprise et la société » (Sobczak et Berthoin Antal, 2010).

Tout compte fait, la définition des parties prenantes de Freeman (1984) paraît mieux appropriée à cette recherche. Donc, à chaque fois que cette notion apparaît dans une phrase, son interprétation s'aligne du côté de ce dit chercheur. Il y a un lien fondamental entre la notion de parties prenantes et la théorie des parties prenantes.

Parler de la théorie des parties prenantes revient à faire comprendre aux dirigeants d'entreprises qu'ils doivent tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes dans la prise de décisions stratégiques (Mercier, 2010). Une fois que l'entreprise pratique ce comportement organisationnel, elle renforce les relations entre l'entreprise et ceux impactés par ses activités. Cette bonne pratique va lui permettre à la fois d'obtenir la confiance de ces différents acteurs et de prendre des décisions légitimes. De bonnes relations entreprises-

parties prenantes dépassent les seuls enjeux économiques, déclare Mercier (2010). L'entreprise doit aussi participer au bon fonctionnement de la société dans son ensemble.

Pour catégoriser les parties prenantes, El Abboubi et Cornet (2010) ont présenté diverses approches théoriques à travers un tableau. Ce dernier montre les sept approches suivantes :

1. *Relationnelle* qui se base sur la relation entre l'organisation et les parties prenantes, dont Freeman (1984) est l'un des chercheurs instigateur.
2. *Contractuelle* quant à elle prône une relation contractuelle avec l'organisation. Cornell et Shapiro (1987) sont les promoteurs identifiés.
3. *Légitimité* où l'organisation perçoit les parties prenantes légitimes. Références données, Donaldson et Preston (1995).
4. *Droits*, cette approche reconnaît comme parties prenantes, celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation. Parmi les principaux initiateurs se trouvent Clarkson (1995) et Freeman (1990).
5. *Contribution* où les parties prenantes apportent une contribution à l'organisation. Ils prétendent que cette contribution peut varier. Parmi les principaux chercheurs se trouvent encore Clarkson (1995) et Freeman (1994).
6. *Attributs*, cette approche partage trois attributs : pouvoirs, légitimité et urgence. Mitchell et al. (1997) est l'un de ses commanditaires.

7. *Engagement* préconise l'idée que les parties prenantes montrent un engagement sociétal ou organisationnel. Références : Girard et Sobczak (2010).

Des experts comme Clarkson (1995) et Freeman (1984) ont été l'instigateur de plusieurs approches à la fois. Le premier a recommandé les approches de *droits* et de *contribution* ; alors que le second a suggéré en plus, l'approche relationnelle. Donc, émettre l'idée que la définition suggérée par Freeman (1984) est la plus large paraît fondé.

## 2.3 CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Le manque de consensus sur la définition des parties prenantes conduit à l'adoption de diverses définitions dans la littérature de la gestion de projet. Ce phénomène charrie avec lui plusieurs classifications des parties prenantes, affirment Sahed-Granger et Boncori (2014). Ces classifications sont tellement nombreuses qu'elles peuvent être l'objet d'un ouvrage. Sans être exhaustif, il y a des classifications qui distinguent l'axe relationnel, intérêt, contractuel, droit, légitimité, contribution, externe/interne de l'entreprise, primaire/secondaire, attributs et engagement.

La priorité va être accordée aux aspects : primaires/secondaires. Cette classification correspond très bien au contexte de cette étude de cas. La population cible de cette recherche est constituée uniquement de membres d'une association à but non lucratif. Au sein de cette association qui a exécuté ce projet, le principe « un membre, une voie » prévaut. Les parties

prenantes primaires et secondaires sont présentes au sein de cette association. Les parties prenantes secondaires représentent les bénéficiaires du projet. De plus, l'objectif de cette étude consiste à explorer la participation des bénéficiaires dans la mise en œuvre de du projet de relance économique.

La typologie primaire et secondaire hiérarchise les parties prenantes en fonction de leur importance dans les enjeux (Mitchell et al., 1997). D'après la classification présentée par Mitchell et al. (1997), la priorité est accordée aux parties prenantes en fonction de la quantité d'attributs possédés (pouvoir, légitimité et urgence). Une partie prenante sélectionnée détient au moins un des trois attributs (Baba et Raufflet, 2017). Celle sélectionnée après avoir combiné les trois détient une forte capacité d'influence pour passer ses préoccupations (Ferrary, 2020). Donc, c'est le gestionnaire de projet qui va déterminer les parties prenantes prioritaires ! Cette classification fait de lui l'unique autorité d'appréciation. Cette dernière idée est partagée par El Abboubi et Cornet (2010) et Baba et Raufflet (2017).

Bien que Mitchell et al. (1997) se sont basés sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) pour cet ajout important, en fournissant un cadre théorique d'identification et de prédominance des parties prenantes qui selon beaucoup de ses paires (Baba et Raufflet, 2017; Khurram et Pestre, 2017) soient fortement utilisées, comme Khurram et Pestre (2017) qui déclarent que le modèle de Mitchell a été cité plus de 9000 fois. Son travail a reçu des critiques pour être orienté vers le court terme et centré sur l'entreprise ou encore limité (Baba et Raufflet, 2017; Di Maddaloni et Davis, 2017; Santos et Fernandes, 2024). Donc, le dynamisme du long terme ou de la durabilité lui manque terriblement.



Les parties prenantes primaires, liées directement au processus économique de l'entreprise, en ont une relation formelle ou contractuelle. C'est le cas de ses fournisseurs, créanciers, dirigeants, employés, petits personnels, ou autres de l'entreprise. Quant aux parties prenantes secondaires, ses liens avec l'entreprise sont plutôt indirects dans le cadre d'un contrat implicite ou moral, déclarent Sahed-Granger et Boncori (2014). Il y a les associations à but non lucratif, les collectivités territoriales, les consommateurs ou tout autre groupe ou personne impactés par l'activité de l'entreprise. D'après Freeman (1984) et Carroll (1979) qui, lui, se trouve être l'un des promoteurs de cette classification, ces personnes affectées relèvent toutes de la société civile.

## 2.4 ENGAGEMENTS DES PARTIES PRENANTES

Selon Andriof (2002, 2003), la théorie des parties prenantes a évolué vers celui de l'engagement. Et, l'engagement des parties prenantes, en tant que concept, commence à laisser ses empreintes dans la littérature vers les années 2000 (Andriof, 2002; Kujala et al., 2022). Plusieurs chercheurs partent de la théorie des parties prenantes pour fonder leurs recherches sur l'engagement des parties prenantes (Häberlein et Hövel, 2023; Kujala et al., 2022; Lehtinen et Aaltonen, 2020). Ces recherches privilégient généralement le développement conceptuel et théorique ainsi que les avantages organisationnels et sociétaux de l'engagement des parties prenantes (Häberlein et Hövel, 2023).

Bien que l'importance de l'engagement des parties prenantes soit reconnue (Bellucci et al., 2019), sa définition ne fait pas encore consensus (Sloan, 2009). L'engagement des parties prenantes a plusieurs définitions divergentes, variant avec le contexte (Gao et Zhang, 2006; Greenwood, 2007; Häberlein et Hövel, 2023; Kujala et al., 2022). L'engagement des parties prenantes peut être considéré comme un mécanisme de : consentement, contrôle, coopération, responsabilisation, gouvernance d'entreprise, une forme d'implication et de participation des employés, peut être considéré comme méthode pour renforcer la confiance, comme substitut à une véritable confiance, estime Greenwood (2007, p. 5, traduction libre). Quant à ces chercheurs, Brodie et al. (2011, p. 6, traduction libre) qui parlent d'engagement client à la place de l'engagement des parties prenantes, ils le définissent comme le niveau de motivation, l'état d'esprit lié à la marque client et dépendant du contexte, caractérisé par des niveaux spécifiques d'interactions cognitives, émotionnelles et comportementales. Ces mêmes chercheurs reconnaissent qu'une gamme de définitions a été proposée pour diverses formes d'engagement au cours de cette dernière décennie. Selon eux, ces différentes définitions servent à éclairer ce concept du point de vue de différentes parties prenantes et/ou conceptuelles. Il y a aussi, Kujala et al. (2022, p. 9) qui a réalisé une étude où il souligne avoir déjà effectué « *une analyse interprétative du contenu de 50 définitions de l'engagement des parties prenantes* ».

D'après Turner et Lecoivre (2017), l'engagement des parties prenantes consiste en la collaboration avec les parties prenantes en tant que partenaires pour produire et maintenir les bénéfices du projet que les parties prenantes perçoivent comme précieux. Cette définition

a un caractère temporaire et ne vise pas le long terme. Sa finalité coïncide beaucoup plus au commerce comme comment vendre un produit ou un service, en anticipant un besoin.

En gestion de projet, l'engagement des parties prenantes est considéré comme une pratique dont le responsable du projet s'engage à impliquer différentes parties prenantes de manière constructive dans diverses activités du projet (Uddin et al., 2023). L'engagement des parties prenantes peut être décrit comme le processus utilisé par une organisation pour impliquer les parties prenantes concernées dans un objectif clair afin d'atteindre les résultats convenus (AccountAbility, 2015, p. 5). Ces définitions présentent l'engagement des parties prenantes comme un construit et un processus favorisant l'implication des parties prenantes. Elles montrent que le gestionnaire de projet dispose d'un ensemble de leviers pour impliquer les parties prenantes à travers des relations organisationnelles. L'engagement des parties prenantes doit avoir un but (AccountAbility, 2015). De plus, il est indispensable de réfléchir d'abord à la raison pour laquelle l'organisation est engageante (AccountAbility, 2015). Donc, l'engagement des parties prenantes crée une valeur partagée et durable (Dawkins, 2015; Gagné et al., 2022; Kujala et al., 2022).

Greenwood (2007) conçoit l'engagement des parties prenantes comme un ensemble de pratiques organisationnelles visant à impliquer activement ces acteurs dans les activités de l'organisation. Il précise que cette implication peut revêtir une dimension positive, mais il insiste sur le fait que l'engagement des parties prenantes, en tant que concept, demeure fondamentalement neutre sur le plan moral. Cette neutralité n'implique toutefois pas l'absence de valeur morale, mais suggère plutôt que cette notion ne doit pas être confondue avec des considérations éthiques ou normatives. Par ailleurs, Greenwood distingue

explicitement l'engagement des parties prenantes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La présente recherche adopte cette définition comme cadre de référence pour l'analyse. Elle paraît beaucoup plus proche du contexte de cette étude.

## CHAPITRE 3

### MÉTHODOLOGIE

La méthodologie que nous avons adoptée nous permettra de répondre à l'objectif d'explorer la participation des parties prenantes et de clarifier le questionnement de cette recherche : « Pourquoi y a-t-il manque d'engagements des parties prenantes, notamment les femmes bénéficiaires ? ». Elle est la pierre angulaire qui assure la rigueur scientifique, la crédibilité et la validité de l'ensemble du travail. Elle nous a permis d'adopter la structure suivante : positionnement épistémologique, le type de recherche, la population de recherche, l'échantillonnage, les critères de sélection et modalités de recrutement, la méthode de collecte des données, les instruments de collecte, les critères de scientificité de la recherche, les forces et limites de la recherche, les règles légales enfin le processus de traitement et d'analyse des données collectées.

#### 3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Mon mémoire vise à explorer la participation des bénéficiaires dans la mise en œuvre d'un projet de relance économique en Haïti. Cette exploration découle d'une observation fondamentale : la connaissance scientifique peut émerger de l'expérience individuelle. En tant que chercheur, nous sommes en quête de compréhension de l'engagement des parties prenantes dans la gestion de projet, un phénomène qui me semble intrinsèquement complexe et contextuel. C'est pourquoi cette recherche s'appuiera fortement

sur l'expérience des bénéficiaires eux-mêmes, dont l'aide sera précieuse pour la collecte de données. Cette démarche a pour ambition de réaliser une exploration approfondie et nuancée de cet engagement.

Pour atteindre cet objectif d'exploration nuancée, cette recherche s'inscrit dans une posture constructiviste radicale et adopte un paradigme inductif.

Le constructivisme radical, tel que défini par Glasersfeld ( cité dans Avenier, 2011), est radical parce qu'il rompt avec les conventions établies, se concentrant exclusivement sur la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre propre expérience. Cela signifie que la réalité de l'engagement des parties prenantes ne sera pas considérée comme une donnée objective et préexistante, mais plutôt comme une construction qui émerge des interactions et des perceptions des acteurs. Cette posture paraît essentielle pour la collecte et l'analyse de données. Elle nous permet aussi de nous intéresser à leurs propres constructions de la réalité, de l'engagement, de leurs motivations et freins.

L'option du constructiviste radical nous mène à nous associer au paradigme inductif, en cohérence avec notre posture épistémologique. Cette approche inductive paraît essentielle pour notre recherche, elle nous permet de nous éloigner des définitions de l'engagement des parties prenantes déjà établies. Elle part du particulier vers le général, en valorisant les expériences vécues.

Dans cette perspective, la connaissance ne vise pas à interpréter les expériences des bénéficiaires, mais sera coconstruite avec les femmes bénéficiaires. Ces dernières ne sont pas

des objets d'études, mais des acteurs clés du processus de recherche. Leurs récits, perceptions et interprétations constituent la matière première à partir de laquelle émergera la compréhension du concept d'engagement.

L'engagement des parties prenantes est un concept dynamique, évoluant au fil des interactions et des retours. Ainsi, conformément à cette démarche inductive, nous devons faire preuve d'adaptabilité et de flexibilité tout au long de la recherche, en ajustant les questions et approfondissant les échanges pour saisir les nuances de leur vécu. Cette posture reconnaît la légitimité du savoir des bénéficiaires et leur rôle actif dans la production de connaissance.

Toute recherche repose sur une conception spécifique de son objet de connaissance (Allard-Poesi et Perret, 2014). Cette démarche s'inscrit dans un processus de construction du savoir, impliquant des échanges constants avec les différents bénéficiaires. Ces interactions sont cruciales, car elles permettront de produire des connaissances inédites, qu'il s'agisse d'identifier les causes du manque d'engagement ou d'explorer les diverses perceptions que les bénéficiaires ont de cet engagement. S'interroger sur la connaissance, c'est s'interroger sur la nature même de la réalité à dépeindre (Cherkaoui et Haouata, 2017).

Cette recherche représente une étude de cas unique qui offre la possibilité de mener des études systématiques sur un phénomène de l'intérieur et dans son contexte naturel (Gagnon, 2012). Cette approche nous permettra d'étudier l'engagement des parties prenantes dans son environnement réel, offrant une compréhension détaillée et nuancée, essentielle

pour répondre à notre objectif. L'étude de cas et le constructivisme radical partagent des caractéristiques fondamentales pour notre recherche : l'interaction et le partage d'expérience.

Concrètement, nous allons collecter des données primaires directement auprès des bénéficiaires du projet de relance économique. En collaboration avec eux, nous reconstruirons les différentes activités de terrain du projet afin de mieux expliquer le phénomène de leur participation. Cette posture va permettre de découvrir et de mieux comprendre leur perception de l'engagement des parties prenantes. Comme le soulignent Cherkaoui et Haouata (2017), la posture épistémologique nous guide en clarifiant la conception de la connaissance.

Le constructiviste radical, le paradigme inductif et l'étude de cas vont nous permettre de réaliser :

- Une exploration profonde et contextualisée de l'engagement des parties prenantes, en lien direct avec notre objectif d'explorer leur participation.
- Une prise en compte authentique des perceptions et des expériences des bénéficiaires, ce qui est au cœur de notre quête de connaissance.
- Une construction progressive du savoir, sans imposer de cadre théorique extérieur, mais en le laissant émerger de la réalité du terrain.

La posture épistémologique et la méthodologie adoptées correspondent donc parfaitement à votre objectif principal : explorer la participation des bénéficiaires dans la mise en œuvre du projet. Cette approche privilégie la méthode qualitative, parfaitement adaptée à cette étude de cas unique.



### 3.2 TYPE DE RECHERCHE

L'adoption d'une méthodologie de recherche découle de l'aboutissement du choix épistémologique (Cherkaoui et Haouata, 2017). Donc, la méthode qualitative est le choix le plus pertinent pour atteindre l'objectif de cette recherche, à savoir explorer la participation des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet de relance économique menée auprès d'une association de femmes à Port-au-Prince. Cette approche nous permettra d'appréhender la problématique dans sa globalité. En nous focalisant sur cette étude de cas unique et approfondie, nous pourrons décrire les relations entre les parties prenantes projet et approfondir notre compréhension de l'engagement des parties prenantes.

La recherche qualitative, qui s'intéresse à l'action en situation (Dumez, 2012), nous permettra de recueillir directement les opinions, jugements, besoins et perceptions des parties prenantes concernant leur engagement actuel et souhaité. Comprendre leurs vécus est essentiel pour analyser la nature de leur participation. En allant en profondeur dans les activités du projet, nous pourrons identifier les facteurs qui favorisent ou entravent la pleine participation des parties prenantes. Il ne s'agit pas seulement de constater un manque d'engagement, mais d'en comprendre les causes, les manifestations et les impacts sur la mise en œuvre du projet.

Le choix de la méthode qualitative est en parfaite adéquation avec l'objectif d'explorer la participation. Il nous permettra d'utiliser un instrument de collecte de données qui privilégie la richesse et la profondeur des informations.

### 3.3 POPULATION DE LA RECHERCHE

Une association à but non lucratif, regroupant uniquement des femmes, constitue la population de recherche de ce travail scientifique. Cette association regroupe des femmes professionnelles comme : infirmières, professeures et des étudiantes en sciences juridiques. Beaucoup de femmes commerçantes font la route avec cette association comme membres aussi.

Il faut souligner que l'association concernée est légalement reconnue et enregistrée aux ministères des Affaires sociales, à la condition féminine et aux droits de la femme puis à la mairie de Pétiön Ville. L'adoption de ces décisions se fait à la majorité de 50 % +1.

Cette association de femmes a pris naissance en 2007, à la section communale de fontamarra, dans le cadre d'une campagne contre la violence faite aux femmes et aux adolescentes. Cette campagne visait à présenter les liens existants entre la violence et les maladies infectieuses dont il est possible d'attraper dans les rapports sexuels.

Vers les années 2016, l'association comptait 60 membres, avec la vie de déplacé de temps à autre, que mènent ses membres ; il devient difficile d'avoir le nombre exact de ses membres. Cette association a donné la priorité à ces trois grands axes de travail : la santé, l'éducation et le droit des femmes et des adolescentes. Avec le temps, les objectifs ont évolué :

1. travailler avec les femmes et les filles pour promouvoir leurs droits à l'éducation afin qu'elles puissent participer au développement social et économique de leur pays,
2. renforcer le pouvoir des femmes d'affaires, vivant dans les zones défavorisées, à l'autonomisation,
3. de former et informer les femmes sur leurs droits sexuels et reproductifs, vulgariser et prévenir les maladies sexuellement transmissibles, etc.

L'association a été cambriolée en deux occasions (2012 et 2016). Ce qui pousse les dirigeantes à croire qu'elles deviennent des cibles. Mais, à partir des années 2019, les difficultés se sont amplifiées. À cause de l'insécurité, elle ne pouvait pas trouver un local pour loger son bureau. Le dernier local qu'il occupait se trouvait à Pétion-Ville. Il appartenait à l'un de ses membres qui voulaient le vendre et l'association ne pouvait pas l'acheter faute de moyens financiers. Le bureau est délocalisé et change de local constamment.

Pour se protéger contre la violence des rues, ses membres se sont mis à couvert. « Zone de non-droit » et « zone rouge » sont les termes utilisés pour parler des territoires urbains et des gens qui y vivent, en leur attachant une identité marginale Prince (cité dans Prince, 2023). Les conditions de vie dans les bidonvilles sont difficiles. Elles sont associées à la détresse psychologique (Tymejczyk et al., 2020). Le sexe féminin et l'âge avancé sont beaucoup plus touchés (Tymejczyk et al., 2020).

### 3.4 ÉCHANTILLON DE LA RECHERCHE

Étant donné la difficulté considérable à identifier l'ensemble des membres de cette association, le recours à la méthode d'échantillonnage s'avère une option appropriée pour atteindre efficacement les objectifs de cette recherche.

L'échantillonnage en étude de cas est une étape cruciale qui influence la validité externe et la portée des résultats. Plusieurs chercheurs le définissent comme le processus aboutissant au choix d'une portion de personnes ou groupe au sein de la population mère en vue de la représenter (Fortin et Gagnon, 2022). Ce type d'échantillonnage varie en fonction des critères préétablis par le chercheur.

L'objectif de cette recherche joint aux critères d'échantillonnage adoptés permet d'utiliser l'échantillonnage non probabiliste ou intentionnel connu aussi sous le nom d'échantillonnage par choix raisonné (Fortin et Gagnon, 2022). Cette technique d'échantillonnage repose sur la volonté des sujets de participer à l'étude (d'Amboise et Audet, 1996). L'intérêt se porte beaucoup plus sur les caractéristiques des personnes à rencontrer au lieu de l'échantillon (Savoie-Zajc, 2007). En procédant ainsi, la réponse à la question de recherche va devenir plus accessible (Bolduc, 2013). Selon Ajar et al. (1983), dans l'échantillonnage non probabiliste aucune probabilité de sélection n'est assignée aux éléments de la population. Elle repose sur des critères subjectifs plutôt que sur une sélection aléatoire. Cette technique d'échantillonnage permet de repérer et de trier sur le volet les participants ou bénéficiaires impliqués dans la recherche.

Selon Fortin et Gagnon (2022) la technique d'échantillonnage non probabiliste permet de sélectionner des participantes répondant à des critères d'inclusion définis. Ils ont enchéri en expliquant qu'habituellement, des publications sont faites pour le recrutement des participantes. C'est pareil pour cette recherche où le chercheur a formulé des critères d'inclusion en vue du recrutement des participantes de son échantillonnage et a aussi fait passer une affiche de recrutement.

La taille de l'échantillon de cette recherche est constituée de 16 participantes ou anciens bénéficiaires du projet de relance économique. Il faut souligner qu'un grand échantillon ne garantit pas forcément la représentativité de la population étudiée (Grenon et al., 2012). Les bénéficiaires sélectionnés dans le cadre de l'entrevue vont offrir leur participation de façon libre et volontaire. Les critères de sélection sont précis, clairs et inclusifs.

### 3.5 CRITÈRES DE SÉLECTION ET MODALITÉ DE RECRUTEMENT

Toutes les répondantes étaient des femmes majeures. La population ciblée se composait exclusivement de membres de l'association. Les participantes, sélectionnées, doivent avoir au moins 7 ans d'adhésion puisqu'il y a des associations qui ont passé plusieurs années sans obtenir un fonds de financement pour leur projet et la période des années 2017, quant à elle, était bondée en financement.

La coordonnatrice de l'association, le plus haut responsable de l'association a accompagné le chercheur dans le processus de sélection des participantes. Elle a diffusé l'affiche de recrutement sur le groupe WhatsApp de l'association et l'a aussi partagé avec ses membres au cours d'une rencontre de l'association et a donné au chercheur le courriel de quelques membres de l'association. La majorité des participantes ont contacté directement le chercheur, par le biais des moyens de contact insérés dans l'affiche de recrutement. Et pour les autres répondantes qui ont complété l'échantillon, le chercheur les a contactées par courriel.

Il faut souligner que les répondantes, qui ont facilité la collecte de données, ont volontairement participé aux séances de causerie individuelle avec le chercheur. Les rendez-vous de chaque rencontre ont été discutés avec chaque répondante. Dans deux ou trois occasions, il y eut des répondantes qui ont demandé au chercheur de retarder ou avancer une rencontre.

### 3.6 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé la méthode d'entretien semi-dirigé qui nous a permis de comprendre l'histoire du projet et approfondir avec chaque répondante son récit. Cela nous a permis de laisser à chaque participante à l'entrevue de s'exprimer librement et d'entrer dans des détails que parfois nous n'avions pas prévus. Nous nous sommes contentés de les guider pour ne déborder le cadre de la recherche.

L'entretien semi-directif ou entrevue semi-dirigée appelée encore entrevue semi-structuré selon Savoie-Zajc (cité dans Imbert, 2010) est privilégié par rapport aux autres méthodes, parce qu'il est compatible avec la méthode qualitative ou la posture épistémologique choisie pour cette recherche. Il représente une conversation guidée au cours de laquelle, le chercheur écoute attentivement afin de saisir le sens de ce qu'exprime le participant, souligne Kavale (cité dans Boutin, 2018). Nous avons opté pour l'entretien semi-dirigé parce qu'il est stratégique et nous a permis de scruter en profondeur les perceptions et les expériences des participantes. L'entretien semi-dirigé présente les caractéristiques suivantes : guide d'entretien, ouverture à la spontanéité et l'interaction dynamique.

L'entretien semi-structuré correspond à l'objectif de cette recherche exploratoire et paraît beaucoup plus approprié. Selon Boutin (2018), il dépend en grande partie du thème et des objectifs de la recherche, des caractéristiques du sujet, de la quantité de personnes à interviewer et de leur disponibilité.

Au cours de l'entretien, l'enquêteur est guidé par la liste de thèmes établie à l'avance, lors de la préparation de l'enquête (Agogué et al., 2023). Cette liste est aussi connue sous le nom de guide d'entrevue (voir Annexe A). Cet outil itératif sert comme boussole et d'aide-mémoire pendant l'entretien (Agogué et al., 2023).

La méthode d'entretien semi-dirigé allie structure et flexibilité. Elle chevauche à la frontière de l'entretien directif (avec des questions précises et rigides) et l'entretien non directif. Cette méthode partage les principes de l'approche qualitative et inductive. Le participant peut raconter son vécu et révéler ses sentiments. En procédant ainsi, le participant

ne fait qu'émettre ses opinions ou ses jugements. Et, le chercheur ou son interviewer qui dirige le débat peut aussi réadapter quelques questions par rapport au contexte ou la situation qu'il se trouve. Par exemple, un répondant laisse le cadre d'une question. Le chercheur s'organise pour réorienter sa question afin de replacer le répondant dans l'esprit de la question. Donc, au cours de l'entrevue, le chercheur peut faire des aller et retour tout en tenant compte du temps et de l'espace. Il doit avancer tout en évitant le découragement ou la fatigue du répondant.

### 3.7 INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES

Les entretiens individuels nous permettront de compléter notre recherche sous la base de la méthode qualitative. Cette dernière favorise l'historicité et l'approfondissement des faits.

Nous comptons utiliser le guide d'entretien semi-structuré comme principal instrument de collecte, puis plusieurs approchent en vue de favoriser et de maintenir les meilleures pratiques d'entretien semi-structuré comme un enregistreur par exemple.

Le Guide d'entrevue semi-structuré (voir Annexe A) représente une trame avec des questions préétablies par le chercheur ; mais il peut les adapter en fonction des réponses de l'interviewé. À travers les réponses recueillies, le chercheur va pouvoir identifier les différents termes de sa recherche.



### 3.7.1 PHASE PRÉLIMINAIRE

Cette phase correspond à la préparation et à l'élaboration du guide d'entrevue semi-structuré. Celui-ci tient compte des thèmes développés dans la revue de littérature. Il se compose de questions ouvertes et organisées pour que l'interviewé puisse avoir suffisamment de latitude de développer ses idées. Ce guide est conçu pour aider le chercheur à clarifier le questionnement de cette recherche. C'est ce guide d'entrevue que le chercheur utilise lors de la collecte de données.

### 3.7.2 PHASE DE LA COLLECTE

La collecte des données, au cœur de cette étude qualitative, s'est déroulée par le biais d'entretiens semi-dirigés, une méthode choisie pour son adaptabilité à explorer en profondeur les perceptions et expériences des femmes bénéficiaires. Chaque entretien individuel a été méticuleusement préparé pour garantir la richesse des informations tout en respectant les principes éthiques de la recherche.

Avant chaque entretien, les participantes ont été pleinement informées de leurs droits. Conformément aux directives du Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de l'UQAC, un formulaire de consentement éclairé et le certificat d'éthique ont été présentés et signés. Il a été clairement stipulé que leur participation était volontaire et qu'elles pouvaient se retirer à tout moment sans aucune conséquence négative.

Pour établir un climat de confiance essentiel à la collecte de données sensibles, chaque rencontre a débuté par une présentation mutuelle dans une atmosphère détendue et respectueuse. Nous avons exposé la problématique de recherche et l'importance cruciale de leur contribution pour ce travail scientifique, précisant qu'il s'agissait d'une évaluation pour l'obtention de mon diplôme de maîtrise. L'accent a été mis sur la confidentialité des données et l'anonymat des participantes, les encourageant ainsi à s'exprimer librement et en détail.

Les entretiens ont été guidés par un guide d'entrevue thématique, structuré pour aborder les points clés liés aux questions de recherche. Ce guide comportait des thèmes de la planification du projet, engagement des parties prenantes, participation des bénéficiaires, de leurs rôles perçus dans le projet, et de leur perception globale de l'initiative. Un enregistreur audio a été utilisé pour capturer l'intégralité des propos, permettant au chercheur de se concentrer sur l'écoute active et la relance.

La collecte a pris fin lorsque la saturation des données a été atteinte, signe que de nouvelles informations n'apportaient plus d'éléments significatifs. Cette détection a été facilitée par une approche réflexive, combinant la collecte et une analyse préliminaire simultanée. Sur les 18 entretiens menés, deux ont été écartés en raison d'incohérences, aboutissant à un corpus final de 16 entretiens analysables (voir tableau 1).

Cette démarche de collecte a été spécifiquement conçue pour répondre aux questions de recherche et à l'objectif principal de l'étude :

- Question principale de la recherche : Pourquoi y a-t-il manque d'engagements des parties prenantes, notamment les femmes bénéficiaires, dans la gestion de projet en Haïti ?
- Sous-questions : le projet de cette association féminine répondait-il aux besoins de ses bénéficiaires ? Quels sont les rôles joués par ces parties prenantes ? Comment les bénéficiaires de ce projet le perçoivent-ils ?
- Objectif principal : Explorer la participation des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet de relance économique.

En structurant les entretiens autour de ces axes, la phase de collecte a permis de recueillir les témoignages nécessaires pour éclairer les dynamiques de participation et d'engagement des femmes dans ce contexte spécifique.

**Tableau 1 Les entretiens**

Participants	Heure du début	Durée en minutes	Verbatims en pages
Participante 1	16 hres 02	31, 20	3
Participante 2	07 hres 38	23, 67	4
Participante 3	16 hres 36	30, 61	2
Participante 5	09 hres 51	24, 16	3
Participante 6	14 hres 44	36, 34	4
Participante 7	08 hres 02	24, 25	2
Participante 8	11 hres 16	25, 43	2
Participante 9	16 hres 00	37, 44	2
Participante 10	07 hres 47	37, 18	3
Participante 11	11 hres 49	22, 57	3
Participante 12	11 hres 57	25, 17	2
Participante 14	16 hres 17	18, 48	2
Participante 15	10 hres 31	34, 49	4
Participante 16	14 hres 14	26, 15	3
Participante 17	12 hres 49	18, 51	2
Participante 18	17 hres 13	38, 27	4
Total		397, 52	45

Source : Construction de l'auteur à partir des données recueillies sur le terrain

### 3.9 CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ DE LA RECHERCHE

Toute démarche scientifique s'appuie sur des critères de scientificité (Gohier, 2004), dont la validité interne et la crédibilité des données constituent les principaux aspects à notre épistémologie.

Cette étude sur l'engagement des parties prenantes dans la gestion de projet en Haïti s'ancre dans le constructivisme radical et le paradigme inductif. Ce choix permet d'analyser les interactions sociales et d'appréhender les situations contextuelles. En recueillant les perspectives variées des participantes, nous cherchons à reconstituer une réalité complexe

qui dépasse le récit individuel, reconnaissant que la connaissance est un construit découlant des expériences des individus avec le monde.

Le caractère exploratoire de la recherche, répondant à la question centrale : « Pourquoi y a-t-il manque d'engagements des parties prenantes ? », est intrinsèquement lié à cette posture inductive et constructiviste.

#### - RIGUEUR ET VALIDITÉ MÉTHODOLOGIQUES

La validité des connaissances recueillies repose sur la rigueur méthodologique, la cohérence interne et la transparence (Gaudet et al., 2018). Notre recherche adopte la méthode qualitative, privilégiée par le constructivisme radical et le paradigme inductif. Cette approche est essentielle pour saisir l'historicité, la complexité et le caractère subjectif de l'engagement dans la zone métropolitaine.

L'association de l'étude de cas unique, du paradigme inductif et de la méthode qualitative démontre un engagement dans une recherche rigoureuse où les objectifs et les méthodes de collecte et de présentation des données doivent être clairs.

#### - COHÉRENCE ET CRÉDIBILITÉ

La cohérence de cette étude de cas implique le respect des principes de rigueurs, notamment la transparence du processus de recherche et la validation des résultats. Cette démarche permet une exploration approfondie du manque d'engagement.

La triangulation (des sources de données et/ou des méthodes) renforce le critère de crédibilité, qui découle de la validité interne (Kemp cité dans Proulx, 2019). Dans cette étude, bien que la collecte repose uniquement sur des entrevues des 16 bénéficiaires du projet « Relance économique », la crédibilité est assurée par la traçabilité des résultats et pourrait l'être davantage par la conservation des verbatims aux archives de l'UQAC.

La transparence du processus (décisions méthodologiques, étapes d'analyse, et articulation du cadre conceptuel, des objectifs et des outils de collecte) est cruciale. C'est l'adéquation entre ces éléments qui garantit la qualité de la recherche. Le choix inductif et de l'étude de cas unique, bien que leurs objectifs se chevauchent, sont guidés par des visées nuancées :

- Le constructivisme radical permet de structurer et d'utiliser l'expérience de chaque participante pour construire la connaissance.
- L'approche inductive mène à tirer des conclusions de ces expériences.
- L'étude de cas permet une analyse approfondie de ce cas spécifique.
- L'approche qualitative vise à comprendre les expériences, comportements et perceptions des participantes.

Ces choix méthodologiques renforcent collectivement le critère de validité.

## - PORTÉE DE L'ÉTUDE

Il est important de noter que la notion de critère est parfois remise en question, car elle provient d'un paradigme positiviste que la recherche qualitative a souvent rejeté (Proulx, 2019). La recherche qualitative moderne privilégie l'appréciation de ce que l'étude apporte à l'avancement de la science plutôt que de s'en tenir uniquement à des critères traditionnels (Proulx, 2019). Cette étude de l'engagement des parties prenantes dans la gestion de projet en Haïti est pionnière dans ce secteur, allant au-delà des rapports d'ONG pour fournir une analyse scientifique spécifique. Elle présente, comme toute étude, des forces et des limites.

### 3.10 FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous avons veillé à la validité interne et à la crédibilité des données recueillies afin de présenter et d'expliquer les points saillants de cette étude. La collecte des données s'est effectuée au moyen d'entrevues semi-dirigées. Toutes les participantes sélectionnées répondaient aux critères d'inclusion établis.

L'entretien semi-dirigé, en tant qu'instrument de collecte, a permis une grande flexibilité. Il était possible d'adapter les questions en cours d'entretien, d'apporter des éclaircissements aux personnes interrogées, et même d'introduire des questions supplémentaires pour approfondir certains aspects. Ce dialogue guidé a parfois impliqué de répondre aux questions des participantes, renforçant ainsi la richesse des échanges.

Au fil des entretiens, l'investigateur a découvert des explications parfois inattendues et surprenantes. La richesse des échanges avec les participantes était telle qu'il empiétait parfois sur d'autres rendez-vous. Deux ou trois entretiens pouvaient être menés par jour. Les interactions avec les participantes rappelaient des scènes naturelles, pleines de spontanéité.

Le processus de la vérification et de la qualité des données collectées reste lié par la triangulation. Cette dernière est assurée par la cohérence au sein des discours. Aucun document administratif n'était disponible. Les doutes sur n'importe quel aspect d'une question sont partagés dans plusieurs entrevues individuelles. Pour ceux-là qui ne sont pas élucidés, je n'en tiens pas compte. Je les rejette comme c'était le cas au cours de ces entretiens. L'investigateur avait au départ un échantillon de 12 participantes et en a auditionné 18. Il a rejeté 2 de ces entrevues pour incohérence. Il faut souligner que l'association comptait 60 membres. Sa coordonnatrice avait déclaré qu'il y a des déperditions dues au déplacement forcé des forcés de beaucoup de familles dans différents quartiers de la zone métropolitaine de Port-au-Prince.

Par ailleurs, nous avons réalisé que la possibilité d'influencer les débats nous accompagne, nous nous sommes organisés pour rester objectifs. Les débats ont lieu en créole, la langue maternelle des participantes. Cela nous a permis de collecter des informations très riches. Il y a quelques risques de biais liés à la traduction. Mais, l'enregistreur que nous avons utilisé nous a permis de réduire considérablement ce risque, en écoutant les passages plusieurs fois. Il y a aussi, le ton, les gestes et la façon de répondre les questions qui nous ont beaucoup aidés lors de la traduction. De plus, notre choix d'échantillonnage repose sur



l'échantillonnage non probabiliste. Il se pourrait que les caractéristiques de tous les membres de l'association ne soient pas bien représentées ; même quand les règles légales de la recherche sont respectées.

### 3.11 RÈGLES LÉGALES DE LA RECHERCHE

Avant de procéder aux entrevues, j'ai suivi la formation en éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC 2 : FER 2022), obtenant un certificat de réussite (Annexe A). J'ai ensuite soumis le projet de mémoire au Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'Université du Québec à Chicoutimi pour approbation. J'ai été convoqué au CER pour clarifier certains aspects de mon projet, à la suite de quoi le comité a formulé des recommandations.

Durant la période de soumission, l'affiche de recrutement, le Formulaire d'information et de consentement verbal (FIC) ainsi que la grille d'entrevue ont été validés par le CER. Initialement, j'ai obtenu une approbation conditionnelle. Une fois toutes les recommandations satisfaites, le CER m'a délivré le certificat d'approbation éthique.

Une fois le certificat d'approbation obtenu, je suis entré en contact avec les participantes potentielles afin de fixer les rendez-vous. Toutes les personnes interrogées étaient majeures et ont donné leur consentement éclairé. Je les ai informées de leur droit d'accepter ou de refuser de participer, et elles ont bien compris qu'un refus n'entraînerait

aucune conséquence négative. Les séances de collecte de données se sont déroulées dans le respect mutuel et en stricte conformité avec les règles d'éthique et celles de l'UQAC.

### 3.12 PROCESSUS DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES

La traduction et la transcription des verbatims ont commencé au fur et à mesure qu'avance la collecte des données. Il faut souligner que le traitement des données a eu lieu progressivement avec le déroulement des entretiens. L'ensemble des données collectées est organisé en fonction de leur pertinence aux thèmes de l'étude.

Nous avons mis en place un processus d'anonymisation des données recueillies en évitant de formuler des questions personnelles, de citer des noms de participantes ou de l'association. L'anonymisation a pour but de protéger la vie privée des individus et garantir la conformité aux réglementations. L'anonymat va faciliter à l'avenir le partage des données ou encore renforcer l'universalité de la connaissance produite. Ainsi, cette connaissance évitera d'être l'histoire d'une personne ou d'une association.

Pour garder la confidentialité des données recueillies, nous n'avons pas posé des questions personnelles. Chaque répondante a été identifiée à l'aide de codes créés dans un fichier indépendant de celui de la collecte.

La codification thématique et la formation des nœuds réalisés ont permis de mieux comprendre le manque d'engagement des parties prenantes. Cette dite codification se faisait

en attribuant un code à des segments de textes ou de phrases constituant des unités de signification à cette recherche. La triangulation de ce flot d'informations provenant des différentes participantes a guidé l'investigateur dans le processus d'analyse des données.

L'analyse des données a été réalisée par le biais du logiciel Nvivo avec les verbatims de 16 participantes (voir tableau 1). Il y avait trois grands thèmes : la planification, la gestion des parties prenantes et l'engagement des parties prenantes. Pour les besoins de la cause, la gestion des parties prenantes a été intégrée comme sous-titre de l'engagement des parties prenantes. Donc, l'arbre de codage du logiciel Nvivo comprenait de deux grands thèmes « Planification et engagement des parties prenantes. Chaque thème était divisé en trois codes et un des codes contenait un sous-code. Ce mode de regroupement servait de base pour la présentation des résultats.

**Tableau 2 Les codes**

Thèmes	Codes	Sous codes
Planification du projet	Livrables, ressources et risques	
Engagement des parties prenantes	Gestion des parties prenantes,	Attentes
	Participation des parties prenantes	
	Et perception des parties prenantes	

## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette phase est consacrée à la présentation des résultats de notre recherche. Nous soulignons que l'objectif principal de cette recherche est d'explorer la participation des parties prenantes, notamment les femmes bénéficiaires dans la mise en œuvre du projet de relance économique dans la zone métropolitaine.

#### 4.1 IMPACTS DES TURBULENCES SOCIOPOLITIQUES

Initialement conçu comme un suivi bimensuel par visites surprises, ce mécanisme a été fortement perturbé et finalement discontinué en raison des turbulences sociopolitiques et la violence des hommes armés entraînant des déplacements de population. *« Les suivis ont été faits tous les 2 mois auprès des bénéficiaires afin d'évaluer leur progression. Les premiers constats montraient que ces bénéficiaires progressaient très bien. Malheureusement la situation socioéconomique et politique du pays nous a bousculées, en provoquant beaucoup de déplacés à travers la région métropolitaine. Nous ne pouvons plus effectuer de suivi »* (Participante n° 6). Nous avons appris que l'association a sous-traité le projet dans un contexte particulier. *« C'est ainsi que cette association a sous-contracté le projet intitulé « Relance économique » dans un contexte d'autonomisation, destiné aux femmes commerçantes a pu se réaliser au cours de la monte de l'insécurité suivie de l'apparition de*

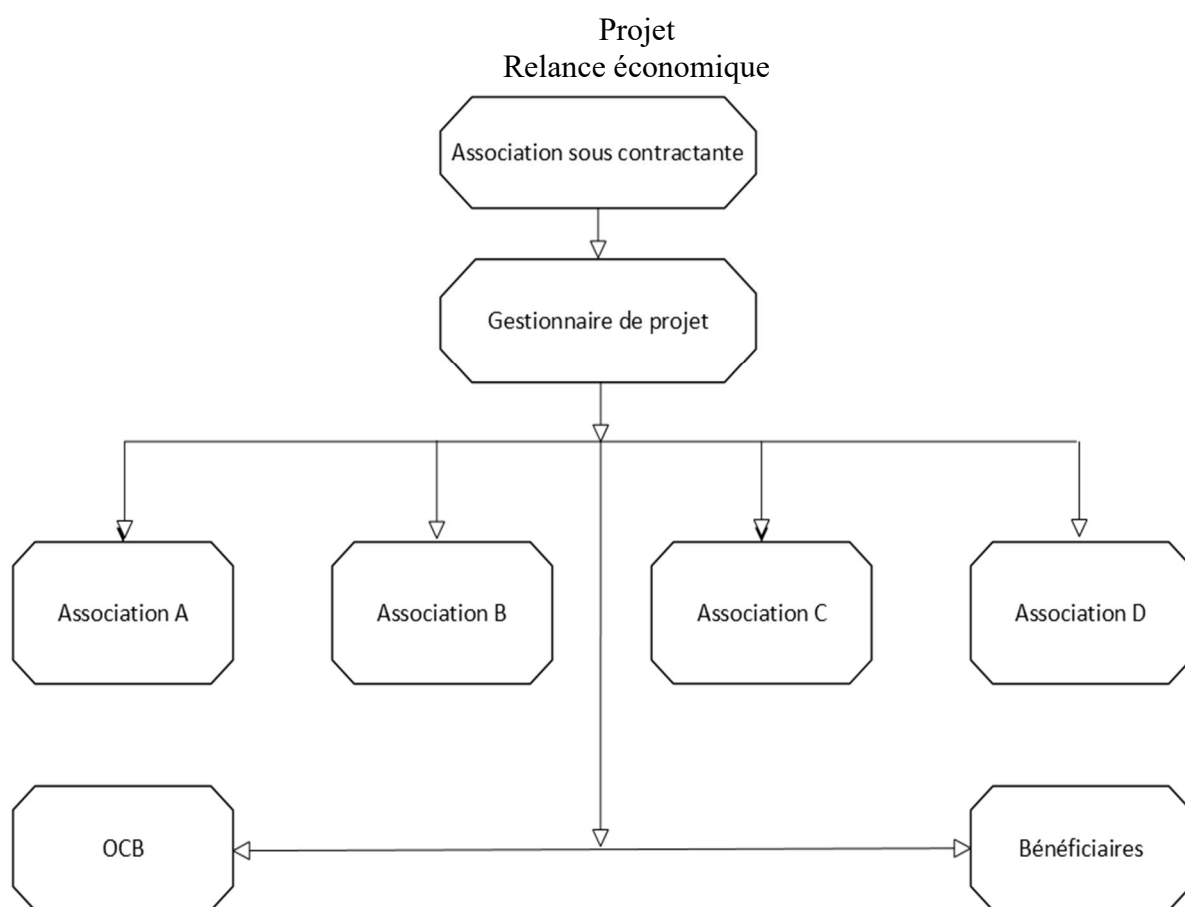
*la pandémie Covid 19* » (Participante n° 18). Ces informations sont essentielles pour la prise de décisions, mais elles n'ont pas été prises en compte.

#### 4.2 INFLUENCE DES RESSOURCES ET DU CADRE CONTRACTUEL SUR LA PLANIFICATION

L'analyse de la planification montre que la structure hiérarchique (voir tableau 2) et l'origine externe du projet ont pu affecter la participation des bénéficiaires. Comme le montrent les données, le projet a été initié par une organisation nationale, puis sous-traitée à une organisation internationale, l'association locale agissant comme sous-traitante selon les responsables de l'équipe projet. *« Nous avons sous-contracté le projet relance économique dans un contexte d'autonomisation avec une organisation de femme sur le plan national et cette dernière l'a contracté avec une organisation internationale. J'ai monté une équipe projet avec plusieurs associations de femmes que j'ai invitées. Chacune de ces dites associations avait une représentante au niveau de l'équipe projet »* (Participant n° 6 et 18). L'association locale a été choisie pour exécuter le projet à cause de sa proximité avec les quartiers vulnérables.

Par ailleurs, les données recueillies indiquent que la planification détaillée du projet et les décisions stratégiques ont été élaborées en l'absence des parties prenantes secondaires. *« La planification a été réalisée avec les partenaires financiers et l'équipe projet »* (Participante n° 18). *« Les décisions du projet peuvent être influencées par les partenaires financiers et l'équipe projet »* (Participante n° 6). C'était l'œuvre de l'équipe projet et de ses

partenaires financiers, ces derniers ayant un pouvoir d'influence prépondérant. La dynamique de prise de décision centralisée est un des facteurs contribuant au manque d'engagement. Cette dynamique a limité la marge de manœuvre et la participation des bénéficiaires et des associations invitées dès les premières phases du projet.



**Tableau 3 Organigramme du projet**

### 4.3 ANALYSE DE LA PARTICIPATION RÉELLE DES PARTIES PRENANTES

Cette section approfondit directement l'objectif de notre recherche en explorant la participation des parties prenantes au-delà de la planification. La participation des parties prenantes, élément central de notre exploration, révèle une dynamique contrastée. *« J'échangeais ces informations avec les bénéficiaires, mais pas avec les dirigeants »* (Participante n° 10). *« Non. Je n'ai eu à faire aucune proposition. En fait, l'association avait déjà une planification autour du projet »* (Participante n° 2). *« Bien sûr, j'ai fait des propositions. J'ai donc trouvé le cadre un peu trop restreint et j'ai demandé s'il était possible de l'agrandir afin de faire bénéficier plus de gens »* (participante n° 15). D'une part, certains bénéficiaires ont exprimé des propositions, notamment celle d'élargir l'accès aux subventions à davantage de femmes. La capacité de certains bénéficiaires à proposer des améliorations témoigne d'un désir de participation active. D'autre part, c'est un point crucial pour notre questionnement sur le manque d'engagement, une part significative des bénéficiaires a déclaré n'avoir rien proposé, justifiant leur silence par le fait que l'équipe projet avait déjà sa propre planification.

Les résultats montrent le manque d'engagement des bénéficiaires en limitant leur d'opportunités de participation. *« Le rôle des bénéficiaires, c'était leur présence, en remplissant les formulaires. L'équipe projet de son côté, elle a vérifié les différentes informations recueillies, en se rendant sur les lieux. Il y avait même des images disponibles »* (Participante n° 6). Le rôle des bénéficiaires, limité à la confirmation de leur présence et au remplissage des formulaires, indique une participation réactive plutôt que proactive. Le

modèle de participation est passif, axé sur la conformité administrative plutôt que sur l'engagement des parties prenantes.

La dynamique de participation, où la planification est perçue comme figée, répond à la question des rôles des parties prenantes en révélant une asymétrie de pouvoir et d'influence dans le processus décisionnel. La satisfaction face aux résultats du projet n'a pas conduit à une implication dans l'engagement des parties prenantes, ce qui a pu être limité par la rapidité d'exécution et le cadre contractuel. L'exploration de ces formes de participation est donc essentielle pour comprendre les dynamiques à l'œuvre.

#### 4.4 PERCEPTION DES BÉNÉFICIAIRES : UN SUCCÈS CONTRASTANT AVEC LE NIVEAU D'ENGAGEMENT

La perception des bénéficiaires envers le projet est globalement positive, ce qui est un élément clé dans notre exploration de leur participation. Les femmes interrogées ont exprimé un profond sentiment de satisfaction, qualifiant l'initiative de belle et saluant le bon travail de l'équipe projet. « *Ce projet nous a mis dans la joie, en nous renforçant et en nous rendant indépendantes. Donc, ce projet était un succès* » (participante n° 16). « *Le projet a été fructueux, grâce à lui, beaucoup d'activités financières ont été créées. Il nous a permis d'accroître nos ressources économiques, de développer nos activités commerciales, et de faire des profits. Il m'avait personnellement permis de répondre à mes besoins socio-économiques, de payer mon loyer, la scolarité de mes enfants, de nourrir ma famille, etc.* » (participante n° 11). Cette appréciation est ancrée dans les bénéfices tangibles ressentis : la



capacité de se prendre en charge, une meilleure gestion de leur commerce, et l'atteinte d'une plus grande autonomie et l'indépendance financière, en ligne avec les objectifs du projet. La comparaison avec d'autres associations, perçues comme moins transparentes, renforce cette image très favorable de l'équipe projet, jugée « joviale, accueillante, honnête et très généreuse ». « *Certaines organisations savent venir dans la zone nous parler, prendre l'identification de quelques personnes puis des fonds savent décaisser pour des projets de notre zone, alors qu'il n'y a aucune réalisation en faveur de la communauté. Rien n'est fait pour les sanctionner. Mais par rapport à ce projet d'entrepreneuriat. Je leur conseillerais de faire attention ! et, je vais les encourager à venir dans la zone* » (Participante n° 17). « *Les responsables sont des personnes accueillantes et bienveillantes qui vous apprennent comment bien gérer pour mieux vous en sortir* » (Participante n° 2).

Cette perception globalement très positive met en lumière une tension apparente avec notre question principale sur le manque d'engagement. Comment concilier une grande satisfaction avec une implication limitée dans les décisions ?

#### 4.5 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES BESOINS DES PARTIES PRENANTES SECONDAIRES FACE AU PROJET

En ce qui concerne la sous-question, le projet répondait-il aux besoins des bénéficiaires ? Les données que nous avons collectées ont permis de constater que la majorité des réponses étaient positives, mais nuancées. Le projet a répondu aux besoins des bénéficiaires « *Ce projet était arrivé dans un bon moment pour moi. Lorsque j'avais des*

*commandes en pâtisserie, je savais utiliser les matériels d'autrui. » (Participant n° 16). « Ce projet représentait une bénédiction ! Il m'a permis de créer des activités que je n'avais même pas prévues. Mon commerce était rentable et générait des bénéfices » (Participant n° 1).*

Pour cette même sous question suscitée, quelques femmes bénéficiaires ont clairement exprimé leur satisfaction partielle : *« Je ne dirais pas à cent pour cent, mais c'était un grand pas pour moi vis-à-vis de ma situation économique puisque je pouvais alors satisfaire certains besoins primaires » (Participant 2 et 12). « Il ne répondait pas catégoriquement à tous mes besoins, mais il a été d'un support vraiment important pour moi » (Participant 5 ».* Donc, tous les besoins ou toutes les idées n'ont pas été pleinement pris en compte.

Cependant, pour le silence observé par certains de ces bénéficiaires, la participante 2 a déclaré : *« Non. Je n'ai eu à faire aucune proposition. En fait, l'association avait déjà une planification autour du projet. Tout le monde était plutôt en attente pour comprendre et bénéficier de ce que le projet avait à offrir et tous les bénéficiaires espéraient que le projet irait plus loin. »* D'un autre côté, la participante 16 a déclaré : *« Non, je n'ai pas pris part dans la planification ».*

Dans le cadre de cette même sous question, les critères de sélection, la communication ou le délai posaient des problèmes. La participante 18 a mentionné que *« certaines de ces associations ont soumis des bénéficiaires qui ne répondaient pas aux*

*critères de sélection* ». « *Il ne faut pas qu'il y ait empressement. D'abord, les organisations sœurs qui seront appelées à prendre part à l'équipe projet doivent bien comprendre le bien-fondé du projet. Si les responsables de ces organisations avaient compris, toutes les parties prenantes qu'ils avaient soumises dans leur liste de bénéficiaires devraient être agréées. Personne n'allait essuyer de refus* » (participante 6). La déclaration de ces deux participantes décrit une inadéquation entre les bénéficiaires ciblés et les besoins réels, ou un problème dans le processus de sélection qui pourrait affecter l'engagement de certains ou encore l'association concernée n'a pas eu assez de temps pour maîtriser le processus de sélection. Deux problèmes majeurs se dégagent : délai et communication. Ces défis peuvent avoir une incidence négative sur l'engagement des parties prenantes.

En ce qui concerne la question de l'engagement des parties prenantes, les bénéficiaires ont montré une conception variable du concept. La participante 8 a souligné : « *Il varie par rapport aux bénéficiaires. Chacun a des besoins différents, il y a des bénéficiaires qui veulent un toit pour dormir, de l'argent, avoir un commerce, etc.* » La participante 10 quant à elle nous a déclaré : « Je sais entendre parler de ce thème, mais je ne l'ai pas encore questionné ». D'autres participantes comme 11 a ignoré la question « *sans objet* », 3 nous dit : « *Je ne sais pas* » et la participante 14 a mentionné : « *Non, je ne crois pas, je n'ai pas de commentaire. Le mot engagement des parties prenantes m'est inconnu. Je ne le connais pas* ». Ces bénéficiaires ont montré un engagement conditionnel, contextuel et une diversité des besoins et des attentes.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSIONS

Ce chapitre vise à analyser en profondeur les résultats obtenus et à les confronter à la littérature existante afin de répondre à notre question principale : pourquoi y a-t-il un manque d'engagement des parties prenantes, notamment les femmes bénéficiaires ? Les données des entretiens ont révélé que le manque d'engagement n'est pas un simple désintérêt des bénéficiaires, mais plutôt le résultat d'une série de défaillances systématiques au sein du projet. Ces défaillances ont eu un impact direct sur la participation, la prise de décision et, par conséquent, sur l'engagement réel et durable des femmes. Pour y répondre, les débats s'articuleront autour de la pertinence du projet, des rôles des parties prenantes, de la perception des bénéficiaires et des facteurs spécifiques qui ont contribué à cette situation.

#### 5.1 DU MANQUE DE PARTICIPATION À UN ENGAGEMENT LIMITÉ

Notre première sous-question portait sur l'adéquation du projet aux besoins des bénéficiaires. Les résultats ont mis en évidence un désalignement initial qui a directement compromis l'engagement. Bien que les femmes aient perçu le projet comme une bénédiction répondant à des besoins fondamentaux de subsistance et d'autonomisation, leur implication a été limitée au simple remplissage de formulaire de sélection.

Cette participation essentiellement symbolique a empêché la co-construction des solutions. Cette approche contraste fortement avec les travaux d'expert tels que (Reed, 2008), qui insistait sur une implication précoce et continue des parties prenantes. De même, Gao et Zhang (2006) soulignent l'importance de prendre en compte les préoccupations des bénéficiaires dès les phases de conception. En excluant les femmes bénéficiaires des discussions initiales, l'équipe projet a saper leur sentiment d'appropriation et d'influence, des leviers cruciaux pour un engagement véritable (Erkul et al., 2020). Cette absence d'implication en amont est la première explication au manque d'engagement observé, car elle réduit les bénéficiaires à un rôle passif, plutôt que d'en faire des actrices du changement.

## 5.2 DES RÔLES RESTRICTIFS QUI LIMITENT LA PRISE DE DÉCISION

Notre deuxième sous-question visait à comprendre le rôle joué par les parties prenantes. Les résultats de notre étude montrent une dynamique de rôles plutôt restrictive, qui a directement impacté la prise de décision et l'engagement. L'équipe projet a explicitement déclaré que les décisions étaient réservées à eux-mêmes et aux fournisseurs de fonds, une perception qui reflète le modèle instrumental de la gestion des parties prenantes (Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997).

Cette approche, qui exclut la communauté locale et les bénéficiaires du processus de décision, a pour conséquence de limiter leur engagement. Pourtant, comme le souligne Freeman (1984), toutes les parties prenantes, même celles qui sont simplement affectées, sont

pertinentes. Des études comme celles de Di Maddaloni et Davis (2017) ont démontré l'importance cruciale des communautés locales dans la réussite des projets. En limitant le rôle des femmes à celui de réceptrices passives, l'équipe a involontairement miner la base d'un engagement durable et à confirmer que leur influence était minimale, voire inexistante, au-delà de la phase de sélection. Le manque d'engagement n'est donc pas le fruit d'une désaffection des bénéficiaires, mais d'une approche de gestion qui n'a pas su leur donner pouvoir d'agir et décider.

### 5.3 LES FACTEURS SOUS-JACENTS AU MANQUE D'ENGAGEMENT

Le cœur de notre question principale réside dans l'analyse des facteurs qui ont contribué à ce manque d'engagement, et qui vont au-delà des questions de participation et de prise décision :

- ❖ Gestion des risques déficiente : l'insécurité et la COVID-19, bien que citée comme des défis majeurs, n'ont pas l'objet d'une gestion proactive. L'absence de stratégie pour ces risques externes, pourtant omniprésent Lemaitre ( cité dans Gourc, 2006) et le Project Management Institute (2017), a limité la capacité de l'équipe à maintenir un engagement régulier et sécurisé avec les bénéficiaires.
- ❖ Contraintes opérationnelles et de communication : les contraintes de temps et de fonds ont poussé l'équipe à privilégier la rapidité d'exécution, souvent au

détriment de l'engagement profond des parties prenantes. Les failles de communication, comme le fait que certaines bénéficiaires ne connaissaient pas le nom du projet, témoignent d'un manque de canaux efficaces pour collecter leurs préoccupations et diffuser des informations essentielles.

- ❖ Manque de connaissance et de compétence en engagement : l'affirmation du gestionnaire de projet selon laquelle seuls l'équipe et les bailleurs de fonds peuvent influencer les décisions est révélatrice d'un manque de connaissance du concept d'engagement des parties prenantes. Comme le confirment les travaux de Erkul et al. (2020) et de Bandé (2023), l'absence de stratégie d'inclusion peut directement conduire à un faible engagement des bénéficiaires.
- ❖ Ces facteurs internes et externes expliquent pourquoi, malgré une perception positive du projet, les femmes n'ont pas pu développer un sentiment d'appartenance et de responsabilité partagée qui se trouve au cœur de l'engagement.

#### 5.4 LA PERCEPTION POSITIVE : UN PARADOXE FACE AU MANQUE D'ENGAGEMENT

Notre troisième sous-question portait sur la perception des bénéficiaires. Il est paradoxal de constater que, malgré les défis et le manque d'engagement évoqué, la perception

générale des bénéficiaires est remarquablement positive. Elles ont exprimé que le projet était une bénédiction et se sont déclarées prêtes à réitérer l'expérience.

Cette perception positive ne doit pas être confondue avec un engagement total. Elle est plutôt le reflet de deux éléments distincts :

- ❖ Le comblement des attentes de base : le projet a répondu à des besoins concrets en matière d'autonomisation et d'activités commerciales, ce qui a généré un sentiment de satisfaction.
- ❖ Une approche humaine et bienveillante : le respect manifesté par l'équipe projet a créé un engagement moralement positif (Greenwood, 2007; Kujala et al., 2022).

Cependant, comme le note Freeman (1984), la perception des parties prenantes détermine leur soutien futur. La méfiance héritée d'expériences passées avec d'autres associations représente un risque pour l'engagement à long terme. La satisfaction perçue est donc un succès à court terme, mais elle ne garantit pas la durabilité et l'appropriation du projet, car elle repose plus sur l'acceptation que sur une participation active et décisionnelle.

## 5.5 LIMITES DE L'ÉTUDE

Conformément aux principes des études de cas (Yin, 2018), la transférabilité de nos résultats est par nature limitée. Plusieurs limites ont été identifiées au cours de cette recherche :



- a. Complexité de la structure du projet : La recherche a initialement visé une seule association créatrice et gestionnaire du projet. Cependant, les données ont révélé que l'association ciblée avait sous-contracté la gestion du projet et fait appel à un consortium d'autres associations féminines. La grille d'entretien, conçue pour une seule entité, n'a pas pleinement appréhendé la dynamique de cette gestion collaborative interassociative, une pratique courante dans le secteur féminin haïtien.
- b. Échantillonnage des parties prenantes : L'étude s'est principalement concentrée sur les bénéficiaires, excluant d'autres parties prenantes potentielles qui ont pu échapper à notre échantillonnage. Une étude future pourrait élargir l'éventail des acteurs interrogés pour une vision plus holistique.
- c. Accès aux documents : Le chercheur n'a pas pu accéder au rapport de clôture du projet ni à d'autres documents écrits, ils n'étaient pas disponibles. Cette situation a limité l'analyse à des données primaires issues de nos différents entretiens. Cela a rendu difficile la compréhension complète de la planification et du suivi du projet.

## 5.6 SYNTHÈSE ET IMPLICATIONS : LE SUCCÈS À L'AUNE DU MANQUE D'ENGAGEMENT

L'analyse des résultats met en lumière des liens directs avec nos questions de recherche. Le succès perçu du projet, malgré le manque d'engagement, peut être interprété à travers le prisme du modèle de succès de développement.

Ika (2012) propose d'aller au-delà des indicateurs traditionnels de performance (coûts, temps, portée) pour adopter une approche plus holistique et contextuelle. Selon lui, le succès doit également inclure l'impact à long terme, la pertinence pour les bénéficiaires, la durabilité et la capacité du projet à s'adapter et à favoriser la collaboration. Dans ce cas, même si les facteurs internes et externes ont compromis l'engagement, la satisfaction des bénéficiaires qui est une mesure de la pertinence et de l'impact peut être considérée comme un indicateur de succès. Cependant, ce succès est teinté par une approche de gestion des parties prenantes qui demeure restrictive comme le modèle instrumental.

Ces observations confirment que le manque d'engagement des parties prenantes en Haïti est réalité influencée par des facteurs multiples, allant des risques sociopolitiques à une absence de compétence en gestion collaborative. L'étude de Prebanić et Vukomanović (2023) appuie cette idée en insistant sur le fait que l'inclusion de la communauté locale est un facteur de succès critique.

L'apport de cette recherche réside dans le fait de montrer que l'engagement, au-delà de la participation ou de la satisfaction, est une fonction du pouvoir de décision et du sentiment d'appropriation. Pour y remédier, l'avenir de l'engagement des femmes en Haïti réside dans la création de projets qui intègrent leurs voies, leurs besoins et leurs aspirations dès les premières étapes.

## **CONCLUSION**

Cette recherche a abordé une problématique centrale et souvent négligée dans la gestion de projet en Haïti : le manque d'engagement des parties prenantes, en particulier des femmes bénéficiaires. Notre étude, centrée sur le projet « Relance économique » mené par une association de femmes, avait pour objectif principal d'explorer la nature de cette participation. Pour y parvenir, nous avons cherché à répondre à plusieurs questions : le projet répondait-il aux besoins des bénéficiaires, quels rôles ont-ils joués, et comment ont-ils perçu ce projet ?

Afin d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences, nous avons opté pour une méthodologie de l'étude de cas, utilisant des entretiens semi-directifs comme principal instrument de collecte de données. Cette approche nous a permis de comprendre les dynamiques à l'œuvre et de mettre en lumière les facteurs qui entravent l'engagement des bénéficiaires.

Nos analyses ont permis de comprendre que l'engagement des femmes était passif et symbolique. Ce manque d'engagement n'était pas le fruit d'un désintérêt, mais plutôt la conséquence de plusieurs facteurs complexes. Nous avons identifié des entraves directement liées au projet, comme l'exclusion des bénéficiaires de la phase de planification, le manque de suivi et l'inadéquation des délais. À ces facteurs internes s'ajoutent des défis structurels propres au contexte haïtien, tels que les troubles sociopolitiques, les déplacements de population et un secteur associatif parfois trop dépendant des partenaires internationaux.

Paradoxalement, malgré ces difficultés, les bénéficiaires et l'équipe de projet ont exprimé leur satisfaction quant aux résultats obtenus. Ce constat souligne l'importance de dépasser la simple mesure des résultats du projet pour se concentrer sur la qualité de l'engagement et l'autonomisation des parties prenantes.

En termes de contributions théoriques, cette recherche met en lumière l'importance de la gestion collaborative dans les projets en Haïti. Contrairement aux approches traditionnelles, la gestion collaborative se révèle être un levier pour renforcer l'engagement des parties prenantes en valorisant leurs connaissances et leur participation. Elle permet une meilleure prise de décision, favorise la responsabilité partagée et encourage l'agilité organisationnelle. Ce modèle, qui promeut le partage et la mise en commun des connaissances, offre une voie durable pour la création de valeur et l'amélioration des résultats des projets dans des contextes complexes.

Pour l'avenir, il serait pertinent d'explorer plus avant la mise en œuvre concrète de cette approche collaborative au sein des associations haïtiennes et d'analyser son impact sur la pérennité et le succès des projets.

## BIBLIOGRAPHIE

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*.  
<https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
- Agogué, M., Ch nard-Poirier, L. a., Grégoire, D., Plourde, Y., Robinson, M. et Soubli re, J.-F. o. (2023). *Survivre à son projet de recherche : Introduction à la méthodologie en gestion*.  ditions JFD Inc.  
<https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=3700997&lang=fr&site=ehost-live>
- Ajar, D., Dassa, C. m. et Gougeon, H. l. n. (1983). L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en  ducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 3–21. <http://dx.doi.org/10.7202/900396ar>
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (p. 14–14).  
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Andriof, J. r. (2002). *Theory, responsibility and engagement*. Greenleaf Pub.  
<http://site.ebrary.com/id/10650102>
- Andriof, J. r. (2003). *Unfolding stakeholder thinking. Vol. 2 : Relationships, communication, reporting and performance*. Greenleaf Pub.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372.  
<https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Ba, K. (2024). *Comment l'implication des femmes dans les projets de développement peut être un facteur de succès?* [Université du Québec en Outaouais].
- Baba, S. et Raufflet, E. (2017). Challenging stakeholder salience: lessons from dormant local stakeholders. Dans *Stakeholder Management* (p. 159–188). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/info:doi/10.1108/S2514-175920170000008>

- Bandé, A. (2023). *L'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement international : les perspectives des superviseurs, des coordonnateurs et des bénéficiaires*. WorldCat. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/9525/>
- Banque mondiale-Haïti. (2024). *Haïti : une évaluation des obstacles à l'égalité de genre*. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/haiti/publication/haiti-gender-assessment-report>
- Banque mondiale. (2022). *HAÏTI-Vers une réponse aux crises récurrentes et à la fragilité chronique. Diagnostic Systématique Pays*. [55]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099548410192237226/pdf/IDU07909cb770145c046b20b3be0b5b3ec9ba558.pdf>
- Banque mondiale. (2024). *La Banque mondiale en Haïti : Développement, recherche, données* | *Banque mondiale*. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/haiti/overview>
- Bellucci, M., Simoni, L., Acuti, D. et Manetti, G. (2019). Stakeholder engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(5), 1467–1499. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2017-3158>
- Beringer, C., Jonas, D. et Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Bevan, D. et Werhane, P. (2010). Stakeholder theorising and the corporate-centric world. *Management & Avenir*, 33(3), 127–141. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0127>
- Bolduc, F. (2013). *Impacts de la réforme du réseau québécois de la santé et des services sociaux (2003) sur la représentation qu'ont les gestionnaires de leur travail* [Université de Montréal]. WorldCat. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=8a0ac320-4b79-4176-a294-c5797dd70dd5>
- Boutin, G. r. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : théorie et pratique* (2e édition<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec.

- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. et Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research : JSR*, 14(3), 252.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 4(4), 497.
- Cherkaoui, A. et Haouata, S. (2017). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion. *Revue interdisciplinaire*, 1(2), 20.
- Chery, J. (2023). *Vers l'institutionnalisation des pratiques de médiation en Haïti : enjeux pour l'éducation et la formation* (publication n° 2023NORMC005) [Normandie Université]. <https://theses.hal.science/tel-04106179>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1995.95032719944>
- Cornell, B. et Shapiro, A. C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16(1), 5–14.
- Cour Supérieur des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA). (2020). *Rapport d'Audit spécifique de gestion du Fonds PETROCARIBE-Partie III.pdf*. [https://www.csc.ca.gouv.ht/rapports\\_petro\\_caribe.php](https://www.csc.ca.gouv.ht/rapports_petro_caribe.php)
- d'Amboise, G. et Audet, J. (1996). *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*. Université Laval. Faculté des sciences de l'administration.
- Damak-Ayadi, S. (2003). La théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie normative? Dans. 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Dawkins, C. (2015). Agonistic Pluralism and Stakeholder Engagement. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 1–28. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.2>

- De Waard, E. J. et Kalkman, J. P. (2022). Synthesizing extreme context studies in project management journals: introducing a time-based project management typology. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 886–912. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2021-0227>
- Di Maddaloni, F. et Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537–1556. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011>
- Dieujuste, R.-S. (2020). *Analyse compréhensive de la faible représentation des femmes dans des postes de décision politique en Haïti* [Université Laval]. WorldCat. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/66713>
- Djems, O. (2020). *Territoires de la violence, territoires des ONG: Quelle (in) cohérence?* [These de doctorat, Paris 8]. <http://www.theses.fr/2020PA080066/document>
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidenc. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1), 65.
- Dorval, M. (2016). *Constitution de la République d'Haïti (version contenant des dispositions amendées)* (2<sup>e</sup> éd.). C3 EDITIONS.
- Ebekozien, A., Aigbavboa, C. O. et Ramotshela, M. (2024). A qualitative approach to investigate stakeholders' engagement in construction projects. *Benchmarking: An International Journal*, 31(3), 866–883. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0663>
- Ehrhart, C. (2006). Croissance, redistribution et lutte contre la pauvreté : l'évolution non linéaire de l'approche de la Banque mondiale\*. *L'Actualité Économique*, 82(4), 597–641. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/croissance-redistribution-et-lutte-contre-la/docview/197736307/se-2?accountid=14722>
- El Abboubi, M. et Cornet, A. (2010). Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels. *Revue internationale P.M.E.*, 23(3-4), 155–178. <https://doi.org/10.7202/1012497ar>



- Emmanuel, R. S. (2021). Gestion de projet et action publique dans les États fragiles: Une analyse de la gestion des projets financés par le fonds PetroCaribe en Haïti. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://ruor.uottawa.ca/server/api/core/bitstreams/bd6285cb-d262-404f-8f57-ccccb3b773c7/content>
- Erkul, M., Yitmen, I. et Celik, T. (2020). Dynamics of stakeholder engagement in mega transport infrastructure projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1465–1495. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0175>
- Eroğlu, A. et Özen, A. (2023). OECD Ülkelerinde Yolsuzluk ve Belirleyicilerinin Hiyerarşik Kümeleme ile Analizi. *Sosyoekonomi*, 31(57).
- Eskerod, P., Huemann, M. et Ringhofer, C. (2015). Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42–53. <https://doi.org/10.1002/pmj.21546>
- Fatton Jr, R. (2014). Haïti : la politique d’industrialisation par invitation. *Cahiers des Amériques latines*, 2014/1(75), 41–58. <https://doi.org/10.4000/cal.3109>
- Ferrary, M. (2020). Dynamique des « petits mondes » de parties prenantes de l'entreprise. L'exemple des restructurations industrielles. *Management International*, 24(6), 52–64. <https://doi.org/10.7202/1077348ar>
- Fontil, N. (2009). Projet de développement communautaire en Haïti: Méthodologie d’analyse des besoins locaux. *Mémoire de Master en Développement–management de Projet. Université Senghor d’Alexandrie*.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition<sup>e</sup> éd.). Chenelière éducation.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach.
- Gagné, V., Berthelot, S. et Coulmont, M. (2022). Stakeholder engagement practices and impression management. *Journal of Global Responsibility*, 13(2), 217–241. <https://doi.org/10.1108/JGR-03-2021-0036>

- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. PUQ.
- Gao, S. S. et Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722–740. <https://doi.org/10.1108/14637150610710891>
- Gaudet, S., Robert, D. et Lavoie, K. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique*. Presses de l'Université d'Ottawa. <https://www-jstor-org.tlqprox.telug.quebec.ca/stable/j.ctv19x4dr>
- Giakoumi, S., McGowan, J., Mills, M., Beger, M., Bustamante, R. H., Charles, A., Christie, P., Fox, M., Garcia-Borboroglu, P., Gelcich, S., Guidetti, P., Mackelworth, P., Maina, J. M., McCook, L., Micheli, F., Morgan, L. E., Mumby, P. J., Reyes, L. M., White, A., Grorud-Colvert, K. et Possingham, H. P. (2018). Revisiting "success" and "failure" of marine protected areas: A conservation scientist perspective [Article]. *Frontiers in Marine Science*, 5(JUN), article n° 223. <https://doi.org/10.3389/fmars.2018.00223>
- Girard, C. et Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 33(3), 157–174. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0157>
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3–17.
- Gourc, D. (2006). *Vers un modèle général du risque pour le pilotage et la conduite des activités de biens et de services : Propositions pour une conduite des projets et une gestion des risques intégrées* [Institut National Polytechnique de Toulouse - INPT]. Mines-albi Cgi Gdr\_macs Instituts-telecom Institut-mines-telecom. <https://theses.hal.science/tel-00745260>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Grenon, G., Viau, S. et Dutil, M.-J. e. (2012). *Méthodes quantitatives en sciences humaines : de l'échantillon vers la population* (4e éd° éd.). Chenelière Éducation.

- Häberlein, L. et Hövel, P. (2023). Importance and necessity of stakeholder engagement. Dans *Ethics and Responsible Research and Innovation in Practice: The ETHNA System Project* (p. 38–53). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33177-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33177-0_3)
- Hilhorst, D. J. M. (2003). *The real world of NGOs: Discourses, diversity and development*. Zed Books.
- Horton, L. (2012). After the earthquake: gender inequality and transformation in post-disaster Haïti. *Gender and Development*, 20(2), 295–308. <https://doi.org/10.1080/13552074.2012.693284>
- Hurwitz, A. (2013). Assistance légale pour les femmes victimes de violence de genre en Haïti. *Obtenido de United Nations Development Programme (UNDP)*.
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It. *Project Management Journal*, 43(4), 27–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Jamal, A., Rashid, M. et Drira, M. (2014). Optimal Level of Participatory Approach in an NGO Development Project. *Journal of Comparative International Management*, 17(1), 14–23. [https://id.erudit.org/iderudit/jcim17\\_1art02](https://id.erudit.org/iderudit/jcim17_1art02)
- Jetté, C. et Vaillancourt, Y. (2018). *Une coopération Québec-Haïti innovante en agroalimentaire : l'économie sociale et solidaire en mouvement*. Presses de l'Université du Québec. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/une-cooperation-quebec-haiti-innovante-agroalimentaire-3628.html>
- Jn-Baptiste, M. G. O. et Baptiste, B. J. (2005). Femmes et pouvoirs: enjeux pour un véritable développement en Haïti.
- Joachim, D. (2024). *Produire l'information sur Haïti en contexte d'insécurité (2019-2024) : usages de WhatsApp, accès aux sources et reconfigurations du travail journalistique* [Université Grenoble Alpes ]. WorldCat.

- Khurram, S. et Pestre, F. (2017). Rethinking the salience of not-for-profit and for-profit stakeholders of a firm. *Society and Business Review*, 12(2), 136–151. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2016-0051>
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. et Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Lamour, S. (2022). Le 3 avril 1986 : expression d’une mésentente politique en Haïti : retour sur un élément de la mémoire indocile du mouvement féministe haïtien. *Recherches féministes*, 35(1-2), 57–76. <https://doi.org/10.7202/1099911ar>
- Lauwerier, T. (2017). L’éducation au service du développement. La vision de la Banque mondiale, de l’OCDE et de l’UNESCO. *L’éducation en débats: analyse comparée*, 8, 43–58. <https://oap.unige.ch/journals/ed/article/view/381>
- Lehtinen, J. et Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>
- Lombard, M. (2019). Fragments d’histoires d’un bailleur de fonds en Haïti. Regards de professionnels sur l’aide. *Revue internationale des études du développement*, 239(3), 133–150. <https://doi.org/10.3917/ried.239.0133>
- Longtin, D. (2010). *La violence faite aux femmes en Haïti : entre le réseau (inter)national d’assistance et la représentation des organisations féministes haïtiennes (1991-2008)* [Université du Québec à Montréal]. WorldCat. <http://www.archipel.uqam.ca/3916/>
- Magloire, D. (2003). Les Haïtiennes dans la tourmente de la crise économique. *Bulletin du Collectif Haïti de France*, 1–4.
- Marcelin, A., Diallo, T. et Bousquet, J. (2021) La diversité des sens donnés aux projets publics dans les pays les moins avancés (PMA) : le cas de l’Haïti. *Revue Organisations & territoires*, 30(2), 129–139, article. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1357>

- Marchand, H. I. n. (2011). *Violence, inégalités de genre et vulnérabilité des femmes au VIH/Sida en Haïti* [Université Laval]. WorldCat. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=57e04c59-ca62-4e21-9f93-761136b35a1d>
- Maurice, M. M. (2018). *Représentations des iniquités d'accès aux interventions d'autonomisation économique des femmes. Une étude de cas en milieu rural haïtien* [These de doctorat, Université d'Ottawa / University of Ottawa]. WorldCat. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=1cc59a15-3cbe-475b-a886-869c2344a16c>
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 33(3), 142–156. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0142>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Moore, S. S. (2021). Between the state and the yard: gender and political space in Haiti. *Gender, Place and Culture - A Journal of Feminist Geography*, 28(9), 1306–1326. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2020.1846500>
- MSPP. (2018). *Haïti : Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services (EMMUS-VI 2016-2017)*. <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR326/FR326.pdf>
- Payton, C. A. et Motta, M. (2021). La fabrique de la corruption en Haïti. *A contrario*, 32(2), 119–130. <https://doi.org/10.3917/aco.212.0119>
- Pierre, J., Castellanos Suárez, J. A. et Pierre, A. (2016). Contribution of rural women in community development in Haiti: Case Papaye Movement, Plateau Central, Haiti. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 7(4), 935–947.
- Pierre, R. (2023). *Facteurs d'appropriation des projets de développement rural par les bénéficiaires en Haïti : regard particulier sur l'implication des populations : une autopraxéographie* [Université du Québec à Rimouski]. WorldCat.

- Pilon, M. (2018). Démographie, éducation et développement en Afrique. *Marché et organisations*, 32(2), 63–85. <https://doi.org/10.3917/maorg.032.0063>
- Pluchart, J.-J. et Uzan, O. (2015). Une lecture épistémologique de la théorie des parties prenantes. *Management & Sciences Sociales*, 19(2), 4–17. <https://doi.org/10.3917/mss.019.0004>
- PNUD-Haïti. (2020). 2010-2020 10 ans Haïti de travail dans la Gestion des risques en Haïti. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ht/UNDP-HT-Rapport\\_Annuel\\_2019\\_10ansGRD-web.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ht/UNDP-HT-Rapport_Annuel_2019_10ansGRD-web.pdf)
- PNUD. (2014). Relever les défis de la sécurité climatique en Haïti : Une voie vers la paix et la résilience. <https://www.undp.org/fr/haïti/blog/relever-les-defis-de-la-securite-climatique-en-haiti-une-voie-vers-la-paix-et-la-resilience>
- Post, J. E., Preston, L. E. et Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28.
- Prebanić, K. R. et Vukomanović, M. (2023). Exploring Stakeholder Engagement Process as the Success Factor for Infrastructure Projects. *Buildings*, 13(7), 1785. <https://doi.org/10.3390/buildings13071785>
- Prince, N. (2023) L'insécurité dans la région métropolitaine de Port-au-Prince et la déterritorialisation du quartier de Martissant (Haïti). *Études caribéennes*, 55, article. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.27386>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide)* (6<sup>e</sup> éd.). Project Management Institute.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53–70. <https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- Radio-Canada. (2024). « Haïti devient vraiment une crise oubliée », selon la patronne de l'UNICEF. <https://ici.radio-canada.ca/rci/fr/nouvelle/1992397/haïti-crise-oubliee-unicef>

- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Sahed-Granger, Y. et Boncori, A.-L. (2014). La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes 28. *Revue Management & Avenir*, (68), 73–91.
- Santos, J. M. R. C. A. et Fernandes, G. (2024). Prioritizing Stakeholders in Collaborative Research and Innovation Projects Toward Sustainability. *Project Management Journal*, 55(4), 423–440. <https://doi.org/10.1177/87569728241231266>
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(1), 99–111.
- Schuller, M. (2007). Invasion or infusion? Understanding the role of NGOs in contemporary Haiti. *Journal of Haitian studies*, 13(2), 96–119.
- Sloan, P. (2009). L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable. *Gestion*, 34(1), 79–88. <https://doi.org/10.3917/riges.341.0079>
- Sobczak, A. et Berthoin Antal, A. (2010). Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches. *Management & Avenir*, 33(3), 116–126. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0116>
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index*. <https://www.transparency.org/en/countries/haiti>
- Tremblay, J.-M. (2005). Jacques B. Gélinas, Haïti: le développement du sous-développement.
- Turner, J. R. et Lecoivre, L. (2017). Marketing by, for and of the project: project marketing by three types of organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 841–855. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0080>

- Tymejczyk, O., Rivera, V. R., Peck, M., DoréLien, A., Petion, J. S., Seo, G., Walsh, K. F., Pape, J. W., McNairy, M. L., Fitzgerald, D. W., Nash, D. et Parcesepe, A. (2020). Psychological distress among a population-representative sample of residents of four slum neighborhoods in Port-au-Prince, Haiti. *Journal of affective disorders*, 263, 241–245. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.11.103>
- Uddin, S., Ong, S. et Matous, P. (2023). Stakeholder engagement variability across public, private and public-private partnership projects: A data-driven network-based analysis. *PloS one*, 18(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279916>
- UNFPA-Haïti. (2017). *Faits et chiffres clés sur la situation des femmes en Haïti, Novembre 2017*. <https://haiti.unfpa.org/fr/news/faits-et-chiffres-cl%C3%A9s-sur-la-situation-des-femmes-en-ha%C3%Afti-novembre-2017>
- UNICEF-Haïti. (2017). *Education-Un accès équitable à l'éducation pour tous les enfants*. <https://www.unicef.org/haiti/education#:~:text=Le%20taux%20net%20de%20scolarisation,%C3%A9cole%20sont%20des%20%C2%AB%20sur%C3%A2g%C3%A9s%20%C2%BB>.
- Vansteenkiste, J. (2017). Haiti's peasantry as poto mitan: refocusing the foundations of prosperity and development. *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 38(4), 523–541. <https://doi.org/10.1080/02255189.2017.1304365>
- Verlin, J. (2020). Comment mieux comprendre la gestion des violences sexistes et sexuelles commises par des humanitaires. *Alternatives Humanitaires= Humanitarian alternatives*, (16).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition<sup>e</sup> éd.). SAGE.
- Zanuso, C., Roubaud, F. et Torelli, C. (2014). Le marché du travail en Haïti après le séisme : quelle place pour les jeunes ? *Autrepart*, 71(3), 135–156. <https://doi.org/10.3917/autr.071.0135>



## **ANNEXES A — DOCUMENTS PREALABLES POUR EFFECTUER L'ENQUETE**

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est :

0001321129

## Modèle

### Principaux termes à débattre dans les différents entretiens

Planification du projet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conception</li><li>- Influence</li></ul>
Gestion des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Parties prenantes</li><li>- Prise de décisions</li></ul>
Engagement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Participation</li><li>- Attentes</li></ul>

## GRILLE D'ENTREVUE 1

### PRESENTATION ET CONTEXTE

Bonjour Madame ! Je suis Slovens Zidor, étudiant au programme de maîtrise en gestion de projet, à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Merci de m'honorer de ta participation à cette causerie !

Cette petite discussion que nous allons avoir, me permettra de collecter les informations nécessaires en vue de la réalisation de mon mémoire. Ce mémoire constitue une évaluation pour moi. Il me conduira à l'obtention de mon diplôme de fin de cycle. Pourquoi, je sollicite votre aide, en venant partager avec moi vos expériences de ce projet.

Les règlements de l'UQAC exigent à tous ses étudiants d'obtenir le consentement de tout participant avant même de réaliser une entrevue de recherche scientifique. Donc, d'après le formulaire de consentement, acceptez-vous de participer à cette entrevue de recherche ? Pour faciliter le bon déroulement de l'entretien, en évitant de vous arrêter à tout moment pour

prendre des notes, je dois enregistrer notre discussion. M'autorisez-vous à nous enregistrer ? Ce même formulaire prévoit que le verbatim soit conservé durant un certain nombre de temps après cette recherche. Consentez-vous à ce que ce soit fait comme selon le vœu des règlements de l'UQAC ?

Avez-vous des questions avant de commencer l'entrevue ?

1. Parlez-moi un peu de vous ?
2. Parlez-moi de l'Association ?
3. Qu'est-ce qui a provoqué la création ce projet ?
4. Parle-moi de la planification de ce projet ?
5. Comment les bénéficiaires comprennent-ils ce projet ?
6. De quelle façon les contacts ont été pris avec les bénéficiaires ?
7. Que dois faire un bénéficiaire pour jouir les services de ce projet ?
8. Comment les connaissances des bénéficiaires ont pu aider l'association dans la prise des décisions ?
  - Parle-moi des relations entre les dirigeants du projet et les autres bénéficiaires du projet durant et après le projet ?
9. Quels sont les problèmes que l'équipe de ce projet a du confronté au cours de la réalisation de ce projet ?
10. Quelle solution recommanderiez-vous à toute organisation voulant réaliser d'autres projets dans ce secteur ?

Que pouvez-vous me dire de l'engagement des parties prenantes en gestion de projet ?  
Avez-vous des commentaires à ajouter ?

## **GRILLE D'ENTREVUE 2**

### **PRESENTATION ET CONTEXTE**

Bonjour Madame ! Je suis Slovens Zidor, étudiant au programme de maîtrise en gestion de projet, à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Merci de m'honorer de ta participation à cette causerie !

Cette petite discussion que nous allons avoir, me permettra de collecter les informations nécessaires en vue de la réalisation de mon mémoire. Ce mémoire constitue une évaluation pour moi. Il me conduira à l'obtention de mon diplôme de fin de cycle. Pourquoi, je sollicite votre aide, en venant partager avec moi vos expériences de ce projet.

Les règlements de l'UQAC exigent à tous ses étudiants d'obtenir le consentement de tout participant avant même de réaliser une entrevue de recherche scientifique. Donc, d'après le formulaire de consentement, acceptez-vous de participer à cette entrevue de recherche ? Pour faciliter le bon déroulement de l'entretien, en évitant de vous arrêter à tout moment pour prendre des notes, je dois enregistrer notre discussion. M'autorisez-vous à nous enregistrer ? Ce même formulaire prévoit que le verbatim soit conservé durant un certain nombre de temps après cette recherche. Consentez-vous à ce que ce soit fait comme selon le vœu des règlements de l'UQAC ?

Avez-vous des questions avant de commencer l'entrevue ?

1. Parlez-moi un peu de vous ?
  - Identification complète
  - Statut
  - Niveau d'étude
  - Formation professionnelle
  - Expériences professionnelles
2. Comment voyez-vous ce projet ?
  - Présentation du projet
  - Les dirigeants
  - Le projet répondait-il à vos besoins ?
3. Sur quoi pouvez-vous vous baser pour dire que ce projet est une réussite ou un échec pour toi ?

4. Dis-moi comment vous avez pris connaissance de ce projet ?
  - En quelle qualité avez-vous participé à ce projet ?
  - Que représentait ce projet à cette époque ?
  - Votre contribution à ce projet
5. Avez-vous fait des propositions aux dirigeants ? si oui Quoi ? si non pourquoi ?
  - Votre ou vos propositions étaient-elles prises en compte ?
  - Pouvez-vous influencer quelques décisions du projet ?
  - Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Que pouvez-vous me dire de l'engagement des parties prenantes dans la gestion de projet ?

Avez-vous des commentaires à ajouter ?

Madame....., cette séance de partage d'expérience a été enrichissante ! Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps ! Mille fois merci !

