



# STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ACDI 2001-2003

## UN PLAN D'ACTION POUR LE CHANGEMENT



# **Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003**

## **Un plan d'action pour le changement**

*« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve;  
une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu;  
une vision suivie d'action peut changer le monde. »*

— Nelson Mandela

**Février 2001**

Produit par l'Agence canadienne de développement international (ACDI)

Pour en savoir davantage sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et sur son fonctionnement, consultez notre site Internet à [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)

ou contactez :

Renseignements au public  
Direction générale des communications  
ACDI  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)  
K1A 0G4

Tél. : 1 800 230-6349

(819) 997-5006 (RCN)

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant  
des difficultés d'élocution : (819) 953-5023

Télécopieur : (819) 953-6088

Adresse électronique : [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

Février 2001

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2001

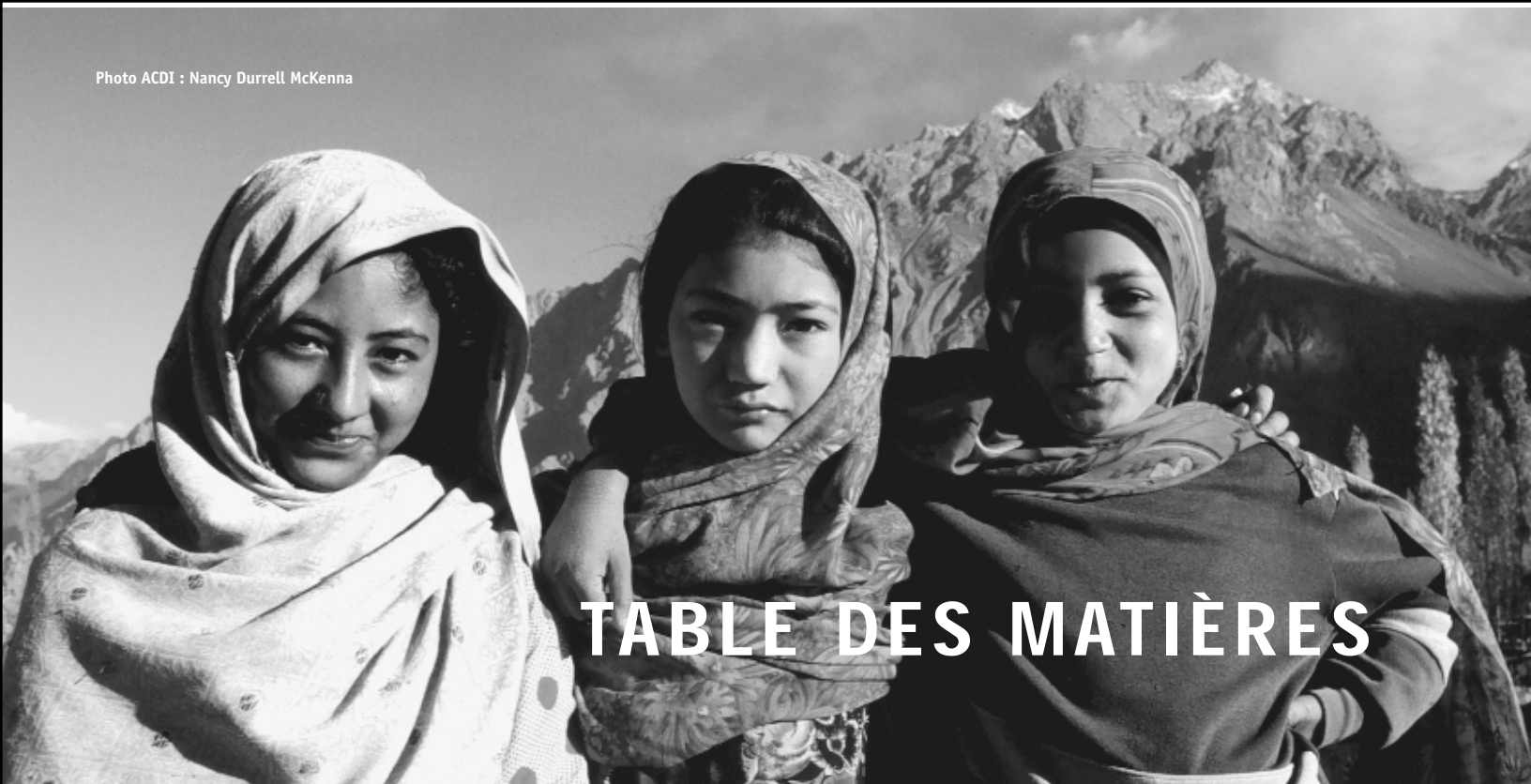
N° Catalogue E94-306/2001

ISBN 0-662-65471-4

Imprimé au Canada







<b>Message de la ministre</b> .....	v
<b>Message du président</b> .....	vii
<b>Résumé</b> .....	ix
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Mandat et cadre politique de l'ACDI</b> .....	2
Le contexte de la politique étrangère .....	2
L'aide internationale : mandat et priorités .....	2
<b>La coopération pour le développement international :</b> <b>Des défis contrastés, complexes et interdépendants</b> .....	5
Un changement pour le mieux .....	5
Mais les avantages ont été inégalement répartis et la pauvreté demeure .....	6
Nous avons beaucoup appris .....	8
Approches efficaces de la programmation en matière de développement .....	9
<b>Relever le défi</b> .....	11
<b>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 :</b> <b>Un plan d'action pour le changement</b> .....	12
Buts de la Stratégie de l'ACDI .....	12
Objectifs, stratégies, mesures et résultats de la Stratégie .....	13
<b>Suivi des progrès et rapports</b> .....	34
<b>Conclusion</b> .....	35
<b>Annexes</b>	
<b>1</b> : Cadre d'action de la Stratégie de développement durable de l'ACDI .....	37
<b>2</b> : Résultats clés souhaités et indicateurs .....	39
<b>3</b> : Forum des intervenants .....	44
<b>4</b> : Profil de l'Agence .....	49

## Message de la ministre



**E**n ma qualité de ministre de la Coopération internationale, j'ai le plaisir de présenter la Stratégie de développement durable 2001-2003 de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

L'ACDI est l'organisme gouvernemental responsable au premier chef du programme canadien d'aide publique au développement (APD), ainsi que de l'assistance apportée par le Canada aux pays en transition. Dès lors, je suis résolue à faire de l'Agence un exemple à suivre pour ce qui est de la promotion de la réduction de la pauvreté et du développement durable à l'échelle du globe.

Le monde en développement a connu de profondes mutations au cours des cinquante dernières années. Dans l'ensemble, la situation a changé pour le mieux, et les Canadiens et Canadiennes sont en droit d'être fiers de leur contribution à cette amélioration, qu'elle

soit le résultat de la participation de particuliers ou de l'intervention d'organisations comme l'ACDI et ses partenaires.

Les enseignements de ce demi-siècle d'expérience ont abouti — fait sans précédent dans l'histoire de la coopération pour le développement — à un consensus sur les conditions d'un développement efficace. On s'entend notamment sur une approche intégrée du développement durable, une approche qui en apprécie les dimensions économique, sociale, politique, environnementale et culturelle, l'idée maîtresse étant que les pays en développement doivent induire eux-mêmes leur essor.

Dans sa nouvelle *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, l'ACDI mise sur ce progrès des connaissances de même que sur son propre processus de changement, tous deux annonciateurs de nouvelles approches de la programmation en matière de développement, avec, en corollaire, un renforcement des impacts et de l'efficacité.

Les objectifs de la politique étrangère du Canada reflètent notre potentiel d'infléchir le changement à l'échelle planétaire et de tirer parti des avantages qui en découlent. L'aide internationale est un investissement porteur de prospérité et d'emploi, et elle contribue à la sécurité mondiale. Fait tout aussi important, elle constitue l'expression par excellence de la culture et des valeurs canadiennes — de notre désir d'aider les moins bien nantis et de notre sens élevé de la justice sociale. La coopération pour le développement, c'est bien plus que prêter une main secourable à nos voisins du village global. C'est le reflet dynamique des forces interreliées et en constante évolution à l'oeuvre au niveau des nations et des populations, le reflet du rôle qui revient au Canada à titre de membre responsable de la communauté mondiale.

En septembre 2000, j'ai lancé l'initiative *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*, qui bonifie les ressources destinées aux secteurs prioritaires — éducation de base, santé et nutrition, lutte contre le VIH/sida, protection des enfants — et prend fait et cause pour l'égalité des sexes. Voilà qui renforcera les efforts déployés par l'ACDI au titre de la priorité que constituent les besoins humains fondamentaux, tout en contribuant au programme de promotion des droits de la personne et de la sécurité humaine du Canada.

La Stratégie de développement durable intègre le Cadre d'action de l'Agence, en vertu duquel celle-ci s'engage à poursuivre un dynamique plan d'investissement de cinq ans dans les quatre secteurs prioritaires. Je suis convaincue que la Stratégie de l'ACDI permettra d'ajouter encore à la capacité du programme de coopération pour le développement du Canada d'apporter une meilleure qualité de vie à certaines des populations les plus pauvres et les plus marginalisées du monde.



Maria Minna

Ministre de la Coopération internationale

## Message du président



**L**e développement durable est au coeur du mandat de l'ACDI. Aussi, notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* vise-t-elle à favoriser le développement durable dans les pays en développement et les pays en transition afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

Si notre Stratégie de développement durable revêt de l'importance, c'est qu'elle est l'expression de ce qui représente l'essence même de notre travail en faveur de la coopération pour le développement. Comme celle qui l'avait précédée en 1997, la présente Stratégie est fermement enracinée dans les valeurs canadiennes telles que le respect des droits de la personne et l'égalité entre les sexes. Elle procède du principe selon lequel les mesures qui concernent notre interdépendance à l'échelle du globe profitent aussi à nos intérêts nationaux.

Notre Stratégie pour 2001-2003 comporte deux grands axes. Le premier s'attache à une intégration et à une coordination plus poussées de la programmation de l'Agence en matière de développement avec son cadre stratégique. Dans cet ordre d'idées, la Stratégie fournit un schéma directeur pour lier et soutenir nos diverses initiatives en faveur du changement, en même temps que pour établir de solides partenariats et améliorer les processus et les capacités internes. Elle guidera nos activités d'élaboration et de mise en oeuvre des programmes ainsi que notre participation au débat d'orientation à l'échelle internationale. La Stratégie a pour but d'épauler les efforts que nous déployons pour appuyer les activités de développement durable dans les pays partenaires, en collaboration avec nos partenaires canadiens.

Le second grand axe de la Stratégie vise à mettre en place et à perpétuer au sein de l'Agence un régime d'apprentissage continu, basé sur des méthodes novatrices de partage et de gestion des connaissances. Dans le cadre de ces deux thèmes principaux, la Stratégie souscrit à l'importance d'atteindre nos objectifs par une étroite coopération et des partenariats progressifs avec des organisations tant canadiennes qu'internationales avec les pays en développement et les gouvernements des pays en transition, ainsi qu'avec la société civile et les gouvernements des pays en développement et des pays en transition, ce qui nous permettra d'apprendre et de progresser de concert.

La Stratégie regroupe les grandes démarches de planification de l'ACDI en un survol des priorités de l'Agence sur le plan des opérations, des problèmes de gestion à régler et du travail à accomplir dans les trois prochaines années. Elle jette aussi les fondements des champs d'intérêt et des orientations futurs de l'ACDI, qui seront formulés à la faveur de notre examen à long terme. Dans le cadre de cet examen, nous aborderons certaines questions importantes, notamment la façon dont l'Agence peut rendre plus efficaces, en termes de développement, ses interventions par l'intermédiaire de ses politiques et programmes. Il y sera question à la fois des mesures à prendre pour rendre la coopération pour le développement plus efficace et des moyens d'assurer un soutien et une exécution de programmes plus efficaces. Cet exercice guidera nos actions, sans compter qu'il aura une influence sur nos décisions du

fait qu'il nous permettra d'identifier les principaux changements que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et à son organisation afin de pouvoir relever les nouveaux défis du développement qui se profilent à l'horizon de ce siècle.

L'ACDI se fait un devoir de mettre en oeuvre une coopération pour le développement durable à l'échelle internationale à la fois efficace et juste pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Ces initiatives feront du Canada un chef de file pour ce qui est de la réduction de la pauvreté et du développement durable, principaux défis à relever à l'échelle du globe.

Pour de plus amples renseignements sur notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, prière de visiter le site Web de l'ACDI à l'adresse **[www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)**.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Len Good'.

Len Good  
Président

Agence canadienne de développement international



## Résumé

Le développement durable est la raison d'être de l'ACDI. Les programmes et les projets de l'Agence, tout comme sa collaboration aux initiatives multilatérales, ont pour objet d'améliorer durablement la qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons dans les pays en développement d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique latine et des Antilles, de même que dans les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est (ECE).

Le Canada entre dans le XXI<sup>e</sup> siècle profondément conscient de la rapidité du changement qui n'épargne aucune partie du globe — certes induit en grande partie par la mondialisation, mais aussi par la nécessité de se pencher sur les problèmes de la pauvreté et de l'injustice. Comme la mondialisation concourt à élargir les possibilités pour des millions de gens, le changement se fait en grande partie pour le mieux. Tous les principaux indicateurs du bien-être humain — espérance de vie, santé infantile et éducation — témoignent d'une nette amélioration et il y a de bonnes chances pour que celle-ci se poursuive au cours de la prochaine décennie. Le progrès accompli est en bonne partie le fruit des efforts déployés par les pays en développement et les pays en transition eux-mêmes.

En même temps, les bénéfices découlant de la mondialisation sont inégalement répartis, si bien que nous faisons face à plusieurs défis de taille. La pauvreté en est un, énorme et persistant. L'écart grandissant entre les riches et les pauvres, les violations des droits de la personne et une grave dégradation de l'environnement menacent d'entraver le progrès. L'état du développement en Afrique reste le problème le plus épineux, du fait qu'il allie faible croissance économique, conflits cruels et VIH/sida. En dépit d'une croissance rapide enregistrée dans plusieurs pays d'Asie, ce continent reste le foyer de la moitié des populations pauvres du monde. L'Amérique

latine et les Antilles ont renoué avec la croissance au terme de la « décennie perdue » des années 1980, mais c'est un processus dont l'équité est absente. Les pays de l'ancien bloc soviétique présentent, eux aussi, un tableau inégal. Certains d'entre eux ont largement réussi à se réorienter vers des formes de gouvernement plus démocratiques et à faire la transition vers une économie de marché, alors que d'autres restent des poudrières.

Face à ces défis complexes et contrastés, l'ACDI prend appui sur son mandat fondamental énoncé dans *Le Canada dans le monde*. Profondément enraciné dans les valeurs canadiennes de justice sociale et de compassion pour les populations démunies, ce mandat reconnaît que les mesures favorisant notre interdépendance à l'échelle mondiale sont également bénéfiques à nos intérêts. Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* repose précisément sur ces fermes assises.

Parallèlement, les programmes et les politiques de l'ACDI doivent continuer à évoluer en fonction du savoir acquis au cours des cinquante dernières années, de façon à rendre la prestation de l'aide au développement sans cesse plus efficace. Les défis de la mondialisation et l'impératif de réduction de la pauvreté laissent clairement entrevoir la nécessité d'une coopération internationale plus efficace.

Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* met en évidence le processus de changement et de renouveau que nous avons entrepris — les objectifs et les actions prioritaires qui nous incombent à titre d'agence de développement si nous voulons nous montrer à la hauteur des nouveaux défis du développement à l'horizon du XXI<sup>e</sup> siècle. La Stratégie 2001-2003 se nourrit de la compétence et de l'expertise d'un grand nombre de partenaires pour le développement, que ce soit ici, au

Canada même, dans la communauté internationale ou dans les pays en développement et les pays en transition.

La Stratégie s'est donné deux buts en matière de politique et de programme de développement et un but en ce qui a trait à la gestion :

- Concourir au développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.
- Prêter main forte à l'essor de la démocratie et à la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en mettant sur pied des partenariats mutuellement bénéfiques.
- Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.

Ces buts se traduisent dans plusieurs objectifs en matière de politiques et de programmes :

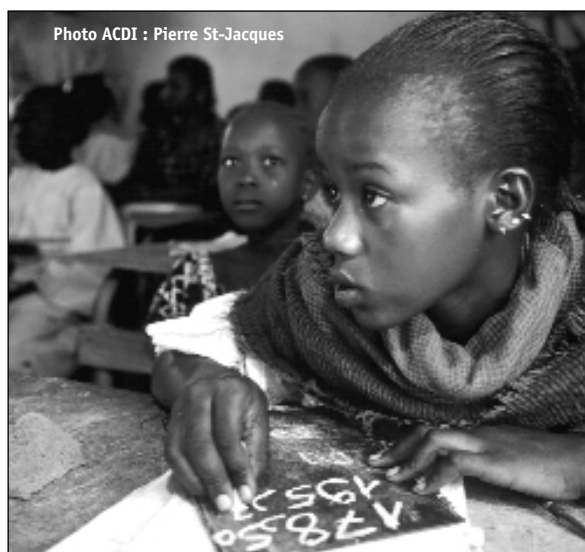
- renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer au développement durable dans les pays en développement et les pays en transition;
- améliorer la programmation en matière de réduction de la pauvreté;
- engager les pays en développement et les pays en transition à aborder les enjeux mondiaux du développement durable;
- renforcer l'influence des politiques de l'ACDI et de ses partenaires;
- faire de l'ACDI l'une des principales organisations du savoir dans le domaine du développement durable;

- renforcer l'engagement et le soutien des Canadiens en faveur de l'aide internationale;

et plusieurs objectifs centrés sur le système et les structures de gestion :

- renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée;
- renforcer la responsabilisation et les services de gestion en appui au mandat de développement durable;
- renforcer les processus de gestion afin d'assurer la pleine conformité avec les lois environnementales applicables.

Ces objectifs sont élaborés au moyen d'une série de stratégies et d'actions prioritaires visant à réaliser les résultats intermédiaires à court terme et les résultats stratégiques à long terme présentés dans notre Stratégie. Les stratégies, les actions et les résultats employés pour effectuer le suivi et rendre compte de nos progrès sont exposés dans la Stratégie et dans ses annexes.



La Stratégie de développement durable 2001-2003 de l'ACDI rend compte des avis exprimés lors de discussions régulières avec un vaste éventail de partenaires sur plusieurs questions intéressant le développement, ainsi que des points de vue exposés dans le cadre de consultations visant tout particulièrement son contenu. La Stratégie a été élaborée par un Groupe de travail organisationnel expressément formé à cet effet et approuvée par le Comité de direction. Les membres du Groupe de travail ont su allier de grandes qualités de réflexion, de clairvoyance et d'analyse critique, tout en faisant preuve d'énergie, d'enthousiasme et d'une ferme volonté d'assurer l'élaboration et la mise en oeuvre d'une Stratégie utile et à valeur ajoutée.

L'ACDI est résolue à collaborer avec ses partenaires canadiens, internationaux et des pays en développement et en transition pour ce qui est de la mise en oeuvre, de l'évaluation et de l'actualisation, le cas échéant, de sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, ce qui lui permettra d'exécuter le programme canadien de coopération pour le développement avec une plus grande efficacité.



## Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003

Buts	Objectifs	Stratégies
<p>Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.</p> <p>Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement bénéfiques.</p> <p>Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des garçons et des filles.</li> <li>2. Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement.</li> <li>3. Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder les grands défis mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.</li> <li>4. Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à peser sur les grands enjeux mondiaux que sont l'environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation et la sécurité humaine.</li> <li>5. Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.</li> <li>6. Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et Canadiennes, et renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.</li> <li>7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.</li> <li>8. Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.</li> <li>9. Renforcer les processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité permanente avec les lois environnementales applicables.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement au XXI<sup>e</sup> siècle.</li> <li>2.1. Traduire la vision et les principes énoncés dans le document <i>Les priorités de développement social de l'ACDI : un cadre d'action</i> en un programme d'action efficace pour l'Agence.</li> <li>2.2 Renforcer le volet réduction de la pauvreté des politiques, des programmes et des projets de l'ACDI (dans le contexte du mandat concernant l'ECE), afin d'aider les pays en développement et les pays en transition à réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités d'une manière viable du point de vue de l'environnement.</li> <li>3.1 Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition.</li> <li>3.2 Renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition de négocier et de mettre en oeuvre des accords multilatéraux en matière de commerce, de droits de la personne et d'environnement.</li> <li>4.1 Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière que l'ACDI, de concert avec ses partenaires joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les discussions de politique internationale sur les grands défis mondiaux.</li> <li>4.2 Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux de développement, avec les partenaires des pays en développement et en transition, d'autres donateurs, des organisations et des institutions multilatérales, d'autres ministères fédéraux et des intervenants canadiens.</li> <li>5. Améliorer la création, la diffusion et l'application du savoir au sein de l'ACDI, ainsi que le partage des connaissances entre l'ACDI et ses partenaires.</li> <li>6. Établir une approche à long terme afin d'influencer les opinions et les attitudes des Canadiens à l'égard de la coopération pour le développement en profitant des nouvelles occasions qu'offre le mandat élargi de l'ACDI et le rôle changeant du Canada sur la scène mondiale.</li> <li>7. Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence.</li> <li>8.1 Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence - « PLANIFIER - FAIRE - VÉRIFIER - APPRENDRE - RÉVISER ».</li> <li>8.2 Mieux aligner les services de gestion et les services corporatifs (ressources humaines, finances, gestion et technologie de l'information, gestion des marchés) sur la réalisation du mandat.</li> <li>9.1 Veiller à ce que l'Agence se conforme à la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> (LCEE).</li> <li>9.2 Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gérance et de la conservation de l'environnement.</li> </ol>

# Introduction

Le mandat de l'ACDI, organisation responsable au premier chef de la coopération canadienne pour le développement international, tient en deux mots : développement durable. En 1997, *Notre engagement à l'égard du développement durable*, première stratégie de l'ACDI à cet égard, présentait la conception qu'a l'Agence d'un développement auto-soutenu et sa volonté d'améliorer un certain nombre d'éléments : notre capacité à acquérir, partager et utiliser les connaissances; nos relations de travail avec nos partenaires; notre capacité à tirer des enseignements de l'expérience, la nôtre aussi bien que celle de nos partenaires; la cohérence de nos politiques et programmes; la coordination au niveau des initiatives des bailleurs de fonds; et notre capacité à démontrer des résultats.

« Le développement durable suppose non d'imposer une orientation particulière en matière de développement, mais plutôt de mettre l'accent sur les moyens d'améliorer la « qualité de vie » de l'individu. Cela exige une capacité de s'adapter à des conditions sans cesse changeantes de même que la souplesse requise pour agir dans un contexte d'incertitude, où des différences se font jour au regard de la situation locale et des attentes du public, ces dernières étant déterminées par la culture, les valeurs et l'expérience. Sa caractéristique principale est liée à sa nature participative, qui amène les collectivités locales et les individus à participer activement à la conception et à la mise en oeuvre des programmes et projets de développement. Pour que les populations locales aient à coeur de rechercher la durabilité du développement à long terme, elles doivent impérativement pouvoir sentir qu'elles sont personnellement concernées par leur propre développement et qu'elles ont un mot à dire à cet égard. »

*Notre engagement à l'égard  
du développement durable, 1997*

Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* fait fond sur cet héritage et, face aux défis complexes et contrastés de la mondialisation, aborde les changements que nous devons apporter à notre programme de coopération pour le développement afin de pouvoir nous attaquer avec un maximum d'efficacité aux réalités d'un monde de plus en plus interdépendant.

La Stratégie révèle que notre façon de concevoir le développement durable évolue et continuera d'évoluer. Nous avons une approche dynamique à l'égard du développement durable, et notre Stratégie, qui se veut un document pragmatique, illustre ce dynamisme. Le développement durable étant l'élément central de toutes les entreprises de l'ACDI, nous nous emploierons à intégrer la Stratégie à notre cycle d'affaires, de telle sorte que celle-ci deviendra un plan d'activités unificateur pour l'Agence. La Stratégie représente le principal outil dont nous disposons pour aligner notre travail sur notre mandat, du fait qu'elle énonce nos objectifs à court et moyen terme ainsi que les résultats que nous espérons obtenir.

La Stratégie se veut, par ailleurs, une plateforme d'examen et de changement bien mûri — elle pourra être perfectionnée en fonction de l'évolution de la situation et du progrès de nos connaissances. Ainsi, avec cette Stratégie, nous nous donnons un cadre stratégique d'une durée de trois ans que, toutefois, nous examinerons et réviserons, au besoin, sur une base annuelle à la lumière des actions accomplies.

Enfin, notre Stratégie 2001-2003 jette les bases d'un examen des changements à long terme sur lesquels nous devons nous pencher afin de relever les nouveaux défis du développement au cours du XXI<sup>e</sup> siècle.



# Mandat et cadre politique de l'ACDI

## Le contexte de la politique étrangère

L'énoncé de politique étrangère du gouvernement, *Le Canada dans le monde*, a été présenté au Parlement en février 1995, à l'issue d'un examen de la politique étrangère qui s'est appuyé sur de larges consultations publiques. Il reflète notre capacité d'infléchir le changement dans le monde et de tirer profit des possibilités qu'il offre.

*Le Canada dans le monde* traite la politique étrangère comme un tout, dans lequel l'aide internationale — tout comme le commerce et la diplomatie — est considérée comme faisant partie d'une politique plus vaste qui tend vers la réalisation de trois grands objectifs généraux. L'aide internationale :

- constitue un investissement dans la **prosperité et l'emploi**. À long terme, elle favorise la croissance sociale et économique dans les pays en développement et les pays en transition, ce qui contribue à renforcer l'économie mondiale dans laquelle les Canadiens et d'autres peuples peuvent croître et prospérer. Elle relie l'économie canadienne à quelques-uns des marchés qui connaissent la croissance la plus forte dans le monde — les marchés des pays en développement — et aux économies en transition d'Europe centrale et de l'Est;
- contribue à la **sécurité mondiale** et à la sécurité à long terme du Canada, en combattant les grandes menaces à la sécurité humaine, telles que les violations des droits de la personne, les maladies, la dégradation de l'environnement, la croissance démographique et l'écart grandissant entre les riches et les pauvres. Elle soutient également des initiatives destinées à prévenir les conflits ou à rétablir la paix dans des sociétés déchirées par la guerre;

- est l'une des expressions les plus manifestes **des valeurs et de la culture canadiennes** dans le monde — du désir des Canadiens d'aider les moins fortunés et de leur sens affiné de la justice sociale, de la gouvernance démocratique, et du gouvernement participatif. Elle offre aussi un moyen efficace de diffuser ces valeurs dans le reste du monde, par exemple, en appuyant, par l'entremise de l'ACDI, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes. Le soutien de l'ACDI à la Francophonie et au Commonwealth reflète le biculturalisme du Canada, tandis que sa programmation, qui touche un très grand nombre de pays, traduit le caractère de plus en plus multiculturel de la société canadienne.

Enfin, l'aide internationale est une source de fierté nationale et un atout pour l'unité canadienne. Par l'entremise du programme de coopération pour le développement, les Canadiens réaffirment et renforcent les convictions qu'ils partagent comme société et qui les lient les uns aux autres.

## L'aide internationale : mandat et priorités

*Le Canada dans le monde* énonce un **mandat** clair pour l'aide publique au développement (APD) et établit, pour mieux le cibler, six grands volets prioritaires pour sa programmation :

*L'objectif du programme canadien d'aide publique au développement est de soutenir le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.*

Depuis nombre d'années, le développement durable est au centre du travail de l'ACDI. L'Agence a cherché à relever les défis recensés

dans le rapport de la Commission Brundtland, y compris la nécessité de soutenir une croissance continue dans les pays en développement d'une manière à la fois plus équitable et viable du point de vue écologique. L'ACDI a incorporé le développement durable dans ses politiques, en s'appuyant sur son expérience considérable de l'intégration des aspects économiques, sociaux, politiques, environnementaux et culturels du développement.

En se fondant sur son mandat de développement durable, l'ACDI a élaboré une *Stratégie de réduction de la pauvreté*, qui l'engage à en faire un élément clé de chacun des six volets prioritaires de l'APD, c'est-à-dire :

- **Les besoins humains fondamentaux**, pour répondre aux besoins en matière de soins de santé primaires, d'éducation de base, de planification familiale, de nutrition, d'approvisionnement en eau et d'assainissement, et de logement des populations pauvres, de même

que pour continuer à fournir une aide humanitaire dans les situations d'urgence. *Le Canada dans le monde* oblige le gouvernement à réserver 25 % de son budget d'APD à la satisfaction des besoins humains fondamentaux.

- **L'égalité entre les sexes**, la poursuite de l'objectif de l'égalité entre les femmes et les hommes étant une façon de favoriser le développement durable.
- **Les services d'infrastructure**, afin d'aider les pays en développement à se doter de services d'infrastructure respectueux de l'environnement — par exemple l'électricité et les communications dans les régions rurales — l'accent étant mis sur les groupes les plus pauvres et le renforcement des capacités.
- **Les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement**, afin d'accroître le respect des droits de la personne, y compris les droits



Photo ACDI : Carol Hart

des enfants, de promouvoir la démocratie et la saine gestion des affaires publiques et de renforcer la société civile.

- **Le développement du secteur privé**, afin de promouvoir une croissance économique soutenue et équitable en appuyant le développement du secteur privé dans les pays en développement et les organisations qui travaillent à l'établissement de micro-entreprises et de petites entreprises, de façon à favoriser la production de revenus.
- **L'environnement**, afin d'aider les pays en développement à protéger leur environnement et à contribuer au règlement des problèmes régionaux et mondiaux en matière d'environnement.

Le mandat de l'ACDI vise aussi la collaboration avec les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est (ECE) :

*Appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est, ainsi que dans les nouveaux États indépendants, en bâtissant des partenariats mutuellement avantageux.*

La programmation en ECE poursuit les quatre grandes priorités suivantes :

- aider à la **transition vers une économie de marché**;
- encourager la **bonne gouvernance, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit, et l'adhésion aux normes et règles internationales**;
- favoriser les **liens en matière de commerce et d'investissement du Canada avec la région**;
- contribuer aux efforts internationaux visant à **réduire les menaces à la sécurité internationale et canadienne**.



Photo ACDI : Nancy Durrell McKenna

# La coopération pour le développement international : Des défis contrastés, complexes et interdépendants

## Un changement pour le mieux

Les cinquante dernières années ont été une période de profonde transformation pour les pays en développement, surtout sous l'effet de la mondialisation. En général, il s'est agi d'un changement pour le mieux. Les pays en développement jouissent en effet aujourd'hui d'une meilleure qualité de vie qu'il y a un demi-siècle. Ainsi :

- l'espérance de vie est passée de 46 à 63 ans;
- le taux de mortalité infantile a chuté, pour passer de près de 150 à moins de 60 décès pour 1 000 naissances;
- le pourcentage de la population ayant accès à l'eau potable est passé de 41 % en 1975 à près de 70 % en 1996;
- le taux d'alphabétisation des adultes a fait un bond de 50 % ces vingt dernières années, et l'inscription dans les écoles primaires atteint maintenant de très hauts niveaux;
- le taux de natalité a accusé un déclin marqué dans presque tous les pays, de plus de 6 naissances par femme dans les années 1950 à 3,6 naissances de nos jours, et ce déclin se poursuit.

Plusieurs pays en développement ont aussi amélioré sensiblement leur situation économique. Certains produisent maintenant des biens de consommation qui font concurrence à ceux du monde industriel. De façon générale, dans les pays en développement, le PIB par habitant a presque triplé entre 1960 et 1993 (de 330 \$ dans les années 1960, il est passé à 823 \$ en 1993). Le monde en développement détient en outre quelque 25 % du commerce mondial des marchandises.

Ce progrès économique s'est accompagné d'une arrivée massive de capitaux privés dans les pays en développement, bien que ceux-ci aient été concentrés dans quelques-uns seulement. Dans les années 1970 et 1980, les fonds publics représentaient la moitié de tous les capitaux qui allaient aux pays en développement. En 1996, cette part s'était réduite au quart, les fonds privés atteignant désormais 250 milliards de dollars.

D'autre part, une forte tendance à la démocratisation s'est manifestée dans les pays en développement, de même qu'en Europe centrale et de l'Est. La chute du communisme a entraîné une plus grande ouverture politique dans l'ancien bloc soviétique. Les Amériques ont aussi été témoins d'une démocratisation sensible avec la chute de dictatures de longue date dans le Cône Sud et la disparition graduelle du climat de conflit et de répression en Amérique centrale. Des progrès ont aussi été enregistrés dans quelques pays africains, tout particulièrement en Afrique du Sud où l'apartheid a été aboli. Mais la démocratie demeure fragile sur le continent.

Globalement, donc, la mondialisation a aidé à élargir les perspectives de millions de personnes à travers le monde. Certains pays, autrefois pauvres sont devenus riches et ont été en mesure d'offrir à leurs citoyens de bien meilleurs niveaux de vie que ce n'était le cas il y a trente ans à peine. Plus de gens vivent sous des régimes démocratiques que jamais auparavant, et il est de plus en plus difficile pour les régimes répressifs d'abuser de leurs populations comme ils le voudraient, impunément et sans risque de sanctions internationales. Enfin, les cinquante dernières années ont vu la mise en place des institutions et des règles qui seront nécessaires pour exercer une gouvernance mondiale efficace dans ce siècle que nous amorçons.



## Mais les avantages ont été inégalement répartis et la pauvreté demeure

Par ailleurs, les retombées de la mondialisation n'ont pas été réparties de façon équitable entre les pays en développement et maints défis de taille demeurent. La pauvreté constitue encore et toujours un grave problème, surtout chez les femmes et les jeunes filles en raison des inégalités persistantes entre les sexes. Les enfants sont souvent défavorisés. Bien que la proportion de personnes vivant dans la pauvreté diminue, la croissance démographique dans les pays pauvres est telle que le nombre actuel de pauvres augmente. Dans l'ensemble, 1,5 milliard de personnes vivent aujourd'hui dans une pauvreté absolue, c'est-à-dire avec moins de 1 \$ par jour. Ceci représente une hausse par rapport

à 1987, où le monde comptait 1,2 milliard de personnes dans cette situation. D'ici 2015, ce nombre pourrait atteindre 1,9 milliard de personnes. Le fossé entre les riches et les pauvres va en s'accusant. Aujourd'hui, le cinquième le plus riche de la population mondiale reçoit 85 % du revenu mondial total. Le cinquième le plus pauvre reçoit seulement 1,4 % de ce total.

Cet écart entre riches et pauvres se manifeste également dans la nouvelle économie de l'information. Une démarcation numérique est en train de s'établir entre le Nord et le Sud. Les économies industrialisées se dirigent vers une dépendance accrue à l'égard des technologies de l'information, toujours plus perfectionnées. Et pourtant, plus de la moitié de l'humanité n'a jamais utilisé un téléphone. Il y a davantage de téléphones sur



Photo ACDI : Pierre St-Jacques



l'île de Montréal que dans tout le Bangladesh. Le fardeau de la dette continue également de poser de graves obstacles aux pays les plus pauvres, et l'accès aux capitaux privés est limité à quelques États émergents.

La situation du développement en Afrique demeure certes la plus éprouvante. Les pays d'Afrique, d'Afrique subsaharienne surtout, sont écrasés par une croissance économique lente et, dans bien des cas, par des conflits violents. Le VIH/sida est

un fléau grandissant sur le continent; en 1997, dans certains pays, il a fait reculer l'espérance de vie aux seuils des années 1980. En Afrique, les progrès vers la solution de ces problèmes et d'autres encore sont entravés par une capacité insuffisante, particulièrement au sein des gouvernements, à promouvoir le développement durable.

Beaucoup d'autres problèmes se posent à d'autres parties du monde en développement. Malgré une croissance rapide dans plusieurs pays

### Les principes qui sous-tendent les objectifs internationaux de développement

Les principes d'un développement efficace, qui sous-tendent ce consensus et constituent un élément important du modèle intégré, sont eux aussi exposés très clairement dans Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. Les voici :

- **DES PARTENARIATS EFFICACES** - entre les pays partenaires et les partenaires extérieurs, par l'entremise desquels les programmes sont exécutés, et qui reflètent clairement leurs objectifs communs et leurs contributions respectives.
- **UNE PRISE EN CHARGE LOCALE** - on entend par là que les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays bénéficiaires et refléter leurs priorités, plutôt que celles des donateurs. Cela suppose qu'il faut insister, là où c'est nécessaire, sur le renforcement de la capacité des pays en développement et des pays en transition à planifier et à gérer leur propre développement. On considère cette prise en charge comme un moyen d'assurer à la fois que les efforts des donateurs répondent aux priorités locales et que les programmes d'aide ou Les initiatives appuyées par les programmes de développement seront viables, en particulier une fois que les investissements des donateurs auront pris fin.
- **L'AMÉLIORATION DE LA COORDINATION ENTRE LES DONATEURS** - ce qui signifie que les pays partenaires ont au premier chef la responsabilité de coordonner la coopération au développement, quoique les partenaires extérieurs aient aussi un rôle important à jouer pour s'assurer que leurs programmes de développement fonctionnent de manière complémentaire. Lorsque les capacités du pays bénéficiaire sont faibles, les donateurs - bilatéraux et multilatéraux - continueront d'encourager le recours aux instances de coordination normales et d'assurer la participation locale.
- **UNE APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS** - avec un suivi et une évaluation améliorés des programmes de développement.
- **UNE PLUS GRANDE COHÉRENCE** - dans les politiques des pays industrialisés dans des domaines autres que celui de l'aide, comme les politiques en matière de commerce, d'investissements et de transfert de technologie, qui peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement.

d'Asie, ce continent abrite toujours la moitié des pauvres du monde, hommes et femmes. Ses économies même les plus avancées demeurent vulnérables aux reculs, comme en témoigne la récente crise financière. Après la « décennie perdue » des années 1980, l'Amérique latine et les Caraïbes ont connu une reprise, mais la croissance n'a pas été uniforme, et d'énormes disparités dans la répartition des richesses pourraient ruiner les chances d'une croissance durable et d'une démocratisation continue. Beaucoup des petits pays des Caraïbes demeurent très vulnérables aux grandes tendances mondiales, telles que la perte des préférences commerciales,

le changement climatique et la criminalité internationale, qui risquent de déstabiliser les gouvernements démocratiques et d'accroître les niveaux de pauvreté.

Le tableau n'est pas non plus homogène dans les pays de l'ancien bloc soviétique. Certains ont fait des progrès remarquables dans leur passage à des formes plus démocratiques de gouvernement et à l'économie de marché. Mais, pendant ce temps, la situation demeure explosive en ex-Yougoslavie et la Russie s'achemine vers une chute brusque du niveau de vie et même une baisse générale de la population.

Sans sous-estimer l'envergure de ces problèmes, il faut se rappeler que les cinquante dernières années ont en général été marquées au coin du progrès pour le monde en développement. Bon nombre des principaux indicateurs de bien-être humain — espérance de vie, santé des enfants et éducation — s'améliorent, quoique d'autres, notamment la mortalité maternelle, stagnent. Il y a de bonnes raisons de croire que ce progrès se poursuivra pendant la prochaine décennie. Soulignons que la plus grande partie de ces progrès ont été réalisés grâce aux efforts des pays en développement eux-mêmes.

### Nous avons beaucoup appris

L'une des raisons qui porte à croire que le progrès va se maintenir est que l'on a tiré d'importantes leçons au chapitre des pratiques et des principes du développement. Les pionniers du développement ne pouvaient pas compter sur une vaste expérience ni sur des études poussées. Ils ont donc travaillé en s'inspirant de la reconstruction de l'Europe, ce qui n'était pas le meilleur modèle à suivre. De nos jours cependant, les organismes de développement peuvent compter sur plus d'un

### Les objectifs internationaux de développement

Les objectifs qui constituent un élément de ce consensus, dits **objectifs internationaux de développement**, sont énoncés dans *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*. Les voici :

- réduire de moitié la proportion des personnes vivant dans l'extrême pauvreté d'ici à 2015;
- assurer une instruction primaire universelle dans tous les pays d'ici à 2015;
- accomplir des progrès tangibles vers l'égalité des sexes par l'élimination des disparités entre les sexes au primaire et au secondaire d'ici à 2005;
- réduire des deux tiers les taux de mortalité des bébés et des enfants de moins de 5 ans et réduire la mortalité maternelle des trois quarts d'ici à 2015;
- dans le cadre du système de soins de santé primaire, offrir à tous les individus en âge de procréer la possibilité d'avoir accès aux services de santé génésique d'ici à 2015;
- mettre en oeuvre des stratégies nationales de développement durable d'ici à 2005.

demi-siècle d'expérience et sur une quantité de travaux de recherche examinant l'efficacité des mécanismes d'aide. Au cours des dix dernières années, ces leçons ont été rassemblées, testées et adaptées pour ensuite être réunies dans un modèle intégré de développement.

Certes, l'expérience nous apprend que notre compréhension du développement ne cessera d'évoluer, qu'il y aura toujours de nouvelles leçons à tirer, et que le développement demeure un processus à long terme. Toutefois, le modèle intégré de développement qu'appliquent maintenant les pays donateurs et bénéficiaires trouve ses fondements dans un ensemble d'observations beaucoup plus probantes que les informations qui étaient accessibles aux responsables de la planification du développement il y a seulement dix ans. Il existe donc de bonnes raisons de croire que ce modèle de développement offre aux pays en développement et aux pays en transition ainsi qu'à leurs partenaires des pays industrialisés des stratégies de développement davantage susceptibles d'être appuyées.

Il y a convergence de vues sur les façons les plus efficaces d'aborder les programmes de développement et un consensus s'est dégagé sur une série d'objectifs pour le développement international et sur les principes d'une programmation efficace. Ce consensus est exposé très clairement dans un document publié en 1996 par l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), sous le titre *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*. Ce document a été entériné par le G-7, l'ONU, la Banque mondiale et le FMI.

### **Approches efficaces de la programmation en matière de développement**

Ce consensus est étayé par une convergence de vues croissante sur les approches les plus efficaces de la programmation de la coopération pour le développement. Ces nouvelles approches se fondent sur une vision plus globale du développement, contrastant ainsi avec les modèles antérieurs qui tendaient à mettre l'accent sur des stratégies d'aide plus étroites.



Photo ACDI : Stephanie Colvey

- **Trouver un juste milieu.** Il faut trouver un juste milieu entre le travail aux niveaux tant macro que micro-économique. Cela signifie, par exemple, qu'il faut s'occuper des soldes des comptes courants et des politiques commerciales (niveau macro) et continuer à investir dans les services sociaux et les filets de sécurité sociale (niveau micro). Cette considération a influé sur le travail d'institutions qui, autrefois, se préoccupaient surtout des politiques macro. Dans le cas du Fonds monétaire international, cela a non seulement signifié travailler au niveau de la réforme des politiques, mais encore envisager des mesures propres à réduire la pauvreté et à alléger le fardeau de l'adaptation pour les pauvres. Cette approche se retrouve également dans la façon dont la Banque mondiale envisage la question de la pauvreté dans son *Rapport sur le développement dans le monde 2000* où l'on peut lire que les sociétés qui pratiquent la discrimination sexuelle en paient le prix, la pauvreté y étant plus grande, la croissance plus lente et la qualité de vie moins bonne qu'ailleurs.
- **Choisir le moment propice.** Le choix du moment est capital, en particulier lorsqu'on encourage des changements à la fois dans les domaines politique et économique. Par exemple, on ne devrait pas libéraliser le compte de capital s'il n'y a pas de systèmes de réglementation financière solides. Sur la scène politique, cela signifie que la démocratisation suppose bien plus que la tenue d'élections. Il faut également établir les conditions de la démocratie, c'est-à-dire, entre autres, renforcer les capacités de la société civile, la primauté du droit et le respect des droits de la personne.
- **Adopter des approches multiples.** Le modèle intégré reconnaît l'importance de prendre pleinement en compte les dimensions politique, économique, sociale, environnementale et culturelle du développement. Cela signifie qu'il faut s'occuper de l'infrastructure économique et matérielle d'un pays, de son infrastructure sociale, c'est-à-dire les secteurs de la santé, de l'éducation, les filets de sécurité sociale, ainsi que de son infrastructure institutionnelle, notamment la fonction publique, les systèmes juridique et judiciaire et les organismes de réglementation, en utilisant l'analyse comparative entre les sexes.
- **Droits de la personne, démocratie et bonne gouvernance.** Le contexte plus large du développement doit être solide. La gouvernance est donc particulièrement importante. Autrement dit, la façon dont un pays est gouverné, c'est-à-dire la solidité de ses lois, de ses règlements et de ses institutions, a un effet profond sur le succès du développement et sur l'efficacité des investissements au titre de l'aide. L'importance de la gouvernance pour le succès des programmes d'aide a été démontrée de façon très concluante dans le rapport de recherche publié par la Banque mondiale en 1998 sous le titre *Assessing Aid*. Ce document a en effet révélé que l'efficacité de l'aide et les progrès du développement dépendaient étroitement d'une bonne gouvernance et d'un cadre stratégique solide.
- **Mobiliser la société civile.** Le modèle intégré reconnaît en outre l'importance de faire participer la société civile à tous les aspects du développement. L'un des enseignements les plus clairs tirés de l'expérience du développement est que la question de la participation doit orienter les décisions relatives au choix, à la conception et à l'exécution des interventions de développement. La participation éclairée, particulièrement au niveau local, n'est possible que si la société civile est dynamique. Cette dernière est également un facteur important pour soutenir la démocratisation et l'amélioration de la gouvernance dans les pays en développement et dans les pays d'Europe centrale et de l'Est qui sortent de décennies d'étatisme et de dirigisme.

## Relever le défi

Depuis plus de trente ans, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) poursuit son mandat de développement dans des pays d'Afrique, d'Amérique latine, des Caraïbes et d'Asie. Plus récemment, en 1995, elle a également assumé la responsabilité de programmes d'assistance aux pays de l'ancien bloc soviétique — les pays en transition. Durant ces trente années, l'ACDI a acquis une réputation d'excellence dans beaucoup de domaines et d'autres organisations donatrices la considèrent comme l'un des organismes d'aide les plus innovateurs. Elle est reconnue pour son rôle prépondérant dans le dossier de l'égalité hommes-femmes dans le contexte du développement, et pour la façon dont elle fait participer les organisations non gouvernementales, les institutions et le secteur privé à ses programmes. L'ACDI a également été l'une des premières à préconiser l'intégration des dimensions environnementales dans les programmes de développement, et certaines de ses réalisations dans les domaines de l'environnement et du développement en Asie du Sud-Est dans les années 1980 et 1990, considérées d'avantgarde, ont été imitées par d'autres organismes donateurs.

Aujourd'hui, l'ACDI amorce un processus de changement et de renouveau qui mise sur ces points forts tout en promettant l'adoption de nouvelles approches de la programmation du développement qui offriront l'espoir d'une efficacité et d'un impact accrus. Dans un premier temps, elle a diffusé *Les priorités de développement social du Canada : Un cadre d'action* en septembre 2000. En vertu de ce document, l'Agence dirige une part beaucoup plus considérable de ses ressources vers quatre secteurs essentiels au progrès du développement : santé et nutrition, éducation de base, VIH/sida et protection des enfants, l'égalité entre les sexes faisant partie intégrante de tous ces secteurs prioritaires. C'est là une étape importante vers la concentration



Photo ACDI : Roger LeMoynes

des efforts de l'ACDI dans ces secteurs de base où les investissements ont souvent les impacts les plus considérables.

L'ACDI a également entrepris un examen complémentaire à long terme, qui lui donne l'occasion d'explorer de nouvelles approches propres à accroître l'efficacité du programme canadien de coopération pour le développement et à en assurer la pertinence continue dans le contexte de la mondialisation croissante.

Enfin, l'Agence a élaboré sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*.



# Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement

Le document intitulé *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* traduit le récent consensus sur les objectifs du développement international et les principes qui les sous-tendent, ainsi que sur les approches à adopter pour la mise en œuvre de programmes de développement efficaces. Notre Stratégie reflète le processus de changement et de renouveau que nous avons entrepris — les objectifs et les mesures prioritaires à l'appui de ces objectifs que nous croyons devoir examiner, en tant qu'agence de développement, pour relever avec succès les défis du XXI<sup>e</sup> siècle en matière de développement. L'élaboration de notre Stratégie nous a fourni une occasion unique de réunir tous les processus de changement à l'œuvre, afin de garantir une plus grande cohérence entre notre mandat et l'ensemble de nos activités. Notre Stratégie tire profit des compétences et du savoir-faire d'un grand nombre de nos partenaires ici même au Canada, au sein de la communauté internationale et dans les pays en développement et les pays en transition.

Le document montre que notre compréhension du développement durable continue de progresser — notre approche du développement durable est dynamique et notre Stratégie, comme document évolutif, reflète ce dynamisme. Compte tenu de la place centrale qu'occupe le développement durable dans toutes les initiatives de l'ACDI, nous intégrerons la Stratégie dans notre cycle opérationnel; la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* deviendra le plan d'activité stratégique de l'Agence — à partir duquel nous rendrons compte de nos progrès au Parlement par le biais de notre Rapport annuel sur le rendement. Le document constitue donc un cadre stratégique triennal, que nous modifierons chaque année au besoin. Il demeure l'élément essentiel qui nous permettra de mieux aligner nos initiatives sur notre mandat — il définit nos objectifs à court et à moyen terme, ainsi que les

résultats que nous espérons obtenir. Il nous permet de cerner les écarts de cohérence qui limitent notre capacité d'atteindre les objectifs fixés. Il définit également l'affectation des ressources et notre responsabilité, par le biais du Parlement, envers les contribuables canadiens.

Enfin, la Stratégie de l'ACDI fournit le cadre dans lequel intégrer les résultats de notre examen à long terme. Ces résultats alimenteront l'élaboration de notre Stratégie de développement durable pour 2003, et définiront les nouvelles approches des programmes de développement qui en accroîtront l'impact et l'efficacité.

## Buts de la Stratégie de l'ACDI

Le développement durable : voilà le mandat de l'ACDI en tant que principale organisation responsable du programme canadien de coopération au développement. Et justement parce que ce mandat est le nôtre, nous l'avons choisi pour définir (outre les programmes en faveur des pays en transition) les deux objectifs à long terme des programmes et des politiques de développement de notre *Stratégie de développement durable 2001 - 2003 : Un plan d'action pour le changement*, de même qu'un troisième objectif à long terme touchant précisément les systèmes et les structures de gestion de l'Agence. (Voir l'annexe 1, Cadre d'action pour la stratégie de développement durable de l'ACDI, pour obtenir une description plus détaillée de notre Stratégie).

Les deux objectifs à long terme des **programmes et des politiques** de développement de notre Stratégie sont les suivants :

- **Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.**

- **Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement avantageux.**

Nous avons choisi, comme objectif à long terme pour nos **systèmes et structures de gestion**, de :

- **mettre en œuvre une approche de gestion fondée sur l'amélioration continue de l'exécution du mandat de l'ACDI à l'égard du développement durable.**

Des objectifs, des stratégies, des mesures et des résultats viennent appuyer ces trois objectifs à long terme, comme on le verra dans les paragraphes suivants. Nos six objectifs en matière de politiques et de programmes traduisent les secteurs précis dans lesquels nous estimons devoir accroître nos compétences si nous voulons atteindre nos objectifs en matière de développement et maintenir notre crédibilité auprès des pays partenaires, d'autres agences de développement, et de la population canadienne. Nos trois objectifs en matière de gestion témoignent de notre volonté d'améliorer continuellement notre rendement au moyen d'idées, de connaissances et de points de vue nouveaux.

## **Objectifs, stratégies, mesures et résultats de la Stratégie**

**Objectif n° 1 : Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des populations.**

Nous avons traité précédemment des défis variés, complexes et interreliés auxquels est confrontée l'ACDI en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, en tant qu'agence de développement international. Nous

### **Le développement des capacités au service du développement durable**

Les initiatives de coopération pour le développement de l'ACDI sont plus durables lorsqu'elles visent à aider les pays partenaires à renforcer leurs propres capacités : élaboration d'un cadre stratégique solide favorisant la stabilité et la croissance économiques et laissant toute sa place à un secteur privé vigoureux; assise budgétaire suffisante; investissements dans le développement social, plus particulièrement l'éducation, les soins de santé primaires et les activités dans le domaine de la population; renforcement de la participation de la société civile, et notamment des femmes, à la vie économique et politique, et réduction des inégalités sociales; bonne gestion des affaires et du secteur publics, institutions démocratiques comptables de leurs actes, protection des droits de l'homme et respect de l'État de droit; pratiques respectueuses de l'environnement; examen des causes profondes des conflits possibles, réduction des dépenses militaires et orientation des initiatives de reconstruction et de consolidation de la paix vers la réconciliation et le développement à long terme.

souhaitons tirer parti des enseignements d'un demi-siècle de coopération pour le développement et du savoir que l'ACDI a acquis au cours des trente dernières années, et profiter de l'occasion pour réorienter notre programme de coopération pour le développement de façon à accroître l'efficacité des initiatives d'aide internationale. Nous devons donc miser sur des approches qui ont fait leurs preuves et en adopter de nouvelles, propres à accroître l'efficacité du développement.

L'ACDI s'est bâti une excellente réputation en ce qui a trait à la mise en œuvre de programmes de coopération pour le développement partout dans le monde; elle est un chef de file dans des secteurs clés — par exemple l'égalité des sexes et l'engagement de la société civile.

Le mandat de l'ACDI énoncé dans Le Canada dans le monde demeure pertinent. C'est un mandat fermement enraciné dans les valeurs canadiennes, qui sert les intérêts des Canadiens car il s'inscrit dans le contexte d'interdépendance mondiale qui est le nôtre. Nous continuerons de miser sur ces solides assises.

Parallèlement, les programmes et les politiques de l'ACDI doivent continuer d'évoluer, de manière à refléter les connaissances acquises au cours des cinquante dernières années sur les mécanismes d'aide les plus efficaces. Par ailleurs, les défis que pose la mondialisation font ressortir la nécessité de rendre la coopération internationale plus efficace et de mieux cerner les intérêts du Canada sur la scène mondiale et le rôle qu'il y joue.

### **Stratégies**

Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme, en consultation avec les partenaires canadiens et les intervenants, des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement au XXI<sup>e</sup> siècle.

### **Principales mesures**

- Mettre en œuvre les résultats de l'examen à long terme : *Vers une stratégie à long terme pour le Programme canadien d'aide internationale : Un cadre de consultation.*
- Mettre à jour la Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 à la lumière des enseignements tirés de l'examen à long terme.
- Avec les partenaires, continuer de concevoir, de mettre en œuvre et d'améliorer les projets et les programmes de développement axés sur les résultats à l'appui des priorités d'aide internationale de l'ACDI dans les pays en développement et les pays en transition.
- Avec les partenaires canadiens, établir des partenariats nouveaux et novateurs à l'appui de la mise en œuvre des enseignements tirés de l'examen à long terme.
- Avec les partenaires, appliquer et reproduire des cadres et des outils analytiques novateurs et globaux dans le cadre des programmes de l'ACDI afin de mieux intégrer les concepts généraux du développement durable dans les processus de planification et de prise de décisions relatifs aux programmes et aux projets.
- Définir des initiatives réalistes et démontrables pour l'ACDI relativement aux objectifs internationaux de développement.



Photo ACDI : Nancy Durrell McKenna

## Résultats souhaités

### Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Renforcement de la capacité économique, politique et socioculturelle des femmes et des hommes, des garçons et des filles, de jouir de conditions de bien-être adéquates.

### Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Renforcement de la capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition.

## Incidences sectorielles à long terme à l'échelon des programmes-pays

Une réduction substantielle et durable de la pauvreté exige souvent une transformation générale qui doit se traduire tant par des programmes conçus avec soin que par un engagement constant et un financement soutenu. L'ACDI oeuvre au Bangladesh depuis 1975. L'engagement et les investissements réalisés pendant vingt-cinq ans ont porté fruit, des résultats solides et durables ayant été obtenus.

Parmi les **résultats que nous souhaitons obtenir** lorsque nous avons établi un partenariat avec le Bangladesh, mentionnons l'accès accru des pauvres aux services de santé, d'éducation, de logement, d'alimentation/de nutrition, et d'approvisionnement en eau; la capacité accrue des institutions à l'égard du développement humain durable; et la capacité des groupes vulnérables d'accroître leurs activités productives.

**Résultats obtenus** - À la suite de cette collaboration étroite avec notre partenaire, nous constatons que notre engagement à long terme à l'égard de la satisfaction des besoins humains fondamentaux au Bangladesh continue de porter fruit sur les plans stratégique, organisationnel et individuel. Un engagement de vingt-cinq ans aux fins de la réforme des politiques et du secteur de la santé, conjointement avec d'autres donateurs, a permis au Bangladesh de se classer 88<sup>e</sup> sur 191 pays du point de vue du système de santé. Cette position est bien supérieure à son classement sur le plan économique et est sans aucun doute attribuable aux efforts concertés du Bangladesh et des donateurs. Le projet d'éducation non formelle appuyé par l'ACDI permet de réaliser des progrès en ce qui concerne l'inscription à l'école

et l'avancement de la scolarisation, de plus en plus d'enfants, en particulier des filles, faisant leur entrée dans le système scolaire régulier. Les programmes de microfinancement soutenus par l'ACDI ont non seulement permis d'accroître le revenu d'un grand nombre de démunis, mais également de procurer à ce segment de la population une plus grande viabilité générale ainsi que d'améliorer les aptitudes à la vie quotidienne et le rang social des emprunteurs.

Le programme d'entretien des routes rurales vient en aide à des femmes trop pauvres pour que l'on puisse les joindre par des moyens conventionnels; par le truchement d'un plan quinquennal, le programme améliore leurs possibilités de gagner un revenu, leur intégration, ainsi que leur position sociale et politique au sein de leur collectivité.

Un projet réalisé en collaboration avec le Comité du service unitaire du Canada (USC), qui mène des activités « d'immunisation sociale » auprès des plus pauvres d'entre les pauvres, a permis de réduire de manière importante les cas de divorce, d'abandon et de violence familiale. Au total, 22 autres organisations non gouvernementales ont adopté le projet à leur tour, sans recevoir de soutien financier de l'ACDI ou de l'USC.

Le projet de formation en matière de politiques à l'intention des ONG a contribué à l'élaboration de nouveaux instruments législatifs sur la protection des végétaux et la biodiversité, tout en soutenant des activités destinées aux petits exploitants agricoles et visant à diversifier et à renforcer les pratiques agricoles et à augmenter les revenus.

## Développement du microfinancement et des microentreprises, réduction de la pauvreté et durabilité

Ces quinze dernières années, l'ACDI a appuyé la formation d'agents de prestation de **services continus de développement des entreprises** (SDE). Les projets sur les SDE visent l'établissement ou le renforcement d'institutions afin qu'elles offrent des programmes de soutien aux micro et aux petites entreprises qui souhaitent prendre de l'expansion. Le soutien peut prendre différentes formes : formation, technologie, aide à la commercialisation, counselling au niveau de l'entreprise, soutien technique. Le but ultime est d'aider les micro et les petites entreprises à augmenter leurs revenus et leurs profits et à créer des emplois. La création d'emplois pour les pauvres et l'accroissement des dépenses des micro-entreprises au sein de leur collectivité sont les principales conditions de la réduction de la pauvreté.

Dans le cadre du **Service régional aux entreprises en matière de technologie appropriée au Ghana** (GRATIS), on a mis en œuvre des programmes de soutien technologique et à la formation auprès des entreprises existantes, programmes qui ont contribué à créer directement 2 000 emplois entre 1994 et 1998, surtout au niveau de la formation d'apprentis et dans le domaine du textile. Dans les régions les plus pauvres du Ghana, l'accent était mis sur la promotion du rôle des femmes dans l'industrie légère au moyen d'une formation d'apprentis - toutes les femmes qui ont reçu la formation ont trouvé de l'emploi dans leur domaine. La rémunération réelle moyenne des travailleurs au sein des entreprises associées au Service GRATIS équivalait à 1,34 fois la moyenne nationale. Les entreprises associées au Service ont accru leurs profits; le nombre de micro, petites et moyennes entreprises qui bénéficient des programmes du Service GRATIS et de son réseau d'unités de formation en technologie intermédiaire n'a cessé d'augmenter.

**Objectif n° 2 : Mettre en œuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard du besoin fondamental des pays en développement de réduire la pauvreté et les inégalités.**

Dans de nombreux pays en développement — bien que ce ne soit pas la totalité — le gouvernement a pour grande priorité de réduire la pauvreté. Même dans les pays où l'engagement du gouvernement à l'égard de la réduction de la pauvreté est réservé, les forces au sein de la société qui œuvrent pour le changement — par exemple la société civile — concentreront vraisemblablement leurs efforts à améliorer le sort des pauvres.

La réduction de la pauvreté est le premier des objectifs internationaux de développement. Des déclarations de la Banque mondiale et de l'ONU, de même que les stratégies adoptées par bon nombre d'autres bailleurs de fonds, reflètent le caractère primordial de la réduction de la pauvreté, tant pour la coopération au développement que pour le modèle intégré. Ainsi, la Banque mondiale a de nouveau souligné, dans son *Rapport sur le développement dans le monde de 2000*, l'importance de concentrer les initiatives d'aide sur la réduction de la pauvreté. Ce rapport décrit plus en détail les nombreuses dimensions de la pauvreté, et souligne l'importance d'accroître les possibilités offertes aux pauvres, de les habiliter — autant les femmes que les hommes — à influencer sur les décisions qui touchent leur propre vie, et de les aider à mieux se protéger contre la maladie, l'exclusion économique et la violence.

En ce qui a trait à la coopération pour le développement, les Canadiens croient fermement que la réduction de la pauvreté devrait être au cœur des initiatives d'aide. Cette conviction se traduit dans les attentes du public, lequel souhaite que nos programmes visent avant tout à aider les



populations du monde en développement qui vivent dans la pauvreté.

Dans sa Stratégie sur la réduction de la pauvreté, qui traduit l'importance de cet objectif, l'ACDI s'engage à faire de ce dernier un élément majeur de chacun de ses six volets prioritaires en matière d'APD.

### Stratégies

- Traduire la vision et les principes énoncés dans le document *Les Priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action* en un programme d'action efficace pour l'Agence.
- Renforcer le volet réduction de la pauvreté dans les politiques, les programmes et les projets de l'ACDI afin d'aider les pays en développement et les pays en transition à

réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités, tout en respectant l'environnement.

### Principales mesures

- De concert avec les partenaires canadiens, élaborer et mettre en œuvre les quatre plans d'action à l'appui du document intitulé *Les Priorités de développement social : Un cadre d'action* : santé et nutrition, éducation de base, lutte contre le VIH/sida, et protection des enfants.
- Concevoir et mettre en œuvre, dans certains pays, de nouvelles approches et de nouveaux cadres stratégiques de programmes-pays à l'appui des priorités de l'ACDI pour l'APD et les pays en transition.
- Actualiser et mettre en œuvre la Stratégie de l'ACDI sur la réduction de la pauvreté à la



lumière des priorités des pays en développement et des pays en transition.

- Concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour la croissance et la réduction de la pauvreté.

### Résultats souhaités

#### Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Renforcement de la capacité des pays en développement et des pays en transition de réduire la pauvreté et les inégalités tout en respectant l'environnement.

#### Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Traduction de la vision et des principes du document intitulé *Les Priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action* en programmes d'action réalisables, pour lesquels sont définis des résultats et des indicateurs conformes aux objectifs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et aux objectifs propres aux pays.
- Traduction des enseignements tirés de la mise en œuvre de nouveaux cadres stratégiques de programmes-pays et de nouvelles approches

en une série d'approches améliorées de la réduction de la pauvreté (s'il y a lieu) pour l'ensemble des programmes de l'ACDI.

**Objectif n° 3 : Engager d'une manière constructive les pays en développement et les pays en transition à s'attaquer aux grands problèmes mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.**

Dans ce contexte d'interdépendance, les intérêts des pays portent sur une multitude d'enjeux communs : l'environnement, la paix et la sécurité, la santé et l'éradication des maladies, la stabilité économique et financière, les migrations, la réduction de la propagation des maladies transmissibles, la lutte contre le crime transnational. Les intérêts de tous les États sont influencés par ces questions — souvent représentatives de valeurs essentielles — et, dans une large mesure, leur avancement passe par une coopération internationale renforcée et des partenariats plus efficaces en matière de développement.



Il est aussi de plus en plus évident que l'on a besoin des pays en développement, tout comme des pays en transition, pour trouver des solutions aux problèmes que posent ces enjeux mondiaux. Cependant, pour un certain nombre de raisons, il est difficile d'engager les pays en développement à souscrire à cet ordre du jour :

- Dans de nombreux pays en développement — bien que ce ne soit pas la totalité — le gouvernement a pour grande priorité de réduire la pauvreté et non d'élaborer des lois internationales ou de renforcer les institutions dans des secteurs qui semblent très éloignés de ses préoccupations.
- Les pays en développement mettent souvent en doute les motifs des pays industrialisés au moment de promouvoir des ententes et des initiatives globales. Nombre de pays en développement ont également l'impression que le monde industrialisé leur demande de se conformer à des principes auxquels ce dernier ne semble pourtant pas prêt à se soumettre, et que les engagements pris à l'égard du financement et du transfert de technologie n'ont pas été entièrement respectés.
- Les questions d'accès aux marchés sont un sujet particulièrement délicat pour de nombreux pays en développement. Ceux-ci estiment en effet que les pays industrialisés leur prêchent les vertus de la libéralisation des échanges et de l'intégration à l'économie mondiale, mais qu'ils sont en même temps bien peu disposés à abaisser les barrières commerciales — particulièrement sur les textiles et le vêtement — et à réduire les subventions aux agriculteurs — deux secteurs de vulnérabilité pour les pays en développement, mais deux secteurs dont les pays les plus pauvres pourraient grandement bénéficier.

- Tant les pays en développement que les pays en transition jugent que leur manque de compétences constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre d'accords multilatéraux sur l'environnement et le commerce. Dans ces accords, on note de multiples points communs : absence de cadres réglementaires, d'expertise scientifique, de processus de participation publique, et de soutien technique. Les analyses montrent que ce problème sous-jacent est associé à des lacunes plus générales au niveau, par exemple, de l'éducation, des systèmes juridiques et administratifs, et des infrastructures.

Pour engager d'une manière constructive les pays en développement et les pays en transition à s'attaquer aux grands problèmes mondiaux, l'ACDI doit établir et mettre en œuvre des *partenariats plus efficaces*.

**Les changements climatiques dans le monde** constituent l'un des plus grands défis de notre siècle. Chaque habitant de la planète contribue aux changements climatiques et ressent les effets du réchauffement planétaire. Cette hausse généralisée de la température peut entraîner des conditions météorologiques extrêmes comme des sécheresses, des inondations et des tempêtes. Elle peut également accélérer la transmission de certaines maladies, nuire à la production agricole ainsi qu'aux infrastructures. Bien que les pays industrialisés soient actuellement les premiers pays émetteurs de gaz à effet de serre, les émissions observées dans des régions en développement comme le Brésil, la Chine et l'Inde augmentent et pourraient bien dépasser celles des pays industrialisés d'ici 2020, si aucune mesure n'est prise.

De nombreux pays en développement dépendent de l'agriculture. La production alimentaire est tributaire des conditions météorologiques et de la

fertilité des sols. En raison des pluies irrégulières et d'une fertilité souvent négligeable des sols, la production alimentaire peut ne pas être suffisante pour répondre aux besoins d'une population croissante. De mauvaises pratiques de gestion des sols, l'érosion croissante et le déboisement diminuent encore plus la capacité de production des sols, qui sont déjà surexploités. Il est urgent que tous les pays, mais particulièrement les pays africains, appuient l'adoption d'approches intégrées et holistiques afin de renverser la tendance vers la dégradation rapide des sols et de l'eau et de lutter contre la **désertification**.

Il faut renforcer la **capacité de commerce intérieur** des pays en développement et en transition afin qu'ils puissent : profiter pleinement des avantages offerts par les régimes commerciaux, réduire la pauvreté et les inégalités, mieux définir et défendre leurs intérêts dans les forums sur le commerce multilatéral, et mettre en œuvre efficacement les accords commerciaux existants.

### **Stratégies**

- Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition.
- Renforcer la capacité des pays en développement et en transition de négocier et de mettre en œuvre des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement.

### **Principales mesures**

- Établir des partenariats plus efficaces, dans le cadre de tous les programmes, projets et initiatives de l'ACDI, avec les organisations canadiennes, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile, et le secteur privé, ainsi qu'avec d'autres

donateurs; ces partenariats reposeront sur la prise en charge aux niveaux local et national des stratégies de développement, une meilleure coordination et un engagement à long terme.

- Mettre en œuvre le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, en collaboration avec d'autres ministères fédéraux, afin de s'attaquer aux causes du changement climatique et d'aider les pays en développement et en transition à s'adapter aux effets de ce changement.
- Examiner, avec d'autres ministères fédéraux, la possibilité de créer des mécanismes de développement des capacités similaires pour d'autres enjeux mondiaux en matière d'environnement, comme la désertification et la biodiversité.
- Élaborer, en collaboration avec d'autres donateurs et d'autres ministères fédéraux, des approches stratégiques et de programmation efficaces pour renforcer la capacité commerciale des pays en développement et en transition, par exemple le financement de projets d'assistance technique liée au commerce, l'examen du renforcement de la capacité commerciale lors de réunions de groupes consultatifs et d'autres pays donateurs, et l'élaboration de mesures canadiennes concertées relatives au renforcement de la capacité commerciale.

### **Principaux résultats souhaités**

#### Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Un petit nombre de pays en développement et en transition montrent qu'ils peuvent négocier et mettre en œuvre avec succès des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Des partenariats de développement à long terme productifs et concertés sont établis entre l'ACDI, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile et le secteur privé, en collaboration avec d'autres agences de développement, pour

s'attaquer aux enjeux mondiaux dans le cadre des stratégies de développement locales et nationales.

- Les partenaires du développement et l'ACDI analysent les enjeux mondiaux auxquels il faut s'attaquer et conviennent de la priorité à leur accorder.

### Mise en œuvre de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes

En 1984, l'ACDI a publié sa première politique en matière d'intégration de la femme au développement, témoignant ainsi de la volonté manifeste du Canada d'intégrer les questions relatives à l'égalité des sexes au développement. La politique a été mise à jour à plusieurs reprises depuis 1984, dans le cadre d'un cycle « FAIRE-APPRENDRE-ÉVALUER-RECONSIDÉRER ». En 1998, le rapport sur l'examen du rendement portant sur la mise en œuvre de la Politique d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes entre 1992 et 1995 a conclu que la mise en œuvre de la Politique n'avait pas suffisamment été intégrée à la « structure » de l'ACDI et que la définition des résultats continuait d'être un exercice difficile. L'examen du volet intégration de la femme au développement et égalité des sexes dans les évaluations de 1999 concluait également que, malgré un solide environnement politique général, la politique d'examen du rendement de l'Agence ne précisait pas les attentes au chapitre de l'égalité des sexes.

Ces constatations ont influé sur la mise à jour de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes en 1999, laquelle définit clairement le but, les objectifs et les principes généraux et repose sur une approche axée sur les résultats. Dans cette politique, l'ACDI s'engage à établir le premier cadre d'examen du rendement s'appliquant à une politique générale - un cadre qui vise à s'assurer que les objectifs de développement du Canada au chapitre de l'égalité des sexes sont clairement énoncés et mis en œuvre efficacement et que les réalisations sont scrupuleusement évaluées.

**Objectif n° 4 : Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement réussisse à peser sur les principaux enjeux mondiaux — la protection de l'environnement, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.**

L'ACDI jouit d'une excellente réputation dans le domaine de l'élaboration de politiques novatrices qui influencent d'autres donateurs, des institutions internationales et des pays partenaires. C'est notamment le cas de notre approche en matière d'égalité des sexes, qui a influé sur la façon dont d'autres pays membres du CAD comprennent et abordent cette question. Le travail de l'ACDI dans le domaine de la réforme du micro-financement a facilité la mise sur pied du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP).

L'ACDI tirera parti de ces succès pour participer de manière plus proactive à l'élaboration des positions stratégiques du Canada sur les enjeux mondiaux.

Nous pensons qu'il incombe à l'ACDI, de concert avec ses partenaires canadiens, de faire en sorte que les décisions du gouvernement fédéral concernant les enjeux mondiaux reposent sur une solide compréhension du contexte du développement. C'est pourquoi l'ACDI et ses partenaires canadiens doivent continuer d'investir dans le renforcement de leurs capacités en matière d'élaboration et de formulation de politiques



dans un large éventail de domaines, y compris les droits de la personne, dont ceux des enfants, la santé, la sécurité humaine, le lien entre le commerce, les finances et la croissance économique, ainsi qu'entre le commerce, le développement et l'environnement. L'ACDI et ses partenaires canadiens doivent également être prêts à intervenir plus énergiquement au chapitre de la prestation de conseils sur des questions de politique qui, dans le passé, étaient largement dominées par des intérêts nationaux. Dans ce contexte, l'ACDI s'efforcera de mieux collaborer avec les autres ministères fédéraux qui assument des responsabilités dans le domaine du développement ou qui s'occupent de plus en plus activement du volet international de leur mandat.

### *Stratégies*

- Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière que l'ACDI joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les discussions de politique internationale sur les grands défis mondiaux.
- Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux de développement, avec les partenaires des pays en développement et en transition, d'autres donateurs, des organisations et des institutions multilatérales, d'autres ministères fédéraux, et des intervenants canadiens.



Photo ACDI : David Trattles

### **Principales mesures**

- Travailler avec les partenaires canadiens pour élargir nos compétences dans les secteurs mentionnés dans la présente stratégie.
- Établir une solide base stratégique pour l'approche de l'ACDI au chapitre de la sécurité humaine.
- En collaboration avec d'autres ministères fédéraux et d'autres donateurs, élaborer des positions stratégiques crédibles et éclairées et les défendre dans des forums internationaux sur la santé, l'environnement, le commerce, la sécurité humaine et l'égalité entre les sexes.

### **Principaux résultats souhaités**

#### Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Sur la scène nationale et internationale, l'ACDI a la réputation d'être un intervenant actif, éloquent, éclairé et influent dans les discussions sur les politiques relatives aux principaux enjeux mondiaux.
- Les interlocuteurs canadiens et internationaux de l'Agence sont sensibilisés aux points de vue des pays en développement et en transition sur les principaux enjeux mondiaux et comprennent ces points de vue.

#### Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Les capacités en élaboration de politiques et en analyse de l'ACDI et de ses partenaires sont accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, des droits de la personne et de l'égalité des sexes, de la prospérité, de la sécurité humaine et de l'environnement, sous l'angle du développement intégré.

### **Objectif n° 5 : Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.**

Le Bureau du Conseil privé a récemment présenté un document qui explique bien les caractéristiques d'une organisation apprenante :

*« Une organisation apprenante se caractérise par la capacité d'améliorer continuellement son rendement grâce à des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Elle est capable, en permanence, d'anticiper, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures*

### **Savoir mondial**

Alliance mondiale pour le savoir (AMS) — Établie après la conférence Le savoir mondial 1997 tenue à Toronto sous l'égide du Canada et de la Banque mondiale, l'AMS est en train de se transformer en une initiative de grande portée. La mise en œuvre d'un plan d'action triennal, approuvé lors de la deuxième conférence Le savoir mondial de Kuala Lumpur en mars 2000, a commencé à montrer qu'il est possible de faciliter la mise en commun du savoir en ce qui a trait à la façon d'exploiter les connaissances sans lesquelles les pays ne peuvent fonctionner efficacement à l'âge de l'information. Plus de 50 partenaires des pays développés et en développement — des gouvernements, des ONG, des donateurs multilatéraux comme la Banque mondiale, des donateurs bilatéraux, des universités et des établissements de recherche ainsi que des organismes du secteur privé — sont déjà des membres actifs de ce réseau unique en son genre. L'AMS suit trois voies : l'accès à l'information, le renforcement de l'autonomie et la transformation du gouvernement. L'ACDI, qui est le principal représentant du Canada au sein de l'AMS, espère créer davantage de possibilités d'exploiter le savoir au bénéfice de tous les partenaires participant au processus de développement.

***d'accomplir sa mission. Elle change continuellement sa façon de faire en fonction des idées et des perceptions nouvelles.***

***Elle s'articule autour des gens. Les gens, avec leurs connaissances, leur savoir-faire et leur capacité d'innover, sont au cœur de l'organisation apprenante.***

***Elle reconnaît que l'apprentissage est une entreprise collective qui repose sur l'échange de connaissances et d'idées parmi ses membres, au sein d'équipes ou dans les réseaux. Tout comme, à l'ère industrielle, la machine s'est imposée comme le prolongement de notre capacité physique, l'organisation apprenante s'appuie sur des équipes et des réseaux qui en prolongent la capacité intellectuelle<sup>1</sup>. »***

Ces caractéristiques sous-tendent l'approche adoptée par l'ACDI pour devenir une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et l'apprentissage continu. Nous ferons fond sur nos efforts passés pour nous assurer que :

- nous sommes fortement axés sur le savoir, que nous tirons constamment des leçons des expériences et que nous utilisons ces leçons pour établir de meilleurs programmes;
- nous intervenons à un niveau stratégique pour atteindre des objectifs clairement définis au fil du temps;
- nous utilisons les projets pour intervenir au niveau des programmes;
- nous permettons aux agents responsables de la mise en œuvre d'adopter une approche itérative pour la planification de programmes et de

projets qui répondent aux circonstances changeantes de façon appropriée et efficace;

- nous assurons un suivi efficace de nos activités pour dégager les problèmes éventuels sans pour autant prendre de contre-mesures administratives;
- nous avons des partenariats dynamiques avec les pays partenaires, d'autres donateurs et les agents responsables de la mise en œuvre;
- notre valeur ajoutée réside véritablement dans notre savoir-faire dans le domaine du développement — la connaissance du pays, de la situation au regard du développement et des besoins à ce chapitre, ainsi que des solutions désirées et de la façon de mettre en œuvre ces solutions.

Il est primordial que l'Agence encourage l'éclosion d'une culture organisationnelle qui attache une plus grande importance à l'apprentissage, au partage du savoir, à l'innovation et à l'expérimentation.

### ***Stratégies***

- Améliorer la création et l'application du savoir au sein de l'ACDI, ainsi que le partage des connaissances entre l'ACDI et ses partenaires.

### ***Principales mesures***

- Réorienter et rebâtir les ressources scientifiques et techniques, ainsi que les ressources-conseil (à partir d'une détermination exhaustive des besoins au niveau de l'Agence et des directions générales) notamment dans les domaines suivants : la santé, la population et la nutrition, l'éducation, l'égalité entre les sexes, la gestion du savoir, les droits de la

---

1. *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre — Sur la voie de l'avenir*, Gouvernement du Canada, juin 2000.

personne et la gouvernance, les ressources naturelles, les services d'infrastructure, les sciences sociales et les sciences de la vie, l'environnement (par exemple le changement climatique), et l'évaluation environnementale.

- Travailler avec nos partenaires canadiens pour concevoir des moyens plus efficaces de faciliter la création et le partage des connaissances de façon dynamique et interactive.
  - Élaborer des approches pour mieux acquérir le savoir et l'expertise et les partager avec nos partenaires des pays en développement et en transition.
  - Élaborer et mettre en œuvre une initiative d'apprentissage sur le développement durable à l'échelle de l'Agence.
- Améliorer les processus formels d'apprentissage continu, y compris prendre en compte les leçons tirées des vérifications et évaluations **internes et externes**.
  - Mettre en œuvre une approche concertée de création, de partage et de gestion du savoir :
    - tester et évaluer les réseaux traitant de questions horizontales;
    - dégager et encourager les meilleures pratiques de partage du savoir entre les directions générales, ainsi qu'entre l'administration centrale et le terrain;
    - appuyer la conception de programmes pilotes qui constitueront de véritables laboratoires pour la création, le partage et l'application du savoir;
    - créer des conditions favorables et stimulantes pour la création et le partage du



savoir, y compris souligner l'importance de l'apprentissage et du partage du savoir dans la nouvelle stratégie des ressources humaines;

- assurer la cohérence entre les processus de gestion de l'information et de gestion du savoir.

### **Principaux résultats souhaités**

#### Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- L'ACDI a la réputation d'être une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et l'apprentissage continu, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et son savoir-faire est en demande.

#### Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- L'ACDI met davantage l'accent sur l'apprentissage : elle applique et adapte les leçons tirées de l'expérience et les partage avec les partenaires des pays en développement.
- L'ACDI a acquis une compréhension et une nouvelle vision commune des dimensions et des principes qui sous-tendent le développement durable.
- Des outils de prise de décision intégrée ont été conçus et sont utilisés pour appuyer le développement durable.
- L'apprentissage informel et la cohérence sont renforcés au sein des réseaux thématiques et techniques traitant de questions horizontales.
- Les relations et les échanges entre l'ACDI et les centres de connaissances canadiens et internationaux sont renforcés.

**Objectif n° 6 : Faire fond sur la sensibilisation et l'appui des Canadiens à la coopération internationale, ainsi que sur leur action éclairée dans ce domaine, et les renforcer.**

Le monde a beaucoup changé depuis que les pays industrialisés ont commencé à venir en aide aux

pays en développement. Lorsque la guerre froide a pris fin, les bailleurs de fonds ont perdu plusieurs de leurs motivations profondes. Par contre, le phénomène de la mondialisation crée des liens d'interdépendance planétaire, ce qui donne à la coopération internationale des raisons d'être supplémentaires et indéniables. Ces phénomènes de mondialisation et d'interdépendance signifient que les questions de politique publique ont une portée plus internationale et que les mesures prises pour les traiter doivent de plus en plus passer par la coopération internationale — notamment l'aide au développement. Dans ce sens, l'aide au développement et d'autres formes de coopération internationale sont en fait un investissement dans les intérêts à long terme que partage le Canada avec d'autres pays. Cela ne veut pas dire que l'aide au développement ne repose plus sur un système de valeurs traditionnelles. La réduction de la pauvreté, qui est l'expression concrète de ce système de valeurs, demeure l'objectif central de la coopération pour le développement. Cette raison d'être liée aux intérêts mutuels vient plutôt s'ajouter aux préoccupations humanitaires de longue date, et reflète l'importance croissante de la coopération pour le développement dans un monde désormais interdépendant. L'existence nouvelle de normes reconnues à l'échelle internationale en matière de respect des droits de la personne a des répercussions sur la coopération au développement. Par exemple, on admet de plus en plus qu'il est non seulement souhaitable mais indispensable que les décisions concernant l'aide au développement tiennent compte des droits de la personne.



## **Stratégies**

- Établir une approche à long terme afin d'influer sur les opinions et les attitudes des Canadiens à l'égard du développement en tirant parti des nouvelles possibilités qu'offrent le mandat élargi de l'ACDI et le rôle du Canada sur la scène internationale.

## **Principales mesures**

- Élaborer une approche de communication stratégique, fondée sur le développement durable, qui définit les groupes cibles en fonction à la fois des intérêts et des valeurs qui traduisent la raison d'être changeante de la coopération au développement et qui précise les programmes et initiatives afin d'obtenir les résultats escomptés.
- Utiliser des approches et des techniques de communication novatrices.
- Mettre en œuvre une stratégie pour améliorer la présentation, l'organisation et la pertinence pour les Canadiens du site Web de l'ACDI.
- Achever la conception d'un programme élargi de sensibilisation, rattaché au Programme d'information sur le développement, et mettre en œuvre deux éléments de ce programme qui visent deux groupes de la société canadienne : les jeunes et les journalistes.
- Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie d'engagement du public de l'ACDI et du plan d'action connexe.

## **Principaux résultats souhaités**

### **Résultats stratégiques à long terme (six ans)**

- Un plus grand nombre de Canadiens, particulièrement les moins de trente ans, connaissent le programme d'aide internationale du Canada aux pays en développement et en transition et comprennent sa raison d'être.
- Une augmentation sensible de l'appui apporté par les Canadiens au programme d'aide internationale du Canada.

### **Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)**

- L'ACDI est bien placée pour travailler de concert avec les autres ministères fédéraux, les partenaires canadiens et d'autres donateurs afin d'optimiser (surtout auprès des Canadiens) la visibilité du rôle du Canada et de ses propres efforts en vue d'influencer le changement global pour soutenir le développement durable.
- Un plus grand nombre de Canadiens appartenant aux premiers groupes cibles (jeunes et décideurs) comprennent l'utilité de la coopération au développement pour le bien-être, la prospérité et la sécurité des Canadiens, de même que son importance pour traduire les valeurs de respect des droits de la personne et de justice sociale, de partage, de générosité et de réponse aux besoins humains fondamentaux.

**Objectif n° 7 : Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.**

Conformément au *Cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*<sup>2</sup>, l'ACDI continuera :

- d'offrir aux Canadiens et à tous ses partenaires d'outre-mer des programmes et des services efficaces et axés sur les citoyens;
- d'améliorer la gestion axée sur les résultats, y compris de communiquer, par l'entremise du Parlement, les résultats aux Canadiens; et d'engager les Canadiens et ses partenaires d'outre-mer à améliorer l'impact de ses efforts de coopération pour le développement;
- d'instaurer de saines pratiques de la fonction de contrôleur; de dépenser de façon judicieuse et responsable;
- de déléguer le pouvoir décisionnel au niveau qui convient pour obtenir des résultats, d'une manière qui assure une responsabilisation claire et une diligence raisonnable dans la gestion des fonds publics et qui garantisse la capacité de rendre compte des résultats réels aux Canadiens et à ses partenaires d'outre-mer;
- de continuer à promouvoir les valeurs de la fonction publique, et la création d'un milieu de travail exemplaire, caractérisé par l'appui aux employés, l'encouragement à l'initiative, la confiance, la communication et le respect de la diversité.

**Leçons tirées de la gestion axée sur les résultats**

Une approche de la programmation du développement axée sur les résultats renforce notre capacité en tant qu'organisation à rendre compte au Parlement et aux contribuables canadiens. Elle nécessite que tous les partenaires soient d'accord avec les résultats prévus et, par conséquent, renforce la prise en charge et la responsabilisation locales pour leur réalisation. La gestion axée sur les résultats favorise l'apprentissage par l'expérience et l'adaptation continue et éclairée des stratégies et des activités des programmes. L'information acquise grâce à cette approche contribue à la prise de décisions judicieuses et à la réaffectation stratégique des ressources. Comme les facteurs stratégiques de durabilité sont abordés tôt dans la planification et la mise en œuvre des programmes, une approche axée sur les résultats favorise la durabilité à long terme.

Afin de bien nous acquitter de ces responsabilités fondamentales en matière de gestion, nous perfectionnerons et modifierons, sur une base d'amélioration continue durant la période 2001-2003, nos systèmes et nos structures de gestion, de manière qu'ils soient clairement liés à nos initiatives et à la prestation de nos programmes et de nos projets et qu'ils les appuient, et ce, dans le but de renforcer leur incidence et leur impact. Une récente auto-évaluation de la mise en œuvre de notre Stratégie de développement durable 1997 a révélé qu'il y aurait lieu d'améliorer nos systèmes et nos structures de gestion et que ceux-ci devraient viser en particulier : des approches globales plus stratégiques,

---

2. Conseil du Trésor, [www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc_f.html)

mieux ciblées et mieux intégrées de la planification, de la budgétisation, de la programmation et de l'établissement de rapports; des méthodes plus rationalisées pour l'approbation des projets et la passation des marchés; l'intégration des leçons tirées et des meilleures pratiques en matière de gestion; ainsi qu'une harmonisation plus directe et plus claire de nos services avec notre mandat. La présente Stratégie vise à renforcer ces fonctions de gestion.

La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* a été élaborée pour devenir le plan d'activités stratégique de l'Agence. Elle sera intégrée dans nos rapports au Parlement, notamment dans notre Rapport sur les plans et priorités et notre Rapport sur le rendement de l'Agence.

L'ACDI élaborera et mettra en oeuvre des méthodes et des systèmes pour consolider et synthétiser davantage les résultats aux niveaux des projets, des secteurs et des programmes, de manière à favoriser l'exécution plus efficace des politiques et des programmes aux niveaux des pays, des directions générales et de l'Agence. Les cadres de développement axés sur les résultats sont déjà en cours d'élaboration au niveau des projets, tandis que les approches et les méthodologies visant à obtenir des résultats ciblés aux niveaux des programmes, des directions générales et de l'Agence le seront sous peu. Des cadres et des outils pour faciliter une planification, une budgétisation et des rapports plus stratégiques seront également mis au point, notamment des plans stratégiques et des examens de rendement au niveau des directions générales, des examens des programmes régionaux et des programmes-pays, et des évaluations des risques aux niveaux des pays, des directions générales et de l'Agence.

L'ACDI a satisfait à certaines des exigences du niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière. Des progrès ont été réalisés à

cet égard en ce qui a trait au niveau 3 (information), qui vise une gestion favorisant une utilisation efficace et économique des ressources et de leur justification.

### **Stratégies**

- Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence.

### **Principales mesures**

- Élaborer et mettre en oeuvre un cadre et un système intégrés de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats.
- Intégrer progressivement les buts, les objectifs, les stratégies et les actions de la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI dans le système de planification, de budgétisation et de rapports de l'Agence et les utiliser dans le Rapport annuel sur les plans et priorités (RPP) et dans le Rapport sur le rendement de l'Agence.
- Élaborer et appliquer un processus stratégique d'allocation des ressources pour l'Agence.
- Produire des cadres de programmes-pays et de programmes institutionnels axés sur les résultats pour les principaux programmes et les principales institutions.
- Améliorer et mettre à jour les systèmes de gestion de l'information et la technologie de l'ACDI, afin de soutenir la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sur les objectifs, les stratégies, les actions et les résultats de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.
- Mettre en oeuvre des outils et des approches de la fonction de contrôleur, y compris un cadre intégré de gestion des risques.

- Élaborer des plans d'action pour satisfaire au niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du BVG.

### **Principaux résultats souhaités**

#### Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Un processus intégré de planification, d'allocation des ressources et d'établissement de rapports, qui soutient bien la prise de décisions relatives au programme et à la gestion, est en place et fonctionne bien dans tous les secteurs de l'ACDI.

#### Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Un cadre et un système intégrés de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats est élaboré et mis en oeuvre pour l'Agence.
- Les plans et les rapports de rendement axé sur les résultats des directions générales reflètent les objectifs, les stratégies, les actions et les résultats de la Stratégie de l'ACDI 2001-2003.
- Des cadres, lignes directrices et outils généraux pour faciliter la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sont élaborés et mis en oeuvre.
- Le système d'information de gestion de l'ACDI est mis à jour et révisé afin de permettre d'organiser les résultats, des projets aux programmes, jusqu'aux niveaux des directions générales et de l'Agence.
- Des contrôles internes et opérationnels sont définis et mis en oeuvre afin de soutenir une saine gestion et responsabilisation financière.
- Le contrôle financier est accru et la gestion des données financières est améliorée.

**Objectif n° 8 : Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.**

La structure de responsabilisation de l'Agence s'appuie sur la gestion de la conception, de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes et des projets de coopération internationale. Les niveaux de responsabilité ont été déterminés et la responsabilité des ressources humaines a été déléguée à des niveaux précis dans tout le système; ceux-ci s'étendent aux marchés pour les agences, les organismes et les institutions avec qui nous concevons, exécutons, suivons/évaluons notre programme de coopération pour le développement. La structure incitative et les niveaux de responsabilité actuels seront affinés et renforcés de manière à appuyer un processus de décision et de gestion à la fois intégré et novateur, et ce à tous les niveaux opérationnels. Les leçons apprises seront régulièrement intégrées aux opérations et au processus décisionnel.

Conformément à la structure actuelle de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR), les secteurs d'activité des **Services corporatifs** comprennent : les Ressources humaines et les Services corporatifs (finances, marchés, administration, sécurité et services juridiques); l'Examen du rendement; la Technologie de la gestion de l'information; et les Services à la haute direction. Les Services corporatifs fournissent à l'Agence des services d'appui qui ne sont pas spécifiques à un mécanisme de prestation de programmes; ils font en sorte que l'Agence dispose du soutien nécessaire pour réaliser de manière efficiente et efficace ses objectifs du programme d'aide internationale, et ce conformément au cadre des politiques, des procédures et des contrôles du gouvernement fédéral. L'ACDI a reconnu la nécessité absolue de mieux harmoniser ses services corporatifs avec son mandat.

Les organismes externes conçoivent, mettent en oeuvre, évaluent les projets et en assurent le suivi. Beaucoup d'énergie est consacrée à gérer

les processus, laissant de moins en moins de temps pour gérer les enjeux fondamentaux liés aux politiques et aux programmes. La **simplification du travail**, y compris une plus grande rationalisation des processus d'approbation des projets et de passation des marchés, est, par conséquent, une priorité.

Afin de faciliter la prise de décisions éclairées à tous les niveaux, un **système de gestion des ressources humaines** sera élaboré et intégré aux systèmes de gestion financière, de gestion du matériel et de gestion des projets.

**La technologie de la gestion de l'information** joue un rôle crucial en facilitant la circulation de l'information, du savoir et des leçons tirées à l'administration centrale et entre celle-ci et nos missions et partenaires d'outre-mer, de même

qu'avec des intervenants nationaux. L'infrastructure du système de rapports de gestion financière de l'Agence, amélioré récemment, devra être encore perfectionné pour satisfaire pleinement aux exigences de l'Agence en matière d'information opportune et pertinente. L'information sur la gestion axée sur les résultats est disponible au niveau des projets; toutefois, l'organisation des données aux niveaux des programmes, des directions générales et de l'Agence nécessitera encore beaucoup de travail. Certains outils mis au point dans le cadre de ce système devront être modifiés de manière à répondre aux besoins des programmes de l'ACDI; il faudra notamment incorporer la méthode du cadre logique dans les composantes de planification, de suivi et d'évaluation du système. Le gouvernement en direct est également un secteur auquel l'ACDI a l'intention de consacrer ressources et efforts.



Photo ACDI : Stéphanie Colvey



## Stratégies

- Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence - « **planifier - faire vérifier - apprendre - réviser** ».
- Mieux harmoniser la gestion et les services corporatifs

## Principales mesures

- Réviser la Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR) et le Cadre de responsabilisation de l'ACDI à la lumière d'une approche d'amélioration continue.
- Harmoniser les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence avec le SPRR et le Cadre de responsabilisation révisés.
- Examiner la pertinence et l'utilité d'adopter un système internationalement accepté de gestion du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence.
- Mener à bien la simplification du travail, y compris la simplification des processus d'approbation des programmes et des projets et des méthodes et des systèmes de passation des marchés.
- Élaborer une Stratégie des ressources humaines qui traduise et appuie les buts, les objectifs, les stratégies et les actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.
- Élaborer et mettre à jour un Plan d'action pour la technologie de la gestion de l'information qui traduise les buts, les objectifs et les actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.

## Principaux résultats souhaités

### Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Les services administratifs et corporatifs de l'ACDI (ressources humaines, finances, gestion de l'information et technologie, administration et sécurité, gestion des marchés) sont clairement et manifestement harmonisés pour soutenir la réalisation de son mandat.

### Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Une approche du système de gestion de l'amélioration continue est adoptée est incorporée dans toute l'Agence : « **planifier - faire vérifier - apprendre - réviser** ».
- Les décisions relatives à la programmation et à la gestion sont orientées et prises conformément au système d'amélioration continue de l'Agence.
- Les systèmes et les procédures de prestation de programmes et de projets et les méthodes de passation des marchés sont simplifiés.

### **Objectif N° 9 : Renforcer les méthodes de gestion de l'ACDI en veillant à ce qu'elles soient toujours conformes à la loi pertinente en matière d'environnement.**

Pour l'ACDI, les pratiques et les opérations de gestion environnementale visent une vaste gamme d'activités, notamment celle de s'assurer que les programmes et les projets de développement de l'ACDI respectent la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE); l'approvisionnement dans le cadre de nos projets et programmes de développement; l'approvisionnement en fournitures et matériel de bureau; et la gestion des déchets.

## **Stratégies**

- Veiller à ce que l'Agence se conforme toujours à la LCEE.
- Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gestion et de la conservation de l'environnement.

## **Principales mesures**

- Le Comité de coordination de la LCEE évalue et rend compte de l'adhésion de l'ACDI à la LCEE et veille à ce que les mesures correctives qui s'imposent soient prises.
- Élaborer et mettre en oeuvre un Système de gestion de l'environnement (SGE), propre à l'Agence comprenant des mesures et des indicateurs de la performance;
- Élaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur :
  - La gestion des déchets solides
  - Les technologies de l'information
  - Les pratiques d'approvisionnement écologiques
  - La gestion des immeubles
  - La formation et la sensibilisation

## **Principaux résultats souhaités**

### Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Conformité constante de tous les programmes et projets de l'ACDI à la LCEE.
- Gestion et conservation judicieuses dans toutes ses opérations, tant au Canada qu'à l'étranger.
- Meilleure hygiène écologique dans les locaux de l'Agence.
- Recyclage et réutilisation accrues, utilisation réduite des matériaux et diminution de la production de déchets, et ce dans toutes les opérations de l'Agence.
- Matériel et fournitures de bureau, et équipement de projets obtenus conformément aux normes nationales d'approvisionnement écologique.

## Suivi des progrès et rapports

La Stratégie de l'ACDI doit être envisagée comme un processus d'amélioration continue à long terme, qui constitue notre objectif de gestion. La Stratégie 2001-2003 vise le court terme, c'est-à-dire les trois prochaines années. En plus de nous fournir une vue d'ensemble à court terme de nos objectifs de développement et de gestion actuels et futurs, elle nous permet de cerner les problèmes qu'il nous faudra évaluer et résoudre au cours des trois prochaines années en vue de l'élaboration de notre Stratégie de développement durable 2003. Considérés conjointement, la Stratégie 2001-2003 et le processus d'élaboration de notre troisième stratégie pour la période 2003-2006, constituent notre cadre de planification à long terme.

Les résultats escomptés font ressortir le fait qu'en établissant les priorités pour les trois prochaines années, notre Stratégie 2001-2003 met l'accent sur la capacité des pays en développement, des pays en transition et de l'ACDI à soutenir le développement durable. Pour que le développement soit durable, les ressources doivent être

utilisées de façon à ne pas exclure les options futures. Pour cela, il faut que les pays en développement, les pays en transition et l'ACDI soient en mesure de faire les choix qui s'imposent et de les mettre en oeuvre dans un contexte d'exigences antagonistes et, le plus souvent, de grande incertitude. Les impacts sur le développement ne peuvent être mesurés qu'à long terme, et les résultats escomptés à ce niveau sont établis dans le cadre d'accords internationaux et avec certains pays précis. Les résultats escomptés et les indicateurs de rendement inscrits dans notre Stratégie 2001-2003 traduisent l'insistance mise à court terme sur la capacité de l'ACDI à exécuter des programmes de développement judicieux et à améliorer l'efficacité de ses programmes en matière de développement. Nous mettrons encore davantage l'accent sur le renforcement des résultats et des indicateurs de rendement dans notre prochaine Stratégie.

Des indicateurs sont en voie d'être établis pour chacun des résultats escomptés en ce qui a trait aux objectifs fixés pour les politiques, les programmes et la gestion. Ces indicateurs ont les caractéristiques suivantes : ils représentent un changement d'état ou de comportement et permettent d'évaluer l'engagement de l'ACDI à l'égard de la Stratégie; ils sont réalistes et atteignables dans la période visée par la Stratégie 2001-2003; ils contiennent des éléments tant quantitatifs que qualitatifs et posent clairement les jalons de la Stratégie. Voir l'annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs.



## Conclusion

Le développement durable, c'est-à-dire un développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement et qui contribue à renforcer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des hommes et des femmes, des garçons et des filles — est au centre des efforts déployés par l'ACDI pour réduire la pauvreté dans les pays en développement, et pour appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, est un instrument essentiel à l'ACDI, à la fois pour renforcer ses propres capacités et pour concentrer son attention sur la collaboration avec ses partenaires canadiens, internationaux et des pays en développement et en transition, afin de réaliser le programme de coopération pour le développement.

En réponse aux défis complexes et contrastés que doit relever le programme canadien de coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, la Stratégie 2001-2003 traduit les nouvelles orientations qu'adoptera l'ACDI pour répondre aux réalités d'un monde de plus en plus interdépendant et pour contribuer au développement durable dans les pays en développement et les pays en transition. À cet égard, l'ACDI s'emploiera à améliorer sa compréhension de la pauvreté et sa programmation de lutte contre la pauvreté; s'attachera d'une manière constructive à renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition à relever les défis du développement durable auxquels nous sommes tous confrontés; à renforcer sa propre influence politique et celle de ses partenaires; à faire de l'ACDI une importante organisation axée

sur le savoir en matière de développement durable; et à renforcer l'engagement et l'appui des Canadiens à l'égard du développement international.

La Stratégie de l'ACDI sera le document de planification qui servira à orienter les décisions que prendra l'Agence, et à informer ses partenaires, tant au Canada qu'à l'étranger, des objectifs et des mesures qu'elle entend prendre au cours des trois prochaines années pour appuyer le développement durable; elle servira également de base afin d'assurer le suivi des progrès réalisés pour atteindre ces objectifs et en rendre compte. Dans ce contexte d'une approche de la gestion axée sur l'amélioration continue, la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI vise à renforcer la planification stratégique et la prise de décisions intégrées de l'Agence; à renforcer les services de responsabilité financière et de gestion pour appuyer son mandat de développement durable; et à améliorer ses méthodes de gestion, afin d'assurer une constante conformité avec les lois pertinentes en matière d'environnement.

La Stratégie présente l'agenda à court terme — trois ans — de l'Agence et jette les fondements du changement à long terme — notre Stratégie 2001-2003 constitue la première étape d'un processus d'amélioration continue du fonctionnement de l'ACDI, le court terme mettant l'accent sur le renforcement de la capacité de l'Agence à soutenir le développement de façon plus efficace. Le processus d'examen à long terme de l'ACDI contribuera encore à son évolution et sa Stratégie sera mise à jour, au besoin, en fonction des résultats de l'examen. Notre prochaine Stratégie consolidera les leçons tirées de la mise en oeuvre d'*Un plan d'action pour le changement*, et

insistera davantage sur le renforcement des capacités des pays en développement et des pays en transition. Notre Stratégie est le cadre au moyen duquel le programme prospectif de l'ACDI sera mis en oeuvre.

La Stratégie de l'ACDI a été conçue de manière à être intégrée au Rapport de l'Agence sur les plans et les priorités — elle deviendra le plan d'activités stratégique de l'Agence. On rendra compte des progrès réalisés dans le Rapport annuel de rendement de l'Agence.

Durant tout le temps que durera la mise en oeuvre de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, l'Agence s'engage à maintenir un dialogue, tant avec ses partenaires canadiens qu'avec ceux des pays en développement et des pays en transition, et à travailler en étroite collaboration avec ces derniers afin d'évaluer sa capacité à réaliser une coopération au développement plus efficace et de la perfectionner au fil du temps en l'enrichissant des nouvelles connaissances acquises.



## Annexe 1 : Cadre d'action de la Stratégie de développement durable de l'ACDI

<i>Buts</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Stratégies</i>	<i>Actions</i>
<p><b>POLITIQUE / PROGRAMME</b></p> <p>Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus juste et plus prospère.</p> <p>Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement bénéfiques.</p>	<p><b>1.</b> Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition, afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons, à satisfaire à des normes adéquates de bien-être.</p> <p><b>2.</b> Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de la préoccupation fondamentale du monde en développement.</p> <p><b>3.</b> Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder les grands enjeux mondiaux que sont l'environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.</p> <p><b>4.</b> Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à peser sur les grands enjeux mondiaux que sont l'environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.</p> <p><b>5.</b> Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.</p>	<p><b>1.</b> Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement du XXI<sup>e</sup> siècle.</p> <p><b>2.1</b> Traduire la vision et les principes énoncés dans le <i>Cadre d'action pour les priorités de développement social de l'ACDI</i> l'ACDI un programme d'action efficace pour l'Agence.</p> <p><b>2.2</b> Renforcer le volet de réduction de la pauvreté dans les politiques, les programmes et les projets de l'ACDI, afin d'aider les pays en transition (dans le contexte du mandat concernant l'ECE) à se donner les moyens de réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités, tout en respectant l'environnement.</p> <p><b>3.1</b> Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition.</p> <p><b>3.2</b> Renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition de négocier et de mettre en oeuvre des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement.</p> <p><b>4.1</b> Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière à ce que celle-ci, de concert avec ses partenaires, joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les débats internationaux sur les grands enjeux mondiaux.</p> <p><b>4.2</b> Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux en matière de développement auprès</p>	<p><b>1.1</b> Mettre en oeuvre les résultats de l'examen à long terme de l'ACDI intitulé : <i>Vers une stratégie à long terme pour le Programme canadien d'aide internationale - Un cadre de consultation, et mettre à jour la Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003</i> à la lumière des conclusions de l'examen.</p> <p><b>1.2</b> Continuer à concevoir et à mettre en oeuvre, de concert avec les partenaires, des programmes et des projets de développement axés sur les résultats qui appuient les six volets prioritaires des programmes de l'ACDI (besoins humains fondamentaux, égalité entre les sexes, services d'infrastructure, droits de la personne, démocratie et bonne gouvernance, développement du secteur privé et environnement) et ses priorités pour les pays en transition — transition à une économie de marché, démocratie et bonne gouvernance, pluralisme politique, autorité de la loi et adhésion aux normes internationales, liens et investissements commerciaux canadiens, tout en limitant les menaces portant atteinte à la sécurité.</p> <p><b>1.3</b> De concert avec les partenaires, expérimenter des outils et des cadres d'analyse intégrés innovateurs au sein de l'Agence pour mieux traduire les politiques et les concepts généraux de développement durable dans la planification et les prises de décisions aux niveaux des programmes et des projets : p.ex. l'Approche intégrée du cadre stratégique de programme-pays, le Cadre opérationnel de réduction de la pauvreté (Asie); la Méthodologie d'évaluation des risques des programmes-pays (Amériques); l'Approche sectorielle de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, Ghana (Afrique); la gestion du Processus de promotion des pays en transition; les Évaluations institutionnelles (Partenariat); les Cadres d'évaluation du rendement (égalité entre les sexes et programmes multilatéraux).</p> <p><b>1.4</b> Définir, de concert avec les partenaires canadiens, de nouveaux accords de partenariats innovateurs qui pourront le mieux appuyer la mise en oeuvre des conclusions de l'examen à long terme.</p> <p><b>1.5</b> Expérimenter, de concert avec les partenaires, le <i>Projet de lignes directrices pour entreprendre une évaluation environnementale stratégique (EES) de l'ACDI</i> dans le cadre de certaines politiques et de certains programmes.</p> <p><b>2.1</b> Développer et mettre en oeuvre, de concert avec les partenaires, les quatre plans d'action de l'Agence pour appuyer le <i>Cadre d'action des priorités de développement social de l'ACDI</i> : santé et nutrition, éducation de base, VIH/sida et protection de l'enfant.</p> <p><b>2.2.1</b> Expérimenter dans certains pays, de concert avec les partenaires, des approches et des cadres intégrés de développement au niveau des pays comprenant, sans toutefois en être limités, le Cadre de développement intégré (CDI); les Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP); et l'Approche sectorielle (AP) de la programmation.</p> <p><b>2.2.2</b> Mettre à jour et mettre en oeuvre, de concert avec les partenaires, la Stratégie de réduction de la pauvreté à la lumière des priorités de l'APD et des pays en transition, de façon à exprimer une nouvelle compréhension de la pauvreté et de ses liens avec la croissance économique et l'environnement.</p> <p><b>2.2.3</b> Réviser les projets de politiques de l'ACDI en matière de développement du secteur privé et les services d'infrastructure.</p> <p><b>2.2.4</b> Analyser, de concert avec les partenaires, les liens entre réduction de la pauvreté, croissance économique et environnement et veiller à traduire les résultats de l'analyse dans la Stratégie de réduction de la pauvreté de l'Agence et dans sa programmation de développement, de façon appropriée.</p> <p><b>3.1</b> Développer des partenariats plus efficaces au sein de tous les programmes, projets et initiatives de développement de l'ACDI avec des organisations canadiennes et avec les pays en développement et les pays en transition, leur société civile et leur secteur privé, de même qu'avec les autres donateurs - tous fondés sur la propriété locale et nationale des stratégies de développement, une meilleure coordination entre les donateurs et un engagement à long terme.</p> <p><b>3.2</b> Développer, de concert avec les donateurs et les autres ministères gouvernementaux, des politiques et des stratégies de programmation efficaces axées sur le développement des capacités commerciales des pays en développement et des pays en transition, comme les projets d'Aide technique liée au commerce qui répondent aux besoins exprimés des pays en développement et des pays en transition, considérer le développement de la capacité commerciale au sein du Groupe consultatif et autres rencontres des pays donateurs et développer des réponses canadiennes coordonnées à la capacité de développement commercial de ces pays.</p> <p><b>3.2.1</b> Mettre en oeuvre, de concert avec d'autres ministères gouvernementaux, le Fonds canadien de développement pour le changement climatique (FCDDC) dans le but de limiter les causes du changement climatique et d'aider les pays en développement et les pays en transition à s'adapter aux effets du changement climatique.</p> <p><b>3.2.2</b> Explorer la possibilité d'établir, avec d'autres ministères gouvernementaux, des mécanismes de développement des capacités pour d'autres enjeux environnementaux globaux, comme la désertification et la diversité biologique.</p> <p><b>4.1</b> Collaborer avec nos partenaires canadiens à l'acquisition de connaissances dans des domaines nouveaux et existants tel qu'exposé dans la <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement</i>.</p> <p><b>4.1.2</b> Établir une politique solide sur la sécurité humaine, en accentuant la coopération de l'ACDI avec le MAECI sur des questions de sécurité humaine; en élaborant des déclarations de principe sur la sécurité humaine, la prévention des conflits, la consolidation de la paix et les armes légères; en entreprenant des analyses sur les conflits et le développement et en renforçant la réponse de l'ACDI aux situations d'urgence, y compris la prestation de ressources humaines et matérielles de réserve, prêtes à être déployées rapidement sur le terrain dans les situations de crise.</p> <p><b>4.1.3</b> Accroître la capacité de l'Agence d'analyser et de mettre en oeuvre des priorités et des politiques horizontales thématiques, dans les domaines de l'environnement, de l'égalité entre les sexes et de la gouvernance.</p> <p><b>4.2</b> Développer et promouvoir, de concert avec d'autres ministères gouvernementaux et d'autres donateurs, des politiques crédibles et informées au sein des forums multilatéraux sur la santé, l'environnement, le commerce et la sécurité humaine.</p>

<b>Buts</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Stratégies</b>	<b>Actions</b>
	<p>6. Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et Canadiennes, et renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.</p>	<p>des partenaires des pays en développement et des pays en transition, d'autres donateurs, organisations et institutions multilatérales, d'autres ministères fédéraux et intervenants canadiens.</p> <p>5. Améliorer la création, le partage et l'application du savoir au sein de l'ACDI et entre l'ACDI et ses partenaires.</p> <p>6. Établir une approche à long terme afin d'influencer sur les opinions et les attitudes des Canadiens et des Canadiennes à l'égard de la coopération pour le développement international en tirant parti des nouvelles possibilités qu'offrent le mandat étendu de l'ACDI et le nouveau rôle du Canada sur la scène internationale.</p>	<p>5.1 Réorienter et reconstruire l'expertise scientifique, technique et conseil de l'ACDI dans les secteurs comprenant, mais n'étant pas limités, à la santé, la population et l'alimentation, l'éducation, l'égalité entre les sexes, la gestion du savoir, les droits de la personne et la gouvernance, les ressources naturelles, les services d'infrastructure, les sciences sociales et de la vie, l'environnement (par exemple, le changement climatique) et l'évaluation environnementale.</p> <p>5.2 Travailler avec des partenaires canadiens à concevoir des moyens plus efficaces de faciliter la création et le partage du savoir de façon dynamique et interactive.</p> <p>5.3 Développer des stratégies pour mieux partager le savoir et l'expertise avec les partenaires des pays en développement et les pays en transition.</p> <p>5.4 Élaborer et mettre en oeuvre une Initiative d'apprentissage du développement durable au sein de l'Agence (Forum du Président; Journées de réflexion du Comité de direction; Forum de dialogue de l'Agence; Programme d'apprentissage de l'Agence, etc.), par l'entremise de laquelle l'Agence perfectionnera son cadre et ses principes de développement durable à la lumière de nouveaux apprentissages; favoriser une vision et une compréhension communes de l'Agence; saisir et partager les leçons tirées de projets et d'autres initiatives pilotes et utiliser ou perfectionner des outils et des cadres intégrés.</p> <p>5.5 Améliorer les processus d'apprentissage continu, y compris les leçons tirées des vérifications internes et externes.</p> <p>5.6 Mettre en oeuvre une approche concertée de la création, du partage et de la gestion du savoir : vérifier et évaluer les réseaux corporatifs d'enjeux horizontaux thématiques spécifiques; identifier et faciliter les meilleures pratiques de partage entre les directions générales, le siège social et le terrain; appuyer la conception de programmes et de projets pilotes de façon à ce qu'ils soient de véritables laboratoires pour la création et le partage du savoir; créer des conditions favorables et stimulantes pour la création et le partage de l'apprentissage et du savoir, y compris l'importance de l'apprentissage et du savoir au sein de la nouvelle Politique des ressources humaines et assurer une cohérence entre la gestion de l'information et la gestion du savoir.</p> <p>6.1 Développer une stratégie de communications axée sur le développement durable, définissant les publics-cibles à la fois en termes de valeurs et d'intérêts, qui exprime le mieux la raison d'être en évolution de la coopération au développement, tout en identifiant les programmes et les initiatives mis de l'avant pour obtenir les résultats escomptés.</p> <p>6.2 Recourir à des techniques et des approches innovatrices de la communication.</p> <p>6.3 Mettre en oeuvre une stratégie en vue de rehausser la présentation, l'organisation et la pertinence du site Internet de l'ACDI pour tous les Canadiens et Canadiennes.</p> <p>6.4 Compléter la conception et la mise en oeuvre de deux nouveaux éléments du Programme élargi d'information sur le développement qui ciblent deux segments de la société canadienne : les jeunes et les journalistes.</p> <p>6.5 Poursuivre la mise en oeuvre de la <i>Stratégie d'engagement du public et le Plan d'action de l'ACDI</i>.</p>
<p><b>GESTION</b></p> <p>Appliquer une approche du système de gestion basée sur une amélioration continue de la mise en oeuvre du mandat de développement durable de l'ACDI.</p>	<p>7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.</p> <p>8. Renforcer la responsabilisation et la direction de l'Agence, de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.</p> <p>9. Se conformer en tout temps pleinement à toutes les lois fédérales sur l'environnement.</p>	<p>7. Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence.</p> <p>8.1 Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence - « PLANIFIER - FAIRE - VÉRIFIER APPRENDRE- RÉVISER ».</p> <p>8.2 Mieux harmoniser les services de gestion et les services corporatifs (ressources humaines, finances, gestion et technologie de l'information, gestion des marchés) pour la réalisation du mandat.</p> <p>9.1 S'assurer que l'Agence se conforme à la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> (LCEE).</p> <p>9.2 Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gestion et de la préservation de l'environnement.</p>	<p>7.1.1 Développer et mettre en oeuvre un cadre et un système corporatif intégrés de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p> <p>7.1.2 Développer et mettre en oeuvre un processus d'allocation stratégique des ressources pour l'Agence.</p> <p>7.1.3 Développer des cadres, des lignes directrices et des outils corporatifs pour faciliter, au sein des directions générales, la planification de programmes et de projets, la budgétisation, le suivi et la production de rapports.</p> <p>7.2 Intégrer progressivement les buts, objectifs, stratégies et actions de la <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI</i> à son système corporatif de planification, de budgétisation et de rapports et veiller à ce que le Rapport annuel de l'Agence sur les plans et priorités (RPP) et le Rapport annuel de rendement de l'Agence en témoigne.</p> <p>7.3 Peaufiner et mettre à jour la gestion de l'information de l'Agence et l'architecture technologique de façon à appuyer la planification, la budgétisation, le suivi et la production de rapports axés sur les objectifs, actions, stratégies et résultats de la <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003</i>.</p> <p>7.4 Produire des cadres de programmes institutionnels et des cadres de pays axés sur les résultats pour les principaux pays et institutions.</p> <p>7.5 Mettre en oeuvre des outils et des approches modernes de vérification, y compris un cadre de gestion intégré des risques.</p> <p>7.6 Développer des plans d'action pour répondre aux exigences du Niveau 2 (Contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du Bureau du vérificateur général du Canada.</p> <p>8.1 Réviser le cadre de Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR) de l'ACDI à la lumière d'une approche de perfectionnement continu.</p> <p>8.1.2 Veiller à ce que les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence soient conformes au cadre SPRR révisé de l'ACDI.</p> <p>8.1.3 Explorer la pertinence et l'utilité d'adopter, et possiblement de créer, un Système reconnu internationalement de gestion du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence.</p> <p>8.1.4 Poursuivre la simplification du travail dans le but de réduire la nature transactionnelle du travail de l'Agence, y compris la simplification des procédures d'approbation des programmes et des projets et des procédures administratives et de passation des marchés.</p> <p>8.2 Développer et mettre en oeuvre une Stratégie des ressources humaines qui appuie et témoigne de la réalisation des objectifs de la <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003</i>.</p> <p>8.2.1 Développer et mettre en oeuvre un Plan d'action de la gestion technologique de l'information qui s'inspire et qui appuie les buts, objectifs, stratégies et actions de la <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003</i>.</p> <p>9.1 Le Comité de coordination de la LCEE évalue et fait rapport sur l'adhésion de l'Agence aux normes de la LCEE et il doit veiller à ce que des correctifs soient introduits, si nécessaire.</p> <p>9.2 Développer et mettre en oeuvre un système de gestion environnementale (SGE) pour l'Agence, y compris des mesures et des indicateurs de résultats.</p> <p>9.2.1 Élaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur : la gestion des déchets solides; les technologies de l'information; les pratiques d'approvisionnement écologiques; la gestion des immeubles; et la formation et la sensibilisation.</p>

## Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
<p><b>1.</b> Renforcer la capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition, afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons, de jouir de conditions de bien-être adéquates.</p>	<p><b>1.1</b> La capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition est renforcée.</p>	<p><b>1.1.1</b> Examen à long terme mené à bien d'ici mars 2002.  <b>1.1.2</b> Mettre à jour la SDD de l'ACDI 2001-2003 à la lumière des conclusions de l'examen à long terme.  <b>1.1.3</b> Avec les partenaires canadiens, établir des partenariats nouveaux et novateurs à l'appui de la mise en oeuvre des conclusions tirées de l'examen à long terme.  <b>1.1.4</b> Avec les partenaires, continuer de concevoir, de mettre en oeuvre et d'améliorer les projets et les programmes de développement axés sur les résultats à l'appui des priorités de l'ACDI pour les pays en développement et les pays en transition.  <b>1.1.5</b> Les rapports sur les plans et priorités 2001-2002 à 2003-2004 seront produits d'ici la fin de février comme tous les ans.  <b>1.1.6</b> Les rapports sur le rendement 2000-2001 à 2002-2003 seront produits d'ici la fin du mois d'août comme tous les ans.  <b>1.1.7</b> Des cadres et des outils analytiques et d'intégration seront élaborés et mis en oeuvre dans les délais prévus.  <b>1.1.8</b> Définir des contributions réalistes et démontrables pour l'ACDI relativement à la poursuite des objectifs de développement international du CAD.</p>
<p><b>2.</b> Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement.</p>	<p><b>2.1</b> La vision et les principes énoncés dans le document <i>Les priorités de développement social de l'ACDI</i> sont traduits en plans d'action applicables.  <b>2.2</b> Les enseignements tirés de la mise en oeuvre de nouveaux cadres stratégiques et de nouvelles approches de réduction de la pauvreté à l'intérieur des priorités des pays en développement et des pays en transition se traduisent en une série d'approches améliorées de réduction de la pauvreté dans l'ensemble des programmes de l'ACDI.</p>	<p><b>2.1.1</b> Les plans d'action, y compris les résultats et les indicateurs pour les PDS, seront produits d'ici juin 2001.  <b>2.1.2</b> Le suivi et le compte rendu des projets visant les PDS s'inscrivent dans le processus RPP/RMR.  <b>2.2.1</b> Des approches novatrices de la programmation sont conçues et mises en oeuvre dans les délais prévus.  <b>2.2.2</b> La Stratégie sur la réduction de la pauvreté sera actualisée d'ici mars 2002.  <b>2.2.3</b> Concevoir un mécanisme pour la croissance et la réduction de la pauvreté.</p>
<p><b>3.</b> Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder et à résoudre les grands défis mondiaux.</p>	<p><b>3.1</b> Des partenariats de développement à long terme productifs et concertés qui appuient les stratégies de développement locales et nationales sont établis entre l'ACDI, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile, le secteur privé et le milieu du développement.  <b>3.2</b> La capacité de l'ACDI de passer des accords multilatéraux sur l'environnement avec les pays en développement et en transition.</p>	<p><b>3.1.1</b> Des partenariats plus spécifiques sont établis conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapports annuels sur le rendement.  <b>3.1.2</b> Les approches stratégiques et de programmation spécifiques pour l'AME sont élaborées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.  <b>3.2.1</b> Des projets liés aux changements climatiques sont élaborés conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p>

## Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
	<p><b>3.3</b> L'ACDI et ses partenaires analysent les enjeux mondiaux auxquels il faut s'attaquer et conviennent de la priorité à leur accorder.</p>	<p><b>3.2.2</b> Des mécanismes de développement des capacités pour d'autres enjeux environnementaux globaux, tels que la désertification et la biodiversité, sont examinés.  <b>3.2.3</b> Des approches efficaces du renforcement des capacités pour ce qui est de la facilitation du commerce sont élaborées.</p>
<p><b>4.</b> Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à perser sur les grands enjeux mondiaux.</p>	<p><b>4.1.</b> Les capacités de l'ACDI et de ses partenaires en matière d'élaboration et d'analyse des politiques sont renforcées.</p>	<p><b>4.1.1</b> Une expertise est développée dans les nouveaux domaines conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.  <b>4.1.2</b> Des positions stratégiques sont élaborées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.  <b>4.1.3</b> Des positions stratégiques sont préconisées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p>
<p><b>5.</b> Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axée sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.</p>	<p><b>5.1</b> L'ACDI met davantage l'accent sur l'apprentissage : elle applique et adapte les leçons tirées de l'expérience et les partage avec les partenaires des pays en développement.  <b>5.2</b> L'ACDI a acquis une compréhension et une nouvelle vision communes des dimensions et des principes qui sous-tendent le développement durable.  <b>5.3</b> Des outils de prise de décision intégrée ont été conçus et utilisés pour appuyer le développement durable.  <b>5.4</b> L'apprentissage informel et la cohérence sont renforcés au sein des réseaux traitant de questions horizontales au niveau de l'Agence et au niveau des partenaires.  <b>5.5</b> Les relations et les échanges entre l'ACDI et les centres de connaissances canadiens et internationaux sont renforcés.</p>	<p><b>5.1.1</b> Une expertise est développée dans de nouveaux domaines conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.  <b>5.2.1.</b> Une initiative d'apprentissage sur le développement durable sera conçue d'ici décembre 2001 et mise en oeuvre conformément aux plans et délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.  <b>5.3.1</b> Améliorer les processus formels d'apprentissage continu, et notamment prendre en compte les leçons tirées des vérifications et évaluations.  <b>5.4.1</b> Des réseaux spécifiques traitant des questions horizontales sont établis et soutenus.  <b>5.4.2</b> Création et mise en oeuvre d'un « répertoire du savoir ».  <b>5.4.3</b> Des « meilleures pratiques pour le partage des connaissances » sont identifiées et communiquées.  <b>5.4.4</b> Cohérence améliorée entre la gestion de l'information et la gestion du savoir (voir aussi 7.3.3)  <b>5.4.5</b> Créer des conditions favorables et stimulantes pour l'apprentissage et la création de savoirs (voir aussi 8.1.5).  <b>5.5.1</b> Conception d'un mécanisme de croissance et de réduction de la pauvreté.  <b>5.5.2</b> Mécanismes créés pour favoriser le partage des connaissances avec tous les partenaires.</p>
<p><b>6.</b> Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et Canadiennes, et</p>	<p><b>6.1</b> L'ACDI est bien placée pour travailler de concert avec les autres ministères fédéraux, des partenaires canadiens et d'autres donateurs pour optimiser (surtout</p>	<p><b>6.1.1</b> Une approche de communication stratégique sera élaborée au plus tard en avril 2001.  <b>6.1.2</b> Une stratégie pour améliorer la présentation, l'organisation et la pertinence pour les Canadiens du site Internet de l'ACDI sera mise en oeuvre au plus tard en mars 2001.</p>



## Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.	<p>auprès des Canadiens) la visibilité du rôle du Canada et de ses propres efforts en vue d'influencer le changement global pour soutenir le développement durable.</p> <p><b>6.2</b> Les Canadiens appartenant aux premiers groupes cibles (jeunes et décideurs) comprennent l'utilité de la coopération au développement pour le bien-être, la prospérité et la sécurité des Canadiens, de même que son importance pour traduire les valeurs de partage, de générosité et d'assistance humanitaire.</p> <p><b>6.3</b> L'ACDI est davantage en mesure de communiquer des messages clés aux Canadiens afin de bien leur faire saisir l'importance du rôle en constante évolution du Canada dans la coopération au développement international.</p>	<p><b>6.1.3</b> L'ACDI mettra en oeuvre, d'ici mars 2001, deux nouveaux éléments d'un programme élargi de sensibilisation, qui vise deux groupes de la société canadienne : les jeunes et les journalistes.</p> <p><b>6.1.4</b> Avant la fin de la première année de la nouvelle Législature, l'ACDI doublera le nombre de députés (jusqu'à 18) connaissant bien le programme de développement et ayant participé à des manifestations publiques portant sur celui-ci.</p> <p><b>6.1.5</b> Plus d'employés de l'ACDI auront été formés aux techniques des relations avec les médias et seront ainsi mieux aptes à communiquer efficacement des messages portant sur le développement international.</p> <p><b>6.1.6</b> L'ACDI participera à d'importantes activités, soit au niveau ministériel ou présidentiel.</p> <p><b>6.1.7</b> Accroissement important du nombre de Canadiens (et de jeunes Canadiens) touchés par le programme des conférenciers de l'ACDI (actuellement plus de 5 000 par an), particulièrement dans les régions du Canada situés à l'extérieur des grands centres.</p>
7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.	<p><b>7.1</b> Un cadre et un système intégré de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats sont élaborés et mis en oeuvre.</p> <p><b>7.2</b> Des cadres, lignes directrices et outils pour faciliter la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sont élaborés et mis en oeuvre.</p> <p><b>7.3</b> Le système d'information sur la gestion de l'ACDI est mis à jour et corrigé afin de permettre d'organiser les résultats, des projets aux programmes jusqu'aux niveaux de l'Agence et des directions générales.</p> <p><b>7.4</b> Les contrôles internes et opérationnels sont définis et mis à jour afin de soutenir une saine gestion et responsabilisation financières.</p> <p><b>7.5</b> Le contrôle financier est accru et la gestion des données financières est améliorée.</p>	<p><b>7.1.1</b> Étude de base achevée d'ici juin 2001.</p> <p><b>7.1.2</b> Un processus stratégique d'allocation des ressources sera élaboré et mis en oeuvre pour le cycle budgétaire 2001-2002 (et mis à jour pour les cycles budgétaires subséquents).</p> <p><b>7.1.3</b> Les plans et les rapports de rendement sur les résultats au niveau des directions générales intègrent les objectifs, les stratégies et les actions de la SDD et sont produits annuellement dans les délais prescrits.</p> <p><b>7.1.4</b> La <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003</i> est intégrée de façon progressive dans le Rapport annuel sur les plans et les priorités, et les progrès indiqués dans le Rapport sur le rendement.</p> <p><b>7.2.1</b> Des cadres de programmes-pays et de programmes institutionnels axés sur les résultats sont produits pour les principaux pays et programmes.</p> <p><b>7.2.2</b> Des évaluations de rendement pour les pays et les institutions sont produits pour les principaux pays et programmes.</p> <p><b>7.3.1</b> Les projets et programmes de GI/TI sont exécutés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p><b>7.3.2</b> L'architecture d'information est mise à niveau afin d'appuyer les systèmes de gestion des relations avec les principaux partenaires dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p><b>7.3.3</b> L'architecture d'information est mise à niveau afin d'appuyer les réseaux et les centres d'excellence dans les délais prescrits, comme il est convenu et indiqué dans le processus de rapports sur le rendement annuel.</p>



## Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
		<p><b>7.3.4</b> Un système de gestion des documents qui répond aux principaux besoins est mis en oeuvre dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p><b>7.3.5</b> Saisie, gestion et réutilisation améliorées de l'information, comme il est prévu et indiqué dans le RPP/RMR.</p> <p><b>7.3.6</b> Accès international amélioré au savoir grâce à une meilleure architecture de système, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement annuel</p> <p><b>7.3.7</b> L'architecture pour la gestion de l'information et la technologie est perfectionnée et mise à niveau afin d'appuyer la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports des objectifs, mesures et résultats de la <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003</i> (voir aussi 8.1.6)</p> <p><b>7.4.1</b> Des outils et des approches améliorées de la fonction de contrôleur sont mis en oeuvre, y compris un cadre intégré de la gestion des risques.</p> <p><b>7.5.1</b> Élaborer des plans d'action pour satisfaire au niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du BVG.</p> <p><b>7.5.2</b> Stratégie d'information financière (SIF) mise en oeuvre en 2001.</p>
<p><b>8.</b> Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.</p>	<p><b>8.1</b> Une approche du système de gestion de l'amélioration continue est adoptée et incorporée dans toute l'Agence — PLANIFIER, FAIRE, VÉRIFIER, APPRENDRE, RÉVISER.</p>	<p><b>8.1.1</b> La SPRR et le cadre de responsabilisation de l'ACDI sont produits (et révisés) dans les délais prescrits, et comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p><b>8.1.2</b> Les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence (Comité de direction, Comité de gestion, Comité des politiques et autres) sont harmonisés avec le SPRR et le Cadre de responsabilisation révisés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport ministériel sur le rendement.</p> <p><b>8.1.3</b> L'approche internationale du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence est évaluée et conçue dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p><b>8.1.4</b> Les systèmes et les procédures d'exécution des programmes et des projets de l'ACDI sont simplifiés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p><b>8.1.5</b> La Stratégie des ressources humaines 2001-2004, et le Plan d'action, seront approuvés d'ici juin 2001.</p> <p><b>8.1.6</b> Le Plan d'action GI/TI, à l'appui de la SDD, est mis en oeuvre dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p>

## Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
<p><b>9.</b> Renforcer le processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité intégrale avec les lois environnementales applicables.</p>	<p><b>9.1</b> Tous les programmes et projets de l'ACDI sont conformes à la LEE.</p> <p><b>9.2</b> L'ACDI pratique une saine gestion et une conservation judicieuse de l'environnement dans toutes ses opérations, tant au Canada qu'à l'étranger.</p> <p><b>9.3</b> La qualité de l'environnement des locaux de l'Agence est améliorée.</p> <p><b>9.4</b> Recyclage et réutilisation accrue de matériaux transformés, y compris une diminution de la production de déchets, et ce, dans toutes les opérations de l'Agence.</p> <p><b>9.5</b> Le matériel et les fournitures de bureau et les équipements de projets sont obtenus conformément aux normes nationales d'approvisionnement écologique.</p>	<p><b>9.1.1</b> Poursuivre l'exécution de tous les programmes et projets auxquels la LCEE s'applique et s'assurer que ceux-ci y sont conformes.</p> <p><b>9.2.1</b> Concevoir et mettre en oeuvre un système de gestion de l'environnement pour l'ensemble de l'Agence.</p> <p><b>9.3.1</b> Élaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur : la gestion des déchets solides; les technologies de l'information; les pratiques d'approvisionnement écologiques; la gestion des immeubles; la formation et la sensibilisation.</p>

## Annexe 3 : Forum des intervenants

### Rapport sommaire

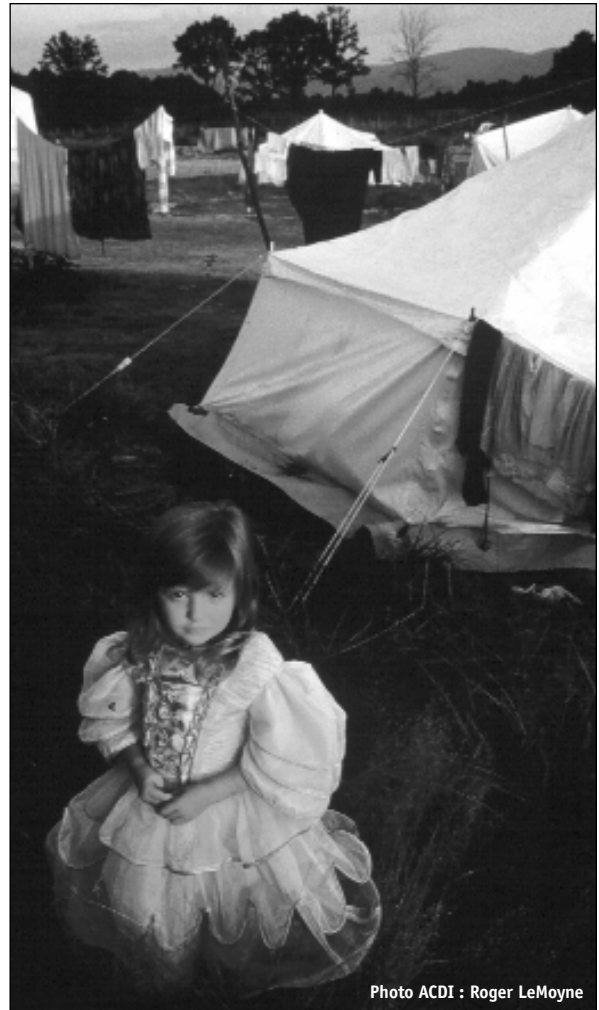
Le 15 décembre 2000, l'ACDI a été l'hôte d'un forum des principaux intervenants canadiens, afin de les informer et de leur demander leur avis sur le document *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement (SDD)*. Cet événement a connu un excellent taux de participation, la réunion ayant attiré soixante personnes de plus que prévu. Trois questions ont été posées aux participants :

1. Quelles mesures en matière de SDD voient-ils comme prioritaires, pour les trois années sur lesquelles doit porter la SDD, en vue d'atteindre les objectifs déclarés de la SDD?
2. Certaines mesures essentielles font-elles défaut?
3. Quel rôle les partenaires de l'ACDI souhaitent-ils assumer pour la mise en œuvre de ces mesures? Quelles initiatives l'ACDI devrait-elle prendre pour encourager et faciliter leur participation?

Au cours de la discussion animée qui a suivi, il a été instamment demandé aux intervenants de présenter des suggestions concrètes en rapport avec les questions ou préoccupations soulevées. Au cours de la séance, plusieurs thèmes récurrents sont apparus. En voici quelques-uns :

***Clarifier les rapports entre la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI et le document « Vers une stratégie à long terme : Cadre consultatif » (la Stratégie à long terme)***

En tant que plan d'affaires stratégique triennal de l'ACDI, la SDD est le principal document de planification organisationnel de l'Agence offrant



un tableau complet des mesures clés en matière de politiques, de programmes et de gestion que l'Agence entend mettre en œuvre au cours des trois prochaines années, et dont elle doit rendre compte aux contribuables canadiens dans son rapport annuel au Parlement. L'exécution de la « Stratégie à long terme », qui fait partie intégrante de la SDD, est une priorité de l'Agence pour la prochaine année. Les résultats et conclusions des consultations menées sur la « Stratégie à long terme », attendus d'ici six à huit mois, permettront de modifier les objectifs, les stratégies et les mesures tels qu'ils sont actuellement énoncés dans la SDD. Une fois que les résultats et conclusions de la

« Stratégie à long terme » seront entièrement inscrits dans le plan d'affaires/la SDD de l'Agence, il ne sera plus explicitement question d'une « Stratégie à long terme » dans la SDD. Cette dernière a le statut d'un travail en cours — un document en évolution qui subira des remaniements annuels pour tenir compte de notre nouvelle approche par apprentissage et par amélioration permanente dans la gestion de nos activités.

### ***Reconnaissance de la valeur du cadre de travail de la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI***

Les participants ont reconnu l'intérêt pour l'ACDI de disposer d'un plan d'affaires stratégique établissant un rapprochement entre les politiques/les programmes et les problèmes de gestion, et

visant à mieux adapter les services de gestion de l'Agence à l'exécution de son mandat. Le cadre de travail de la SDD offre un utile tableau d'ensemble, un « point de vue général » sur la question. Cela dit, les participants ont demandé à l'ACDI d'élaborer un document plus simple sur la SDD aux fins de communication avec ses partenaires des pays en développement et en transition et pour favoriser la participation des Canadiens. Ce document devrait également mieux refléter les conditions prévalant dans les pays en développement et en transition et la façon dont les objectifs, les stratégies et les mesures préconisés par la SDD se concrétiseront au niveau des programmes et de nos relations permanentes avec nos partenaires des pays en développement et en transition.



### ***Participation active des partenaires : La fonction de « défi »***

Les partenaires ont exprimé une volonté affirmée de participer plus activement aux étapes préliminaires des discussions à propos des politiques. Ils ont demandé à l'ACDI d'élargir sa base de consultation à ce niveau. L'ACDI devrait par exemple créer des occasions de débat d'orientation avec ses partenaires, où certaines idées et approches en matière de développement pourraient être mises à l'essai et débattues dans un cadre plus libre que celui qu'imposent les exigences d'une consultation particulière — la fonction de « défi » permettrait de rassembler une riche gamme d'expertise et d'expérience du développement favorable à l'innovation. Dans le contexte de la consultation pour la SDD, les partenaires auraient souhaité débattre activement des hypothèses de développement sur lesquelles elle s'appuie. Les partenaires ont eu également le sentiment qu'en appuyant davantage la capacité de la société civile d'élaborer des politiques, l'ACDI pourrait valoriser le discours véhiculé par les politiques de développement.

### ***Connaissance et apprentissage***

Nombre de partenaires estimaient que l'objectif stratégique 5 de la SDD, qui est de faire de l'ACDI une organisation de développement durable axée sur le savoir et l'apprentissage permanent, et jouant un rôle de chef de file au Canada et sur le plan international, constitue potentiellement l'objectif le plus important de l'ACDI et devrait devenir sa première priorité : cet objectif informe le processus de développement; il joue un rôle crucial en ce qui a trait à l'amélioration des politiques et des programmes; il est fondamental sur le plan des rapports et de la crédibilité de l'ACDI avec des acteurs externes; il est essentiel par rapport à tous les objectifs de gestion de la



Photo ACDI : Roger LeMoynes

SDD. Certains partenaires ont demandé que l'ACDI définisse clairement l'objectif 5 dans le document final de la SDD comme dans les stratégies et actions correspondantes. Ils ont demandé que nous expliquions comment le savoir serait partagé, à l'interne comme avec des acteurs extérieurs, qu'ils soient nos partenaires canadiens, d'autres bailleurs de fonds ou nos partenaires de pays en développement et en transition. Il a été demandé que certains mécanismes soient adoptés pour que le savoir et l'expertise sur les pays en développement puissent être récupérés par l'ACDI et intégrés à nos politiques et à programmes. Certains partenaires souhaitaient voir l'ACDI s'engager à mettre en valeur l'innovation et l'expérimentation.



### ***Arrangements de partenariat créatif***

Les partenaires veulent explorer et mettre en œuvre des arrangements de partenariat créatif avec l'ACDI, qui offrent des occasions d'innovation et de participation active à l'élaboration des politiques, ou des occasions d'exercer une influence sur leur élaboration. L'ACDI devrait, par exemple, envisager de créer un fonds souple, géré par un jury d'experts indépendants, extérieurs à l'Agence, qui aiderait l'Agence dans l'affectation des ressources financières.

### ***Rôle de la société civile***

Le rôle stratégique de la société civile — organisations non gouvernementales, secteur privé, institutions d'enseignement, organismes de recherche, organisations de travailleurs — doit, au besoin, être explicitement reconnu dans le cadre des stratégies et actions liées à la SDD. Les partenaires de l'ACDI peuvent contribuer utilement et de bien des façons intéressantes à la mise en œuvre de la SDD ainsi qu'à son actualisation/perfectionnement permanent : grâce à leur expertise interne comme celle acquise dans leurs réseaux national, international et régional, grâce à leur expérience sur le terrain, enfin, en raison d'opinions variées qu'ils apportent en matière de processus de développement.

### ***Réformer le processus de passation des marchés***

Les partenaires ont fait remarquer que l'interaction de l'ACDI avec ses partenaires passe surtout par le processus de gestion des marchés, et non par son processus officiel d'élaboration des politiques. Pour les partenaires, le processus de gestion des marchés de l'ACDI reste complexe, relativement rigide et encombrant. Les pratiques de l'ACDI, par exemple l'attribution des marchés



en régime de concurrence pour de nouvelles phases de projets et de programmes à long terme, agissent parfois à l'encontre des objectifs visés, notamment en ce qui concerne la consolidation des partenariats dans les pays en développement et en transition. Par ailleurs, certains partenaires ont proposé que l'ACDI travaille en collaboration avec le Conseil du Trésor et le Vérificateur général à l'élaboration de procédures de responsabilisation et d'approches axées sur les résultats moins étroitement définies et mieux adaptées — ou adaptées de manière plus réaliste — aux conditions des pays en développement et en transition. Enfin, des partenaires ont mis l'ACDI en garde contre la tentation « d'alourdir indûment » ses projets et lui proposent de limiter la somme des exigences posées dans son processus d'appel d'offres.

### *Points à noter*

- Mentionner explicitement la nécessité de protéger les droits de la personne.
- Préciser que l'ACDI se dote d'une expertise dans le domaine des normes fondamentales du travail.
- Étant donné que d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral sont de plus en plus actifs sur le plan international, y compris dans les pays en développement et en transition, l'ACDI pourrait souhaiter procéder à un examen de son rôle dans ce contexte et établir une collaboration plus active avec les ministères/organismes clés pour la mise en place de politiques internationales cohérentes à l'échelle de l'appareil gouvernemental.
- L'accent étant mis sur le rôle de vecteur de politiques crédibles et cohérentes de la part de l'ACDI dans le cadre de la SDD, il conviendrait de renforcer les capacités de l'Agence en matière de consultation et de négociation.
- Les partenaires aimeraient collaborer avec l'ACDI à l'élaboration de méthodes de consolidation de leurs propres capacités en matière de politiques et d'analyse.
- Examiner la stratégie de l'ACDI pour la participation du public dans le contexte de l'objectif de politique/programme 6, où il est question d'intéresser les Canadiens aux enjeux de la coopération pour le développement.



## Annexe 4 : Profil de l'Agence

### La structure de l'ACDI

L'ACDI se compose de onze directions générales, auxquelles s'ajoute le Secrétariat central et le bureau de l'ombudsman:

- Quatre directions générales géographiques :
  - Afrique et Moyen-Orient
  - Asie
  - Amériques
  - Europe centrale et de l'Est
- Programmes multilatéraux
- Partenariat canadien
- Politiques
- Communications
- Ressources humaines et services corporatifs
- Examen du rendement
- Gestion de l'information et technologie
- Secrétariat central
- Ombudsman



### Vue d'ensemble des directions générales de l'ACDI

#### Directions générales

Le financement des programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques provient du budget de l'aide publique au développement (APD). Quant au programme pour l'Europe centrale et de l'Est, il est financé principalement au moyen de fonds qui ne sont pas comptabilisés au titre de l'APD. Le mandat et les objectifs de cette dernière direction générale sont donc quelque peu différents.

- Programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques

#### Objectif

Appuyer le développement durable et la réduction de la pauvreté dans les pays et les régions en développement, en fonction des besoins des pays bénéficiaires, du but et des priorités du programme d'APD et des intérêts du Canada en matière de politique étrangère.

#### Description

- Les programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques représentent environ le tiers du budget de l'aide internationale.
- Ces programmes impliquent l'établissement de contacts directs entre le gouvernement du Canada et les dirigeants des pays bénéficiaires. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient est également responsable de la Francophonie.

- Les programmes géographiques sont élaborés en consultation et en collaboration avec des partenaires de l'ACDI dans ces pays.
- Les projets financés par l'entremise des programmes géographiques tiennent compte des besoins des pays en développement et de la capacité du Canada d'y répondre.
- Il s'agit de projets dont la valeur oscille entre quelques milliers et des dizaines de millions de dollars. Les stratégies retenues et les objectifs poursuivis peuvent varier considérablement.
- À quelques exceptions près, l'aide accordée dans le cadre des programmes géographiques prend la forme de biens et de services achetés à des fournisseurs canadiens ou dans les pays bénéficiaires.
- Les programmes géographiques constituent le principal mécanisme d'aide auquel le gouvernement a recours pour investir à long terme dans des secteurs essentiels au développement durable.
- **Programme géographique pour l'Europe centrale et de l'Est**

#### **Objectif**

- Appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est (ECE) et dans les nouveaux États indépendants en établissant des partenariats mutuellement avantageux.

- Voici les quatre grands objectifs du programme :
  - appuyer la transition à l'économie de marché;
  - encourager la bonne gouvernance, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit, et le respect des normes et règles internationales;
  - accroître les liens de commerce et d'investissement entre le Canada et la région;
  - contribuer aux efforts internationaux en vue de réduire la menace à la sécurité internationale et canadienne

#### **Description**

- Le Programme de l'ECE est essentiellement un programme de soutien ponctuel très souple qui permet au Canada d'adapter ses actions à des conditions très diverses, tout en défendant les priorités et les intérêts du Canada dans la région. De fait, le Programme contribue directement à l'atteinte des trois objectifs de la politique étrangère canadienne.
- Bon nombre des initiatives en matière de réforme financées par le Programme sont axées sur la création d'un environnement favorable et sur l'appui à cet environnement, à savoir le cadre stratégique, réglementaire, institutionnel, professionnel et juridique. Pour ce faire, on transfère des compétences et des connaissances canadiennes dans des secteurs clés.

- Le programme est réalisé avec la collaboration du secteur privé, des ONG, des associations de gens d'affaires et des associations professionnelles, de tous les paliers de gouvernement du Canada, des syndicats, et des établissements d'enseignement.
- Seule une petite partie de l'aide accordée par ce programme est considérée comme de l'APD.
- Contrairement au programme d'APD, le programme d'assistance aux pays d'Europe centrale et de l'Est comporte, outre ses objectifs sociaux et politiques, un mandat explicitement commercial.

### ***Programmes multilatéraux***

#### ***Objectif***

- Appuyer l'adoption et la mise en application de stratégies mondiales et multilatérales propres à réduire la pauvreté et à accroître la sécurité humaine et la prospérité dans le monde.

#### ***Description***

- Dans le cadre des programmes multilatéraux, l'ACDI contribue aux activités d'un large éventail d'organisations et d'institutions internationales, dont :
  - les Nations Unies et ses organismes, notamment l'UNICEF;
  - le Commonwealth;
  - les banques régionales de développement pour l'Afrique, l'Asie, l'Amérique latine et les Caraïbes.

- Les organisations administrent les projets, mais le Canada fait partie de leurs conseils d'administration et veille à ce qu'elles respectent les politiques appropriées et les directives opérationnelles, et à ce qu'elles servent les intérêts du Canada et de la communauté internationale en général.
- La presque totalité de l'aide humanitaire internationale et de l'aide alimentaire est fournie par les programmes multilatéraux.

### ***Partenariat canadien***

#### ***Objectif***

- Encourager l'établissement de partenariats mutuellement avantageux entre des organisations du Canada et des pays en développement pour favoriser le développement durable et la réduction de la pauvreté dans le monde en développement.

#### ***Description***

- Le Programme du Partenariat canadien verse à des organisations canadiennes et internationales (à but lucratif et sans but lucratif) des subventions et des contributions qui servent à financer leurs activités dans les pays en développement.
- Les fonds sont accordés sur demande, selon les besoins de ces organisations.
- La Direction générale du partenariat canadien, dont relève également la politique en matière de consultations, est principalement chargée des relations de l'ACDI avec ses partenaires canadiens.



- Le Programme se divise en quatre grands sous-programmes :
  - Voici Le Programme de la coopération industrielle, qui finance des initiatives du secteur privé;
  - Voici Le Programme du secteur bénévole, qui collabore avec des organisations non gouvernementales et des institutions non gouvernementales (p. ex. des universités et des collèges);
  - Voici le Programme de bourses, qui veille à l'administration de différents programmes de bourses d'études et de subventions;
  - Voici le Programme Action jeunesse, qui sert à financer des stages internationaux pour les jeunes Canadiens.
- Elle assume, pour le compte de l'ACDI, la gestion de l'enveloppe de l'aide internationale et des affectations de crédit.
- À l'échelle internationale, la Direction générale des politiques s'emploie à mieux coordonner les politiques canadiennes en matière de développement et celles d'autres pays donateurs, par exemple au sein du Comité d'aide au développement de l'OCDE.
- Elle représente le Canada auprès de diverses instances internationales et assure également le suivi des progrès du Canada dans le domaine du développement international.
- La Direction des services scientifiques, techniques et consultatifs de la Direction générale des politiques a comme responsabilité générale de fournir à l'Agence des conseils pertinents et lui apporte son expertise dans des domaines scientifiques, techniques et spécialisés. Elle agit comme chef de file des initiatives stratégiques sectorielles au sein de l'Agence. À ce titre, elle collabore avec des centres d'excellence tant au Canada qu'à l'étranger. Elle fournit également des avis sectoriels aux directions générales de programme pour appuyer les projets et programmes de développement. Elle s'assure que l'Agence se conforme à la loi en matière d'évaluation environnementale.

## **Politiques**

### **Objectif**

- La Direction générale des politiques appuie le mandat et les priorités de programme de l'Agence, dans le contexte des objectifs de la politique étrangère du Canada, et assure le suivi des questions et tendances relatives à l'aide au développement.

### **Description**

- Elle fournit au Ministre, à l'ACDI et à d'autres ministères des conseils stratégiques, de l'information et de la documentation sur un large éventail de questions d'orientation et d'enjeux stratégiques relatifs au développement à long et à court terme.
- Elle élabore les politiques requises pour que l'ACDI puisse s'acquitter de son mandat, contribuer à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère canadienne et servir les intérêts du Canada.

## **Communications**

### **Objectif**

- Mieux faire connaître l'ACDI et la coopération internationale aux Canadiens et améliorer l'appui prêté à cet égard, tout en encourageant plus de Canadiens à apporter leur contribution dans ce domaine.

### **Description**

- La Direction générale des communications fournit au Ministre, au président et aux directions générales de l'ACDI des conseils et des documents d'information en matière de communications stratégiques en vue d'événements publics.
- La Direction générale élabore des plans de communication et apporte son expertise dans les domaines suivants : planification des communications; gestion des événements; relations avec les médias et analyse des médias; recherche d'opinion publique; coordination Internet; et production de documents imprimés et audiovisuels.
- La Direction générale gère les programmes de promotion de l'Agence, notamment le Programme des conférenciers ainsi que le Programme des événements régionaux et le Programme des relations parlementaires.
- La Direction générale des communications gère le Programme d'information sur le développement (PID), qui touche chaque année des millions de Canadiens, grâce à la télévision, à la radio, aux documents imprimés et à d'autres projets visant à informer les Canadiens des enjeux en matière de développement international et de la contribution des Canadiens en œuvrant dans les pays en développement.

### **Ressources humaines et services corporatifs**

#### **Objectif**

- Promouvoir la compétence, la productivité et la stabilité de la main-d'oeuvre ainsi qu'un environnement propice à l'efficacité organisa-

tionnelle et à l'apprentissage continu en vue d'appuyer l'Agence dans l'exécution de son mandat.

- Promouvoir l'amélioration continue et l'optimisation de la gestion des ressources de l'Agence par la prestation de services de soutien efficaces, efficaces et axés sur le client.

### **Description**

- La Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs fournit à l'Agence des conseils et élabore des stratégies, des programmes et des politiques en matière de ressources humaines, d'administration et de sécurité, de finances, de gestion des marchés, et de services juridiques.
- Elle est responsable de l'élaboration et de l'application d'une vaste gamme de processus d'appui tels que la dotation, le régime contractuel et l'approvisionnement, et elle veille à assurer l'intégrité et l'efficacité de ces derniers.

### **Examen du rendement**

#### **Objectif**

- La Direction générale de l'examen du rendement s'efforce d'améliorer le processus décisionnel afin d'accroître le rendement et d'appuyer l'Agence dans ses efforts de gestion en vue de parvenir au développement durable.

### **Description**

- La Direction générale fournit de manière systématique des conseils impartiaux sur la pertinence, le succès et l'efficacité en termes de coûts des principaux programmes, politiques, partenariats et mécanismes d'exécution de l'ACDI.
- La Direction générale garantit l'efficacité du cadre de gestion, à savoir l'efficacité en termes de coûts des systèmes, des pratiques et des contrôles internes adoptés par la haute direction pour atteindre les objectifs fixés.
- La Direction générale fournit des conseils à la haute direction sur la gestion des risques, l'élaboration de politiques et l'établissement de mesures essentielles de contrôle de l'intégrité des données sur le rendement, ainsi que de la probité et de la diligence dans l'utilisation des fonds publics.
- La Direction générale fournit des conseils aux autres directions générales sur l'application des principes de la gestion axée sur les résultats, ainsi que l'appui méthodologique nécessaire.

### **Gestion de l'information et technologie**

#### **Objectif**

- Collaborer avec les autres directions générales pour atteindre les objectifs opérationnels de l'Agence et mettre en œuvre ses stratégies en assurant une gestion de l'information efficace et efficiente et en fournissant les infrastructures et systèmes de technologie de l'information et d'établissement de rapports nécessaires (dont l'appui aux initiatives de gestion des connaissances).

- Indiquer la voie à suivre et donner des directives en ce qui concerne les nouvelles technologies et leur application à l'ACDI.
- Se tenir au courant des initiatives et des réalisations en matière de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement et déterminer si elles peuvent être transposées à l'ACDI.

#### **Description**

- L'informatique représente un investissement stratégique important pour l'ACDI au regard de ses opérations internes, nationales et internationales. Au cours des dernières années, l'Agence a renouvelé la majorité des composantes de son infrastructure de l'information et technologique; elle a, entre autres choses, mis en place un système intégré de gestion des finances, des programmes, des ressources humaines, des achats, et de la passation des marchés (avec le logiciel SAP). Dans le contexte des objectifs susmentionnés, la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie doit indiquer la voie à suivre quant à l'amélioration des systèmes et processus de l'Agence et des communications avec les missions et les partenaires, au respect des exigences du Conseil du Trésor concernant la mise en œuvre d'un système de comptabilité d'exercice, et aux engagements relatifs au gouvernement en direct.

#### **Secrétariat central**

##### **Objectif**

- Veiller à ce que l'ACDI satisfasse aux besoins du Parlement, du ministre, du président et du grand public, et aider les cadres supérieurs à assumer la direction générale de l'Agence.

### **Description**

- Le Secrétariat central fournit un soutien au président, s'occupe de certaines questions auxquelles le gouvernement, le ministre et l'Agence accordent un intérêt particulier, et est responsable des relations parlementaires, de la correspondance de la haute direction, des questions d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, ainsi que du soutien aux comités permanents de l'Agence.

### **Ombudsman**

L'ombudsman est un intervenant impartial qui se situe à l'extérieur des structures hiérarchiques habituelles de l'organisation et qui rend compte directement au président. Il n'est ni le représentant de l'employeur, ni le défenseur inconditionnel de l'employé.

### **Mandat**

- Offrir aux employés un appui informel et confidentiel afin de les aider à cerner les situations difficiles et à trouver des solutions.
- Tenter de cerner les situations qui pourraient devenir conflictuelles et de les éviter.
- Porter les questions de nature générale à l'attention de la direction et formuler des recommandations tout en assurant la confidentialité des renseignements personnels.

### **Accès aux services**

- Tous les employés de l'Agence, quelle que soit leur situation (poste à durée déterminée ou indéterminée, affectation à l'étranger, congé sans solde, etc.) peuvent se prévaloir des services de l'ombudsman.



Photo ACDI : Pierre St-Jacques

- Le mandat ne s'étend pas aux firmes ou aux ONG qui ont conclu des marchés avec l'ACDI. Les consultants et le personnel contractuel travaillant à l'ACDI ont aussi accès aux services de l'ombudsman dans le cadre de la politique de « tolérance zéro » relative au harcèlement, mais les questions contractuelles doivent être réglées par l'autorité contractante compétente.