

TABLE DES MATIÈRES

<i>LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES</i>	4
<i>INTRODUCTION</i>	5
<i>SECTION 1 : CONTEXTE D'INTERVENTION</i>	
1.1 Environnement d'intervention	6
1.1.1 Dimensions de l'intervention	
1.1.2 Le mouvement syndical international	
1.1.3 La crise humanitaire	
1.2 Cadre de référence	11
1.2.1 L'aide publique au développement	
1.2.2 Les opérateurs sur le terrain	
1.3 Discipline professionnelle du stage	15
1.3.1 Définition de la gestion de projet	
1.3.2 Les raisons pour le choix de cette discipline	
<i>SECTION 2 : DESCRIPTION DU MANDAT</i>	
2.1 Présentation du mandat	17
2.1.1 Objectifs de la direction dans l'attribution du mandat	
2.1.2 Attentes spécifiques envers le stagiaire	
2.1.3 Tâches concrètes attribués au stagiaire	
2.2 La nature des livrables	18
2.2.1 Études des opportunités	
2.2.2 Études de faisabilité	
<i>SECTION 3 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION</i>	
3.1 La gouvernance de la FTQ	20
3.1.1 Missions de l'organisation	
3.1.2 Démocratie syndicale	
3.2 Le service de solidarité internationale	21
3.2.1 Mandat du service	
3.2.2 Historique de coopération	
3.3 Situation de la direction du service	22
3.3.1 Fonctions organisationnelles	
3.3.2 Ressources disponibles	
<i>SECTION 4 : CADRE DE RÉFÉRENCE ET MÉTHODOLOGIE</i>	
4.1 Textes fondamentaux	24
4.1.1 Approche systémique	
4.2 Méthode d'analyse des données	25
4.2.1 Définition du concept abordé	
4.2.2 Organisation et traitement des données	
4.2.3 Méthodes de consultation	
4.3 Utilité et limite de la démarche	30
4.3.1 Provenance des sources	

- 4.3.2 Motivation de la contrepartie haïtienne
- 4.3.3 Manque de données
- 4.3.4 Contexte changeant
- 4.3.5 Veille stratégique

SECTION 5 : RÉSULTATS DES ÉTUDES

5.1 Étude des opportunités	31
5.1.1 Synthèse contextuel	
5.1.2 Profilage des partenariats	
5.1.3 Scénarios envisagés	
5.2 Étude de faisabilité	37
5.2.1 Les parties prenantes au projet	
5.2.2 Les risques associés	
5.2.3 Rôles et responsabilité dans le consortium	
5.2.4 Budgets concernés par la planification	
5.3 Atteinte des objectifs du stage	43

SECTION 6 : LES RECOMMANDATIONS

6.1 Organisation du service de solidarité internationale	45
6.2 Planification opérationnelle	49
6.3 Cadre de mesure de rendement	50
6.4 Outils de gestion	51

<i>CONCLUSION</i>	53
-------------------	----

<i>RÉFÉRENCES</i>	55
-------------------	----

<i>ANNEXE 1</i> : Schéma de la démarche	59
<i>ANNEXE 2</i> : Modèle logique de la programmation	60
<i>ANNEXE 3</i> : La chaîne des résultats escomptés du projet	62
<i>ANNEXE 4</i> : Fractionnement du volet éducatif	64
<i>ANNEXE 5</i> : Profilage des partenariats possibles	65
<i>ANNEXE 6</i> : Les partenariats du Mouvement syndical en Haïti	68
<i>ANNEXE 7</i> : Cadre de réciprocité	70
<i>ANNEXE 8</i> : Analyse des parties prenantes	71
<i>ANNEXE 9</i> : Gestion des risques	74
<i>ANNEXE 10</i> : Structure de fractionnement du travail	80
<i>ANNEXE 11</i> : Matrices des rôles et responsabilités	82
<i>ANNEXE 12</i> : Budget de la définition	83
<i>ANNEXE 13</i> : Échéancier du projet	84
<i>ANNEXE 14</i> : Chemin critique	85
<i>ANNEXE 15</i> : Arbre de décisions	87
<i>ANNEXE 16</i> : Le profil de l'État haïtien	89
<i>ANNEXE 17</i> : Les axes prioritaires du CIRH	92
<i>ANNEXE 18</i> : Carte d'Haïti	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADH	Agence du développement d'Haïti
APD	Aide publique au développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BIT	Bureau international du Travail
BM	Banque mondiale
CCI	Cadre de coopération intérimaire
CECI	Centre d'étude et de coopération internationale
CEPAL	Commission économique pour l'Amérique latine
CFW	Cash for Work
CIRH	Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti
CMR	Cadre de mesure du rendement
CRDI	Centre de recherche pour le développement international
CSI	Confédération syndicale internationale
CSA	Confédération syndicale des travailleurs et travailleuses des Amériques
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
DSNCRP	Document de stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
EDH	Électricité d'Haïti
FAO	Food and agriculture organization of the United Nations
FMI	Fond monétaire international
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GPPI	Global public policy institute
HIMO	Haute intensité de main d'œuvre
IASC	Inter-Agency Standins Committee
IMAD	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
MARNDR	Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural
MRI	Ministère des relations internationales du Québec
OCHA	United nations office for the coordination of humanitarian affairs
ODM	Objectifs de développement du millénaire
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernemental
ONU	Organisation des Nations unies
PAM	Programme alimentaire mondial
PAPDA	Plateforme haïtienne de plaidoyer pour un développement alternatif
PAS	Plan d'ajustement structurel
PDNA	Post disaster needs assessment
PNH	Police nationale haïtienne
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PSTE	Pays pauvre très endetté
PQDI	Programme québécois de développement international
ROCAHD	Regroupement des organismes canado-haïtiens pour le développement
UNICEF	United nations children's fund

INTRODUCTION

Ce rapport de stage entend présenter le processus de consultation ayant mené à l'analyse et l'évaluation de la faisabilité d'un projet de *congés solidaires*. Notre démarche exploratoire de gestion par projet, en Haïti, s'arrimera à la planification stratégique en solidarité internationale de la FTQ. Partant des différentes expériences acquises au fil des interventions en coopération internationale de la FTQ, nous avons cherché à mieux comprendre le réseau de gouvernance de la solidarité internationale dans la perspective syndicale. Considérant ce travail comme une phase essentielle à la réalisation de la programmation de la FTQ pour Haïti, nous conviendrons que l'évaluation doit mener à la mise en place d'une stratégie de réalisation s'imprégnant du contexte des appels de propositions pour l'aide au développement en Haïti. Ce rapport est divisé en six sections complémentaires. Premièrement, il vous sera présenté le contexte de l'intervention afin d'intégrer les données environnementales et contextuels du système de solidarité internationale avec Haïti, autant selon les variables endogènes qu'exogènes. C'est-à-dire rendre compte de la complexité initiale, puisque cela détermine l'orientation de la discipline professionnelle du processus de consultation. Deuxièmement, nous préciserons le mandat octroyé par la direction du service de la solidarité internationale au stagiaire. Troisièmement, l'organisation de la FTQ sera présentée, afin qu'il vous soit possible de saisir les rapports d'interdépendances en lien avec la gouvernance des projets. Quatrièmement, nous préciserons le cadre de référence et la méthode utilisée dans la production des livrables en lien avec le mandat octroyé. Cinquièmement, un sommaire des analyses et conclusions des études devront permettre de cibler les orientations possibles pour la prise de décision des parties prenantes. Enfin, sixièmement, les recommandations d'action rapporteront les propositions finales présentées aux décideurs du bureau de direction de la FTQ. L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans le développement des capacités stratégiques des réseaux de solidarités internationales en vue d'un syndicalisme mondialisé, solidaire et militant.

Pour nous, le syndicalisme international présente un espace politique de revendication où se décline la citoyenneté militante comme force d'une solidarité durable. Par ces considérations, nous débiterons l'examen de telles prescriptions dans le contexte d'intervention actuel en Haïti.

SECTION 1 : CONTEXTE D'INTERVENTION

Cette première démarche entend permettre l'approfondissement du cadre de la gestion de l'aide au développement en Haïti. Ainsi nous pourrions démontrer le contexte de la complexité haïtienne qui orientera la mise en œuvre de la présente programmation pour Haïti, 2010-2015.¹

1.1 Environnement d'intervention

Considéré comme une société lourdement marquée par la misère, Haïti est dépeint comme une société heurtée par les crises successives et profondes. Cet État décline la matérialité de sa misère sous le couvert de la multiplicité et de l'instabilité. Ces institutions se sont construites sur les cendres de l'esclavage et de la domination par la minorité, dont les rapports inégalitaires forment toujours le quotidien des populations locales. Des institutions d'autant plus fragiles qu'elles demeurent incapables de contenir l'épidémie du choléra et des tensions en lien avec le processus électoral. Haïti est donc un État fragile et déstructuré.²

- ❖ Prestation de service inaccessible et inexistant;
 - *Destruction et régime fiscale défaillant.*
- ❖ État en déclin de légitimité;
 - *Communauté internationale et culture de la gratuité.*

Ce qui confirme que la population est imbriquée dans une mécanique d'une double dépendance. Celle-ci consomme l'aide humanitaire sans prise en charge locale, les conditions de survie actuelles sont des fois plus confortables que la qualité de vie historique de certaines populations appauvries. D'autre part, cette aide ne demande pas une contrepartie de l'État et enferme celui-ci dans des standards auxquels il ne peut répondre par manque de moyens. De sorte que l'on renforce un climat de méfiance déjà gonflé par des comportements douteux proférés par certains décideurs de l'État, protégeant davantage leurs intérêts pour la continuité du pouvoir que pour la promotion

¹ Pour consulter le modèle logique de la programmation de la FTQ pour Haïti, consultez l'Annexe 2.

² Louis Naud Pierre, *La coopération Canada-Haïti, contexte d'intégration régionale*, Rapport synthèse, 23 novembre 2006, 24 pages. Chaire de recherche du Canada en politique étrangère. Réf : http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/Programme_Canada-Haiti.pdf

des droits des citoyens représentés. Les décideurs sont donc immaculés de l'imaginaire prédateur et féroce d'un acteur sans agenda véritable. La communauté internationale restera donc en éveil devant les possibles conflits internes et tentera de soutenir l'émancipation du devenir démocratique des haïtiens. Dans cette relation antagonique, entre État en perte d'autonomie et mobilisation populaire alternative, la question du contrôle social fonde l'apanage des mécanismes d'institutionnalisation des rapports sociaux. De sorte que la mobilisation des acteurs sociaux peut s'avérer ardue sans une réelle coordination nationale, notamment parce qu'une bonne part des infrastructures matérielles et informationnelles de l'État ont été détruites dans le séisme de janvier 2010. Dans ce contexte, les intervenants de la solidarité internationale s'insèrent dans une culture riche et complexe :

- ❖ Une culture associative du dialogue social limitée, favorisée par la polarisation des volontés politiques;
- ❖ Une mécanique clanique existe selon les principes de la famille élargie, *lakou*, ou du travail en équipe, *kombit*;
- ❖ Zones de citoyenneté entre identité paysanne ou citadine, entre résistance au changement et opportunité de développement local;
- ❖ Économie informelle dominante :
 - Faible degré de salarié;
 - Degré d'employabilité et de syndicalisation limitée.

De plus, le degré d'employabilité de la population dans le secteur formel semble régresser depuis le séisme de janvier 2010. Les listes d'employés ne représentent pas nécessairement les travailleurs actifs. Ceux-ci ne reçoivent pas toujours le décaissement des paies en lien avec les heures travaillées. La reconnaissance du travail effectué ne trouve pas sa finalité dans la protection des services publics, alors qu'ils sont les principaux acteurs de l'économie formalisée. Outre les carences du Code du travail haïtien, les principes soutenant la reconnaissance des organisations syndicales confirment la précarité institutionnelle de l'État haïtien qui a peine à mobiliser ses faibles ressources pour renforcer le cadre législatif du travail. Ce qui est d'autant plus préoccupant lorsque nous envisageons la dispersion des forces syndicales, le manque de capacité technique des intervenants, les problèmes de gouvernance des organisations et le nivellement par le bas des conditions de vie en général. L'enjeu se fonde donc sur la réappropriation des

forces citoyennes au travail afin d'alimenter les structures syndicales dans leur renforcement. Déjà plusieurs programmes s'agissent sur le marché du travail auprès des populations locales, notamment par le biais de la communauté internationale.

Le contexte actuel incite à lier besoins immédiats et gestion de la crise humanitaire. Plusieurs opérateurs du développement ont opté pour le HIMO, dont le BIT demeure l'un des principaux promoteurs. Le HIMO est un programme visant à répondre aux besoins des États membres et des autres mandants de l'OIT. En somme, le programme HIMO utilise l'approche axée sur les *technologies fondées sur la main d'œuvre*, afin de créer des emplois et faire participer les intervenants locaux pour la croissance économique.³ En agissant directement sur le terrain, la programmation du HIMO a déjà été développée en Haïti, notamment lors de la période 2006-2007 aux Gonaïves. Encore aujourd'hui, certaines déclinaisons du HIMO et du CFW sont à l'œuvre, mais plusieurs critiques proposent que l'on reconsidère les balises des projets qui y sont liés.

- ❖ Les normes de santé et sécurité ne sont pas toujours respectées;
- ❖ Un programme qui n'élimine pas la vulnérabilité à long terme;
- ❖ Nature des travaux n'assurent pas un transfert de connaissance par la professionnalisation de la main d'œuvre.

C'est pourquoi le renforcement des capacités des travailleurs devient un impératif pour favoriser le respect des normes du travail décent. Entre statistique, tendance, performance et norme d'acceptabilité, la mesure du travail décent n'apparaît pas toujours comme une balise fondamentale pour pallier la précarité des travailleurs sur le terrain. La CSI et la CSA l'ont bien compris et le mouvement syndical international entend intervenir directement sur le terrain par la mobilisation de leurs affiliés.

L'engagement des syndicats dans le domaine de la solidarité internationale demeure manifeste. En marge du séisme du 12 janvier 2010, les confédérations syndicales internationales, la CSI et la CSA, ont soumis une plate-forme de travail dans le cadre de la Conférence internationale des donateurs à l'ONU. La CSI et la CSA ont réitéré l'importance de développer une politique nationale d'emploi en Haïti. C'est pourquoi la

³ <http://www.ilo.org/public/french/employment/recon/eiip/about/index.htm>, visitée le 4 octobre 2010.

CSI et la CSA font la promotion du dialogue social tripartite devant achever l'ébauche d'une politique nationale d'emploi. Un dialogue social tripartite figure comme la mise en place d'un espace de médiation, de négociation et de gestion des intérêts dans les communautés haïtiennes. Cette conception rejoint d'ailleurs les intérêts présentés dans le PDNA et du DSNCRP qui soutiennent l'importance d'impliquer les acteurs sociaux dans une approche participative et inclusive. Sans ce dialogue social entre l'État, le secteur privé et la population, il pourrait demeurer extrêmement difficile de valoriser l'institutionnalisation de l'employabilité de la population haïtienne. Pour ce faire, la CSI et la CSA ont formulé pour la communauté internationale les tangentes qu'elles poursuivront :⁴

- ❖ La reconstruction et le développement axés sur le travail décent et les emplois verts;
- ❖ L'annulation complète de la dette internationale d'Haïti;
- ❖ Soutenir les initiatives haïtiennes en mobilisant les acteurs syndicaux locaux dans la mise en œuvre des opportunités de reconstruction.

La feuille de route de la CSI, résultant du grand sommet syndical de Saint Domingue d'avril 2010, affirme bien ces revendications. Elle engage ses partenaires affiliés dans les grands axes du développement et de la reconstruction : le travail décent, l'État de droit et la protection sociale. Non seulement la feuille de route fait participer les représentants locaux au dialogue de ses membres, mais encourage également la promotion des réseaux syndicaux haïtiens, afin qu'ils soient en mesure d'exprimer leurs besoins particuliers. Déjà la FTQ a rencontré ses homologues haïtiens à quelques reprises en 2010 pour définir les besoins spécifiques et ponctuels de chacun. L'accession au respect des droits humains, comme objectif de mobilisation de l'éducation professionnelle auprès des populations locales, demeure au centre de nos réflexions. Ainsi nous devons conjugués les besoins haïtiens en marge de la *reconstruction* et du cadre de coopération des opérateurs de l'aide au développement. Leurs besoins sont lourds. C'est pourquoi nous devons tenter de les synthétiser dans leurs déclinaisons effectives.

⁴ CSI. *Feuille de route syndicale pour la reconstruction et le développement d'Haïti*. Saint Domingue, 9 avril 2010.

En coopération avec l'ONU, le BID, la CEPAL, la BM et la Commission européenne, le gouvernement haïtien a présenté à la communauté internationale son rapport. Le séisme qui s'est manifesté dans la partie la plus peuplée du pays aurait causé pour environ 7,8 milliards de dollars de pertes et dommages. Ce qui est plus que le PIB annuel d'Haïti en 2009.⁵ Les secteurs approchés pour la reconstruction à long terme sont ceux-ci :

- ❖ *Gouvernance* (918,6 millions de dollars)
- ❖ *Développement territorial* (725 millions de dollars)
- ❖ *Environnement et gestion des désastres* (1 398,2 millions de dollars)
- ❖ *Secteurs sociaux* (6 376,3 millions de dollars)
- ❖ *Infrastructures* (1 837,5 millions de dollars)
- ❖ *Secteurs productifs* (342,4 millions de dollars)
- ❖ *Thèmes transversaux* (607,8 millions de dollars)

L'État haïtien est devenu d'ailleurs partie prenante du développement d'un mode de planification, de coordination et de mise en œuvre des projets sur son territoire. La Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti entend intervenir dans l'étude et la révision des projets sous ententes autant bilatérales, multilatérales, que du privé et des ONG. Avec Bill Clinton et le Premier-ministre Jean-Max Bellerive à sa tête, la CIRH représente un acteur incontournable pour la mise en œuvre d'un projet de coopération avec Haïti. Sur cette commission siège plusieurs représentants locaux, gouvernementaux et internationaux. Cependant, nous pouvons questionner l'incidence de leurs positions sur la tenue des projets soumis, ainsi que l'ampleur de leur juridiction dans le déploiement des initiatives. Étant donné la structure du comité qui consacre l'exécutif aux deux coprésidents, les membres de la commission intérimaire sont essentiellement accessoires dans une structure plus consultative que décisionnelle. Ceci est sans compter le manque de moyens qui affligent une commission devant avaliser des centaines de projets sur le terrain pour des sommes considérables. À ce jour, la CIRH actualise ses priorités sur une échelle à court terme, c'est-à-dire au trois mois. À ce moment-ci, la CIRH impose des axes prioritaires pour les prochaines interventions à court terme.

⁵ Haïti. *PDNA du tremblement de terre – Évaluation des dommages, des pertes et des besoins généraux et sectoriels : Annexe du Plan d'action pour le relèvement et le développement national d'Haïti*. Mars 2010, p.9.

- ❖ Éducation : Rentrée scolaire et formation professionnelle en région;
- ❖ Santé : Maternelle et des enfants de 0 à 5 ans;
- ❖ Agriculture : Semences
- ❖ Logement : Construction multi-étage;
- ❖ Débris : Région de Port-au-Prince;
- ❖ Préparation aux désastres naturels.

Ces axes servent à l'établissement des normes d'intervention par l'ACDI. Dès lors, ces énoncés prennent sens dans le processus sélectif de l'octroi du financement de l'aide publique. Bien que cette cohérence évidente importe sur la phase de planification en gestion par projet, il demeure néanmoins que cela restreint le champ des interventions proposées par les instances coordinatrices de la crise humanitaire. En somme, le contexte haïtien présente une conjoncture d'instabilités multiples formées historiquement par des contradictions qui œuvrent dans le processus de la transformation sociale. La gestion de l'aide au développement conserve également une incidence importante sur la conjoncture actuelle.

1.2 Cadre de référence

Notre mandat s'inscrit dans une démarche considérant les sources de financement de l'APD pour la programmation haïtienne. C'est pourquoi nous devons considérer les balises méthodologiques pour la démarche que nous entreprenons. Notre objectif poursuivi demeure ici la présentation des normes d'interopérabilité promues par l'ACDI auxquelles la programmation de la FTQ doit se conformer. Pour ce faire, l'étude du cadre et des politiques courantes permet de répondre adéquatement aux impératifs institutionnels qu'a supposés la conceptualisation des congés solidaires en Haïti.

L'ACDI représente les intérêts canadiens en la matière depuis 1968 et considère Haïti comme un *État fragile*, puisque l'intérêt premier de l'aide publique au développement est consacré à contribuer au renforcement de l'accès aux besoins primaires et de proximité, notamment en réponse aux crises humanitaires. Bref, l'objectif principal de l'ACDI vise la réduction de la pauvreté par l'amélioration des conditions de vie. Plus précisément en Haïti, l'ACDI s'attardera à soutenir à terme l'effort de redressement rapide et de reconstruction en lien avec les priorités du CIRH établis sur

l'horizon du court terme. L'ACDI devra donc décaisser rapidement des capitaux pour corroborer ses engagements dans la reconstruction d'Haïti. Le Canada a annoncé un financement à la hauteur de quatre cents millions lors de la Conférence internationale des donateurs à New York en 2010. La FTQ doit donc préparer son organisation et ses partenaires à élaborer une programmation selon des balises institutionnelles, afin de répondre aux appels de propositions de type compétitif. De sorte qu'elle soutient l'importance de la mesure du rendement dans l'élaboration de ses politiques, autant par le développement des indicateurs de performance qualitatifs que quantitatifs. Les programmations entendent donc faire respecter ces termes à l'ensemble des demandeurs de financement. En projetant la mesure au centre de son évaluation, les partenaires du développement international se doivent d'emboîter le pas de l'encadrement de l'analyse factuel.

Premièrement, nous devons convenir que l'ACDI fonctionnera à court terme par appel d'offre de propositions sollicitées en vue d'établir sa programmation pour l'année 2012. Le but étant d'atteindre des résultats concrets et mesurables du redressement et de la reconstruction, l'ACDI évaluera les propositions selon certaines dispositions:

- ❖ Saine gouvernance ;
- ❖ Obtenir l'appui des canadiens;
- ❖ Résultats de projets antérieurs:
 - *Thèmes* : Égalité entre les sexes, viabilité de l'environnement et de la gouvernance et comment nous pouvons atteindre les résultats escomptés.
- ❖ Efficacité en développement : Correspondre aux normes du programme Accra;
 - *Renforcer l'appropriation par Haïti du processus de développement;*
 - *Bâtir des partenariats efficaces en associant les divers acteurs;*
 - *Obtenir des résultats de développement et en rendre compte.*
- ❖ Pertinence avec le mandat de l'ACDI et cohérence avec la politique du gouvernement du Canada

Deuxièmement, afin d'être considéré comme un promoteur admissible, il faut avoir une expérience de gestion et d'exécution en développement international sur le territoire d'Haïti. Le promoteur devra entamer une présentation préalable de son organisation dans ses soumissions de projets pour concourir dans l'appel de propositions. D'une part, l'organisation doit s'inscrire en présentant son historique. De plus,

l'organisation promoteur doit soumettre une série de documents pouvant faire preuve de sa saine gouvernance, rapport financier en exercice et analyse de contrôle externe. Il faut également faire la démonstration des réglementations à l'œuvre pour assurer la crédibilité de l'organisation dans la gestion des projets à venir. En sommes, la transparence et l'efficacité de la présentation entendent assurer la crédibilité et la fiabilité des ententes convenues avec l'ACDI. Celle-ci demande des garanties solides dans la perspective de la gestion des risques associée à un partenariat de financement des projets. À cet égard, l'organisation soumissionnaire doit concevoir une note conceptuelle pour un nouveau projet selon les conventions de l'ACDI: gestion par résultat, structure de présentation identifiant le déroulement des phases de planification, réalisation, de suivi et d'évaluation. Cette planification varie néanmoins selon le niveau de responsabilité associé au type de programmation entendue avec l'ACDI :

- ❖ Financement de base : Lorsque l'ACDI décide d'appuyer une organisation sans réguler la gestion des opérations;
- ❖ Programmation réactive : Lorsque l'ACDI répond à une demande de contribution, celle-ci peut être acceptée ou refusée;
- ❖ Programmation directive : Lorsque l'ACDI opte pour un appel de propositions spécialisées dans un cadre déterminé, auquel est rattaché des conditions et des ordonnances par l'ACDI.

L'ACDI figure donc comme un instrument de financement et de contrôle dans la régulation de l'octroi de l'aide publique au développement. De plus, le Ministère des relations internationales du Québec possède son mode de financement mettant en évidence ses modestes moyens. Par le PQDI, le MRI manifeste son intérêt pour la solidarité internationale.⁶ Son programme vise à répondre aux besoins fondamentaux des populations les plus démunies. Il finance dans une moindre mesure des initiatives conjoncturelles afin de soutenir les programmations envisagées par les partenaires québécois du développement. Nous pouvons considérer cette source de financement comme un levier d'intervention dans l'aide publique au développement, puisqu'il finançait en 2010 18 projets en Haïti pour un total de 1,8 millions de dollars. Il est à noter

⁶ http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/solidarite_internationale/Projet.asp, Ministères des relations internationales du Québec, site consultée le 14 octobre 2010.

qu'il ne semble pas subsister à première vue une planification serrée des mandats associés au MRI, mais plutôt l'investissement étatique dans un soutien ponctuel au démarrage des projets. Ainsi, le MRI demeure un levier d'intervention modeste, mais dont la cohabitation avec l'ACDI active le tissu de la solidarité internationale au Québec, dont nous pouvons saisir l'opportunité. Cependant, il faut néanmoins différencier le modèle humanitaire du modèle de développement.

À la lumière des analyses préliminaires, il semble que l'essentiel des interventions présentes ont été vouées à l'urgence humanitaire. Cette urgence semble instaurer un mode de gouvernance des activités de coopération balançant entre le court terme et l'instauration d'instances devant présider le développement à long terme. En effet, l'urgence de l'humanitaire renvoie les opérateurs du développement à érigé des modes de gouvernance et d'allocation des ressources comportant des instances de coordination. Pour ce faire, l'IASC s'est investi dans l'intégration de l'approche de responsabilité sectorielle, *cluster*.⁷ Bref, l'approche de la responsabilité sectorielle est appliquée en Haïti depuis l'année 2008. L'objectif général était d'améliorer la réponse effective à l'urgence humanitaire en facilitant l'efficacité des interventions, notamment par une meilleure prévisibilité des comportements des différents partenaires. Ceci, en définissant dans chacun des secteurs un chef de file, ainsi qu'en définissant conjointement avec le niveau national, les responsabilités de chacun dans la coordination des interventions sur le terrain. À ce jour, les seules évaluations terrain ont été finalisées en 2009 en Haïti :

- ❖ Les interventions multidisciplinaires qui entraînent la confrontation avec l'organisation davantage en silo;
- ❖ Les clusters ne sont pas complémentaires aux démarches sectorielles du gouvernement haïtien;
- ❖ L'imputabilité des clusters est mal définie par les intervenants.

Le problème n'étant pas en soi le manque de coordination, mais davantage le dédoublement dysfonctionnel des instances de coordination, ce qui peut entraîner des frictions entre les organisations présentes sur le terrain. Le besoin lié à l'individualisation

⁷ Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle pour renforcer l'action humanitaire. Comité permanent inter organisation, 24 novembre 2006, p.2.

des agences est venu saper une bonne part des activités tenues dans le cadre inter-cluster.⁸ Ainsi, l'évaluation des besoins des populations locales demeurent excessivement difficile à concevoir, puisque l'inventaire des interventions n'est que partiel et désordonné. Alors, si nous examinons ces lignes directrices, nous convenons qu'elles semblent superposées aux orientations de développement envisagé par les instances telles que la CRIH. Nous sommes donc en présence d'un milieu institutionnalisant une complexité, rehaussée des mouvements populaires locales qui chevauchent les interventions de la communauté internationale, pour réitérer les besoins d'une reconstruction, voire d'une refondation de l'État haïtien. C'est pourquoi, la veille stratégique convenue dans la conceptualisation des congés solidaires figure ainsi comme un outil essentiel pour rester à l'affut des initiatives promues par les opérateurs du développement, notamment dans l'orientation professionnelle que nous devons accorder au présent stage.

1.3 *Discipline professionnelle du stage*

Le mode d'intervention appréhendé dans le cadre de ce stage entendait agir dans la perspective de la gestion par projet. Nous considérons la gestion de projet comme : « Une réalisation unique et nouvelle, limitée dans le temps avec une date de début, et de fin, comportant un ensemble de tâches cohérentes, utilisant des ressources humaines, matérielles et financières définies et limitées en vue d'atteindre les objectifs attendus au mandat pour satisfaire les besoins d'un client.»⁹ Toutefois, nous ne pourrions confondre les diverses définitions circonscrites dans les approches en science de la gestion sans prendre en considération la complexité liée à l'environnement haïtien, notamment en situation d'aide au développement. C'est pourquoi nous considérons que la gestion de projet doit considérer les facteurs endogènes et exogènes, dont l'interdépendance influence le degré d'accomplissement, ou de satisfaction, attendu dans les projections initiales.

⁸ Binder Andrea et François Grûnewald. *Évaluation de l'approche cluster phase II : Étude de cas Haïti*. Global public policy institute, 9 octobre 2009, p.24

⁹ Bouchard, Martin. *Les facteurs de risqué des projets de développement international : Une analyse empirique de la perception des coordonnateurs*. Présenté comme exigence partielle à la maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Montréal, mai 2008, p.38.

D'une part, dans un contexte instable et volatile, les organisations peuvent difficilement planifier à long terme des initiatives en misant sur la pérennité des variables inhérentes à la gestion d'une programmation continue. Parce que l'environnement d'une programmation pour Haïti nécessite une veille stratégique permanente, il convient que l'espace de la gestion par projet facilite l'intégration des initiatives dans un parcours teintés de changements. D'ailleurs, les fortes influences endogènes et exogènes caractérisent la conduite dans ce genre d'espace temporaire, où l'adaptation au milieu est renforcée par les fonctions de pilotage s'érigeant par l'autonomisation des intervenants sur le terrain. Cette première piste de réflexion en gestion de projet sera d'ailleurs grandement considérée dans les différents livrables, notamment sur l'attention accordée à la gestion des risques et les outils qui y sont liés. Faisant suite à ceci, nous devons également soutenir l'importance relative du degré de tolérance au risque que l'on doit accepter pour assurer la cohérence des livrables attachés au mandat du stagiaire. D'autre part, ce type de gestion s'organise dans le cadre d'intervention promu par les instances de normalisation du financement de l'aide publique au développement. Entendu qu'une bonne part du milieu de la coopération internationale au Québec agit comme extension des politiques publiques canadiennes en développement international, les organisations à la recherche de financement public reproduisent un rapport d'interdépendance, notamment perçu par l'interopérabilité des normes de gestion par projet. Il était donc nécessaire pour assurer un nivellement des pratiques de la FTQ en solidarité internationale, de conceptualiser les pistes en Haïti par le mode de gestion de projet comme l'entend ses principaux partenaires.

SECTION 2 : DESCRIPTION DU MANDAT

Comme nous venons de le constater, toutes actions d'entraide, de coopération et de solidarité ayant comme finalité le développement d'interventions sur le terrain haïtien, supposent que nous tenions compte de la complexité de l'environnement de l'après 12 janvier 2010. Pour faire face aux problématiques vécues dans ces circonstances, la FTQ a fait appel à un stagiaire, afin de soutenir sa réflexion à l'aide d'un mandat bien précis.¹⁰

¹⁰ Pour consulter le schéma de la démarche intervenue dans le cadre du mandat, veuillez vous référer à l'Annexe 1.

2.1 *Présentation du mandat*

Considérant l'historique des relations de coopération qu'entretiennent le mouvement syndical québécois avec leurs homologues haïtien, la FTQ cherchait à actualiser sa plate-forme d'intervention selon les besoins exprimés par ses partenaires, autant d'ici que d'Haïti. L'urgence manifestée par la reconstruction d'un dialogue social haïtien questionne les bases actuelles de la solidarité syndicale internationale, dans le cadre des balises normatives promues par la CSI, pour un travail décent. C'est pourquoi la FTQ cherchait à adapter les modèles existant dans le domaine de la coopération internationale au contexte humain résultant du séisme du 12 janvier 2010. Les objectifs de la direction étaient donc :

- ❖ Assurer l'actualisation de la plate-forme d'intervention de la FTQ en solidarité internationale pour Haïti;
- ❖ Développer la conceptualisation d'un projet interopérable avec les standards de référence promus par les bailleurs de fonds de l'aide au développement;
- ❖ Faciliter le partage et le transfert des paramètres de gestion d'une partie prenante à une autre.

Il était attendu du stagiaire qu'il soit en mesure de fournir une expertise en consultation nécessitant la prise en considération de multiples facteurs véhiculés dans l'espace de participation à la consultation. En considérant le mode de fonctionnement des organisations syndicales, dont celui de la FTQ, le stagiaire devait comprendre les rôles et responsabilités en lien avec le mandat mobilisé par les parties prenantes syndicales, notamment en vue du réseautage des initiatives en solidarité internationale. De sorte que le stagiaire doit être en mesure de véhiculer les informations nécessaires à la mobilisation des acteurs, en vertu des balises et échéanciers prévues dans la planification du projet. Enfin, le stagiaire devait également poursuivre son mandat en fonction des orientations stratégiques convenues dans la mission d'intervention de la FTQ, notamment dans le domaine de la solidarité internationale.

C'est pourquoi, il était confié au stagiaire le soin d'intervenir dans les espaces de participation au sein du réseau syndical relatif à la dimension internationale. D'une part, pour assurer le suivi et l'actualisation de la veille stratégique nécessaire à la mise en

œuvre de la programmation quinquennale de la FTQ en Haïti. Cette tâche comprenait également la diffusion des informations en lien avec les opportunités de coopération au regard des initiatives proposées par les bailleurs de fonds, ainsi que les acteurs présents sur le territoire haïtien, dans les termes de la coopération internationale. D'autre part, pour faciliter cette mise en évidence de l'état des lieux, ainsi que des forces en présence influençant la gestion de projet en Haïti, le stagiaire devait participer à différents événements sollicités par le service de la solidarité internationale : colloque, séminaire, conférence, congrès, réunions de tables de concertations, réunions de comités diverses et missions d'évaluation sur le terrain. De sorte que le stagiaire devait globalement rédiger les documents stratégiques afin de répondre aux finalités attendues dans le mandat par l'élaboration d'une plate forme de travail soutenant les outils de développement des projets : études de faisabilité, études des opportunités, programmation 2010-2015 pour Haïti et divers notes conceptuelles pour les projets à venir.

2.2 La nature des livrables

Les livrables attendus étaient spécifiques à la phase d'identification initiale du projet des congés solidaires. Premièrement, nous avons convenu d'effectuer une étude des opportunités présentes dans le réseau de la coopération en solidarité syndicale internationale pour Haïti. L'objectif poursuivi était d'évaluer le contexte global de l'intervention en établissant les critères stratégiques à l'orientation du projet. Pour ce faire, nous avons analysé l'environnement en fonction des forces vives déployées dans le contexte d'un État fragile, en proie à une crise humanitaire préoccupante. De sorte que nous avons rattaché ce contexte au cheminement institutionnalisé, autant par l'État haïtien et la communauté internationale, puisque cette intime relation dresse le portrait d'un cadre de référence auquel nous devons nous référer. Plus précisément, nous comprenons une étude d'opportunité comme une démarche visant à identifier les besoins et les attentes exprimés par les parties prenantes du projet, en vue d'en spécifier les thématiques transversales. En ce sens, en dressant un portrait dynamique du système environnemental de départ, nous soulevons les sources de risques possibles pour préciser les résultats attendus, et ce en fonction des sollicitations et propositions exprimées suite au dernier séisme dévastateur en Haïti. Cette étude est donc inévitable et préalable à

toutes estimations pratiques des moyens nécessaires à la planification du projet. Deuxièmement, il nous apparaissait important d'élaborer un second segment s'intéressant davantage à ce que nous définissons comme une étude de faisabilité. Ce segment devait permettre l'établissement des scénarios possibles par la présentation des priorités de l'organisation, selon l'analyse effectuée à l'aide des outils de gestion de projet provenant du cadre de référence. De sorte que l'essentiel de cette étude s'est dressée selon certains facteurs opérant :

- ❖ Le profilage des opportunités;
- ❖ Les options possibles;
- ❖ Les parties prenantes au projet;
- ❖ La stratégie de participation à la gouvernance du projet;
- ❖ La gestion des risques envisagés;
- ❖ Le fractionnement des tâches;
- ❖ La répartition des rôles et responsabilités;
- ❖ Le budget initial
- ❖ Le cheminement critique;
- ❖ La schématisation des décisions par étape.

De sorte que cette étude précise les qualifications nécessaires par les parties prenantes pour rencontrer les résultats attendus dans le modèle logique du projet.¹¹ Ceci en spécifiant comment nous pouvons opérationnaliser le contenu du projet. De sorte qu'il soit possible d'articuler les scénarios nécessaires aux prises de décisions initiales par le bureau de direction de la FTQ. En somme, ces livrables doivent permettre de favoriser la prise de décision au sein des instances de la FTQ en tenant compte de la programmation développée pour Haïti. Cette programmation demeure intimement en lien avec la nature de l'organisation dont nous devons esquisser les principaux caractères.

SECTION 3 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Nous convenons que pour bien comprendre les orientations du mandat confié au stagiaire, il demeure essentiel de présenter brièvement l'envergure de l'organisation. D'une part parce que ces missions fondamentales orientent les stratégies de participation

¹¹ Pour consulter le modèle logique du projet, veuillez vous référer à l'Annexe 3.

à la solidarité syndicale internationale. D'autre part parce que les ressources déployées seront largement déterminées par le type d'organisation que représente la FTQ.

3.1 *La gouvernance de la FTQ*

La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec représente plus de 500 000 membres provenant d'organisations syndicales diverses. En tant que centrale syndicale, la FTQ compile à travers ses membres, plus de cent années de syndicalisme au Québec. C'est près de 40 syndicats nord-américains, canadiens, québécois qui y sont affiliés pour défendre des objectifs communs. La mission de l'organisation se décline en quelques axes spécifiques¹² :

- ❖ Promouvoir les intérêts professionnels de ses affiliés et œuvrer à la promotion sociale, économique, culturelle et politique des travailleurs et travailleuses du Québec;
- ❖ Pratiquer un syndicalisme qui assume et fait sienne les particularités du Québec et les aspirations des travailleuses et travailleurs québécois;
- ❖ Inciter ses membres à participer à la vie politique sous toutes ses formes et assurer une présence prépondérante des travailleurs et travailleuses partout où des décisions sont prises en leur nom.

Enfin, ces objectifs organisent le quotidien s'une structure développée selon les considérations d'un espace participatif et inclusif, selon une démocratie syndicale.¹³ Trois instances participent à la vie démocratique de l'organisation. Premièrement, le Congrès siège comme autorité suprême de la FTQ par la prise en charge des orientations. Il se réunit au trois ans et représente la volonté des membres. Ensuite, le Conseil général regroupe plusieurs fois par année, les principaux représentants de l'ensemble des affiliés afin de suivre les orientations consacrées par le Congrès. Ce niveau de décision est imputable au Congrès. Enfin, le Bureau de direction gère les activités courantes et est imputable au Conseil général. Dans le cadre de notre mandat, nous situons le Bureau de direction comme l'instance finale devant décider sur la poursuite des opérations, puisqu'il

¹² Site consultée le 11 février 2011.

<http://ftq.qc.ca/modules/pages/index.php?id=36&langue=fr&menu=13&sousmenu=21>

¹³ Pour consulter la structure décisionnelle de la FTQ, veuillez vous référer à l'Annexe 4.

demeure chargé du contrôle des ressources financières et humaines de la FTQ, notamment par la gestion des différents services consolidant l'organisation :

- ❖ Assurance-emploi
- ❖ Collège FTQ-Fonds
- ❖ Comptabilité;
- ❖ Condition féminine
- ❖ Éducation
- ❖ Francisation et personnes immigrantes
- ❖ Imprimerie
- ❖ Informatique
- ❖ Information
- ❖ Personnes handicapées
- ❖ Réception
- ❖ Recherche et documentation
- ❖ Recrutement
- ❖ Santé et Sécurité;
- ❖ Solidarité internationale

Ces différents services sont appuyés par différents bureaux régionaux pour chacune des positions géographiques du Québec. De sorte que la centrale syndicale emploie 54 membres du personnel permanents, en plus du personnel politique déployé à temps plein : président et secrétaire-général.

3.2 Le service de solidarité internationale

Plus précisément, le mandat du stagiaire était confiné au sein du service de solidarité internationale. Le service de solidarité internationale représente les intérêts du réseau syndical des affiliés de la centrale au niveau des instances internationales, notamment auprès de la CSI, la CSA, et la francophonie syndicale. De plus, le service coordonne les activités de représentation et de formation auprès des partenaires internationaux de la FTQ. Ces deux types d'interventions tissent un réseau riche et complexe réitérant un engagement profond dans les valeurs de la solidarité syndicale internationale.

Cependant, l'historique de la coopération internationale à la FTQ ne date pas nécessairement de sa création, bien que certaines sensibilités se soient développées au fil des décennies. Pour voir apparaître des projets directement coordonnés par la FTQ, il fallut attendre au début des années 90. Faisant suite à une entente de souveraineté-

association avec le CTC (Congrès du travail du Canada), la FTQ est devenue officiellement l'intervenant privilégié du Canada en matière de francophonie syndicale au niveau internationale. En partageant leurs compétences, le CTC et la FTQ alimente des projets en Afrique francophone et en Haïti. Ces principaux projets gravitent autour de dimensions spécifiques : des programmes d'éducation au développement et des projets de coopération avec les organisations syndicales des pays en voie de développement.¹⁴ Depuis lors, les projets de la FTQ en solidarité internationale a permis de développer un réseau de contact avec plus de 30 organisations syndicales partenaires, et plus de 200 formateurs syndicales à travers la francophonie. Afin de soutenir ce réseau, le service de solidarité internationale de la FTQ agit en partenariat avec la Confédération syndicale internationale (CSI) et la Confédération syndicale pour les Amériques (CSA). Enfin, la FTQ est impliquée sur le territoire haïtien depuis le début des années 90, suite à la chute du régime de Duvalier. Cette présence non partisane aura permis de fonder un centre de formation ouvrière regroupant les principaux syndicats du pays, en plus de fournir les ressources nécessaires au développement de formateurs pour chacune de ces organisations. Afin de soutenir ces efforts, le service de solidarité internationale siège sur plusieurs conseils d'administration d'organismes en lien avec la coopération internationale : OXFAM-Québec, Regroupement des organismes canado-haïtiens pour le développement (ROCHAD), le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) et participe activement à des espaces tels que Concertation pour Haïti (CPH). Par ces multiples engagements et un champ d'activités larges, il faut considérer la situation actuelle de la direction du service.

3.3 Situation de la direction du service

Au-delà du mandat du service de la solidarité internationale, les travailleuses du service de solidarité internationale fonctionne en coopération avec les différents services de l'organisation, notamment au niveau de l'information, de l'éducation et de la recherche. De plus, le service anime un comité représentant l'ensemble des syndicats membres de l'organisation ayant un intérêt pour la sphère internationale du syndicalisme.

¹⁴ Gagnon, Denise. *Implication de la FTQ en Haïti : Des pistes pour l'emploi et le dialogue social*. Service de solidarité internationale : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, août 2008, p.2.

Le travail n'est soutenu officiellement que par deux travailleuses expérimentée et reconnue : la directrice du service et la secrétaire. Cependant, autour de ce service gravite une multitude d'intervenants en lien avec les mandats de la FTQ en la matière : consultants externes, syndicats nationaux et internationaux, le CISO et les autres centrales québécoises. C'est donc dire que l'envergure du mandat n'est pas représentatif de l'effectif du personnel de la centrale occupé par ce type d'activités. En fait, cela représente l'intérêt que porte le mouvement syndical à la décentralisation des activités et à la souveraineté particulière associée à chacun des membres du réseau. Si d'une part cela semble encourager l'émergence d'un respect des identités organisationnelles, il demeure d'autre part que cela diffuse les ressources, complexifie la coordination des activités et dédouble les ressources associées aux postes budgétaires de la solidarité syndicale internationale. Néanmoins, cette direction de la FTQ fonctionne par les cotisations remises par le CTC, ainsi que les budgets votés par le Bureau de direction de la centrale syndicale. Il faut donc convenir que les paramètres énoncés précédemment soutiennent un budget limité, dont la principale limite demeure la méconnaissance des enjeux par le Bureau de direction de la FTQ. En somme, l'identité organisationnelle de la FTQ aura permis d'adopter une méthodologie et un cadre de référence à la mesure des besoins reliés au mandat du stage, notamment la vulgarisation des enjeux et perspectives de la gestion par projet en Haïti.

SECTION 4 : CADRE DE RÉFÉRENCE ET MÉTHODOLOGIE

Pour conduire à bien la conceptualisation de notre hypothèse de recherche, *l'axe des congés solidaires*, différentes approches et méthodes furent nécessaires dans l'élaboration des présents livrables. L'organisation préliminaire du document de travail est basée sur une orientation méthodologique visant à rendre compte de la pertinence de l'hypothèse de recherche sur la planification du projet.¹⁵ À ce titre, il nous faut souligner les choix méthodologiques qui ont présidé l'élaboration des livrables sollicités par l'organisation d'accueil.

¹⁵ http://www.efk.admin.ch/pdf/FB6_FI_FAISA_F.pdf, Site consultée le 10 octobre 2010.

4.1 Textes fondamentaux

Au regard du contexte d'intervention, nous devons nous référer à une schématisation de la gestion de projet qui situe les paramètres de gestion à un environnement complexe.¹⁶ Parce que nous considérons que les facteurs associés à l'exercice de réalisation du projet sont hautement volatiles, et que la planification qui est rattachée à ces facteurs ne peut permettre un contrôle complet des éléments du système de gestion, nous cherchons alors à se doter d'outils facilitant la compréhension du système, afin d'appuyer la prise de décisions en temps réel. Alors cette marge d'erreur entre la pratique effective et les résultats attendus figurent comme le principal creuset de la complexité d'un tel projet, au regard de l'intensité et du volume d'informations à colliger. C'est pourquoi la mesure du travail présentée ne pourra qu'interpréter les phénomènes de rétroactions, autant négatives que positives, à très court terme. Nous définissons les rétroactions négatives, comme un processus entraînant la réduction, voire l'amortissement d'une causalité à bouclage. Tandis que nous définissons la rétroaction positive comme un phénomène marquant l'amplification d'une relation causale entre les facteurs de la gestion d'un projet. Enfin pour comprendre la complexité d'un projet selon ces aspects, nous devons, d'une part, considérer les facteurs en présence. D'autre part, nous devons considérer les conditions d'exercice, voire le contexte de l'environnement de gestion. Ensuite, nous devons interpréter l'intime relation systémique entre les éléments et leurs conditions d'existence, c'est-à-dire selon la conduite de l'inertie du système. C'est pourquoi les outils de gestion doivent assurer ce passage entre la perception des phénomènes et l'interprétation de ceux-ci en orientant les parties prenantes dans le cadre de la décision.

De sorte que nous devons ajuster la planification à venir selon une démarche itérative, faisant référence à un arbre de décision favorisant la capacité à remettre en cause le chemin vécu, selon des boucles de rétroaction dans la réalisation des phases, pour se donner la possibilité de revenir sur les décisions déjà prises. Cette organisation de

¹⁶ Hass, Kathleen B. « Managing complex projects is not a simple matter » : In *PM world today*, Mars 2008, Vol X, Numéro III, p.2.

la marche à suivre figure l'adoption de l'approche de la complexité en gestion de projet¹⁷, puisque nous ciblons certains éléments problématisant la conceptualisation :

- ❖ Adoption d'une nouvelle programmation pour Haïti, 2010-2015;
- ❖ Élaboration d'un nouveau type de projet, les congés solidaires, dans un cadre pluriannuel;
- ❖ Intégration de nouveaux partenaires du mouvement syndical;
- ❖ Intervention sur un terrain instable et imprévisible;
- ❖ Dépendance accrue aux appels de propositions de l'ACDI;

Selon ces considérations, deux stratégies pourront permettre de considérer cette complexité de la conceptualisation du projet. D'une part, associer l'équipe de gestion, le système de pilotage, à un intervenant senior dans le domaine. D'autre part, utiliser les réseaux de communication et de mobilisation déjà existant pour intégrer les parties prenantes du mouvement syndical. Par ces considérations préalables, nous avons ensuite entamé l'analyse des données et informations, collectées dans le cadre de la méthodologie du mandat.

4.2 Méthode d'analyse des données

Le congé solidaire n'est pas nouveau en soi, mais il constitue toujours une forme innovante de la coopération internationale, notamment si on le considère dans les cadres de la solidarité syndicale internationale. En pratique, la démarche consiste à soutenir et encadrer le développement de liens de proximités entre les travailleurs. Les volontaires québécois pourraient de ce fait répondre aux demandes des communautés locales d'Haïti par l'échange de connaissances et de savoirs. En convertissant une part de leurs vacances et congés, les travailleurs syndiqués de la FTQ s'impliqueraient au cœur de la reconstruction et de la refondation de ce pays durement touché par les différentes crises des dernières années. D'un point de vue fonctionnel, le concept en lui-même figure comme une suite logique à l'aide humanitaire. Considérant l'étude d'opportunités produite en cours de mandat du stage, nous saisissons que la niche de l'aide humanitaire est saturée et limitée dans la perspective d'un développement durable des solidarités. Sur

¹⁷ Hass, Kathleen B. « Introducing the New project complexity model. » In *Managements Concept*, Novembre 2008, p.28.

ces bases, nous devons convenir d'un mode opératoire des initiatives convenues dans la programmation de la FTQ et de ses partenaires en solidarité internationale.

Nous avons effectué une recherche principalement qualitative en appuyant notre réflexion sur des balises précises de discussions. En effet, étant donné la maigre disponibilité des informations statistiques et le manque de représentativité de celles-ci, nous sommes dans l'obligation d'envisager des techniques d'enquêtes misant plutôt sur le caractère qualitatif des informations disponibles. Ainsi, nous avons étudié certains axes transversaux balisant la gestion par projet en Haïti. L'essentiel de ces axes se regroupent autour de huit bassins d'informations qui sont combinés à l'étude d'opportunités.

- ❖ L'État haïtien :
 - Son rôle de régulation et de normalisation des pratiques sociales;
 - La culture civique et citoyenne promue par les institutions étatiques;
- ❖ Contexte de l'après séisme :
 - Lignes directrices de la reconstruction et de la refondation;
 - Évaluation des besoins, des pertes et des dommages;
- ❖ Le comportement de la communauté internationale envers Haïti :
 - Intégration de la plate-forme des institutions financières internationales;
 - Dépendance extérieure pour la stabilisation de l'espace public;
 - Action de la société civile internationale
- ❖ Diaspora présente à l'extérieur des frontières :
 - Initiatives, mobilisation, coordination et financement de l'aide;
- ❖ L'ACDI et son cadre de référence :
 - Projets passés, présents et à venir;
 - Vision et normes des appels de propositions;
- ❖ Le mouvement syndical haïtien :
 - Les acteurs historiques;
 - Les besoins exprimés;
 - Les réflexions en cours et les projets à venir;
- ❖ Les syndicats nationaux affiliés à la FTQ :
 - Les moyens mobilisés;
 - Les partenariats à l'œuvre;
 - La coordination des plans d'action;
- ❖ Les plates-formes des congés solidaires :
 - Les opportunités et les limites;
 - Les cadres de coopération développés;
 - Structure de gestion des projets pour Haïti;

En somme, ces bassins d'informations ont été organisés pour les fins de l'étude en conjuguant ces facteurs d'opportunités au mandat, valeurs et expériences de la FTQ en

Haïti. Nous convenons, comme critère préalable, à la précision de la problématique d'intervention, l'expérience en éducation aux adultes auprès des différents syndicats haïtiens et associations de la société civile, ayant une mission de développement communautaire et de développement civique en lien avec le travail décent. Pour ce faire, nous avons abordé différentes techniques d'enquêtes favorisant un pluralisme des analyses. L'ensemble des données obtenues résulte des stratégies suivantes : Observations directes, analyse documentaire et théorique, des entrevues semi-dirigées et focus groupe. Les observations directes auront sans doute permis d'obtenir un profil actuel et actif des présentes démarches envers Haïti, dont le principal objectif était de rendre compte des enjeux actuels de la solidarité internationale au sein du mouvement syndical. Parmi ces enjeux, nous devons souligner l'effort croissant pour le renouvellement des initiatives syndicales autour de la coordination des activités pour Haïti, en marge des revendications globales pour le travail décent et les différents outils juridiques internationaux. Ces activités ont été concentrées sur des journées d'études, des séminaires, des colloques et le Congrès 2010 de la FTQ. De plus, l'analyse documentaire et théorique provient d'une revue de la littérature sur Haïti : documentation scientifique, institutionnelle et médiatique. L'objectif était d'assurer une meilleure compréhension du cheminement critique des institutions haïtiennes et internationales à l'égard des stratégies de développement, définissant ainsi une problématique globale et historique sur le cadre normatif haïtien. Cependant, les données les plus substantielles proviennent essentiellement des entrevues individuelles et semi-dirigées, puisqu'elles auront dévoilé l'essentiel des lignes directrices de la coordination, de la planification et de la réalisation des projets de soutien aux populations haïtiennes. Nous cherchions donc à approfondir notre interprétation des sujets et praticiens du développement en Haïti; et ceci en fixant les thèmes dans les mobilisations concrètes du contexte de l'après-séisme 2010. Finalement, le focus groupe aura été un espace de réflexion et de remise en question des données accumulées en soumettant celles-ci à une rétroaction par des consultants détenant une expertise considérable sur la question haïtienne. Ce *feedback* permettra donc de fixer cette étude de faisabilité au plan d'action du service de la solidarité internationale de la FTQ développé en novembre 2010.

D'ailleurs, la méthodologie utilisée confronte les données collectées aux problématiques figurant comme les principaux domaines de financement de l'aide à la reconstruction et la refondation d'Haïti à court terme, par le CIRH et l'ACDI depuis l'automne 2010: *l'accès au service d'éducation, le logement multi-étage, la santé maternelle et infantile, la prévention des désastres et catastrophes, l'enlèvement des débris et la distribution des semences pour l'agriculture*. Cette section vous exposera le processus menant à la conceptualisation de l'axe des congés solidaires pour qu'en finalité, nous soyons en mesure de discuter différents scénarios. Certains outils seront d'ailleurs mobilisés afin d'assurer la rigueur de l'étude, ainsi que l'interopérabilité du modèle avec les normes en vigueur à l'ACDI et au MRI. En effet, étant donné la complexité de la situation en Haïti, nous devons réfléchir en termes de système global où s'affirment des dynamiques contradictoires. De sorte que nous considérons que le contexte de réalisation demeure assujéti à certaines contraintes extraordinaires à la gestion de projets en solidarité internationale. Afin de réfléchir et d'agir dans la dynamique d'une transformation globale, systémique, de l'environnement haïtien, nous devons considérer le déploiement logique des projets en vue d'un développement durable des résultats attendus. Ces mêmes résultats attendus ne peuvent qu'être potentiellement réalisable à condition que nous soyons en mesure d'en isoler et gérer les risques, notamment par une meilleure compréhension des intérêts poursuivis et des capacités détenus par les parties prenantes. C'est pourquoi, nous allons encadrer une partie de notre conceptualisation selon les balises méthodologiques de l'ACDI. En effet, celles-ci appréhendent justement la gestion par projet à l'aide d'outils spécialisés dans des contextes difficiles et instables. De sorte que l'éventail des variables étudiées dans l'analyse rend compte de l'organisation complexe des projets pour Haïti. Avant tout, nous cherchons à convenir des termes de référence permettant un modèle évaluatif viable.

Le modèle logique d'un projet ou d'une programmation peut être schématisé en quelques termes soutenus par la méthodologie sélectionnée. Cette démarche offre une synthèse de l'aboutissement du processus de consultation et de réflexion favorisant la communication du projet, puisqu'elle présente une vision logique et schématique des congés solidaires. Considérant ce schéma comme une version en continuelle amélioration, il importe que les parties prenantes prennent part à l'actualisation de cette

plate-forme de travail. Plus précisément, la *chaîne de résultats*¹⁸ désigne la relation de causalité logique entre les activités projetées, les intrants, les extrants et les résultats attendus. Les *intrants* sont les ressources financières, matérielles, documentaires et humaines permettant l'engagement de la réalisation. Les *activités* représentent des actions mobilisant l'octroi et la consommation de ressources particulières. Ces actions mènent à la production d'*extrants*, considérés comme les biens et services résultant des opérations réalisées. L'ensemble de cette causalité se traduit en *résultats de développement*, décomposés en trois temps : *Immédiats* (effet à court terme influençant une situation ou un bénéficiaire), *Intermédiaire* (effet à moyen terme caractérisé le plus souvent par un changement de pratique ou de comportement) et *Ultime* (effet à long terme représentant un changement d'état, la raison d'être du projet ou de la programmation). Bref, les *résultats de développement* correspondent à des changements ancrés dans la réalité du projet, car c'est la dimension du développement humain qui est intégrée au modèle logique. L'adoption de ces termes s'inscrit d'une part dans la normalisation des pratiques avec les opérateurs de l'aide public au développement. D'autre part, cette méthodologie encourage les exécutants à discerner la production d'extrants, en biens et services, des résultats qui en découlent. De sorte que la compréhension de l'évaluation effective permet de conclure que des résultats de développement doivent être mesurés en considérant le caractère multiple de l'environnement auquel se rattache les extrants, puisque nous devons considérer le projet dans le système qu'il compose.

En conjuguant les techniques d'enquête, nous avons donc jeté notre dévolu sur le **volet éducatif**¹⁹. Parce que le domaine de l'éducation demeure un secteur problématique dans la conjoncture actuelle, le fractionnement de la problématique est décliné selon les programmes d'apprentissage et de formation, le savoir et la connaissance associés au travail, ainsi que le savoir être en lien avec la maîtrise des droits humains. Néanmoins, le choix du domaine de l'éducation demeure en lien avec les priorités historiques de la FTQ.

¹⁸ ACDI. *Définitions révisées des principaux termes de la gestion axée sur les résultats : Pour l'énoncé de principe 2008 sur la gestion axée sur les résultats*. Direction générale des politiques stratégiques et du rendement. 19 août 2008.

¹⁹ Pour consulter le schéma du fractionnement du volet éducatif, veuillez consulter l'Annexe 4.

4.3 *Utilité et limite de la démarche*

La méthodologie utilisée dans le cadre du stage possède certaines limites que nous devons évoqués, afin d'assurer la précision des appréhensions que suscitent une telle approche. Premièrement, il convient que les différentes interprétations qualitatives sont confinées à la posture syndicale du développement. De sorte que les principales ressources consultées favorisent l'émergence d'un discours facilitant l'acceptation du projet auprès des instances décisionnelles de la FTQ, notamment par la méconnaissance de certains dirigeants des enjeux à sensibilité internationale. Deuxièmement, nous considérons que la contrepartie haïtienne est imbriquée dans une dynamique de dépendance vis-à-vis de la communauté internationale. De sorte que son regard critique sur le processus de gestation des projets à leur égard est limité par l'impératif de l'octroi de ressources. Devant l'implacable saturation des projets sur le terrain, les acteurs locaux acceptent sans analyse profonde des projets contradictoires, minant ainsi la finalité de la planification telle que nous l'entendons. Troisièmement, la subjectivité des données compilées est grandement influencée par l'incapacité d'obtenir des statistiques crédibles dans un environnement complexe. Comme nous l'avions mentionné précédemment, les informations du territoire sont absentes ou erronées. Finalement, nous concevons que les données et témoignages recueillies peuvent être sensiblement décalés avec le portrait actuel du contexte d'intervention, puisque l'environnement confirme la volatilité des paramètres d'engagement. Néanmoins, nous considérons que la démarche démontre l'importance d'assurer une analyse continue et globale de la situation, afin d'assurer le suivi des opportunités, en vue de l'efficacité et de l'efficacités de la plate forme des congés solidaires en Haïti.

SECTION 5 : RÉSULTATS DES ÉTUDES

Le mandat de stage a donc permis de développer pôles de réflexion complémentaire. D'une part, l'étude des opportunités présente le contexte local et global quant aux postures défendues par les forces en présence. Ainsi, nous avons été en mesure de saisir l'espace disponible en marge de la saturation des niches humanitaires sur le terrain. Pour ce faire, il fallut prendre un temps pour déployer notre analyse sur l'éventail du cadre de référence promu par l'ACDI. D'autre part, l'étude de faisabilité aura permis

de mettre en évidence les moyens nécessaires pour initier la planification opérationnelle du projet convoité dans notre hypothèse de travail.

5.1 *Étude des opportunités*

Brièvement, nous posons Haïti comme un État soumis à une mécanique clanique impliqué dans l'appauvrissement de ses acteurs sociaux. La possibilité de conflits internes émanant des contradictions à l'œuvre interroge le cadre de la stabilité dans lequel s'inscrivent les initiatives des opérateurs de l'aide humanitaire et du développement. De sorte que le cadre de l'État fragile et déstructuré²⁰ impose que l'on réfléchisse à un dialogue social haïtien par la réactivation des volontés politiques dans un espace institutionnalisé dans l'État de droit.²¹

Le rapport de l'État à la communauté internationale révèle une logique de précarisation formalisée des populations où la reproduction de la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire, ainsi que la poursuite de la continuité de l'exercice du pouvoir par l'élite nationale réitère le besoin de la prise en charge locale des réalisations de reconstruction et de refondation.²² Différents plans ont été élaborés dans les dernières années dans la perspective d'une responsabilisation des acteurs de l'action sociale. Cette planification devait soutenir l'État de droit et la mise en place d'une protection sociale primaire en vue de miser sur le *travail décent*. Toutefois dans la poursuite de cette continuité historique, la coordination des déclinaisons idéologiques aura reproduit une prévalence avouée pour un cadre macro-économique du développement, où la réduction de l'incidence de la pauvreté sur les populations locales est intimement liée à la croissance économique. Cependant, la crise humanitaire actuelle exprime l'urgence d'agir dans la dimension des besoins primaires,²³ notamment par la mise en place d'une structure de coordination des activités en Haïti plus ou moins représentative des forces en présence. De sorte que l'étude de l'état des lieux précise des axes d'interventions

²⁰ Jean-Bouchard, Évelyne. *Les États déstructurés comme application contemporaine du pluralisme juridique*. Présenté comme exigence partielle de la maîtrise en droit international, UQAM, juillet 2009, p.20.

²¹ Castor, Suzanne. *Haïti: les racines historiques d'une construction nationale difficile*. Conférence publique du CRDI, Université d'Ottawa, 29 septembre 2010.

²² Mathieu, Philippe. *Approche système de production et sécurité alimentaire en Haïti*. Septembre 2003, p.36. <http://www.faoacdihaïti.ca/SystemeProduction.pdf>. site consultée le 18 octobre 2010.

²³ Nous présentons à l'annexe 16, le profil statistique de l'État haïtien, selon la population, l'emploi et l'éducation.

convenus par le CIRH²⁴, afin d'encadrer les opérateurs du développement sur le territoire haïtien. C'est en ce sens que l'ACDI entend intervenir en misant sur la réduction de la pauvreté par l'amélioration des conditions de vie de la population haïtienne. Les principales tangentes de la programmation de l'ACDI assujettissent ainsi les exécuteurs des projets à un agenda strict et serré, dont la gestion par résultat tisse la toile de fond. Le degré d'autonomie associé au financement public des projets nécessite que l'on pense davantage l'orientation de la planification en cours, afin de mieux cerner l'influence des bailleurs de fonds sur le cheminement critique de la programmation de la FTQ en solidarité internationale. D'ailleurs ce cadre de référence normalise certaines pratiques de gestion en forçant l'intégration de ces expertises dans l'exercice de la solidarité internationale en Haïti.

Ce contexte de réalisation, suppose que nous réfléchissions à plusieurs choses. En effet, pour qu'un partenariat consolide la contrepartie de la mise en œuvre, on doit tout d'abord circonscrire les éléments structurant de notre projet. C'est pourquoi nous avons élaboré une grille d'analyse soulevant les principales préoccupations en lien avec les critères de sélection. Ces critères sont délimités en trois segments précis : *la région de coopération, les secteurs d'intervention et les partenaires locaux, autant québécois qu'haïtien*. Compris dans le profilage des partenariats possibles, cette grille entend soumettre les partenaires historiques de la FTQ en Haïti, à un ciblage des opportunités sur le terrain, afin de faire le portrait attendu et propice pour le développement d'un projet pour les prochaines années.²⁵ Enfin, nous estimons idéal de cibler un territoire en périphérie de la capitale Port-au-Prince pour ces raisons :

- ❖ Proximité des principaux centres de coordination de l'aide au développement;
- ❖ Proximité des pôles sécuritaires et des services aux collectivités existant;
- ❖ Proximité des infrastructures de transport (aéroport), d'approvisionnement et des services communs (eau potable, électricité);
- ❖ Permet d'éviter la saturation et la concentration des interventions dans la capitale;
- ❖ Présence de partenaires du mouvement syndical haïtien;

De plus, étant donné la programmation projetée de la FTQ pour Haïti, ce choix judicieux serait complémentaire des initiatives syndicales développées notamment dans

²⁴ Pour connaître les priorités exprimées par le CIRH, consultez l'annexe 17.

²⁵ Le profilage des partenariats possibles est présenté en Annexe 5.

la région de *Bon Repos*, situé entre Port-au-Prince et Croix des Bouquets.²⁶ Dans un second segment, les secteurs d'intervention représentent un facteur significatif dans la planification. Bien que les bailleurs de fond et les coordonnateurs de l'aide au développement aient sensiblement privilégié certains secteurs plus que d'autres, nous allons évidemment tenir compte de ces balises qui ne sont pourtant pas exclusives. En fait, nous considérons l'ensemble des secteurs d'intervention comme complémentaires et interdépendants. Néanmoins, nous avons sélectionné certaines préférences devant guider les réalisations dans le domaine de l'éducation professionnelle aux adultes :

- ❖ Le domaine de la construction en phase avec les chantiers locaux (selon les besoins en infrastructures);
- ❖ Le secteur du transport dans le but d'assurer la continuité des logistiques de transport et d'approvisionnement à la population et aux projets en cours;
- ❖ L'urbanisme et la voirie pour le développement des pôles régionaux de développement;
- ❖ L'établissement d'un réseau de coordination, d'éducation et de sensibilisation suppose que l'on opte pour le soutien du domaine des communications et des nouvelles technologies.
- ❖ La gestion et l'administration des collectivités, notamment par projet, en vue d'assurer une prise en charge locale des activités dans la perspective d'un développement durable, d'une saine gouvernance et d'une participation inclusive des partenaires envisagés.

L'éducation professionnelle en région semble une réponse effective à la décentralisation des gens de métiers de la capitale, notamment parce qu'une franche importante des membres de nos partenaires haïtiens sont désormais sans emploi, malgré un profil professionnel dans les services publics. Nous recherchons surtout des individus ayant un profil de compétence favorable à une reconversion des travailleurs dans des champs d'expertise utile à la reconstruction du pays.

Bref, un projet éducatif suppose que l'on adapte le modèle expérimenté par la FTQ, mentorat et approche expérientielle, dans le cadre des programmes d'éducation à caractère professionnel, dont les congés solidaires représentent le mode d'opérationnalisation. Le capital humain, présent dans les organisations syndicales haïtiennes, devrait posséder un minimum d'aptitude en lien avec la professionnalisation

²⁶ L'annexe 18 entend présenter une carte d'Haïti afin de mieux appréhender la déclinaison géographique du terrain.

des travailleurs (responsable et alphabétisé). D'autre part, il faut que les partenaires, autant québécois qu'haïtien, possèdent une capacité d'ouverture aux relations avec la communauté internationale. En somme, nous recherchons des partenariats avec des acteurs du monde syndical possédant une expérience complémentaire au projet en vue de complexifier les dynamiques historiques. Cette dynamique d'échange et de réciprocité devrait mettre de l'avant l'ouverture à l'autrui et la capacité individuelle d'apprentissage et de formation. En ce sens, les partenariats devraient inclure de part et d'autre, une masse critique de travailleurs ayant les aptitudes minimales pour développer leurs acquis. Enfin, en continuité avec la programmation de la FTQ pour 2010-2015, nous concevons que les partenariats projetés sont compatibles avec l'axe des congés solidaires, notamment la CTSP.²⁷ Cette confédération compte sur la participation de membres correspondant aux critères énoncés ci-haut, puisque son large bassin de membres est intégré aux forces de l'économie formelle et des services publics haïtiens.

En somme, l'étude d'opportunités aura permis de faciliter la réflexion sur les possibilités d'action en Haïti, notamment pour délimiter l'incidence de la gestion des risques au sein de la programmation de la FTQ. En précisant le cadre de référence existant, nous pouvons émettre certains critères sur le profilage des partenariats, des secteurs de coopération et de la région géographique des interventions. Il appert que la notion de congés solidaires représente un axe privilégié par la nature de la FTQ, puisque son réseau de travailleurs représente un réservoir de savoirs et de connaissances, dont l'essence, tissé par la solidarité, pourrait très bien s'exprimer dans la démocratisation de la réciprocité internationale, notamment si nous investissons nos expertises dans l'éducation professionnelle en région. Le congé solidaire nous apparaît comme une réponse effective à un ensemble global de besoins en considérant que cette opération met à l'œuvre les forces spécifiques du réseau de la FTQ. Néanmoins, certaines opportunités doivent être considérées avant d'en étoffer les moyens nécessaires.

Considérant les congés solidaires comme un axe opportun et souhaitable pour la poursuite des objectifs de la programmation de la FTQ pour Haïti, nous avons distingué quelques options possibles en considérant le profilage des caractères associés aux

²⁷ Ce recouplement des données est d'ailleurs présenté en Annexe 6 : Les partenariats du mouvement syndical en Haïti.

partenariats convoités. Trois options peuvent émaner de notre réflexion : Exécutées, partagées et déléguées. L'option de la prise en charge totale des tâches entérine le mouvement syndical comme maître d'ouvrage exclusif des activités.

D'une part, cela signifie que plusieurs avantages y sont rattachés :

- ❖ Le comité de pilotage serait davantage représentatif des intérêts syndicaux sur l'ensemble du processus décisionnel;
- ❖ Contrôle des activités en vue d'y assurer une imputabilité rattachée aux normes de gouvernance des syndicats partenaires;
- ❖ Nombre restreint de partenaires facilitant l'efficacité et la flexibilité du déploiement des ressources en lien avec le suivi et l'adaptation itérative du projet;
- ❖ La prise en charge totale des tâches signifie une plus grande visibilité des partenaires du mouvement syndical.

D'autre part, plusieurs désavantages pourraient émaner de cette option envisagée:

- ❖ Plus grande incidence de la réalisation des risques sur les activités courantes des partenaires exécutant;
- ❖ Moins de partenaire limite les possibilités de complexification du projet à long terme;
- ❖ L'inexpérience en congés solidaires pourrait entraver l'atteinte des résultats attendus;
- ❖ L'asymétrie de l'influence dans la gestion courante entre les partenaires du mouvement syndical pourrait reproduire des inégalités réciproques à long terme.
- ❖ Privilégier un comité de pilotage restreint exprimerait un favoritisme marqué entre les partenaires;
- ❖ Moins de parties prenantes impliquées pourraient entraîner une limitation fonctionnelle du financement;

En somme, la prise en charge totale des activités pourraient convenir à des parties prenantes désireuses d'assumer une plus grande part des responsabilités. Cette option présente donc une avenue intéressante pour les organisations ayant à leur disposition un large de bassin de ressources, d'intrants significatifs. Deuxièmement, l'établissement d'un consortium déclinerait une responsabilisation partagée des activités concernées par le projet des congés solidaires. Ce qui confèrerait un rôle hybride à la FTQ par une attribution partielle de la coordination et d'une spécificité de réalisation en lien avec son domaine d'exécution. Certains avantages demeurent indicatifs des responsabilités à assumer :

- ❖ La coordination plus près de l'environnement du projet;

- ❖ Intégration des acquis et des projets de congés solidaires déjà existant en Haïti;
- ❖ Démultiplication des possibilités de développement à long terme;
- ❖ Plus de crédibilité pour le financement;
- ❖ Établit et renforce les liens de réciprocités par une diversification des intérêts en présence;
- ❖ Distribue l'incidence de la gestion des risques sur l'ensemble des partenaires affiliés;

Cependant, certains désavantages possibles méritent d'être exprimés :

- ❖ Minimise la notoriété et les gains réalisés à court terme sur l'ensemble des parties prenantes;
- ❖ Oblige une attention particulière à la gestion des intérêts inhérents et contradictoires à l'exercice de la gestion du projet (rapport de pouvoir);
- ❖ Le mode de gouvernance serait plus lourd;
- ❖ Plus d'effort pour la coordination des initiatives pourraient signifier des coûts administratifs plus onéreux et des échéanciers plus distancés;

Enfin, cette option correspond à des parties prenantes concevant qu'une asymétrie des capacités organisationnelles peut être palliée par une mise en commun différenciée des efforts et des ressources. De plus ce modèle correspond à des intervenants ouverts au partage de leurs expériences en dépit des intérêts particuliers représentés. Troisièmement, nous avons distingué une dernière option pouvant être envisageable dans le cadre de l'axe des congés solidaires. Il faut donc considérer l'option de la délégation de la coordination et de l'exécution à des intervenants externes déclinant déjà cette offre de service. La FTQ serait considérée ici comme une partie prenante intermédiaire pouvant faciliter l'approvisionnement et l'accès en capital humain en vue d'enrichir la réponse aux besoins des partenaires haïtiens. Voici donc les avantages telles que nous les envisageons :

- ❖ Accélère les démarches par la maîtrise du cadre des congés solidaires;
- ❖ Limite la pression fonctionnelle sur la FTQ;
- ❖ Tisse un lien privilégié avec une partie prenante particulière;
- ❖ Permet d'avoir une position plus critique des activités réalisées par les exécutants.

Toutefois, ce modèle délégataire n'est pas sans désavantage :

- ❖ Transfert des connaissances vers la FTQ plus limité;
- ❖ Cette option n'engage pas la FTQ dans une promotion de son intensité d'engagement comme pôle d'intervention sur le terrain;
- ❖ Ce type de délégation peut être entravé par une incompréhension mutuelle des rôles et responsabilités en vue des rapports de force inhérents aux partenaires.

Bref, cette option peut convenir à la FTQ si celle-ci possède une connaissance restreinte en gestion de projet et si la stratégie de réalisation de la direction n'entend pas vouer une part des ressources déployées pour le développement organisationnel de son service de solidarité internationale.

Nous convenons que l'option du consortium, nous apparaît comme une voie privilégiée afin de répondre aux buts et objectifs définis dans le cadre de la programmation du service de la solidarité internationale.²⁸ Non seulement cette option correspond à la mission et aux valeurs défendues par la FTQ, mais le consortium par collaboration entend agir sur la formalisation d'un dialogue entre les partenaires de l'aide au développement en Haïti. De plus, ce type de collaboration pourrait accroître la réputation, la confiance et la fiabilité de la FTQ dans les appels de propositions pour Haïti de l'ACDI, puisque l'expérience en gestion de projet pourrait se traduire dans un effort de coordination d'acteurs clés du développement en Haïti (CECI et Oxfam Québec). Avant de sélectionner les parties prenantes pouvant correspondre à cette option, il faut considérer les principales limites organisationnelles du Service de la solidarité internationale de la FTQ. D'une part, la difficile reconnaissance du monde syndical dans le financement de l'aide publique au développement. D'autre part, le départ en cours d'année de la directrice du service vient limiter l'autonomie fonctionnelle de la FTQ dans le dossier d'Haïti. Enfin, l'allocation des ressources pour la mobilisation syndicale pour de nouveaux projets supposent un budget limité pour les activités hors de l'agenda usuel. En ce sens, l'option du consortium doit assumer ces limites fonctionnelles par l'incorporation de parties prenantes en mesure de dépasser celles-ci.

5.2 *Étude de faisabilité*

Considérant les partenaires et la nature de l'organisation, les congés solidaires apparaissent comme un levier de renforcement des capacités et de transfert des connaissances conformes aux mandats du service de la solidarité internationale. C'est pourquoi nous devons concevoir des outils de gestion en lien avec une stratégie de mobilisation des partenaires autour du concept que nous développons. Ainsi, les congés solidaires semblent représenter une initiative faisable et propice à une complexification

²⁸ Pour consulter le modèle logique de la programmation pour Haïti, veuillez vous référer à l'Annexe 2.

des réciprocités syndicales²⁹ avec Haïti et la communauté internationale à la lumière des résultats convenus dans l'étude de faisabilité.

Dans ce contexte plusieurs parties prenantes pourraient s'investir dans la réalisation des congés solidaires.³⁰ Notre démarche interpelle la capacité stratégique à gérer les intérêts des intervenants en vue d'associer ces acteurs à une gouvernance participative et démocratique des phases de la planification et de la réalisation. Nous allons utiliser l'analyse des parties prenantes, comme outil de gestion, qui est fortement influencée de la technique développée par Gilles Emmanuel Saint-Amant.³¹ Cette analyse s'est réalisée en quatre étapes : identification des parties prenantes, appréciation des intérêts et des impacts potentiels sur le projet, appréciation de l'importance relative des parties, selon leur pouvoir d'influence, et l'ébauche d'une stratégie de participation des parties prenantes. La démarche proposée circonscrit les débats fixant les ententes potentielles entre les partenaires. De sorte que nous soyons en mesure d'établir une structure de gestion alimentée par une saine gouvernance des opportunités et résistances. L'analyse des intérêts poursuivis soulève l'importance relative des inclinaisons à la fois complémentaires et contradictoires. Nous avons identifié quatre types d'intérêts guidant les interventions des parties prenantes : intérêts de pouvoir, directs secondaires et autres. Voilà les raisons pour lesquelles nous soumettons à votre attention quatre stratégies de communication. Ces stratégies doivent d'ailleurs assurer le retour rétroactif des informations du système de gestion, afin d'assurer l'adaptation et l'amélioration continue du projet. D'une part, certains intervenants seront impliqués étroitement dans le quotidien des activités courantes, en les associant à l'imputabilité des décisions encourues, car le pouvoir, comme condition primaire de l'intégration et de la participation, demeure un impératif de coopération. D'autre part, parce qu'il importe que plusieurs resserrent leurs liens avec la structure de gestion, il revient au comité de pilotage d'user davantage de collaboration avec ces parties prenantes. Ceci en cherchant à les inclure et faciliter leur participation, notamment en offrant des réponses à leurs besoins spécifiques et ponctuels. De plus, la concertation demeure une forme associative privilégiée visant la reconnaissance des points de vue développés sur la démarche des congés solidaires en

²⁹ Le cadre de réciprocité est présenté en Annexe 7.

³⁰ L'analyse des parties prenantes est présentée en Annexe 8.

³¹ <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF>, Site consulté le 20 novembre 2010.

Haïti. Enfin, l'ouverture pour la diffusion d'informations devrait publier officiellement les positions assumées par les parties prenantes au sein de l'espace d'intervention, afin que ceux qui gravitent dans le même contexte, soient davantage en mesure d'interpréter adéquatement les activités à réaliser. Ces diverses stratégies de communication permettent d'envisager les déclinaisons d'intérêts exprimés et poursuivis dans le cadre d'un futur consortium de pilotage. Cependant, à cette de structure de gestion, certains risques subsistent. La présente section offre une analyse approfondie, puisque les contraintes liées à l'incertitude du contexte d'intervention nécessitent que l'on se dote d'outils concrets et complets pour l'atteinte des résultats attendus.

L'action implique nécessairement que nous posions des gestes dans un environnement dont l'on ne peut tirer toutes les ficelles.³² Impliqué dans la dynamique des forces à l'œuvre, dans une situation précise, tout projet doit faire face à des risques. (Risques internes/Risques externes). Le risque est essentiellement subjectif, car il propose de considérer une incertitude à la lumière de la potentialité que nous y projetons. Toutefois, il subsiste certains risques génériques en lien à la gestion de projet pour le développement international. Par nature, ce type de projet encourage une multiplicité d'intervenants par l'action dans un chevauchement des cultures organisationnelles qui rend compte d'une diversité de pratiques. Les circonstances de ce type de structure *ad hoc* soutiennent le plus souvent un décalage des pratiques entre les sources d'interventions, notamment entre les impératifs des bailleurs de fonds et les réalités des communautés locales à l'étranger.³³ L'orientation de ces nuances suppose que nous considérons les risques dans un sens large et rassembleur. De sorte qu'un risque s'affirme comme un fait, ou une condition, pouvant altérer les résultats de développement attendus, dont le degré de prévisibilité varie selon notre capacité à conscientiser les parties prenantes à la gestion de l'occurrence et de l'incidence de ces éléments.³⁴ C'est pourquoi nous devons posséder des outils d'analyse permettant l'actualisation des risques afin de les traiter. Dans un environnement complexe et dynamique, où les combinaisons

³² La gestion des risques est présentée en Annexe 9, selon des fiches synthèses par type de risque, la matrice des risques, ainsi que les priorités de gestion associées aux risques.

³³ Bouchard, Martin. *Les facteurs de risqué des projets de développement international : Une analyse empirique de la perception des coordonnateurs*. Présenté comme exigence partielle à la maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Montréal, mai 2008, p.56.

³⁴ Project Management Institute. *Guide référentiel des connaissances en gestion de projet – Guide PMBOK*, Pennsylvanie : Project Management Institute Publications, 2000, p.219.

tendanciennes des forces en présence constituent un potentiel de risque, nous devons avoir une tolérance au risque élevée, conjuguée à des réflexes organisationnels implicites aux partenariats historiques. En effet, Haïti demeure sans aucun doute un territoire où les risques associés imposent que nous les intégrions au projet dès la conception.

Déjà l'ACDI analysait, avec l'évaluation du programme canadien de coopération en Haïti (1994-2002), la difficulté d'atteindre les conditions d'exercice essentiel à la poursuite des chaînes de résultats des projets en Haïti : *Absence de cadre juridique adéquat, capacité institutionnelle limitée, conflits sociaux, logistique limitée, etc.*³⁵ C'est pourquoi l'adoption d'une méthode en facilitant l'analyse sera adoptée. Différentes typologies et grilles existent pour classer les risques et en faire le suivi. Cependant, nous allons utiliser la grille développée par l'ACDI dans les dernières années, dans sa *Carte routière des processus opérationnels*, notamment utilisée par l'appel de proposition en novembre 2010 pour Haïti.³⁶ Comme nous pouvons le constater dans notre analyse, quatre catégories de risque découpent notre gestion intégrée des risques. Ces catégories ne sont pas étanches parce que la classification tient compte de la multidimensionnalité des risques, mais représentent néanmoins une classification nivelée selon le degré de contrôle des risques. De plus, la conjonction entre l'occurrence et l'incidence détermine également la priorisation des risques dans les stratégies de gestion, puisqu'elles sont deux variables interdépendantes. L'occurrence représente la probabilité effective que ce risque se concrétise dans l'ensemble du projet. Ensuite, l'incidence signifie tout simplement l'impact de l'empreinte du risque sur l'atteinte des résultats attendus. Pour palier ces risques, nous présentons trois types de stratégies de mitigation permettant de niveler par le bas l'occurrence et l'incidence des risques dans la gestion du projet : l'élimination, l'acceptation et la réduction. Cette matrice des risques développe des priorités de gestion liant les stratégies de participation, de communication et de mitigation des risques autour d'indicateurs mobilisant les activités du projet. Enfin, pour réaliser ce projet, certaines dimensions doivent soutenir la planification des activités à venir, notamment pour assurer

³⁵ ACDI. *Évaluation corporative du programme canadien en Haïti (1994-2002) : rapport sommaire*. Direction générale de l'examen du rendement, mai 2003, p.6.

³⁶ ACDI. *Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI : version 4.3*. Direction de la gestion des subventions, contributions et marché, Direction générale du Dirigeant principal des finances. Septembre 2010, p.72.

la discrimination des informations à communiquer aux intervenants selon le domaine auxquels ils sont rattachés. Ce canevas détaillé pourrait faire l'objet d'une étude afin d'approfondir nos connaissances sur le terrain, et ainsi permettre de comprendre la complexité de l'environnement de travail.

- ❖ *Dimension physique;*
- ❖ *Dimension technologique;*
- ❖ *Dimension socioculturelle;*
- ❖ *Dimensions organisationnelles;*
- ❖ *Dimensions politico-légales;*
- ❖ *Dimensions économiques et financières;*

Ces dimensions doivent également s'intégrer à un plan de communication facilitant la rétroaction des intervenants du projet, afin d'assurer un échange continu des informations nécessaires à la bonne gouvernance du projet. Par ces priorités de gestion, nous exprimons des considérations simples qui méritent d'être approfondies et détaillées dans des démarches ultérieures. Néanmoins, nous désirons tout de même jeter les bases de la planification en énonçant la structure générale de fractionnement du travail. En ce sens, la structure du fractionnement du travail doit assurer une compréhension mutuelle des rôles en inscrivant la répartition des rôles et responsabilités. Dans cette mesure, cette répartition pourra tenir lieu d'un plan de communication en incitant l'échange des informations selon les pôles de décision. Pour établir les balises de la planification des congés solidaires, la méthode de segmentation, ou de fractionnement, des processus du travail entend fournir un découpage fonctionnel des tâches à accomplir, afin de faciliter l'identification des rôles et responsabilités provisoires associés à l'organisation du projet. Cette démarche est d'autant plus nécessaire qu'elle entend répondre à la gestion intégrée des risques par l'ordination des ouvrages en fonction de la multidimensionnalité du projet, soit la répartition géographique et temporelle des ressources. Cette affectation des ressources envisage les fonctionnalités réparties entre les différents intervenants du projet.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord dressé une liste des tâches programmées dans les trois phases du projet (Planification, réalisation et finalisation).³⁷ Cette affectation fonctionnelle des ressources regroupe les tâches en un deuxième niveau

³⁷ Le schéma des lots de travail est présenté en Annexe 10.

d'analyse, en lots communs et complémentaires. Nous avons identifié cinq lots distincts : pilotage, coordination, financement, logistique et mobilisation. L'ensemble de ces lots ne sont pas rigides et ne signifie pas pour autant qu'il représente des parties prenantes distinctes. Cependant l'affectation des ressources est grandement influencée en fonction de ce fractionnement des processus du travail. Dans un troisième niveau, nous avons fourni un ordre logique et séquentiel favorisant ainsi la compréhension des échéanciers à respecter, ainsi que les budgets à débloquer. De cette manière, nous contribuons à une gestion efficace des ressources, afin d'assurer un suivi régulier du cadre de mesure du rendement. Il est à signifier que nous pouvons désormais réfléchir à l'association entre rôles consignés dans la matrice et les stratégies de participation au projet comprises dans l'analyse des parties prenantes, concernant la sphère stratégique du pouvoir.³⁸ La FTQ pourrait coordonner les communications entre les organisations, facilitant ainsi la mise en relation des parties prenantes;

- ❖ Rôle pivot pour le recrutement des participants québécois et la signature des ententes de coopération avec les partenaires locaux, en lien avec la programmation du service pour Haïti.

Les syndicats nationaux de la FTQ :

- ❖ Faciliter l'octroi d'une contrepartie syndicale au financement du projet;
- ❖ Soutien au recrutement en utilisant leur pouvoir de négociation auprès des sections locales et des employeurs.

Les partenaires syndicaux haïtiens :

- ❖ Soutien au bureau de coordination à titre d'hôte et de bénéficiaire indirect;
- ❖ Fournir une main d'œuvre des membres sans emploi

Le CECI :

- ❖ Maître d'ouvrage comme partie prenante de l'opérationnalisation des congés solidaires;
- ❖ Accès à la plate-forme des congés solidaires.

Notre exercice de planification budgétaire s'est limité à une seule courte séquence pour l'ensemble de la planification du projet. Ainsi, l'objectif premier de cette

³⁸ La matrice des rôles et responsabilités est présentée en Annexe 11. Celle-ci entend présenter un schéma de l'organisation du travail selon les pôles de décision.

présentation est de fournir un budget à court terme pouvant permettre l'approbation préliminaire du projet par les parties prenantes, afin d'entamer une phase de définition, précisant davantage le portrait de la demande de subvention auprès des bailleurs de fonds. D'une part parce que la définition du projet dépendra des échanges entre les partenaires du consortium. C'est-à-dire que la complémentarité de ce projet avec d'autres initiatives pourraient faciliter la combinaison des activités, évitant ainsi un dédoublement des coûts. D'autre part, l'estimation du budget se limite à l'étape de la définition parce que l'envergure du projet devrait se détailler selon les fonds disponibles pour la contrepartie. Bref, nous avons tenté de dresser un plan budgétaire consacrant une projection maximale des coûts. Cette projection propose divers scénarios en lien avec la phase de la définition.³⁹ Bien qu'il soit possible de traiter à l'interne les activités de cette phase, nous croyons élémentaires de présenter les possibilités de délégation externe des tâches pour la planification technique et détaillée. En fait, nous avons considéré certaines variables pouvant déterminer l'utilisation de ressources externes en gestion international en Haïti.

- ❖ Échéancier serré;
- ❖ Expertise nécessaire spécialisée;
- ❖ Connaissance du terrain et des intervenants;
- ❖ Intégration d'un nouveau directeur au service de solidarité internationale;

De ces variables nous avons tiré deux activités. Premièrement la planification technique pourrait entraîner des coûts pour une mission sur le terrain : minimum 2750\$ pour 8 jours, maximum de 4400\$ pour 14 jours. Deuxièmement, la planification détaillée devrait être un moment privilégié pour ancrer la demande de financement auprès des bailleurs de fonds en orientant et facilitant le travail du comité de pilotage : minimum 4900\$ pour 14 jours, maximum 8750\$ pour 25 jours. Ces prévisions sont basées sur les coûts historiques du terrain et pour un consultant externe d'expérience selon les échéanciers et le chemin critique présenté subséquemment.

5.3 Atteinte des objectifs du stage

Étant donné le degré d'analyse nécessaire pour répondre aux attentes du mandat, nous considérons que les opportunités offertes par l'organisation auront permis d'intégrer

³⁹ Nous présentons un aperçu du budget pour la phase en Annexe 12.

des variables, qui autrement auraient été impossible d'obtenir. De sorte que les outils développés dans le cadre du mandat sont interopérables avec le cadre de référence de l'ACDI et de la communauté internationale. De plus, les livrables développés dans le cadre du mandat présentent une vision schématique utile pour la prise de décision⁴⁰, en ciblant directement les moyens nécessaires pour répondre aux orientations de la présente programmation pour Haïti. Les études auront d'ailleurs permis d'arpenter le réseau de la solidarité syndicale internationale de la FTQ en vue d'en conscientiser les partenaires et de les associer aux impératifs d'une solidarité internationale inclusive, participative et démocratique. Enfin, nous convenons que la présente analyse est conforme aux aspirations et orientations promues par l'organisation. D'autant plus que le projet semble s'intégrer dans un projet plus large au sein de la programmation pour Haïti.

SECTION 6 : LES RECOMMANDATIONS

Pour mettre à profit notre présente analyse, nous souhaitons soulever quelques points de réflexion à votre attention. Formulées sous l'angle prescriptive, nos recommandations soulignent l'importance que nous devons accorder à la dimension internationale de l'action syndicale. Les recommandations qui suivront entendent soutenir une veille stratégique, afin d'ajouter au regard sur les perspectives d'avenir du Service de la solidarité internationale de la FTQ. Avec le nouveau plan d'action en voie d'application, plusieurs défis organisationnels s'imposeront dans les prochaines années. À ces grands défis, nous devons poser quelques facteurs de réussite essentiels à l'entreprise de ces projets, notamment sur les capacités stratégiques sur lesquelles la direction pourra compter. Cependant, la principale limite de nos préoccupations demeure l'identité même de la FTQ. C'est-à-dire le rôle de centrale syndicale entre des affiliés possédant eux-mêmes des moyens considérables. Ainsi, les prochaines recommandations soulèveront l'autonomisation des actions du service sur le terrain, autant au niveau local qu'international, par une refonte de son articulation et de son leadership dans le réseau de la FTQ. D'autre part, nous soulevons l'opportunité d'assurer la délégation de certaines

⁴⁰ Pour consulter les outils d'aides à la décision, veuillez consulter les annexes 13-14-14, afin d'appréhender les échéanciers, le cheminement critique du projet, ainsi que l'arbre à décision présentant les possibles à venir.

tâches associées à la direction par une meilleure division du travail entre les partenaires. Enfin, la diffusion et la promotion des activités internationales de la centrale figurent comme des capacités stratégiques devant être davantage promues par le service. Nos recommandations devront permettre d'assurer un désengorgement des tâches de la directrice du service, ainsi que soutenir la transition temporaire de la relève de la direction en appuyant le mandataire, afin de faciliter l'application de la programmation, notamment du plan d'action pour Haïti. Veuillez noter que cette section n'entend pas dédoubler les recommandations appuyées par monsieur Jean-Marc Lampron dans le cadre de sa consultation en automne 2010.

6.1 Organisation du service de solidarité internationale

Afin de soutenir le renforcement des capacités stratégiques du service, nous proposons de réfléchir sur l'organisation du service de la solidarité internationale. En effet, les engagements associés à ce poste budgétaire ont encouragé un goulot d'étranglement dans le traitement des affaires internationales. Bien que les nombreuses activités de la direction démultiplient l'offre de service à nos partenaires, il demeure que la charge de travail associée au poste budgétaire est considérable. Cette problématique est d'autant plus sérieuse que l'élaboration de projets internationaux en Haïti devrait mener à une surcharge de travail croissante. Pour résoudre ce problème, nous devons considérer différents axes de l'organisation du service, afin de permettre à la FTQ d'ajouter sa voix au plaidoyer pour un syndicalisme international.

Premièrement, il faut considérer l'offre de service selon ses fonctionnalités bicéphales et interdépendantes. Chacune de ces fonctions représentent un axe stratégique et méritent que l'on développe des objectifs différenciés pour la coordination et la représentation. La fonction de la coordination des affaires en solidarité internationale représente l'ensemble des activités en lien avec la planification stratégique, le suivi et l'analyse des réalisations en référence à la dimension internationale de la FTQ. La coordination assure la représentation des activités auprès du bureau de direction et assume l'imputabilité quant aux impératifs administratifs et financiers.

- ❖ Encadrer la définition et la planification opérationnelle des projets;
- ❖ Faire accepter la programmation par le bureau de direction;

- ❖ Coordonner les politiques de la FTQ en solidarité internationale;
- ❖ Assurer la ratification des ententes et protocoles avec les partenaires.

La fonction de la représentation des intérêts du service assume l'organisation des activités en lien avec l'éducation et la promotion externe avec les partenaires de la FTQ. En somme, cette fonction demeure avant tout relié à la réalisation des activités dispersées et éreintantes, réunion en soirée et séjour à l'extérieur.

- ❖ Participer au comité de pilotage des projets;
- ❖ Participer aux réunions en lien avec les partenaires;
- ❖ Promouvoir les intérêts et les projets de la FTQ dans les activités externes;
- ❖ Assumer les activités d'éducation en solidarité internationale.

Bref, nous recommandons de considérer ainsi l'envergure du service selon la réponse nécessaire et impérative aux demandes exprimées par les partenaires, notamment en vertu des principes gouvernant les politiques pour une francophonie syndicale. Pour ce faire, il serait intéressant d'évaluer l'ajout d'une ressource adjointe à la direction à titre de personnel de soutien : *interne et/ou externe*. Cette configuration des forces pourraient ainsi faciliter la prestation de service en plus d'assumer les prérogatives relevant du leadership de la FTQ dans la francophonie syndicale. Haïti figure toujours comme une priorité de l'aide publique au développement. C'est pourquoi nous considérons essentiel de moduler les forces actives de la FTQ dans la conjoncture actuelle, ne serait-ce que sur une base temporaire ou par projets.

Deuxièmement, le poste de secrétariat au service de la solidarité internationale étant temporairement vacant par une travailleuse chevronnée et d'expérience, le vide laissé par son absence suppose qu'une part essentielle de son poste budgétaire entraîne non seulement des coûts implicites à son invalidité, mais ne permet pas également de subvenir aux besoins associés à l'existence de ce poste dans l'équipe de travail. D'une part, nous jugeons que le partage actuel d'une travailleuse entre deux services ne permet pas aux fonctions du secrétariat d'assurer un soutien optimal à la direction. D'autre part, à défaut de soutenir la recommandation de l'octroi de ressources adjointes à la direction, le remplacement à moyen terme du secrétariat devrait être pensé.

- ❖ Désengorger le travail de la direction du service;
- ❖ Assumer une délégation des tâches;

- ❖ Faciliter la permanence du service envers les acteurs externes.

Nous proposons qu'un stage en secrétariat administratif soit formulé auprès des centres d'études à cet effet. Que ce stage soit également dirigé et soutenu par un salarié d'expérience provenant d'un service afférent à ce poste. Ainsi, l'allocation budgétaire serait moindre. La ressource pourrait permettre une délégation partielle des tâches et pourraient présenter la FTQ dans des services aux collectivités.

Troisièmement, le service de la solidarité internationale repose sur l'existence d'un comité de solidarité internationale où plusieurs partenaires importants siègent. Bien que cet exercice présente l'occasion d'échanger et de communiquer les informations sur des faits marquant le syndicalisme international, il demeure que les réunions occasionnelles ne permettent pas de tirer le plein potentiel de ce réseau. Évidemment, les intérêts communs et les réciprocités historiques favorisent plutôt des échanges informelles qui ne dérogent pas de l'impératif de la consultation et de la coordination des efforts, mais amène toutefois certains acteurs à une marginalisation de leur efforts. De sorte que l'on concentre le dialogue avec la direction sans pour autant favoriser l'interconnexion des expériences dans le quotidien entre les divers acteurs. En plus, nous évaluons que cette méthode pourrait notamment favoriser la reproduction de certaines alliances au détriment du renouvellement des forces communes. En soi, nous considérons que le service de la solidarité internationale doit mettre à profit ses solidarités et expériences au sein de son réseau en conférant à son comité de solidarité internationale un rôle prépondérant dans la promotion des projets pour Haïti.

- ❖ Consolider les assises de comité par une réunion mensuelle;
- ❖ Inviter les syndicats affiliés moins présents dans les débats;
- ❖ Définir un agenda commun pour la francophonie syndicale.

Bref nous recommandons que les protagonistes du comité de solidarité internationale se dotent d'un agenda commun en francophonie syndicale, notamment pour les projets pour Haïti.

Quatrièmement, la reconnaissance de la direction passe non seulement par l'implication des membres du comité de solidarité internationale, mais également par une diffusion plus large de ses activités auprès de ses partenaires, des membres de la centrale, ainsi que du grand public. Il existe déjà plusieurs plates-formes web à la FTQ pour

démocratiser ses activités. Faisant suite au stage de l'été dernier, nous considérons primordiales que le service de la solidarité internationale active ses ressources auprès du site internet de la FTQ, du réseau *Facebook* et *Twitter* en vue d'actualiser les informations disponibles à son égard. Nous sommes convaincus qu'une plus grande présence médiatique à coût modique serait complémentaire aux activités déployés dans ses projets.

- ❖ Promouvoir les activités du service;
- ❖ Démocratiser les informations sur la dimension internationale;
- ❖ Présenter les résultats des projets en cours;
- ❖ Favoriser la réputation de la FTQ auprès du grand public.

Ainsi, nous recommandons que le service de la solidarité internationale présente une plus grande transparence et démocratisation de ses activités en s'inscrivant dans une démarche d'informatisation de son identité internationale auprès du grand public, afin que le service soit considéré comme un dossier distinct.

Cinquièmement, le financement des activités internationales du service provient d'ententes entre la centrale et ses partenaires du réseau syndical. Si les activités courantes sont financées à juste titre par des revenus réguliers, l'approche par projet nécessite que l'on mise sur le partage des ressources afin de contribuer à l'aide au développement. À ce titre, nous considérons que l'investissement de la FTQ doit se recomposer en deux mesures. D'une part, la FTQ doit être en mesure de comptabiliser les contributions en nature en les pondérant dans l'état de ses activités. D'autre part, la FTQ doit consolider ses partenariats avec les fonds humanitaires et sociaux des syndicats affiliés.

- ❖ Contribuer à la mise en commun des ressources du réseau FTQ;
- ❖ Préparer les contreparties pour les appels de propositions de l'ACDI;
- ❖ Développer une expertise en demande de subvention des opérateurs de l'aide au développement.

Notre recommandation pour le financement institutionnelle porte sur l'importance de comptabiliser et de pondérer les financements admissibles comme contreparties pour les appels de propositions de l'ACDI.

6.2 Planification opérationnelle

La direction doit se préparer à l'allocation des ressources nécessaires pour la suite de la planification. C'est pourquoi nous présentons ainsi les principales activités élémentaires à accomplir pour la prochaine année, concernant les congés solidaires. Deux types de planification doit être encourue, l'une d'ordre détaillée, selon pour assurer l'organisation de la planification selon l'appel de proposition de l'ACDI, dans une perspective générique : administration, communication et mobilisation. Tandis que l'autre demande davantage des compétences spécialisées et professionnelles, notamment sur le terrain d'Haïti.

L'objectif de la planification technique est d'assurer que l'articulation des options de collaborations soit opérable dans le contexte des partenaires sur le terrain. À cet égard, nous sommes convaincus qu'une mission d'un expert en gestion internationale, accompagné de la relève à la direction du service de solidarité internationale, pourrait permettre d'établir formellement le fruit des ententes de collaboration tel que convenu dans le chemin critique en annexe. Cette mission offrirait un moment privilégié pour établir les données indispensables sur les contreparties avant le dépôt de la proposition concernant les congés solidaires. À ce titre, cette planification concernerait essentiellement le profilage des partenaires engagés dans le comité de pilotage en relevant les différentes statistiques et indicateurs selon les besoins de formation pour les bénéficiaires. De sorte qu'il serait possible de mieux arrimer le projet aux différentes démarches de reconstruction en cours, non seulement par le CECI, mais également par les partenaires syndicaux de la FTQ. En préparant ainsi le terrain, cette planification technique de deux semaines au plus favoriserait le contact avec les autorités locales en lien avec l'éducation, la formation professionnelle et le marché de l'emploi. D'autre part, cette mission devrait assurer la sélection d'une personne à la coordination d'un bureau local pour les phases subséquentes.

Ainsi, nous recommandons l'utilisation d'une ressource externe ayant des compétences reconnues en gestion internationale, avec une solide expérience en Haïti, afin d'encadrer le démarrage des préparations du terrain.

De plus, nous considérons que les activités en lien avec l'appel de proposition de l'ACDI supposent que l'on adopte un agenda serré pour éviter les échéanciers de

l'automne. Pour ce faire, un effort devrait être fournis afin d'assurer la constitution d'un dossier actualisé présentant la candidature du consortium de manière détaillée, puisque si l'ACDI fonde son financement sur l'appel du 28 avril 2011, il demeure que plusieurs autres fonds sont disponibles et demandent une présentation claire et logique du projet. C'est pourquoi pour la définition du projet, il faut dévoiler les documents essentiels communs aux différentes demandes de subvention

- ❖ Preuve d'expérience sur le terrain;
- ❖ Stratégie de consultation des parties prenantes;
- ❖ Modèle logique;
- ❖ Budget pour l'ensemble des phases et contreparties 1:4
 - Contributions en nature
 - Fond de démarrage
- ❖ Outil de gestion des risques/stratégie de mitigation;
- ❖ Plan d'exécution sommaire de la planification opérationnelle (indicateurs de résultats selon les axes transversaux : sexo-spécifique, développement durable et gouvernance);
- ❖ Documentation sur les parties prenantes (Preuve d'existence et de saine gouvernance)
- ❖ Documentation sur la FTQ (Donnés comptables, Charte des règlements et statuts,...)

Mais pour rédiger une telle étude détaillée, il faut avant tout présenter le projet et obtenir l'approbation du bureau de direction, afin de dégager les outils nécessaires à la consolidation du dossier. C'est pourquoi nous recommandons d'effectuer une planification détaillée en considérant les résistances du bureau de direction concernant la divulgation de publication interne.

6.3 *Cadre de mesure du rendement*

Afin de concorder avec les exigences de l'ACDI, nous sommes convaincus que la direction doit désormais se doter d'indicateurs simples et synthétiques pouvant représenter les activités encourues par le service de la solidarité internationale sur la base de données, autant qualitatives que quantitatives. De sorte qu'il pourrait être possible de

cibler des objectifs réalisables en vue de démontrer une certaine rétroaction sur le travail effectué. Cette mesure faciliterait le suivi du travail et vulgariserait la performance du service. Ce type de gestion est non seulement applicable pour la gestion courante du service, son plan d'action, mais également pour les projets à venir.

- ❖ Faciliter l'intégration de la gestion par projet dans la prestation de service en solidarité internationale;
- ❖ Assurer le suivi des activités en lien avec la performance du service;
- ❖ Baliser le travail de suivi en fonction d'une analyse évolutive.

Ainsi, nous considérons impératif que le service de solidarité internationale de la FTQ développe un cadre de mesure du rendement (CMR) complémentaire aux outils nécessaires à la gestion par projet. Parce que les balises normatives de l'ACDI imposent un CMR, il serait judicieux que la direction utilise ce moment pour actualiser son mode de gestion en fonction des principes de responsabilisation qu'elle devra assumer. Par exemple, un CMR se fonde sur le modèle logique d'un projet. À partir de la chaîne de résultats escomptés, nous développons des indicateurs de rendement, agissant comme unité de mesure de la performance, pour évaluer des extrants ou des résultats. Ces indicateurs font référence à des cibles, fixées sur des données de base, auxquelles nous définissons une méthode de collecte des données, ainsi que la fréquence de la récolte et les autorités qui en sont responsables. Cette formule simple dresse ainsi un tableau rapide et synthétique des orientations des activités selon des résultats attendus.

6.4 *Outils de gestion*

De plus, le rapport annuel de gestion figure comme un élément essentiel à la mémoire organisationnelle du service. Comme nous le constatons, la publication de la documentation peut s'avérer problématique lorsque nous considérons les marques de confidentialité d'une organisation. Cependant, comme cet outil fait référence à des données et activités dont le principe directeur est le service aux membres et organisations affiliés, il serait peut-être préférable de rendre l'accès à certain document pour le grand public. En publiant au centre de documentation ainsi que sur le site internet une présentation du plan d'action quinquennal, du rapport annuel des activités de la direction,

on se donne les moyens de démocratiser et vulgariser l'information afin d'assurer l'imputabilité des instances.

- ❖ Présenter le service et son organisation;
- ❖ Faciliter l'accès à l'information;
- ❖ Encourager la participation en solidarité internationale.

Ainsi, nous recommandons que la direction du service propose à la FTQ de rendre public, sous forme d'un rapport annuel abrégé, les activités du service. Ce rapport annuel serait constitué d'un collage des différents rapports d'activités reportés au bureau de direction, afin d'offrir un portrait d'ensemble, en vue de faciliter le travail du bureau de direction dans la gestion des politiques de la FTQ. Ce rapport pourrait s'avérer être un schéma de l'organisation, des parties prenantes et des réseaux de participation. De sorte que cet outil présenterait un levier de réussite pour le transfert des connaissances dans le futur, et ainsi rendre intelligible pour tous des expertises précieuses et spécifiques.

CONCLUSION

En somme, le projet des congés solidaires réitère un axe opportun à la complexification des activités de la FTQ en solidarité internationale. En répondant aux besoins exprimés par ses partenaires haïtiens, l'organisation pourrait intégrer l'agenda adressé par le mouvement syndical international aux parties prenantes du développement international en Haïti, concernant la défense des travailleurs pour un travail décent, en plus de soutenir les aléas de la programmation soutenue par les syndicats affiliés à la centrale. Pour ce faire, il est donc impératif de circonscrire la programmation en solidarité internationale en assumant les rôles et responsabilités enclins à produire des outils de gestion complémentaires aux appels de propositions de l'ACDI. En s'inscrivant dans un consortium de collaboration, une alliance avec le CECI pourrait soutenir la candidature du réseau syndical de la FTQ auprès des bailleurs de fonds de l'aide public au développement. Nous avons d'ailleurs décliné certaines recommandations favorisant l'intégration de principes de gestion de projet soutenant les initiatives pour Haïti. Parce que les opportunités présentes soulèvent des problématiques pour la communauté internationale, dont les éléments de résolutions s'inscrivent dans le mandat et expertises de la FTQ, la faisabilité du projet entend inciter l'organisation à réfléchir au mode de coopération avec les syndicats haïtiens. Ainsi, les congés solidaires figurent comme un mode de démocratisation des réciprocitys entre les travailleurs locaux pouvant s'avérer idéal pour l'intégration des membres dans le développement du rayonnement de la francophonie syndicale.

Un réseau d'autant plus important, que les opportunités en son sein réitèrent un terreau fertile pour le développement des compétences des intervenants de la FTQ. Pour preuve, la nature de l'organisation et de ses partenariats auront sans doute permis au stagiaire d'avoir accès à des expériences hors du commun. Et ce par une mission sur le terrain et une intégration à un réseau d'organisations œuvrant dans un domaine spécialisé et alternatif. En combinant interdépendance et horizontalité des réseaux de coopérations, le contexte d'intervention favorise la complémentarité des ressources et complexification des interventions. C'est donc dire que l'apprentissage vécu dans le stage offre un tremplin à la juste mesure des défis à relever en solidarité syndicale internationale. Enfin, ce stage

aura demandé de relever certains défis. Outre l'intégration à l'organisation, figurant comme une étape décisive à l'articulation du mandat, la capacité d'adaptation au contexte changeant a alimenté la réflexion du stagiaire sur le domaine de la coopération internationale, notamment à propos de l'implication politique des interventions sur le terrain. De sorte que nous retenons que le mode d'allocation des ressources de l'ACDI représente un passage idéologique vers une marchandisation de la solidarité internationale, où l'esprit de marché, de mise en compétition des organisations, oriente un changement des normes de régulation de la coopération internationale au Canada. Ainsi, la marge de manœuvre des organisations de coopération sont réduites au calque de la politique étrangère canadienne du présent gouvernement. Nous observons d'ailleurs une part importante du financement de l'APD allouée à des entreprises privées cherchant à rendre complémentaire l'intervention en coopération internationale et débouchés économiques pour la production de richesse canadienne. Cette convergence représente une menace à la solidarité syndicale internationale par l'appropriation du cadre de référence des intérêts de marché, du caractère directif et compétitif des appels de propositions, ainsi que l'intégration des impératifs politiques canadiens dans le domaine de la coopération internationale. C'est dans cette mesure que nous considérons le mouvement syndical comme un pilier de la solidarité internationale, puisque son statut historique et son réseau international consolide une contrepartie alternative au manifeste politique du gouvernement fédéral actuel.

Nous tenons à remercier avant tout l'organisation de la FTQ, ainsi que les multiples partenaires qui auront facilité ce présent travail. Sans leur ouverture d'esprit et leur flexibilité, aucune des expériences vécues dans le cadre de ce stage n'auraient été possible. Finalement, nous souhaitons au présent service de solidarité internationale, ainsi que sa directrice, un syndicalisme à l'image de son implication, fort et créatif.

RÉFÉRENCES

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/JUD-829101441-JQC>, site consultée le 12 octobre 2010.

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/NIC-5493749-HZK>, site consultée le 13 octobre 2010.

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/Fra/JUD-12912349-NLX>, site consultée le 13 octobre 2010.

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/ANN-102084042-GVJ>
La gestion axée sur les résultats : Énoncé de principe 2008. Agence canadienne de développement international, 2008, p.2, site consultée le 13 octobre 2010.

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/ANN-93015497-R99>, site consultée le 13 octobre 2010.

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/ANN-10483214-GQ7>, site consultée le 18 octobre 2010.

ACDI. *Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI : version 4.3*. Direction de la gestion des subventions, contributions et marché, Direction générale du Dirigeant principal des finances. Septembre 2010, p.99.

ACDI. *Définitions révisées des principaux termes de la gestion axée sur les résultats : Pour l'énoncé de principe 2008 sur la gestion axée sur les résultats*. Direction générale des politiques stratégiques et du rendement. 19 août 2008.

ACDI. *Évaluation corporative du programme canadien en Haïti (1994-2002) : rapport sommaire*. Direction générale de l'examen du rendement, mai 2003, p.6.

ACDI. *Lignes directrices du Programme des partenaires pour le développement*. Direction générale des partenariats avec les canadiens. Octobre 2010, p.26.

Banque mondiale, <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-French.pdf>, site consultée le 13 octobre 2010.

Binder Andrea et François Grûnewald. *Évaluation de l'approche cluster phase II : Étude de cas Haïti*. Global public policy institute, 9 octobre 2009, p.24

Binder Andrea et François Grûnewald. *IASC Évaluation de l'approche cluster phase 2 : Étude pays*. Global public policy institute. Avril 2010, p.24.

Bouchard, Martin. *Les facteurs de risqué des projets de développement international : Une analyse empirique de la perception des coordonnateurs*. Présenté comme exigence

partielle à la maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Montréal, mai 2008, p.56.

Canada, http://www.international.gc.ca/humanitarianhumanitaire/earthquake_seisme_haiti_efforts.aspx?lang=fra, Site consultée le 14 octobre 2010

Castor, Suzanne. *Haïti: les racines historiques d'une construction nationale difficile*. Conférence publique du CRDI, Université d'Ottawa, 29 septembre 2010.

Contrôle fédérale des dépenses. http://www.efk.admin.ch/pdf/FB6_FI_FAISA_F.pdf, Site consultée le 10 octobre 2010.

CSI. *Feuille de route syndicale pour la reconstruction et le développement d'Haïti*. Saint Domingue, 9 avril 2010.

CSI. *Le travail décent, un élément essentiel à la reconstruction et au développement durable d'Haïti : Déclaration de la CSI lors de la conférence internationale des donateurs – vers un nouvel avenir pour Haïti*. New-York, 31 mars 2010.

Jean-Bouchard, Évelyne. *Les États déstructurés comme application contemporaine du pluralisme juridique*. Présenté comme exigence partielle de la maîtrise en droit international, UQAM, juillet 2009, p.20.

FTQ. <http://ftq.qc.ca/modules/pages/index.php?id=36&langue=fr&menu=13&sousmenu=21>. Site consultée le 11 février 2011

Gagnon, Denise. *Rapport de la mission conjointe d'organisation (FTQ-CSN) : Projet de création d'un centre de formation ouvrière des travailleuses et travailleurs haïtiens*. FTQ, 17 juillet 1991, p.31.

Gagnon, Denise. *Implication de la FTQ en Haïti : Des pistes pour l'emploi et le dialogue social*. Service de solidarité internationale : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, août 2008, p.2

Haïti. *Cadre de coopération intérimaire 2004-2006 : Rapport synthèse*. Juin 2004, p.ix.

Haïti. <http://www.cirh.ht/index.jsp?sid=3&nid=9&y=2010&m=7&d=17>, consultée le 6 octobre 2010.

Haïti. *PDNA du tremblement de terre – Évaluation des dommages, des pertes et des besoins généraux et sectoriels : Annexe du Plan d'action pour le relèvement et le développement national d'Haïti*. Mars 2010, p.9.

Haïti. *Plan d'action pour le relèvement et le développement d'Haïti : Les grands chantiers pour l'avenir*. Mars 2010. Gouvernement de la République d'Haïti, p.3.

Haïti. *Pour réussir le saut qualitatif : Document de stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté*. Novembre 2007, p.16.

Hass, Kathleen B. « Introducing the New project complexity model. » In *Managements Concept*, Novembre 2008, p.28.

Hass, Kathleen B. « Managing complex projects is not a simple matter » : In *PM world today*, Mars 2008, Vol X, Numéro III, p.2.

IHSI. http://www.ihsi.ht/pdf/ecvh/ECVHVolumel/force_de_travail.pdf. Site consultée le 29 décembre 2010.

ISHI. <http://www.ihsi.ht/pdf/odm/Document%20d'Analyse%20sur%20les%20OMD%20Novembre%202010.pdf>. Site consulté le 29 décembre 2010.

Louis Naud Pierre, La coopération Canada-Haïti, contexte d'intégration régionale, Rapport synthèse, 23 novembre 2006, 24 pages. Chaire de recherche du Canada en politique étrangère. http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/Programme_Canada-Haiti.pdf

Mathieu, Philippe. *Approche système de production et sécurité alimentaire en Haïti*. Septembre 2003, p.36. <http://www.faoacdihaiti.ca/SystemeProduction.pdf>. Site consultée le 18 octobre 2010.

Maurepas, Lucien *L'économie informelle en Haïti : entre domination, créativité et utopie*, Réfractations #9, p.102. Site visitée le 12 octobre 2010
<http://www.plusloin.org/refractions/refractions9/12Maurepas.pdf>,

McGill. Conférence Stratégies globales : améliorer les conditions de travail des plus démunis.», 1^{er} mai 2008, site consulté le 12 octobre 2010.
http://www.mcgill.ca/files/ihsp/Martha_Chen_Presentation_FR.pdf,

Navarro-Flores, Olga. *De la dépendance aux relations de partenariat : les relations interorganisationnelles dans la coopération internationale*. In Les Cahiers de la Chaire, No 01-2004, avril 2004, p.6.

Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle pour renforcer l'action humanitaire. Comité permanent inter organisation, 24 novembre 2006, p.2.

OIT, <http://www.ilo.org/public/french/employment/recon/eiip/about/index.htm>, visitée le 4 octobre 2010.

Project Management Institute. *Guide référentiel des connaissances en gestion de projet – Guide PMBOK*, Pennsylvanie : Project Management Institute Publications, 2000, p.219.

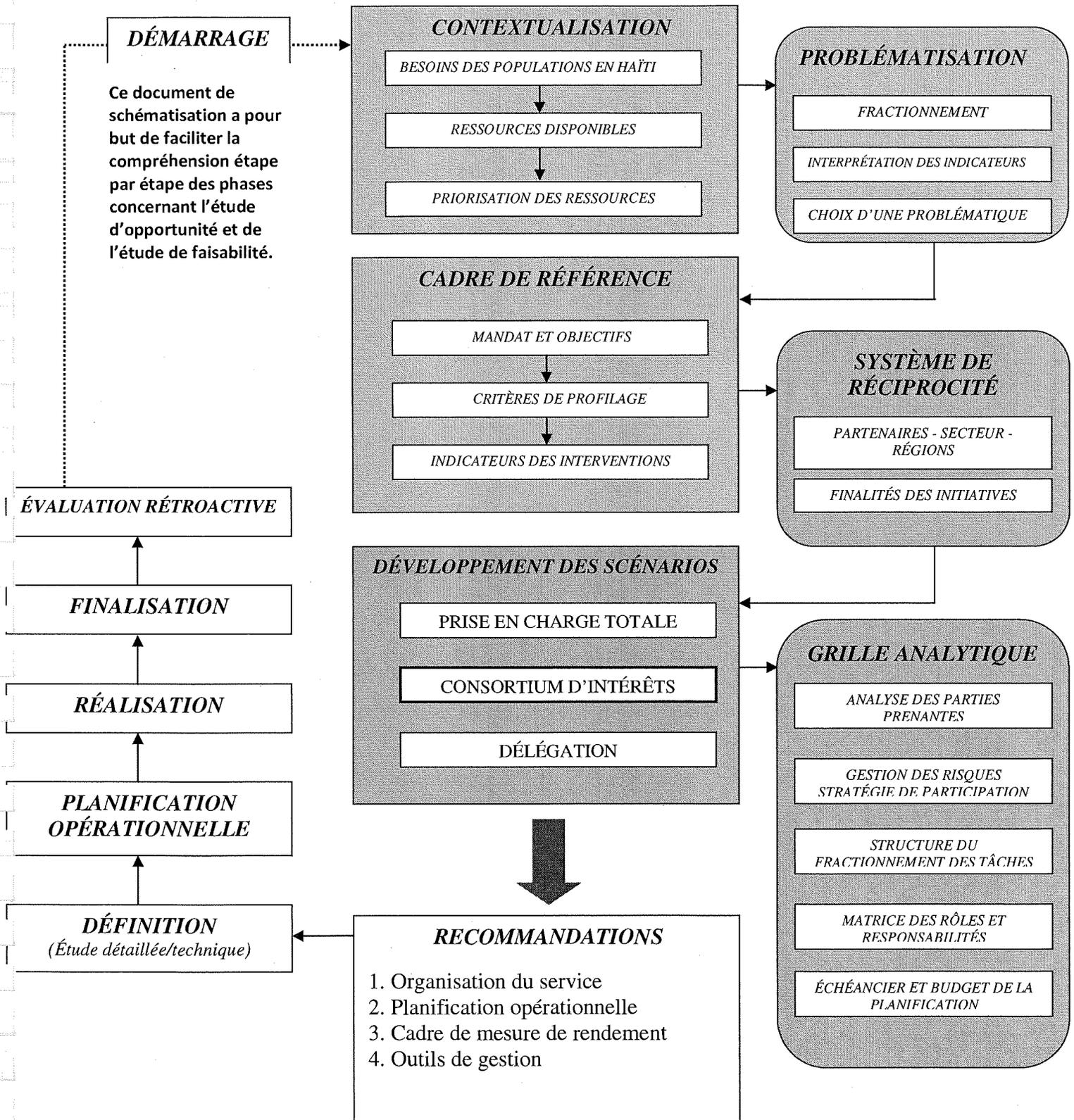
Québec, http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/solidarite_internationale/Projet.asp, Ministère des relations internationales du Québec, site consultée le 14 octobre 2010.

Québec, http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/solidarite_internationale/search_projet.asp?periode=%&programme=%&organisme=%&pays=Haïti§eur=%, Ministère des relations internationales du Québec, site consultée le 14 octobre 2010.

Québec, http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/solidarite_internationale/programmes/developpement/index.asp, Ministère des Relations internationales du Québec, site consultée le 8 novembre 2010.

UQAM, <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF>, ADM7705, Gilles Emmanuel St-Amand, site consulté le 20 novembre 2010.

ANNEXE 1 : Le schéma de la démarche



ANNEXE 2 : Modèle logique de la programmation

Titre	Programme de solidarité internationale pour	No	2010-01	Chef d'équipe	FTQ
Pays/Région/Acteurs	Haïti / Toutes les régions / FTQ et société civile	Budget	À déterminer	Durée	2010 à 2015

Résultat ultime

-Les organisations syndicales haïtiennes coordonnent leurs efforts par un dialogue démocratique et transparent, afin de promouvoir le travail décent et durable en Haïti;
 -La coordination des activités syndicales en Haïti permet une réduction de l'incidence de la pauvreté sur les travailleurs représentés.

Résultats intermédiaires

-La population gravitant autour du centre de ressources et de formations à accès à un marché local d'échange de biens et services favorisant une meilleure qualité de vie;
 -Les travailleurs formés par le centre possèdent une autonomie en lien avec un degré d'employabilité facilitant leurs accès au marché du travail formel;
 -Une administration locale prend en charge le centre de ressources et de formation en adoptant une gouvernance participative, inclusive et démocratique;
 -Les partenaires syndicaux haïtiens possèdent des installations favorisant l'accès à une prestation de service auprès de leurs membres.

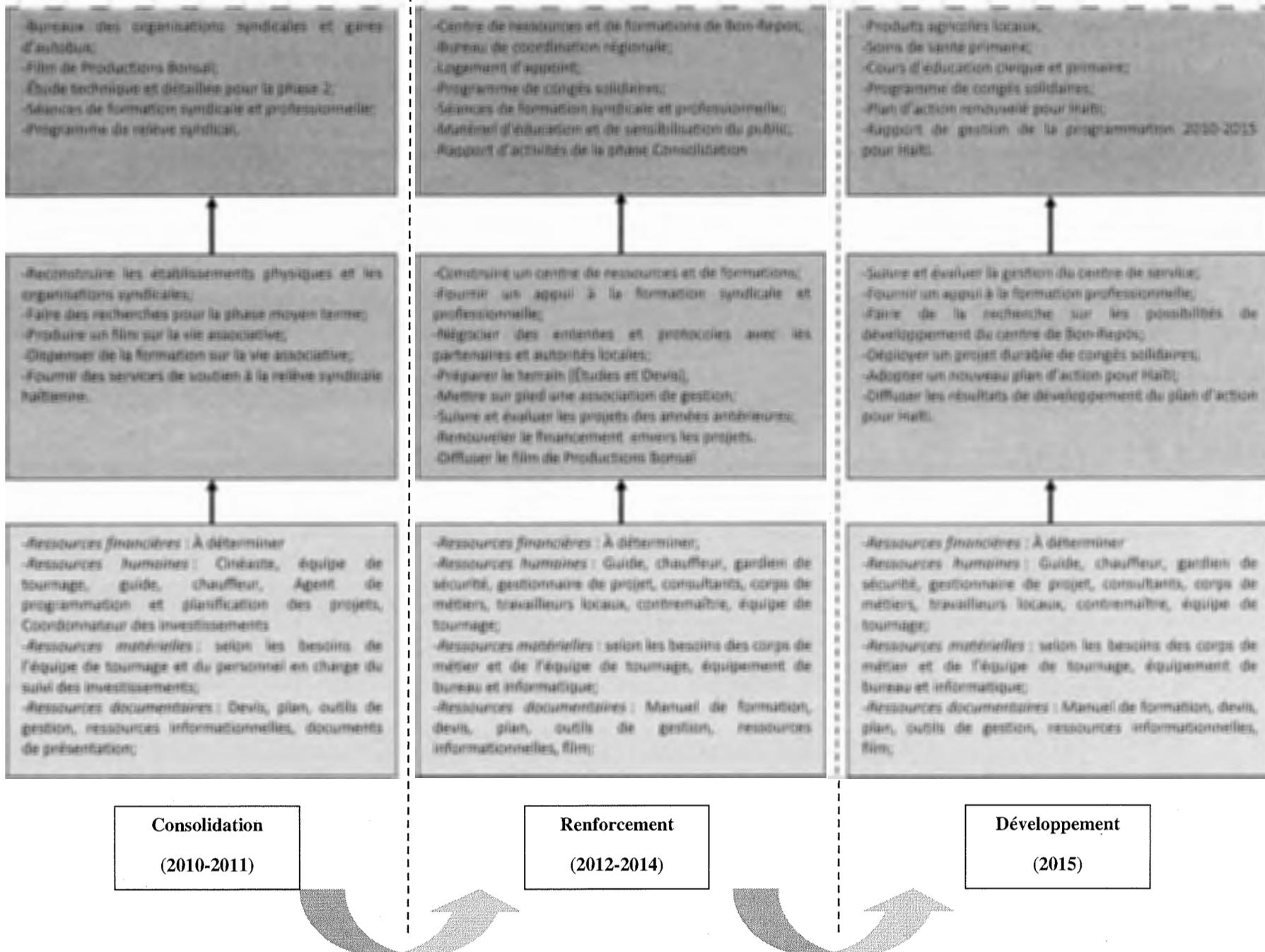
Résultats immédiats

-Amélioration de la sécurité physique et psychologique des membres des partenaires locaux; -Développement d'un accès pour les organisations syndicales haïtiennes à des installations administratives fonctionnelles; -Meilleure accès de la population locale au matériel d'éducation et de sensibilisation civique.	-Amélioration de l'accès au service d'éducation professionnelle; -Amélioration de la sensibilisation à la solidarité internationale envers Haïti; -Amélioration du renforcement organisationnel et du renforcement des capacités auprès des syndicats partenaires.	-La population locale de Bon-Repos obtient davantage de services de proximités; -Augmentation de l'offre de service en éducation et formation professionnelle;
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Extrants

Activités

Intrants



ANNEXE 3 : La chaîne des résultats escomptés (Congés solidaires)

Titre	Projet de Congés solidaires pour Haïti	No	2010-02	Chef d'équipe	FTQ
Pays/Région/Acteurs	Haïti / Périphérie capitale / FTQ et société civile	Budget	À déterminer	Durée	2010 à 2015

Résultats ultimes

Les travailleurs locaux, ayant obtenu une formation par les congés solidaires, obtiennent un travail décent et durable, et font exercer leur droits.

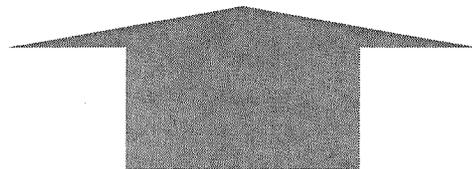
La FTQ et ses partenaires renforcent leurs capacités par une démocratisation des liens de réciprocité entre les travailleurs québécois et haïtiens.

Résultats intermédiaires

<p>Les travailleurs locaux ont développé une expérience dans un métier facilitant l'accès à un niveau supérieur d'employabilité;</p> <p>Les travailleurs locaux adhèrent aux valeurs et mandats véhiculés par leur syndicat d'appartenance;</p> <p>Les acteurs locaux de la région coopèrent avec une main d'œuvre qualifiée et compétente.</p>	<p>Les membres affiliés à la FTQ ont partagé un plus grand intérêt pour la solidarité internationale;</p> <p>Le consortium de gestion étend le concept des congés solidaires à d'autres régions et à d'autres d'organisations et reproduit le modèle de solidarité syndicale internationale.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Résultats immédiats

<p>Les populations locales sont davantage sensibilisées sur la question des droits humains;</p> <p>L'accès des travailleurs locaux à un programme d'apprentissage pratique d'un métier/profession est amélioré par les congés solidaires;</p> <p>La population locale améliore son accès à des biens et services en lien avec leurs besoins fondamentaux.</p>	<p>Les travailleurs québécois agissant comme mentor sont davantage sensibilisés aux réalités d'Haïti et échangent sur le syndicalisme;</p> <p>La réalisation des congés solidaires permet d'accroître les possibilités de coopération auprès des travailleurs locaux et québécois;</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Extrants

Activités

Intrants

- Étude d'opportunité
- Étude de faisabilité
- Plan d'action
- Conception technique en détails
- Comité de pilotage du projet
- Entente et protocole entre les partenaires
- Programme d'éducation syndicale et professionnelle

- Concevoir la planification
- Concevoir le programme d'éducation
- Concevoir les outils de gestion (suivi et évaluation)
- Rechercher le financement nécessaire
- Sélectionner les candidats locaux et québécois
- Préparer les séjours en Haiti
- Diffusion du projet
- Régérer le terrain par un séjour sur le terrain

Ressource financière : à déterminer
Ressources humaines : Consultant, administrateur, guide, chauffeur, Agent de programmation et planification des projets
Ressources matérielles : équipement de bureau et informatique au besoin
Ressources documentaires : Devis, plan, outils de gestion, ressources informationnelles, documents de présentation;

Planification
(2010-2011)

- Rapport des activités
- Plan d'action actualisé
- Formation syndicale et professionnelle
- Produit des formations par les travailleurs
- Outils de gestion (analyse, suivi et adaptatif)

- Sélectionner des candidats locaux et québécois
- Préparer les séjours en Haiti
- Suivre et évaluer les réalisations
- Diffuser les activités du projet dans le mouvement syndical
- Rechercher le financement nécessaire
- Adapter le projet à la conjoncture
- Offrir la prestation de la formation
- Coordonner les activités des congés solidaires

Ressource financière : à déterminer
Ressources humaines : Guide, chauffeur, coordonnateur de projet, mentor et formateur, travailleurs locaux,
Ressources matérielles : Matériel de formation au besoin, équipement de bureau et informatique au besoin
Ressources documentaires : Manuel de formation, devis, plan, outils de gestion, ressources informationnelles

Réalisation
(2012-2014)

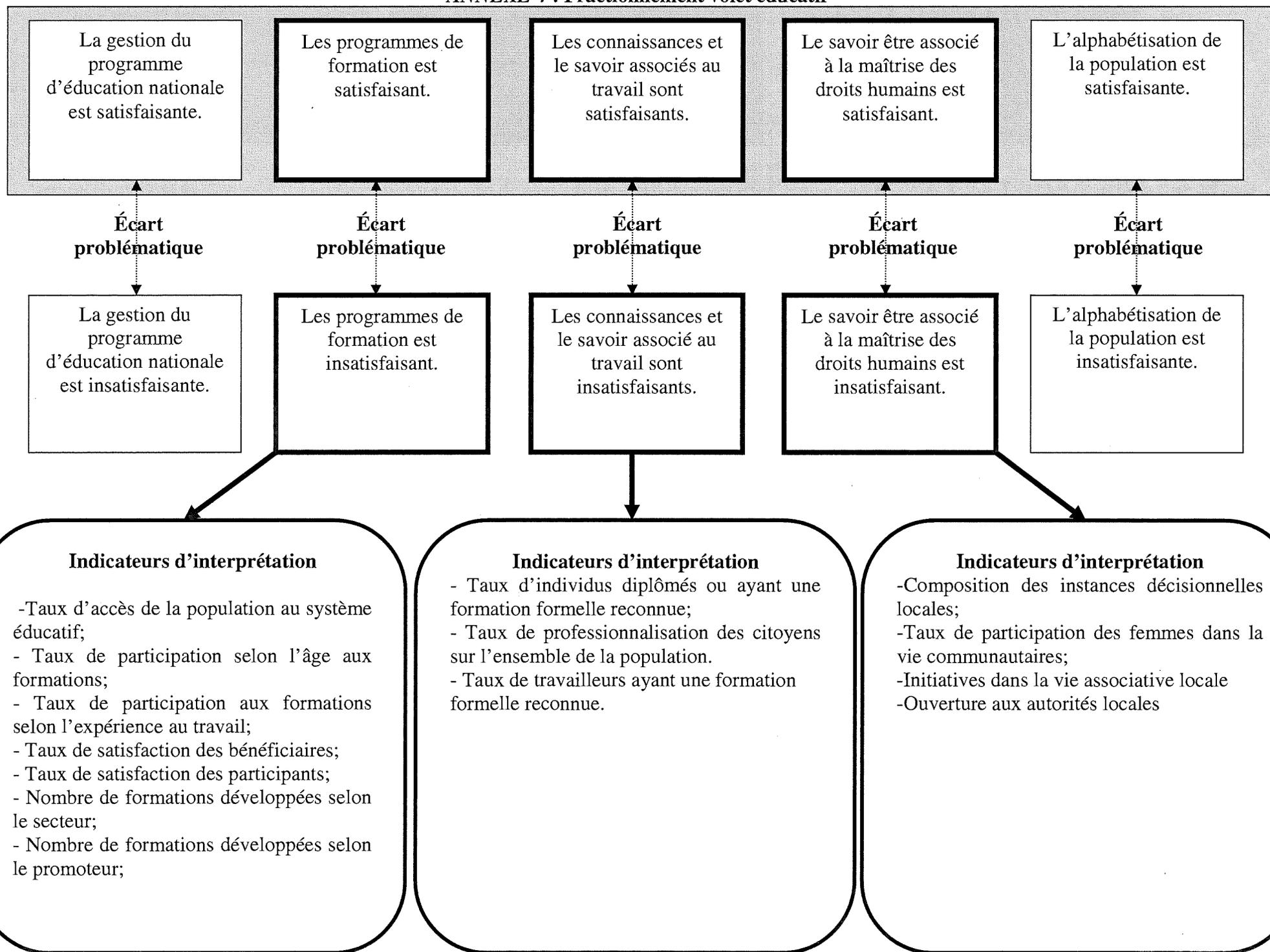
- Rapport des activités
- Rapport de gestion du projet
- Programmation future
- Formation syndicale et professionnelle
- Plate-forme d'intervention en formation professionnelle pour Haiti

- Sélectionner des candidats locaux et québécois
- Suivre et évaluer les réalisations
- Diffusion des résultats du projet
- Concevoir la planification à venir
- Adapter le projet à la conjoncture
- Offrir la prestation de la formation
- Coordonner les activités des congés solidaires
- Préparer la prise en charge locale des activités

Ressource financière : à déterminer
Ressources humaines : Guide, chauffeur, coordonnateur de projet, mentor et formateur, travailleurs locaux, gestionnaire de projet, consultant externe
Ressources matérielles : Matériel de formation au besoin, équipement de bureau et informatique au besoin
Ressources documentaires : Manuel de formation, devis, plan, outils de gestion, ressources informationnelles

Suivi et Adaptation
(2015)

ANNEXE 4 : Fractionnement volet éducatif



ANNEXE 5 : Profilage des partenariats possibles

CRITÈRES DE PROFILAGE POUR L'INTERVENTION SUR LE TERRAIN			
RÉGION	OBJECTIFS	PRÉOCCUPATIONS	INDICATEURS (exemples)
<i>Présence de la société civile internationale</i>	Relever les interventions afin de faciliter la coordination avec les partenaires privilégiés.	Inventaire des interventions pertinentes de coopérations et de développement	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'interventions selon la région -Nombre de présence selon la région -Nombre d'intervenants internationaux -Taux de projets avec financement de l'aide publique au développement -Nombre de projets selon la temporalité des engagements -Moyenne du financement accordé par projet
<i>Climat social et politique</i>	Rendre compte du contexte des interventions pour définir les balises organisationnelles	Rapport sur la gouvernance des projets en lien avec l'environnement des réalisations	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de policiers selon la région -Nombre de crimes selon la région -Nombre de déplacés selon la région -Taux de chômage selon la région -Indice de pauvreté selon la région
<i>Organisation administrative</i>	Caractériser les modes de gouvernances des communautés locales haïtiennes	Présentation des axes de la gouvernance, la représentativité et le processus décisionnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de citoyens - Nombre de familles impliquées -Indice de perception de l'État -Nombre de travailleurs des autorités locales
<i>Ressources disponibles</i>	Cibler nos capacités d'action dans toutes les phases du projet	Les interventions doivent prévoir les besoins et nécessités dans la planification du projet, notamment pour l'aide publique au développement.	<ul style="list-style-type: none"> - Contrepartie locale viable - Intérêt de la population locale pour une participation aux activités - Coût de la vie (alimentation –transport – hébergement) -Affectation des ressources par l'État
<i>Stratégie et logistique</i>	Cibler les opportunités en lien avec l'établissement sur le terrain des interventions.	Présence d'informations sur les dimensions stratégiques des logistiques en présence.	<ul style="list-style-type: none"> - États des routes -Distances de l'aéroport -Distance des mesures d'urgence - Locaux disponibles et adéquats -Service d'électricité -Eaux courantes – potables
SECTEURS	OBJECTIFS	PRÉOCCUPATIONS	INDICATEURS (exemples)

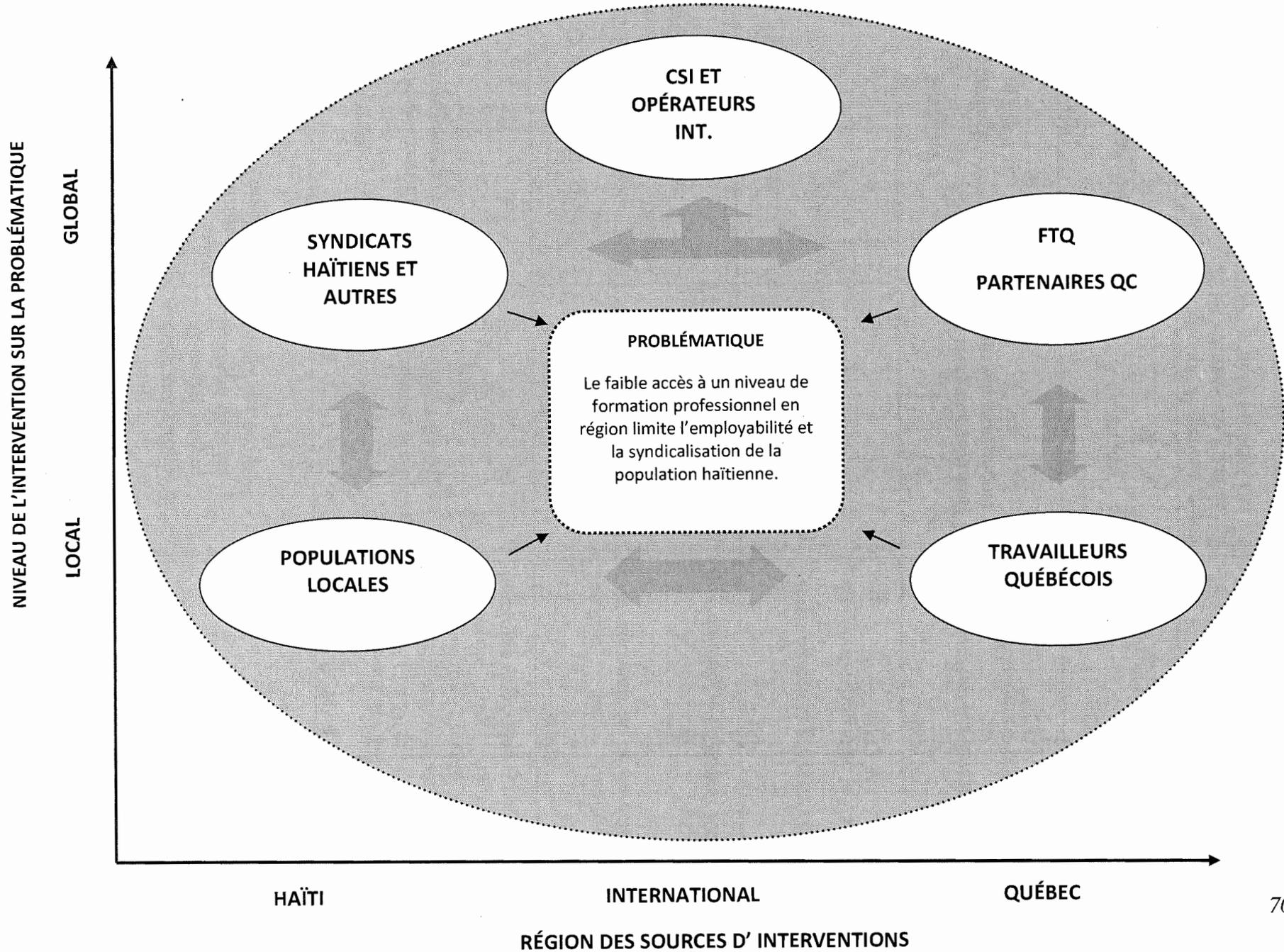
D'INTERVENTION			
<i>Partenaire FTQ</i>	Être en mesure d'identifier les solidarités historiques que la FTQ possède dans ce secteur en Haïti.	Les secteurs où nous sommes présents et on possède l'expertise professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'interventions selon le secteur - Nombre d'années d'expérience en internationale - Nombre d'années d'expérience en Haïti
<i>Potentiel associatif</i>	Caractériser les initiatives existantes et possibles qui émergent des volontés locales.	Déclinaison de la vie associative dans la participation aux secteurs ciblés.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'association locale présente sur le terrain - Participation des réseaux de femmes - Économe informelle - Présence syndicale haïtienne
<i>Potentiel d'employabilité</i>	Déterminer l'impact d'une intervention sur l'intégration des citoyens aux activités socioéconomiques.	La question de l'économie formelle dans les orientations des autorités locales. (reconnaissance des travailleurs par l'État)	- Secteur d'emploi selon le type des activités économiques
<i>Conformité au cadre de référence</i>	Confronter les besoins exprimés aux secteurs privilégiés par la CIRH et l'ACDI.	Attention particulière aux horizons temporelles des demandes et besoins exprimés, afin de questionner les phases de réalisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalité de la priorisation (CT, MT, LT) - Secteurs privilégiés par la CIRH
<i>Ressources disponibles</i>	Identifier les ressources disponibles pour chacun des secteurs à l'étude.	Être en mesure d'intégrer les ressources au développement des compétences dans chacun des secteurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Équipement disponible par secteur - Coût de l'équipement associé - Indice de la qualité de la main d'œuvre - Capacité d'auto-organisation - Capacité d'auto-formation
PARTENAIRES LOCAUX	OBJECTIFS	PRÉOCCUPATIONS	INDICATEURS (exemples)
<i>Vision</i>	Déterminer la compatibilité des orientations idéologiques avec ceux proposées par la FTQ.	La complémentarité comme point d'ancrage d'une démocratisation des réciprocitys.	- Existence d'une vie associative et/ou coopérative
<i>Respect des Droits humains</i>	Assurer que l'adhésion aux principes des droits humains soit une inclinaison nécessaire.	Distinguer l'application des droits humains et le contexte d'urgence et de nécessité.	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion de femmes membres - Ratio de femmes impliquées sur le nombre de membres
<i>Acquis et potentiel</i>	Assurer la continuité avec ce qui a déjà été fait et ce qui est possible.	La dynamique locale doit être renforcée dans les animations qui l'agitent	<ul style="list-style-type: none"> - Nature des besoins exprimés - Qualification des travailleurs
<i>Historique de coopération</i>	Comprendre l'ouverture des partenaires locaux sur la communauté internationale.	Porter une attention particulière aux facteurs de réussite et d'échec dans les projets passés et en cours.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de partenariats développés - Ouverture à la communauté internationale

ANNEXE 6 : Les partenariats du Mouvement syndical en Haïti

PARTENAIRES HAÏTI	PARTICULARITÉ D'ENGAGEMENT	CONTRE-PARTIE
<p align="center">FESTREDH (CTSP) <i>Fédération des Syndicats de Travailleurs de l'Électricité d'Haïti</i></p>	Existence de comités jeunes et femmes ayant des initiatives	<p align="center">SCFP <i>Syndicat Canadien de la Fonction Publique</i></p>
<p align="center">SPI <i>Syndicat du Personnel Infirmier</i></p>	Intéressé à la coopération et rapprochement avec la CTSP	<p align="center">FIQ <i>Fédération Interprofessionnelle de la santé du Québec</i></p>
<p align="center">APCH <i>Association des Propriétaires et Chauffeurs Haïtiens</i></p>	Possède des vitrines régionales avec plusieurs gares	<p align="center">TCA <i>Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport, des autres travailleurs et travailleuses du Canada</i></p> <p align="center">Handicap International</p> <p align="center">ROCAHD</p>
<p align="center">Plate-forme café</p>	Participation au film de Productions Bonsaï, Plaidoyer efficace, activités régionales développées et possède des liens avec l'État	<p align="center">MÉTALLOS <i>Syndicat des Métallos</i></p> <p align="center">AUTRES AFFILIÉS FTQ</p>
<p align="center">SOETEL (CTSP) <i>Syndicat des Ouvriers et Employés de la Téléco</i></p>	Démarche de plainte à l'OIT dans le cadre de la privatisation de l'entreprise. Soutien au syndicat en déclin et en perte de vitesse	<p align="center">SCEP <i>Syndicat canadien des Communications, de l'Énergie et du Papier</i></p> <p align="center">ISP <i>International des Services Publics</i></p>
<p align="center">SPH (CTSP) <i>Syndicat des Postiers d'Haïti</i></p>	Bureau des postes détruit au centre-ville. Soutien pour la reconstruction du syndicat à partir des militant-e-s déjà formés.	<p align="center">STTP <i>Syndicat des Travailleurs et Travailleuses des Postes</i></p> <p align="center">ISP</p>

		<i>International des Services Publics</i>
<p>ACIDT-CTH</p> <p><i>Association des Chauffeurs Indépendants pour le Développement du Tourisme – Confédération des Travailleurs Haïtiens</i></p>	<p>Accueil et logistique du tourisme en activité, notamment dans les environs de l'aéroport</p>	<p>Handicap International</p> <p>TCA</p> <p>ROCAHD</p>
<p>CTSP</p> <p><i>Confédération des travailleurs et travailleuses des secteurs publics et privés</i></p>	<p>En démarche d'affiliation avec la CSI</p>	<p>ISP-SCFP-AFPC-SQEES</p> <p><i>International des Services Publics – Syndicat Canadien de la Fonction Publique – Alliance de la Fonction Publique du Canada – Syndicat Québécois des Employées et Employés de Service</i></p>
<p>COSEANH (CTSP)</p> <p><i>Coordination Syndicale des Employés des Archives Nationales d'Haïti</i></p>	<p>En construction</p>	<p>SEPB</p> <p><i>Syndicat des Employés et Professionnels-les de Bureau`</i></p> <p>ISP</p> <p><i>International des Services Publics</i></p>
<p>UNNOH (CTSP)</p> <p><i>Union Nationale des Normaliens d'Haïti</i></p>	<p>En réorganisation suite à une scission interne</p>	<p>ISP</p> <p><i>International des Services Publics</i></p> <p>Et coordination avec la CSN et la CSQ</p>
<p>UNNOH</p> <p><i>Union Nationale des Normaliens d'Haïti</i></p>	<p>En réorganisation suite à une scission interne</p>	<p>ISP</p> <p><i>International des Services Publics</i></p> <p>Et coordination avec la CSN et la CSQ</p>
<p>CNEH</p> <p><i>Confédération Nationale des Enseignants d'Haïti</i></p>	<p>À déterminer</p>	<p>CSQ</p> <p><i>Centrale des Syndicats du Québec</i></p>
<p>Intersyndical jeune</p>	<p>Regroupe des jeunes parmi les militants de l'APCH, du SPI et de la FESTREDH</p>	<p>CISO (CSN-CSQ-FIQ- etc.)</p>

ANNEXE 7 : Cadre de réciprocité



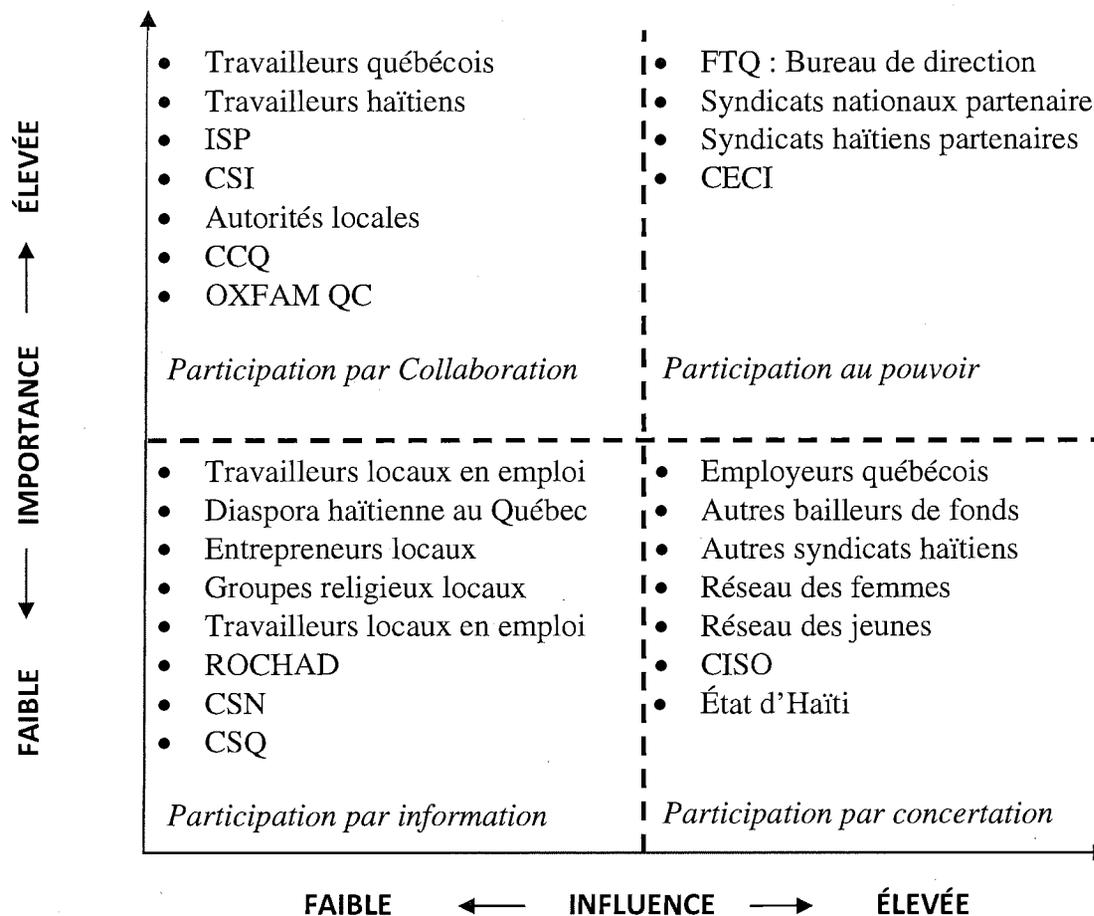
ANNEXE 8 : Analyse des parties prenantes

PARTIE PRENANTE	INTÉRÊT/EFFET	POSITION/INTENSITÉ	INFLUENCE	PERSPECTIVES SOUHAITÉES
INTÉRÊTS DÉCISIONNELS				
FTQ	+Prestige/-Coût	À déterminer, à présenter au bureau de direction	Déterminante	Répondre aux mandats des membres et aux besoins de l'organisation
Syndicats nationaux	+Prestige/-Coût	Plutôt en accord, présenter clairement le plan d'action	Déterminante	Doit desservir les secteurs de représentation, Besoin de plus d'informations pour le décaissement.
Syndicats haïtiens partenaires	+Prestige/+Formation	Fort	Déterminante	Doit assurer l'employabilité des membres
INTÉRÊTS DIRECTS				
Travailleurs québécois	+Notoriété/-Vacance	En accord	Importante	Ne pas avoir de perte d'argent
Travailleurs haïtiens	+Formation utile et de qualité/-Domaine d'apprentissage	Fort	Important	Doit augmenter l'employabilité
CCQ	-Formateur/+Notoriété	À déterminer	Importante	Ne doit pas entraîner des carences en formation
ISP	+Objectif/-Coût	À déterminer, dépend des décisions politiques	Importante	Doit incorporer la bannière de l'ISP, Désir d'autonomie
Employeurs québécois	-Travailleurs/-Coût	Mitigées selon le secteur	Importante	Ne pas perdre d'effectif supplémentaire et ne pas engendre de coûts supplémentaires
Autres bailleurs de fonds	+Objectif/-Efficacité de l'investissement	À déterminer	Importante	Répondre aux normes de gestion
INTÉRÊTS SECONDAIRES				
CSI	+Objectif/-Contribution	Fort	Utile	Doit renforcer le lien avec les syndicats haïtiens
OXFAM-QC	+Notoriété/-Ressources sur le terrain	En accord	Important	Participer avec le CECI pour répondre aux souhaits de l'ACDI

CECI	+Programme/-Autonomie de gestion	En accord	Important	Relancer le programme en Haïti
Autres syndicats haïtiens	- Contribution/+Objectif	Mitigée	Importante	Doit inclure à long terme plusieurs secteurs d'intervention
Entrepreneurs locaux	+Bénéfices sur l'approvisionnement/- Contrats dans certains secteurs	Fort	Utile	Utiliser les ressources locales
Réseau des femmes haïtiennes	+Objectif/+Création d'emploi	À déterminer	Importante	Doit inclure des secteurs à présence féminine
Réseau des jeunes haïtiens	+Objectif/+Création d'emploi	À déterminer	Importante	Doit inclure des formations pour les jeunes
État d'Haïti	Maintenir sa crédibilité/-contrôle	À déterminer	Importante	Ne pas être contourné
AUTRES INTÉRÊTS				
Autorités locales	+Infrastructures/- Leadership local	À déterminer	Utile	Ne pas être contourné
Groupes religieux locaux	Crainte de changement/ - Leadership	À déterminer	Faible	Ne doit pas contrevenir aux activités courantes
Travailleurs locaux en emploi	Plus de compétition	Mitigée	Faible	Utiliser les ressources locales
CISO	+Objectif/-Contributions	Mitigée	Importante	Ne pas contrevenir aux activités courantes
ROCHAD	+Objectif/-Contributions	En accord	Utile	Ne pas contrevenir aux activités courantes
Diaspora haïtienne au Québec	+Objectif/-Contributions	En accord	Utile	Faire participer les membres de la communauté
CSQ	+Objectifs/-Notoriété	À déterminer	Faible	À déterminer
CSN	+Objectifs/-Notoriété	À déterminer	Faible	À déterminer

ANNEXE 8 : Analyse des parties prenantes

Schéma: Types de participation selon l'influence et l'importance



STRATÉGIES PARTICIPATIVES

Influence faible – Importance faible :
Pas d'implications directes avec le projet, la stratégie de participation est portée vers la diffusion d'informations pour le public.

Influence faible – Importance élevée :
Obtenir leur participation par des efforts spécifiques, selon leurs besoins ponctuels, en approfondissant les résultats attendus.

Influence Élevée – Importance faible :
Pas d'implications directes avec le projet, susceptible d'entraver, tenir compte de leur point de vue par la reconnaissance.

Influence Élevée – Importance Élevée :
Doit être impliqué dans l'ensemble du projet, représenté dans la structure de gestion.

VALEURS ÉTUDIÉES

Influence :
Capacité de la partie prenante à influencer le processus décisionnel de la planification et de la réalisation.

Importance :
Incidence des activités courantes de la partie prenante sur les résultats attendus.

ANNEXE 9 : Gestion des risques

Titre		Projet de Congés solidaires pour Haïti				No	2010-02	Chef d'équipe	FTQ
Pays/Région/Institution		Haïti / Périphérie capitale / FTQ et société civile				Budget	À déterminer	Durée	2012-2015
DÉFINITION DU RISQUE		NIVEAU DU RISQUE				Niveau dans le modèle logique	MESURES D'ATTÉNUATION ET DE GESTION		
RISQUES OPÉRATIONNELS		Cote initiale	Période 2	Période 3	Période 4				
Op1	Formation: Les travailleurs locaux et les mentors n'ont pas les aptitudes nécessaires pour l'atteinte des objectifs.	P : 3 I : 1				Intrants	Assurer la mise en place d'une grille d'analyse et de critère vigoureux afin de maximiser les opportunités de développement personnel. Prendre en référence et adapter les outils existants en dotation de personnel. (Risque interne – Réduction)		
Op2	Recrutement : Le comité de pilotage est incapable d'assurer un approvisionnement constant et de qualité en formé et des formateur.	P : 3 I : 3				Intrants	Planifier les horaires de formation en fonction des besoins du projet éducatif. Jumeler les formateurs en équipe (ex : court terme avec un long terme) afin de permettre un suivi des formations et une intégration des nouveaux formateurs. (Risque interne – Réduction)		
Op3	Résultats: Difficulté à mesurer les résultats parce que les outils de suivi ne sont pas adéquats.	P : 3 I : 1				Activités	S'efforcer d'assurer la rétroaction sur les décisions en assurant une coordination à la fois qualitative et quantitative. Il faudrait ainsi développer un tableau de bord de gestion en lien avec les indicateurs et les cibles poursuivies. Fractionnement des phases. (Risque interne – Réduction)		
Op4	Résultats: Les résultats attendus sont trop ambitieux pour les moyens dont nous disposons.	P : 3 I : 1				Activités	Assurer une vieille stratégie basée sur l'échange continue des intervenants de la coordination avec le comité de pilotage, notamment par des instruments communs de suivi, analyse et mesure. (Risque interne – Réduction)		
Op5	Santé: Difficulté de prévenir et maintenir un environnement sain et hygiénique pour les intervenants.	P : 2 I : 2				Activités	Faire acheminer du matériel de prévention en santé pour les séjours. Maintenir des liens avec les services de soin de santé, notamment auprès des infirmières de la SPI. Assurer la prévention des maladies par l'obligation de la vaccination avant le séjour des participants. (Risque externe- Réduction)		
Op6	Sécurité: Déficience dans le maintien d'un environnement sécurité pour les biens, matériaux, et des personnes.	P : 3 I : 3				Activités	Former les participants sur les normes de sécurité usuelle. Engager un gardien de sécurité permanent sur les lieux de coopération. Engager des guides et chauffeurs des syndicats haïtiens. (Risque externe – Réduction)		

ANNEXE 9 : Gestion des risques

Titre		Projet de Congés solidaires pour Haïti				No	2010-02	Chef d'équipe	FTQ
Pays/Région/Institution		Haïti / Périphérie capitale / FTQ et société civile				Budget	À déterminer	Durée	2012-2015
DÉFINITION DU RISQUE		NIVEAU DU RISQUE				Niveau dans le modèle logique	MESURES D'ATTÉNUATION ET DE GESTION		
RISQUES FINANCIERS		Cote initiale	Période 2	Période 3	Période 4				
Fi1	Financement: La planification ne fournit pas les résultats attendus parce que le financement approuvé n'est pas conforme au financement prévu.	P : 2 I : 4				Résultats immédiats	Prévoir différents scénarios d'allocation de ressources pour assurer une continuité des services. Rechercher la diversification des sources de financement des activités. (Risque externe – Réduction)		
Fi2	Décaissement: Des carences dans le décaissement des fonds subsistent et empêchent la production des biens et services en délais et quantité.	P : 2 I : 3				Résultats immédiats	Toujours garder une réserve en liquidité en lieu sûr pour des interventions et des mesures d'urgence. (Risque externe – Réduction)		
Fi3	Coûts: Les coûts réels dépassent les coûts visés dans la réalisation des activités, entraînant ainsi un déficit de fonctionnement.	P : 4 I : 3				Résultats immédiats	Inclure une réserve dans la budgétisation des activités. Prévoir les coûts afférents à l'inflation des coûts, par un suivi de l'indice du marché. Fractionnement des phases. (Risque interne – Réduction)		
Fi4	Financement : Les ressources financières débloquées sont dédoublées au niveau des structures syndicales.	P : 2 I : 2				Activités	Établir un protocole de financement faisant converger le décaissement via le comité de pilotage du projet. (Risque interne – Élimination)		
Fi5	Contrat : Les ententes de contribution et le cadre de responsabilisation sont imprécis et dysfonctionnel.	P : 2 I : 4				Intrants	Demander une expertise légale sur les textes en ratification, afin d'assurer la clarification des rôles et responsabilités. (Droits comparés entre Haïti et Québec) (Risque interne – Élimination)		
Fi6	Responsabilités : La coordination des rôles et responsabilités associés à la gestion financière entraînent une confusion du processus décisionnel.	P : 3 I : 3				Activités	Clarifier les fonctions des détenteurs de postes au sein du comité de pilotage et du processus décisionnel. Établir une chaîne de commandement (organigramme selon un cadre prédéfini par les intervenants). (Risque interne – Réduction)		

ANNEXE 9 : Gestion des risques

Titre		Projet de Congés solidaires pour Haïti			No	2010-02	Chef d'équipe	FTQ	
Pays/Région/Institution		Haïti / Périphérie capitale / FTQ et société civile			Budget	À déterminer	Durée	2012-2015	
DÉFINITION DU RISQUE		NIVEAU DU RISQUE			Niveau dans le modèle logique	MESURES D'ATTÉNUATION ET DE GESTION			
RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT		Cote initiale	Période 2	Période 3	Période 4				
De1	Socioculturel: La vision associée au rôle de la femme limite leur intégration au projet.	P : 3 I : 2				Résultats intermédiaires	Établir et respecter un ratio homme/femme, ainsi que des indicateurs sexo-spécifiques pour l'ensemble des formations, ainsi qu'à l'intérieur de la structure de gestion. (Risque externe – Acceptation)		
De2	Capacité: La capacité d'accueil des intervenants auprès de la communauté locale fait référence à une méfiance et une résistance.	P : 1 I : 3				Résultats immédiats	Assurer un financement des heures travaillées durant la formation des travailleurs locaux selon une échelle de salaire équivalant à un per diem normal. (Risque externe – Acceptation)		
De3	Intégration: Les intervenants extérieurs sont réticents et distants dans leur intégration dans le projet.	P : 1 I : 3				Résultats immédiats	Les critères de sélection seront orientés pour favoriser les parties prenantes possédant une expérience ou une sensibilité au contexte haïtien. (Risque externe – Acceptation)		
De4	Politique: Les autorités locales ne répondent pas aux normes légitimes de gouvernance, notamment par la mobilisation de leurs agendas.	P : 3 I : 2				Résultats intermédiaires	Intégrer la gestion de ce risque à la stratégie de participation et de mobilisation envers les parties prenantes. (Risque externe – Acceptation)		
De5	Subsistance: Les effets de la pauvreté et de la malnutrition entravent le travail des intervenants locaux bénéficiant d'une formation.	P : 4 I : 2				Résultats immédiats	Envisager la mise en place d'une cantine scolaire/ouvrière pour le repas du midi (Coût modique) (Risque externe – Réduction)		
De6	Environnement: Un désastre, une catastrophe naturelle ou l'instabilité politique nuisent à l'atteinte des résultats.	P : 2 I : 4				Résultats intermédiaires	Prévoir un protocole de mesures d'urgence ainsi que l'équipement adéquat pour ce genre de situation (matériel de secourisme et survie). (Risque externe – Acceptation)		

ANNEXE 9 : Gestion des risques

Titre		Projet de Congés solidaires pour Haïti				No	2010-02	Chef d'équipe	FTQ
Pays/Région/Institution		Haïti / Périphérie capitale / FTQ et société civile				Budget	À déterminer	Durée	2012-2015
DÉFINITION DU RISQUE		NIVEAU DU RISQUE				Niveau dans le modèle logique	MESURES D'ATTÉNUATION ET DE GESTION		
RISQUES LIÉS À LA RÉPUTATION		Cote initiale	Période 2	Période 3	Période 4				
Re1	Partenaires: La confiance des instances, des affiliés, des travailleurs et des acteurs haïtiens est affectée en n'atteignant pas les résultats attendus.	P : 1 I : 3				Résultats ultimes	Intégrer les parties prenantes du mouvement syndical dans la structure de gestion, faire avaliser le plan d'action du projet auprès des instances concernées. (Risque interne – Réduction)		
Re2	Bailleurs de fonds: La réputation en solidarité internationale, auprès des bailleurs de fonds est affectée en n'atteignant pas les résultats attendus.	P : 2 I : 3				Résultats ultimes	Mettre en place un comité de pilotage expérimenté afin d'y assurer une juste planification de la réalisation, répondant notamment au cadre de référence mobilisé par les bailleurs de fonds de l'aide public au développement. (Risque externe – Réduction)		
Re3	Public: La réputation dans le syndicalisme est affectée auprès du grand public en n'atteignant pas les résultats attendus.	P : 1 I : 2				Résultats ultimes	Diffuser régulièrement auprès du public intéressé, québécois et haïtien, les rapports d'activités à chacun des moments d'évaluation afin de répondre aux impératifs d'imputabilité. (Risque externe – Acceptation)		
Re4									
Re5									
Re6									

ANNEXE 9 : Gestion des risques
MATRICE DES RISQUES

Probabilité de réalisation

- 1 : Très peu probables
- 2 : Peu probable
- 3 : Probable
- 4 : Très probable

Incidence possible

- 1 : Procédures habituelles suffisantes pour traiter les conséquences.
- 2 : Peut menacer l'atteinte des résultats.
- 3 : Menace l'atteinte des résultats.
- 4 : Empêche l'atteinte des résultats.

PROBABILITÉ

		De5, Fi5	Fi3	
4				
	De3, De2, Op1	De4, De1	Fi6, Op6, Op2	
3				
		Fi4, Op5	Re2, Fi2	De6, Fi7
2				
		Re3	Re1, Op3	
1				
	1	2	3	4
	INCIDENCE			

**ANNEXE 9 : Gestion des risques
PRIORITÉS DE GESTION DES RISQUES**

PROBABILITÉ	4	La coordination agit sur l'existence du risque. La coordination effectue un suivi régulier des résultats.	Le comité de pilotage est avisé des risques existant. La coordination applique des actions et fait le suivi des résultats. Elle rend compte au comité.	La direction surveille la réponse aux risques par le comité de pilotage et reste à l'affût des approbations nécessaires. Le comité de pilotage fait le suivi.	La direction participe à la réponse aux risques et décide de l'avenir du projet (Reprise, Continuité ou Arrêt). Le comité de pilotage fait le suivi.
	3	La coordination agit sur l'existence du risque. La coordination effectue un suivi régulier des résultats.	Le comité de pilotage est avisé des risques existant. La coordination applique des actions et fait le suivi des résultats. Elle rend compte au comité.	La direction est concertée sur les actions à entreprendre. Le comité de pilotage répond aux risques et surveille les résultats.	La direction surveille la réponse aux risques par le comité de pilotage et reste à l'affût des approbations nécessaires. Le comité de pilotage fait le suivi.
	2	La coordination agit sur l'existence du risque.	La coordination agit sur l'existence du risque. La coordination effectue un suivi régulier des résultats.	Le comité de pilotage est avisé des risques existant. La coordination applique des actions et fait le suivi des résultats. Elle rend compte au comité.	La direction est avisée des risques existant. Le comité de pilotage applique des actions et en fait le suivi. Le comité rend compte à la direction.
	1	La coordination accepte l'existence du risque.	La coordination agit sur l'existence du risque.	La coordination agit sur l'existence du risque. La coordination effectue un suivi régulier des résultats.	Le comité de pilotage agit sur les risques et surveille les résultats associés aux actions.
		1	2	3	4
		INCIDENCE			

**ANNEXE 10 : Structure de fractionnement du travail
Schéma des lots de travail**

PLANIFICATION

Coordination

- 1.1 Évaluation des besoins en main d'œuvre;
- 1.2 Évaluation du terrain;
- 1.3 Recruter participants et organisations;
- 1.4 Établir des ententes et protocoles;
- 1.5 Planification de la réalisation;
- 1.6 Développer des outils de gestion;

Financement

- 1.1 Élaborer la note conceptuelle
- 1.2 Rassembler les documents de préparation du dossier;
- 1.3 Soumettre les documents aux bailleurs de fonds
- 1.4 Marchandage financier avec les parties prenantes;
- 1.5 Collecter les fonds;

Logistique

- 1.1 Location du bureau de coordination;
- 1.2 Acquisition du matériel (bureau/travail/éducatif);
- 1.3 Préparer les séjours (Hébergement/ transport/ repas);
- 1.4 Actualiser et évaluer les programmes éducatifs;
- 1.5 Préparer les recrues (Travailleurs/Formateurs)

Mobilisation

- 1.1 Promouvoir la programmation;
- 1.2 Diffuser les activités;
- 1.3 Organiser des événements;
- 1.4 Recruter les formateurs;

RÉALISATION

Coordination

- 1.1 Appliquer la planification;
- 1.2 Soutenir les activités;
- 1.3 Allouer les ressources aux activités;
- 1.4 Établir des liens avec les communautés locales;
- 1.5 Faire rapport ponctuel de l'actualité du terrain;
- 1.6 Compiler les évaluations;
- 1.7 Rendre compte au comité de pilotage;
- 1.8 Payer les factures et salaires;
- 1.9 Gestion des fonds;

Financement

- 1.1 Suivi de la gestion des coûts;
- 1.2 Suivi aux opérateurs et bailleurs de fonds;
- 1.3 Soutenir le financement ponctuel;

Logistique

- 1.1 Assurer les conditions de séjours (Hébergement/ transport/ repas);
- 1.2 Assurer l'approvisionnement matériel;
- 1.3 Maintenir les installations;
- 1.4 Adapter le matériel éducatif;
- 1.5 Assurer la sécurité des participants;

Mobilisation

- 1.1 Diffuser les activités;
- 1.2 Communication externe;
- 1.3 Organiser des événements ponctuels;
- 1.4 Promotion du recrutement de formateurs;

ANNEXE 10 : Structure de fractionnement du travail
Schéma des lots de travail

FINALISATION ET ÉVALUATION

Coordination

- 1.1 Rédiger un rapport de gestion;
- 1.2 Rédiger une étude d'opportunité;
- 1.3 Recommander la suite de la programmation;
- 1.4 Évaluer les retombées et les résultats;

Financement

- 1.1 Rédiger le rapport financier;
- 1.2 Démarchage de refinancement;

Logistique

- 1.1 Préparer la clôture des activités;
- 1.2 Transférer les biens et produits du projet aux communautés locales;

Mobilisation

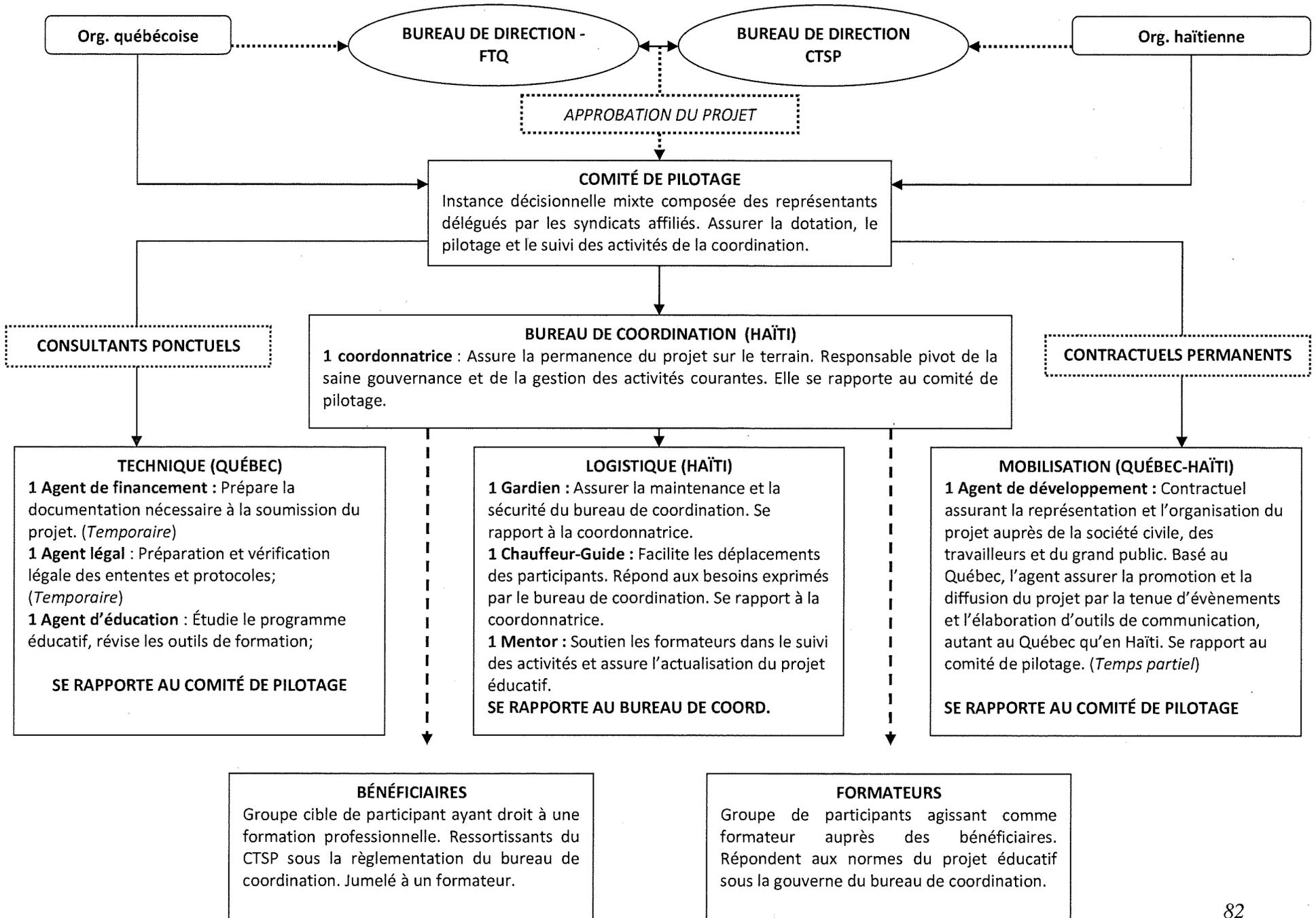
- 1.1 Collecter les expériences et comptes rendus des participants;
- 1.2 Présenter les rapports au grand public;
- 1.3 Publier les outils d'éducation et de formation;

Pilotage

- 1.1 Engager et recruter l'équipe de projet;
- 1.2 Approuver et réviser les documents d'approbation du projet;
- 1.3 Faire le suivi de la coordination;
- 1.4 Faire rapport aux instances supérieures;
- 1.5 Assurer la cohésion de la programmation
- 1.6 Revoir les cibles et résultats attendus;

Pour l'ensemble des phases

ANNEXE 11 : Matrices des rôles et responsabilités



ANNEXE 12 : Budget de la définition

PHASE DE LA DÉFINITION DU PROJET				
ACTIVITÉS	DÉTAILS	COÛTS UNITAIRES (\$) Par personne	COÛTS PROJETÉS (\$) 8 JOURS (A)	COÛTS PROJETÉS (\$) 14 JOURS (B)
1- MISSION DE PLANIFICATION TECHNIQUE EN HAÏTI	<i>Hébergement</i>	150\$/Jour	150*8=1200	150*14=2100
	<i>Transport local</i>	25\$/Jour	25*8=200	25*14=350
	<i>Per diem</i>	75\$/Jour	75*8=600	75*14=1050
	<i>Transport aérien</i>	275\$/aller	275*2=550	275*2=550
	<i>Frais de représentation (Frais des invités)</i>	25\$/Jour	25*8=200	25*14=350
PLANIFICATION TECHNIQUE TOTAL			2 750\$	4 400\$
			COÛTS PROJETÉS (\$) 14 JOURS (C)	COÛTS PROJETÉS (\$) 25 JOURS (D)
2-PLANIFICATION DÉTAILLÉE	<i>Salaire</i>	350\$/Jour	350*14=4900	350*25=8750
PLANIFICATION DÉTAILLÉE TOTAL			4 900\$	8 750\$
<p>*Les coûts sont formulés en argent canadien. *L'estimation est basée sur le séjour pour une personne(MISSION). *Ces dépenses représentent les coûts normaux.</p>				

ÉCHELLE DE COÛTS POUR LA PHASE								
<i>Interne</i>	<i>1A-0</i>	<i>1B-0</i>	<i>0-2C</i>	<i>1A-2C</i>	<i>0-2D</i>	<i>1B-2C</i>	<i>1A-2D</i>	<i>1B-2D</i>
0 \$	2 750 \$	4 400 \$	4 900 \$	7 650 \$	8 750 \$	9 300 \$	11 500 \$	13 150 \$

ANNEXE 13 : Échéancier du projet

PHASES	ÉTAPES	OBJECTIFS	MOYENS	DÉLAIS D'EXÉCUTION	LIVRABLES
Identification initiale	Évaluation des opportunités et études de faisabilité	Évaluer le contexte global en établissant des critères stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue semi-dirigée - Revue de la documentation - Observation directe 	31 décembre 2010	Étude d'identification du projet
	Développement des concepts et sélection des options	Établir les scénarios possibles par la présentation des priorités de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue semi-dirigée - Focus group 		
Définition	Conception du projet	Mettre de l'avant les conclusions de la faisabilité pour faciliter la décision du type de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre des partenaires – séjours/missions - Campagne diffusion - Étude détaillée - Entrevues d'embauche 	13 mai 2011	Charte de projet Document de proposition
Planification opérationnelle	Préparation du terrain et du processus de mise en ouvrage	Après l'approbation, assurer la complémentarité des activités de réalisation avec l'ensemble de la programmation.	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne de financement - Campagne de Recrutement - Séjour sur place - Projet éducatif - Outils d'évaluation et de suivi 	31 décembre 2011	Plan d'exécution
Réalisation	Pilotage de la planification par l'action sur le terrain	Appliquer la planification dans une démarche flexible et itérative afin de répondre aux objectifs des résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Prestation des formations - Recherche de financement ponctuel - Diffusion des activités - Évaluation des activités 	31 décembre 2014	Rapport d'étape et actualisation de l'évaluation
Finalisation	Finalisation et sortie	Quitter le terrain	<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire des ressources - Clôture des ententes 	28 février 2015	Rapport final
Évaluation rétroactive	Retour sur le projet	Assurer le suivi des résultats pour permettre l'apprentissage et la réorientation des acquis	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de gestion - Actualisation contextuelle 	31 mai 2015	Rapport d'évaluation rétrospective

ANNEXE 14 : Chemin critique

DÉFINITION DU PROJET				
ACTIVITÉS	MOYENS	DÉBUT (PLUS TÔT)	FIN (PLUS TARD)	DÉLAIS CUMULÉ
1. Introduction de la relève à la direction du service. (Service de solidarité internationale)	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des rapports des stagiaires; • Rencontre avec les partenaires et les comités de participation; • Transfert des dossiers; 	10 janvier 2011	11 février 2011	25 JOURS
SI LES INSTANCES NE S'ENTENDENT SUR UN PROJET COMMUN AVEC LE CECI, PASSEZ AU POINT 3.				
2. Élaboration d'une table de concertation avec le CECI. (Service de solidarité internationale)	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre entre le CECI et les syndicats affiliés; • Présentation des options de collaboration (Projet en cours, en processus de financement, perspective future); 	17 janvier 2011	11 février 2011	20 JOURS
3. Mise en place du comité de pilotage (Bureau de direction)	<ul style="list-style-type: none"> • Appel de participation aux partenaires; • Création des statuts du comité; Établissement du calendrier, des échéanciers, des responsabilités et des cibles de performance pour le chemin critique; 	31 Janvier 2011	11 février 2011	10 JOURS
4. Élaboration d'ententes de coopérations (Bureau de direction)	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec les partenaires d'Haïti; (Suivi du plan d'action par les parties prenantes du consortium déjà sur le terrain) • Sélection d'une option de collaboration; • Rédiger une note conceptuelle commune; • Préparer des ententes de coopération et de financement; 	14 février 2011	18 mars 2011	25

SI LE COMITÉ DE PILOTAGE DÉCIDE DE NE PAS FINANCER LE PROJET AVANT LA CONFIRMATION DES SUBVENTIONS, PASSEZ AU POINT 7.

<p>5. Embauche des consultants pour la planification opérationnelle (Comité de pilotage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Détailler les tâches et compétences de la prochaine phase; • Afficher les offres de mandat; • Passer les entrevues d'embauche; • Sélectionner les candidats; • Signer les contrats de travail; 	21 mars 2011	13 mai 2011	40 JOURS
<p>6. Mission de planification technique en Haïti (Consultant en gestion internationale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profilage des partenaires (statistiques/indicateurs/besoins); • Arrimage aux projets de reconstruction; • Repérage pour bureau de coordination du projet; 	29 mars 2011	12 avril 2011	14 JOURS
<p>7. Planification détaillée (Consultant en gestion internationale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de la proposition de projet à l'ACDI (Budget initial, modèle logique, indicateurs de gestion, audit comptable, lettres patentes,...) 	29 mars 2011	22 avril 2011	25 JOURS

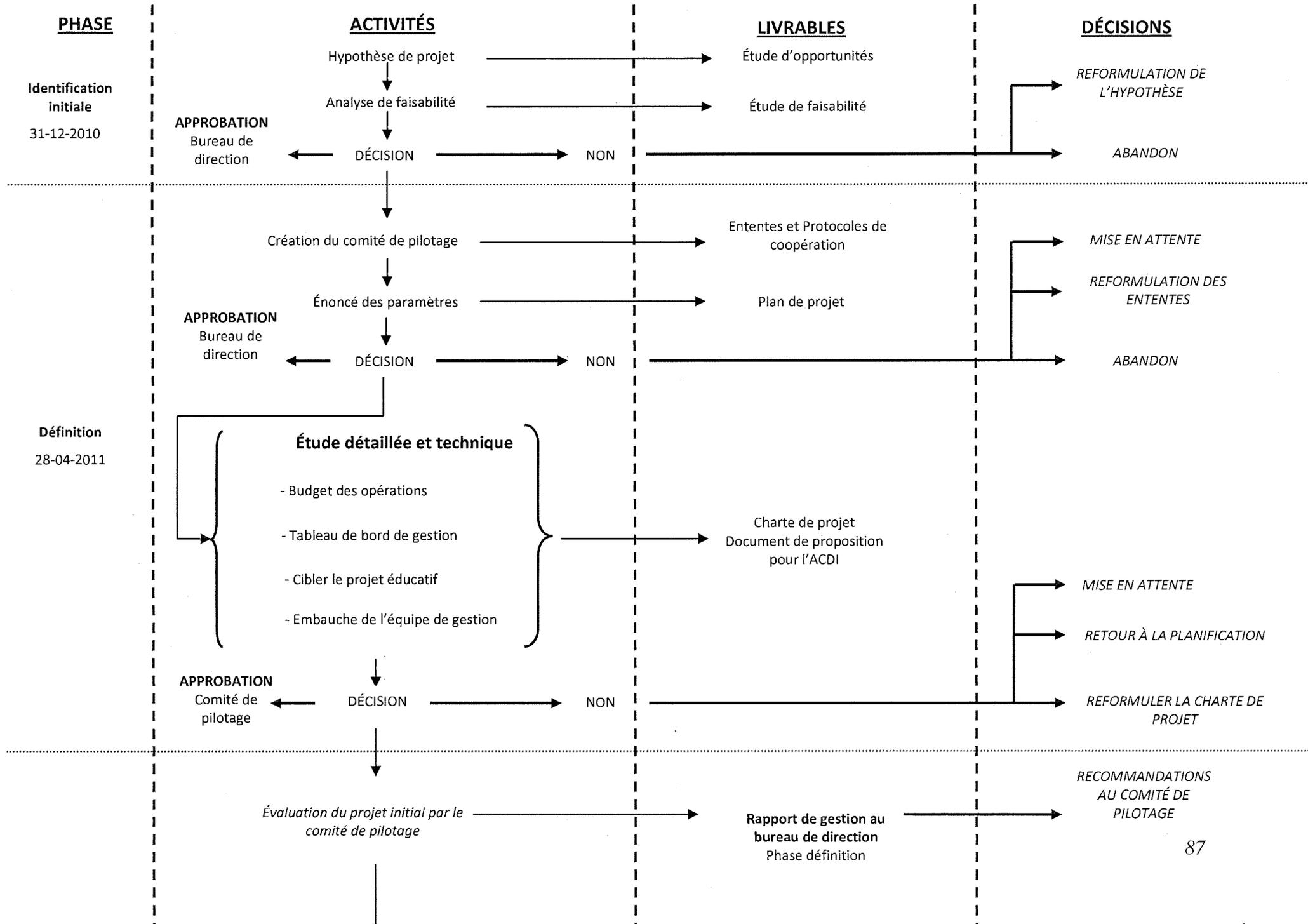
SI LA MISSION DE PLANIFICATION TECHNIQUE ET LA PLANIFICATION DÉTAILLÉE RAPPORTENT L'INCAPACITÉ DE SOUMETTRE UNE PROPOSITION SELON LES TERMES PRESCRITS PAR L'ACDI, PASSEZ AU POINT 9.

<p>8. Dépôt de la proposition à l'ACDI (Comité de pilotage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Révision du contenu des dossiers; • Assurer la normalisation aux balises de l'ACDI; • Communiquer aux partenaires le dépôt; 	22 avril 2011	28 avril 2011	5 JOURS
<p>9. Approbation de la charte de projet (Comité de pilotage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation au bureau de direction; 	25 avril 2011	13 mai 2011	15 JOURS
<p>10. Évaluation de la phase (Comité de pilotage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des activités (Facteurs de réussite/d'échec, Gestion des risques) 	16 mai 2011	27 mai 2011	10 JOURS

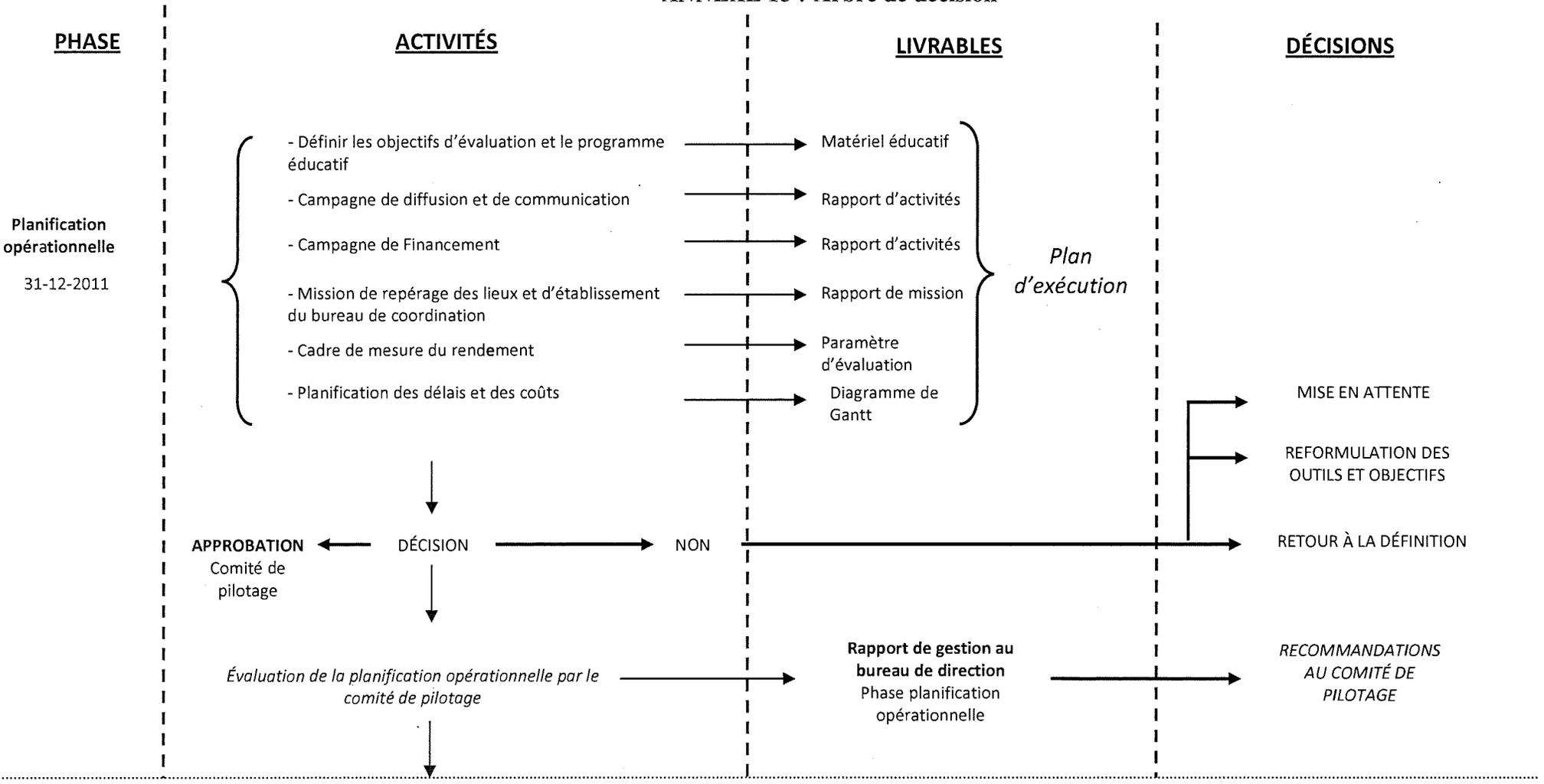
SI L'ÉVALUATION DE LA PHASE NE PERMET PAS LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE, RETOURNEZ AU POINT 7.

<p>11. Passer à la prochaine phase (Comité de pilotage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Application du plan d'exécution 	27 mai 2011	31 décembre 2011	
------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------	------------------	--

ANNEXE 15 : Arbre de décision



ANNEXE 15 : Arbre de décision



Poursuite du projet

- ❖ Réalisation
- ❖ Finalisation
- ❖ Évaluation rétroactive

ANNEXE 16 : Le profil de l'État haïtien

Population⁴¹

Indicateurs démographiques (2010)	
Population	10 085 214
<i>Population 0-15 ans</i>	35.8%
<i>Population 15-64 ans</i>	59.8%
<i>Population 65 ans et plus</i>	4.4%
<i>Croissance annuelle de la population en (taux moyen)</i>	1.64%
<i>Espérance de vie</i>	60.6 ans
<i>Espérance de vie Hommes</i>	59.0 ans
<i>Espérance de vie Femmes</i>	62.4 ans
<p>L'effectif de la population totale continue de croître malgré les déboires nationaux. Le groupe des jeunes exercent une pression sur le marché du travail et représente une force en quête d'activation.</p>	

Conditions de vie (2001)	
<i>Population moins de 1 dollar par jour</i>	56%
<i>Population pauvre</i>	76%
<i>Population extrêmement pauvre</i>	63%
<i>Malnutrition chronique (Enfant ayant moins de 5 ans)</i>	24.0%
<p>Les carences nutritives et l'incidence de la pauvreté sur les conditions de vie de la population démontre la difficulté à rencontrer les OMD. Nous pouvons donc interpréter des niveaux d'indicateurs d'un État fragile.</p>	

⁴¹ ISHI. <http://www.ihsi.ht/pdf/odm/Document%20d'Analyse%20sur%20les%20OMD%20Novembre%202010.pdf>. Site consulté le 29 décembre 2010.

ANNEXE 16 : Le profil de l'État haïtien

Emploi⁴²

Activité de la population (10 ans et plus)	
<i>Taux d'activité net (%)</i>	50.9
<i>Aire métropolitaine</i>	58.7
<i>Milieu rural</i>	49.4
<i>Nord-est</i>	36.9
<i>Nord</i>	39
<i>Nord-ouest</i>	42
<p>La population active de 10 ans et plus se concentre principalement en milieu urbain, ce qui figure un désintérêt et une incapacité des populations rurales à s'intégrer au marché du travail.</p>	

Chômage (Population active)	
<i>Taux de chômage (%)</i>	27.4
<i>Aires métropolitaine</i>	45.5
<i>Autres villes</i>	28.2
<i>Hommes</i>	23.4
<i>Femmes</i>	32.1
<i>Jeunes 15-19 ans</i>	61.9
<i>Jeunes 20-24</i>	50
<p>Dans la population active de 10 ans et plus, le chômage affecte principalement les zones urbaines, notamment chez le groupe des femmes et des jeunes</p>	

Catégorie socioprofessionnelle	
<i>Salariat (%)</i>	16.5
<i>Aire métropolitaine</i>	43.3
<i>Autres villes</i>	24.1
<i>Régions rurales</i>	6.8
<i>Autonomes femmes</i>	83
<i>Autonomes hommes</i>	73.2
<i>Autonome Étude secondaire</i>	54.4
<i>Autonome sans secondaire</i>	90.4
<p>Le salariat est un phénomène urbain, bien que minoritaire. La population active œuvre davantage à son compte.</p>	

Secteur d'activité	
<i>Secteur public (%)</i>	2.8
<i>Auto-emploi</i>	77.4
<i>Privé hors familial</i>	11
<i>Chômeurs ayant travaillé en entreprise</i>	20
<p>Le secteur privé prédomine bien que la réinsertion des travailleurs sans emploi dans les entreprises demeure problématique.</p>	

⁴² IHSI. http://www.ihsi.ht/pdf/ecvh/ECVHVOLUMEI/force_de_travail.pdf. Site consultée le 29 décembre 2010.

ANNEXE 16 : Le profil de l'État haïtien

Éducation⁴³

Taux d'alphabétisation (2003)	
<i>Population 10 ans et plus</i>	62.1%
<i>Homme 10 ans et plus</i>	65.6%
<i>Femme 10 ans et plus</i>	59.0%
<i>Milieu urbain</i>	80.0%
<i>Milieu rural</i>	48.0%
<p>La population des hommes vivant en milieu urbain semble avoir accès à un degré d'éducation plus élevé que la moyenne.</p>	

Taux de scolarisation (2003)	
<i>Scolarisation Enfant 6-12 ans (1993)</i>	47.3%
<i>Scolarisation Enfant 6-12 ans (1995)</i>	50.0%
<i>Scolarisation Enfant 6-12 ans (2000)</i>	65.0%
<i>Scolarisation Enfant 6-12 ans (2003)</i>	75.0%
<p>Cette tendance à l'accès à l'école primaire démontre l'incidence des programmes nationaux d'aide au développement.</p>	

Programme d'éducation Budget national	
1999	17.0%
2002	16.5%
2003	12.1%
2004	9.7%
2007	19.4%
2008	20.3%
<p>Encore en 2008, le pourcentage du budget national alloué en éducation demeure en dessous de la moyenne de l'OCDE.</p>	

⁴³ ISHI. <http://www.ihsi.ht/pdf/odm/Document%20d'Analyse%20sur%20les%20OMD%20Novembre%202010.pdf>. Site consulté le 29 décembre 2010.

ANNEXE 17 : Les axes prioritaires du CIRH⁴⁴

❖ **Éducation : Rentrée scolaire**

- Faciliter la rentrée scolaire et l'accès à l'école des enfants non scolarisés
- Améliorer l'offre de formation professionnelle en région

❖ **Santé :**

- Établir les bases pour de nouvelles écoles nationales de la santé et commencer les classes avec les premières classes en novembre.
- Développer les capacités nécessaires dans les hôpitaux existants pour s'assurer que nous pouvons fournir des soins d'urgence de base dans chaque département du pays.
- Développer les capacités nécessaires pour offrir des services primaires aux enfants de 0 à 5 ans et des services d'obstétriques de base aux femmes enceintes à travers le pays.
- Finaliser les plans et commencer la réhabilitation des hôpitaux touchés par le séisme.
- Commencer la décentralisation des services en construisant de nouveaux établissements de santé et le logement pour les professionnels de la santé.

❖ **Agriculture : Semence**

- Protéger la population vivant dans les zones à risques contre les inondations enregistrées à la suite des averses.
- Améliorer les infrastructures productives.
- Permettre aux exploitants agricoles d'améliorer leurs moyens de production essentiels.
- Minimiser les pertes chez les producteurs.

❖ **Logement :**

- Entreprendre la construction de logements sociaux pour 15000-20000 personnes à Fort-National.
- Créer des communautés autour de ces logements.
- Initier le retour dans 10 quartiers par l'établissement de plateformes de coordination entre les partenaires opérationnels. (évaluation structurelle)
- Mettre au point des esquisses de schémas stratégiques d'aménagement et de développement urbain.

⁴⁴ <http://www.cirh.ht/index.jsp?sid=1&id=29&pid=29>, Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti, consultée le 6 octobre 2010.

- Mettre en place un système de gestion de l'information permettant de programmer, d'assurer le suivi et l'évaluation de l'appui au retour.
- Définir les mécanismes financiers et d'appui technique à la reconstruction du logement.
- Développer le cadre normatif et renforcer les capacités pour la mise en œuvre des actions de réparations et de sécurisation des sites.
- Accélérer l'installation d'abris transitoires, notamment via la mise en œuvre de l'énumération participative et l'identification de sites de proximité de relocalisation.
- Amorcer la fourniture progressive de services de base dans les quartiers affectés.
- Lancer une large campagne d'information du public.

❖ **Enlèvement des débris : Port-au-Prince**

- Déblayer le centre de Port-au-Prince en se concentrant sur les quartiers suivants désignés pour la reconstruction des bâtiments publics.
 - Limite nord : rue des Césars
 - Limite sud : rue St-Honoré
 - Limite est : avenue Monseigneur Guillaud
 - Limite ouest : côtes

❖ **Préparation aux désastres naturels :**

- S'assurer qu'un maximum de personnes dans les zones à risque a un abri sûr en construisant des abris anti-ouragans là où il manque de la capacité.
- Équiper le centre national d'opérations situé à Delmas avec tout l'équipement nécessaire.
- Assurer que la communication des mesures d'urgence peut atteindre efficacement toutes les personnes à risque lorsqu'une tempête approche.
- Pré-positionner l'équipement et le matériel d'urgence aux endroits stratégiques à travers le pays pour une réponse rapide en cas d'urgence.
- Mobiliser un budget discrétionnaire minimal pour chaque commune dans le but d'une préparation et d'une réponse adéquate.
- Renforcer les capacités de coordination nationale des opérations lors d'une urgence.

ANNEXE 18 : Carte d'Haïti

