Agence canadienne de développement international

Canadian International Development Agency

CATÉGORIE 505 – □

□

ÉTUDE DE L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE

Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél. : (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Canada

Sommaire

Examen des sous-catégories du DSP

CATÉGORIE 505 - ÉTUDE DE L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE

Ce document présente les observations et recommandations de l'examen préliminaire de l'ACDI sur le Développement du secteur privé (DSP), dans le domaine du *commerce et de l'intégration économique*. Ce dernier correspond à l'une des cinq sous-catégories de la programmation de l'ACDI pour le développement du secteur privé, les quatre autres visant un *Environnement favorable* (0501), le *Renforcement des capacités et de la productivité* (0502), les *Liens entre les secteurs privés du Canada et des pays en développemenet* (0503) et les *Entreprises locales* (0504).

Comme pour les autres domaines, nous devions étudier la validité et l'utilité du critère servant à déterminer si les activités de l'ACDI s'inscrivent bien dans la définition de l'*Intégration commerciale et économique*, notamment:

> *"vise à aider le secteur privé du tiers-monde à s'adapter au régime commercial issu de l'Uruguay Round et à mieux s'intégrer à l'économie mondiale" - c.-à-d. aider les pays en développement à préparer leur secteur privé au commerce et à le renforcer dans le contexte des développments internationaux. Alors que certains pays respectent les conditions légales que leur imposent des cadres multilatéraux ou des ententes avec les organisation mondiales, ceux qui les ignorent sont à l'origine de disputes et de sanctions commerciales qui déstabilisent sérieusement les jeunes économies.*

Comme les autres études de cette phase, notre évaluation tisse la toile de fond d'un exercice subséquent plus approfondi. Nous avons donc étudié cette définition, analysé les pratiques de codage, élaboré et testé un cadre d'évaluation de projets, et soulevé des questions opérationnelles et stratégiques à la suite d'une analyse attentive de plusieurs types de projets cadrant avec la sous-catégorie 0505.

Nous soulignons ici quelques conclusions clés dont devrait tenir compte l'élaboration et l'exécution d'une prochaine phase.

Intégration commerciale et économique

L'approche actuelle se limite presqu'uniquement au commerce de biens. Elle ignore par le fait même les effets marquants de la globalisation sur l'aide au développement en général et le commerce international - actuel ou possible - d'une gamme croissante de produits et services. Ces réalités sont autant des occasions d'affaires que des sources de compétition pour le secteur privé. Les flux de capitaux sont aussi négligés, malgré leur portée beaucoup plus grande et des effets plus immédiats que le commerce de biens et services. Les activités de l'ACDI au plan national seront particulièrement touchées par cette

circulation monétaire dans le contexte de l'*Initiative pour alléger l'endettement des pays pauvres très endettés*.

Types de projets

En identifiant les possibilités et les risques, notre typologie de projets souligne en même temps ce qu'impliquent leur conception et leur gestion. Les distinctions les plus évidentes sont le niveau d'activité (national, régional et international), l'approche de l'ACDI en matière de programmation (proactive ou réactive), et le type d'intégration (biens et services, flux de capitaux, transferts financiers (pour le développement). Chacun de ces paramètres représente un défi au niveau de la conception des interventions de l'ACDI et des facteurs de succès.

Au plan opérationnel, notre analyse s'inquiète entre autres des faits suivants:

- Une application inégale de l'analyse du cadre logique;
- Un manque fréquent de procédures uniformes pour consulter la mémoire centrale;
- Un grand besoin d'exploiter les ressources internes d'une façon créative et systématique;
- Une estimation inadéquate de la complexité des projets et programmes régionaux,
- Une certaine négligence des leçons opérationnelles de projets bien exécutés;
- Une étude incomplète des avantages et dangers de la programmation réactive; et
- Une fluctuation des risques dans le contexte des paramètres susmentionnés.

Notre analyse révèle par ailleurs quelques questions d'intérêt stratégique:

- L'engrenage croissant des intérêts du Canada et des pays en développement sur différents fronts internationaux, notamment l'OMC;
- L'expertise en matière de commerce et de structure financière internationale que la globalisation exige de plus en plus du Canada et de l'ACDI, dans la programmation pour certains pays et secteurs;
- La nécessité d'une démarche plus assurée et plus éclairée dans la programmation de certaines régions;
- Un besoin que l'ACDI alimente une expertise canadienne dans plusieurs de ces domaines; et
- L'importance de poursuivre le renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles des pays en développement.

La Section 1 précise la méthodologie, les outils et les termes de références qui ont servi à élaborer le plan de travail et à orienter les principaux résultats au début de l'étude. Les sections du rapport et leur contenu y sont présentés.

La Section 2 élabore une typologie qui fut utilisée et testée dans l'évaluation subséquente de la banque centrale de données et dans l'analyse des projets échantillonnés. La typologie recommandée comprend les trois éléments suivants:

Typologie de projet			
	Réactive		
Proactive			
	Commerce	**Capitaux**	**Paiements de transfert pour le développement**
Global			
Régional			
National			
Sectoriel			

Les trois "éléments" de la typologie, représentés par les trois axes du diagramme sont les suivants:

Formes d'intégration économique (axe Y)

- commerce de biens
- commerce de services
- flux des fonds de placement
- flux des investissements directs
- paiements de transfert pour le développement, surtout pour alléger la dette

Niveaux d'intervention (axe X)

- global
- régional
- national
- sectoriel

Approche à l'identification et l'exécution de programme (axe Z)

- proactive i.e. entamée par l'ACDI
- réactive, i.e. entamée par le(s) bénéficiaire(s) et/ou exécutant(s)

Cette typologie, illustrée dans le tableau suivant, peut en principe comprendre tous les projets visant l'intégration économique.

Grille typologique de projet

Niveau d'activité	**Formes d'intégration économique**					**Approche ACDI**	
	Commerce de biens	***Commerce de services***	***Fonds de placement***	***Investissements directs***	***Paiements de transfert pour le développement***	***Proactive***	***Réactive***
Global							
Régional							
National							
Sectoriel							

Nous commentons comme suit l'évaluation du rendement:

- Faute de transferts importants et continus de revenus, il devient nécessaire - bien qu'insuffisant - d'augmenter la productivité factorielle totale pour diminuer le niveau de pauvreté. Vu le marché domestique limité d'à peu près tous les pays pauvres, la productivité factorielle ne peut augmenter qu'en exploitant et accédant davantage aux grands marchés internationaux de biens et de services. En d'autres mots, l'allègement de la pauvreté exige une intégration réussie à l'économie mondiale.

- La typologie couvre tous les types d'intervention de l'ACDI dans les diverses formes d'intégration économique.

    - Le "développement de paiements de transfert" devrait couvrir le soutien de la balance des paiements et les lignes de crédit pour l'achat de biens et services canadiens ainsi que l'engagement imminent dans l'allègement de la dette.

    - Quant au *niveau* d'intervention, nous croyons que la typologie ne devrait pas inclure le moins important, soit celui qui implique les firmes individuelles. Il est en effet plus exact d'associer ce genre d'intervention à la promotion des liens économiques directs et de lui réserver le code 0503.

- La typologie permet de clarifier les différences entre les projets selon leurs résultats. Les projets visant "l'intégration économique" du commerce des biens et services ont des buts, calendriers, cadres et risques qui diffèrent sensiblement de ceux qui s'intéressent au flux de capitaux et/ou de ceux qui se concentrent sur les diverses formes de paiements de transfert internationaux. Les facteurs de réussite changeront aussi si le projet est exécuté au plan global, régional et national. Nous avons enfin remarqué des différences marquées dans la conception et probablement la

durabilité des projets exécutés sur une base proactive et ceux où l'ACDI réagit à une proposition externe en fournissant les ressources.

La section 3 traite de l'évaluation de la banque centrale des données de projet. Nous y présentons notre méthodologie et les faits observés. ocuses on our assessment of the corporate data base for projects. It outlines our methodology and sets out our findings. Nous offrons les commentaires suivants à propos de l'évaluation du rendement:

- Nous recommandons avant tout de centraliser la codification de tous les projets au moins uniformément sinon dans un seul endroit. Cette activité est présentement sujette au point de vue de l'utilisateur et/ou guidée par "la mode du jour", soit ce qui promet le mieux de "traverser" le système à ce moment. L'évaluation du rendement doit être en mesure de tirer des conclusions plus probantes à partir d'un choix limité de projets. Cet exercice est toutefois compromis si les données sont fausses au départ. Il serait plus efficace de confier cette tâche à un petit nombre de personnes qui codifieraient les projets de façon systématique et consistente que de demander à des consultants externes de corriger la situation – méthode de toute façon imparfaite. Nous recommandons à cet effet trois groupes: le groupe de la mémoire centrale pour effectuer l'entrée des données; la Direction des politiques pour superviser les stratégies et activités de l'agence; et, non le moindre, le personnel affecté au projet en question. Des experts externes pourraient au besoin vérifier les résultats.

- Dans notre analyse de projets, il nous a paru utile de les regrouper en ordre d'importance et de choisir ceux au-delà d'un certain budget. Dans la catégorie 0505, environ la moitié des projets sont en deça de $100k et représentent moins de 1% de l'enveloppe totale. Tout développement résultant de ces projets devrait être reflété dans des activités ultérieures de plus grande envergure. Nous avons constaté que notre analyse des projets au-delà de ce seuil est consistante avec les divers niveaux d'approbation de l'agence.

- La codification de ACDI Inc. doit naturellement être révisée.

- Les projets les plus importants de la catégorie 0505 proviennent du Programme ECE (numéro de projet avec préfixe "Z"). Ce programme avait au départ deux objectifs: la transition vers une économie de marché et le partenariat d'entreprises avec des firmes canadiennes. Alors que la catégorie 0505 correspond au premier objectif, elle ne cadre pas bien avec les rapports entre entreprises. Nous avons identifié, dans une autre communication avec la Direction de l'examen du rendement, les projets qui nous semblent correspondre davantage à la catégorie 0505 pour examiner le rendement du développement du secteur privé.

- Nous notons toutefois que les nombreux petits projets du programme ECE illustrent l'importance que pourrait avoir une approche "réactive" dans l'identification *initiale* d'un projet, surtout lorsqu'il implique le secteur privé. Une aide au bon moment est souvent supérieure à une aide importante pour les entreprises. Le traitement rapide d'une demande avec une économie de transactions intéresse autant l'ACDI que les partenaires du projet. Nous soupçonnons l'importance du grand

nombre de petits projets - au niveau de la durée et du budget - de l'ACDI Inc. et du programme ECE pour les interventions impliquant des entreprises du secteur privé.

- La catégorie 0505 doit nécessairement inclure des projets impliquant des transferts de revenus importants servant à parer aux lacunes de la balance étrangère d'un pays. Ces "paiements de transfers pour le développement" étaient effectués auparavant à travers des marges de crédit servant à acheter des biens canadiens ou, dans un cas, à couvrir le service la dette externe du pays (FMI et Banque mondiale). Ces transferts de revenus serviront de plus en plus à alléger la dette et, du fait de leur rapport étroit avec les programmes d'ajustement structurel de la Banque mondiale et du FMI, les projets en question pourront être classés dans la sous-catégorie 0505. Il restera à déterminer si ces transferts doivent être imputés au budget de l'ACDI. Si "l'enveloppe" totale de l'ACDI n'est pas augmentée, le coût de ces transferts pourraient nécessiter d'importantes coupures dans les autres programmes. Il faudra clarifier cette situation et des questions connexes telles que le lien avec la diminution de la pauvreté. Bien que le Canada ait été un des plus fervents avocats de la réduction de la dette sur la scène mondiale, il n'existe présentement aucune politique à cet effet. Il demeure que la meilleure façon de traiter ce type de paiements est de les considérer comme des "transferts de revenus", peu importe comment ils sont effectués. Étant donné qu'ils visent à modifier l'environnement même du développement plutôt que celui d'un secteur précis, nous croyons qu'ils devraient appartenir à une catégorie distincte.

À mi-chemin dans notre étude, on nous demanda de commenter la nouvelle codification de la catégorie DSP. La codification de la catégorie 0505 devrait à notre avis respecter le plus possible la typologie de projet non seulement pour assurer l'uniformité de la classification et des analyses subséquentes, mais surtout parce que nous constatons que la typologie permet de refléter les diverses interventions visant "l'intégration économique". Nous recommandons la codification suivante qui est conforme à la composition suggérée pour la catégorie 05.

Codification recommandée

Titre	Catégorie	Sous-catégorie	Paramètres
Intégration économique	505	Commerce de biens et services Services	Interventions aux niveaux global, régional et sectoriel
		Flux financiers: Fonds de placement et investissement directs	Interventions aux niveaux global, régional et nationa
		Paiements de transfert pour le développement y compris l'allègement de la dette	Interventions aux niveaux global, régional et nationa

La *section 4* du rapport analyse un échantillonnage de projets. Un premier élément de cette analyse vise les critères d'évaluation, précisés dans une grille des facteurs qui affectent les effets du développement et les résultats du projet. L'échantillonnage de projets forme le second élément et la section 4 décrit la méthode et les critères qui ont présidé à leur choix.

Notre analyse se penche sur les facteurs qui contribuent le plus au succès des projets.

a) *Le cadre d'analyse logique*

Nous avons d'abord remarqué que le format et le contenu du cadre d'analyse logique varient énormément selon les projets et parmi les agents de l'ACDI, qui ne l'utilisent pas de manière uniforme. La façon de décrire les résultats varie donc énormément entre les différents projets.

Une autre question touche le choix des indicateurs pour mesurer les résultats et l'impact. La marge d'erreur dans la prévisioin des résultats s'élargit inévitablement si l'on repousse une période visée. Tout effort pour inculquer de la rigueur en quantifiant risque donc d'être spécieux et trompeur. Il serait plus utile de projeter des tendances possibles pour mesurer les progrès accomplis dans une certaine direction.

Nous remarquons enfin, pour certains projets, que les modifications d'une *politique donnée* sont confondues avec celles du *processus* politique comme tel. L'adoption d'une politique spécifique n'en fait pas nécessairement un indicateur précis de succès, qu'il s'agisse de favoriser "l'intégration économique" ou même la "bonne gouvernance". Il importe beaucoup plus de réformer un processus politique pour qu'il fournisse une information et une analyse précises et ponctuelles aux décideurs; ce processus doit aussi réserver un rôle effectif aux principales parties prenantes et suggérer des solutions pratiques et exécutables. La sélection d'indicateurs pour mesurer les résultats et l'impact ne fait pas toujours cette distinction.

b) Amnésie corporative

Dans les projets étudiés, nous n'avons pas détecté d'effort systématique pour recueillir une information de base susceptible de compléter les revues ou évaluations plus formelles en vue de dégager une "courbe d'apprentissage" corporative. Il serait facile de conserver électroniquement ce genre d'information dont l'utilité ne devrait faire aucun doute. Elle pourrait fournir:

- Une liste des principaux documents ayant servi à préparer et évaluer le projet
- Une liste des personnes clés ayant assumé différents rôles dans le projet.
- Les événements marquants de la vie du projet.
- Un relevé continu des leçons apprises.

c) Examen par les pairs

Bien que cela ne suffise pas, il est absolument nécessaire au succès d'un projet de préciser les questions et les problèmes qu'il tente de résoudre. Un mauvais diagnostic du problème au départ entravera forcément le projet dand l'atteinte de ses objectifs. Il est possible à notre avis d'éviter cette erreur en veillant à ce que des individus familiers avec le domaine et/ou la région en question, employés ou non de l'ACDI, fassent une évaluation indépendante. Cet exercice peut soulever des questions pertinentes et réduire la possibilité que le projet vise un faux problème ou manifeste une incompréhension de la situation.

d) Projets régionaux

Nos observations précédentes, qui soulignent l'importance de planifier dès le début du cycle de projet les phases d'identification, de conception et d'évaluation, sont particulièrement appropriées pour les projets régionaux. La logique et la motivation à l'origine d'un projet régional est habituellement fort différente de l'énoncé de ses objectifs. Il faut alors disséquer l'énoncé d'intentions pour exposer les motifs qui sous-tendent réellement le projet. Il n'est toutefois pas nécessaire de dissoudre un projet dont les motifs sont étrangers à ceux de l'ACDI. Fort de cette connaissance, il suffit de se concentrer sur des activités et des objectifs plus réalistes dont peuvent bénéficier les deux partenaires, augmentant ainsi les chances du projet d'atteindre les résultats visés. En plus d'investir un temps considérable au début du cycle de projet pour identifier les vrais raisons d'une requête, la complexité d'une initiative régionale réclame en même temps des efforts plus modestes pour lancer quelques activités réalisables à court terme.

L'expérience et la clairvoyance de cet effort-pilote permettent alors de mieux gérer les diverses phases du projet.

e) Pratiques éprouvées

L'évaluation du rendement pourrait accorder une attention particulière à l'un des projets retenus par notre étude et l'adopter comme modèle possible de renforcement des capacités en matière de politiques commerciales, tant au Canada que dans les pays bénéficiaires. Il s'agit du Centre de droit et de politique commerciale des universités d'Ottawa et Carleton dont le programme d'assistance aux efforts de la Russie pour accéder à l'OMC se caractérise par:

- Un support ponctuel technique de grande qualité;
- Une consolidation des liens, au-delà des gouvernements, avec les agences et institutions non-gouvernementales;
- Mise sur pied d'une organisation homologue russe viable qui doit graduellement assumer les mêmes fonctions;
- Exploitation créative des technologies d'information;

- Ajustement progressif des liens aux besoins réciproques des parties;
- Développement des capacités canadiennes.
  Nous présumons que l'*approche réactive* dans la conception et l'exécution de ce projet a joué un rôle prépondérant dans son succès. L'excellence de l'agence d'exécution canadienne, notamment au niveau de sa connaissance du sujet et du secteur, et son réseau de personnes-ressources tant au Canada qu'à l'étranger figurent parmi les autres facteurs.

f) Programmation proactive vs. réactive

Notre typologie de projet établit une distinction dans la façon selon laquelle ils ont été conçus et exécutés. L'évaluation du rendement devrait considérer nos observations comme des hypothèses de travail.

Les projets "réactifs" semblent offrir les avantages suivants:

- Chance accrue d'identifier une agence d'exécution compétente, les promoteurs du projet étant habituellement plus familiers avec la situation ou le pays en question;
- Forte probabilité que l'agence d'exécution choisisse de bons partenaires locaux qui partagent des intérêts complémentaires;
- Incitation marquée à réussir, les promoteurs du projet et les bénéficiaires devant, autant les uns que les autres, fournir des ressources et absorber les conséquences d'un échec;
- Risques minimisés par un processus d'approbation plus simple que l'ACDI utilise pour les plus petits projets.

Les projets "réactifs" présentent toutefois certaines faiblesses:

- Enthousiasme mitigé des firmes lors de situations pénibles telles qu'en Afrique subsaharienne, dans des économies problématiques ou en Russie; et
- Ne se prêtent pas bien aux réformes majeures et à long terme des appareils institutionnels et politiques.

Il serait naturellement possible d'augmenter cette liste à la suite d'autres évaluations du développement du secteur privé.

g) Gestion du risque

Nous avons étudié l'importance que la conception et le suivi de projets accordent aux risques, à la lumière des récents documents de la Direction de l'évaluation du rendement portant sur le cadre des résultats, les facteurs-clés de succès et l'ébauche de travail sur la gestion du risque. Notre analyse révèle que les risques sont souvent confondus avec les "prémisses", ce qui est compréhensible du fait que le cadre d'analyse logique regroupe les deux dans la même colonne. Ils sont toutefois fort différents.

Les évaluations de projet omettent le *jaugeage* des risques. Celui-ci dépend de deux facteurs. Le premier est le degré de probabilité du risque et le second est son impact plausible sur les résultats du projet.

Fait saillant de notre analyse, les dispositions prises avant le démarrage du projet réussissent le mieux à minimiser les risques. Ces mesures "*préventives*" incluent une effort attentif pour bien saisir les questions à la source du projet et les risques qu'elles impliquent, un jaugeage systématique des différentes catégories de risques, et un engagement graduel de l'ACDI, typiquement à l'aide d'un projet-pilote comportant des risques qui peuvent avoir une portée significative sur le projet.

À l'aide de notre échantillon de projets, nous avons tenté de déterminer dans quelle mesure notre typologie de projet peut servir à anticiper le niveau de risque des activités visant l'intégration économique.

- Notre étude suggère que les projets régionaux tendent à devenir les plus risqués parce qu'ils impliquent souvent des partenaires ayant des objectifs et des agendas divergents. Les projets globaux présentent par ailleurs des risques minimes étant donné que l'ACDI s'y implique avec une organisation internationale et d'autres partenaires. Notre analyse identifie les risques élevés des projets sectoriels, leur succès dépendant souvent d'autres développements tels que les marchés mondiaux ou les investissements complémentaires.
- Les projets d'intégration qui se concentrent surtout sur le commerce de biens tendent à être moins risqués du fait qu'ils comportent des paramètres habituellement identifiables. On perçoit souvent les investissements directs comme risqués, vu la vulnérabilité des investisseurs aux conditions locales changeantes, même si l'atteinte des objectifs dépend de facteurs à long terme.
- Les projets réactifs sont à notre avis moins risqués à cause de leur envergure et durée souvent réduites, des engagements limités de l'ACDI, et vu que le partenaire canadien connaît probablement les conditions locales et s'engage fermement envers leur réussite.

Le tableau suivant reflète ces observations en reliant les risques à notre typologie de projet.

Typologie	**Niveaux de risque**					
	Bas					**Élevé**
Niveau d'interventions	**Global**		**National**		**Sectoriel**	
Type d'interventions	Commerce de services	Commerce de biens	Lignes de crédit	Allègement de la dette	Portefeuille de capitaux	Investissements directs
Programmation et conception	Réactives			Proactives		

La *section 5* présente les résultats de notre analyse relativement aux principales questions dont nous devions traiter selon nos termes de références.

L'agenda international

L'agenda global envisage des questions qui auront une répercussion prolongée sur le développement international et plus spécifiquement le rôle de l'aide. Les engagements de l'ACDI sont présentement bien cernés ou – plus précisément – limités aux questions reliées au développement du secteur privé. L'agence s'est aussi concentrée sur le commerce alors que l'intégration économique vise des questions qui deviendront probablement beaucoup plus critiques pour le bien-être des pays en développement. Nous concluons aussi qu'il est crucial, pour promouvoir les intérêts du Canada au sein de l'OMC, d'améliorer notre connaissance des problèmes auxquels font face les économies en développement et en transition. Il faut souligner d'autres facteurs tels que l'érosion du statut du Canada dans l'OMC avec l'admission de plusieurs nouveaux membres, un déploiement inévitable de l'agenda pour répondre à leurs intérêts, une corrélation entre ces questions et les intérêts plus immédiats du Canada, et la nécessité probable, à court terme, de couvrir les coûts de la libéralisation, surtout dans les pays pauvres. L'évaluation du rendement devrait examiner toutes ces questions afin de déterminer si l'ACDI devrait continuer à définir son soutien à l'intégration économique en termes de développement du secteur privé.

L'agenda de l'ACDI

Les commentaires suivants visent la politique de l'ACDI en matière de développement du secteur privé qui était encore à l'état d'ébauche au moment de notre étude.

Réduction de la pauvreté: Le terme générique "globalisation" identifie la trame des nombreux courants technologique, économique et politique, et leur impact plausible sur les inégalités de revenus et de

bien-être, autant au sein des régions qu'entre elles. Certaines tendances, tels le commerce électronique, peuvent offrir une occasion unique d'augmenter le revenu et le niveau d'emploi, et doivent donc faire l'objet d'un intérêt beaucoup plus marqué que dans le passé.

Flux de capitaux: L'ACDI apporte une faible contribution à la position du Canada dans la restructuration de l'appareil financier international. Les modalités de ce réaménagement vont certainement façonner le développement international de l'avenir, tant à l'échelle mondiale que dans chaque pays et région. L'évaluation du rendement devait donc réviser l'apport de l'ACDI dans l'élaboration de la politique canadienne; l'agence pourrait par exemple offrir une nouvelle perspective sur les besoins et intérêts des différents "partenaires" du développement.

Environnement: Il va de soi que l'ACDI doit s'engager sérieusement dans tous les aspects du développement durable, de l'élaboration de lignes de conduite pour des projets industriels jusqu'à son investissement dans les connaissances, les capacités et la formation. Bien que ce soit moins évident, l'évaluation devrait toutefois étudier dans quelle mesure les leçons et expériences acquises dans les pays et secteurs pourrait appuyer la position du Canada dans l'OMC et sur les autres tribunes. Nous y revenons dans la discussion sur les capacités canadiennes.

Genre: La causalité entre le bien-être des femmes et l'intégration des économies nationales à la circulation globale des biens, services, connaissances et capitaux ne fait aucun doute. L'ACDI pourrait aisément offrir une perspective intéressante au développement de la position canadienne sur différents fronts, en appuyant une analyse rigoureuse des rapports directs et indirects entre la libéralisation du commerce, des services et des flux de capitaux, et son impact sur le revenu et les occasions d'affaires des femmes

Politique de compétition: L'ACDI doit s'attendre ici à contribuer au développement de la position canadienne en portant une attention particulière à ses effets sur les économies des pays en développement.

Paiements de transfert pour le développement: L'allègement de la dette a une signification majeure pour l'ACDI, tant au niveau du déploiement général de ses ressources que dans sa programmation de projets pour des secteurs et pays spécifiques. Appuyée par la documentation, les rencontres et notre échantillon de projets, notre étude conclut que les communications interministérielles sont encore la plus part du temps informelles. Reste à voir qui sera responsable de la politique *et* du financement de l'allègement de la dette, et ce que cela impliquera pour la programmation de l'ACDI par secteurs et par pays. L'évaluation du rendement devrait approfondir ces questions.

Programmation régionale

Le raisonnement sous-jacent: Nous concluons, à la suite de cette analyse, que la formulation de projet ne tient pas suffisamment compte des fondements de l'approche régionale. L'argumentation principale en faveur d'un projet donné est en effet souvent contredite par les motifs ou les prémisses qui la sous-tendent. Leur inspection permettrait de mieux comprendre les résultats possibles, les principaux risques et la probabilité de succès.

Envergure de la programmation de l'ACDI: Une question cruciale pour l'ACDI – et conséquemment pour les intéressés de la programmation régionale – est de savoir si l'ACDI a la capacité requise, interne ou externe, pour assumer de plus grandes responsabilités au sein de regroupements où la contribution ou participation canadienne est fort improbable.

Investir dans les capacités canadiennes

La logique: Les arguments pour enrichir les capacités canadiennes sont convaincants. L'évaluation du rendement devrait toutefois porter son attention sur le partage des responsabilités entre les ministères gouvernementaux, étant donné la disproportion des mandats et des ressources. L'étroite définition du rôle de l'ACDI en matière commerciale et d'intégration économique relègue l'agence à promouvoir le développement du secteur privé. Les mandats beaucoup plus vastes d'autres ministères peuvent avoir un impact majeur sur les priorités et la programmation de l'ACDI. L'ACDI dispose paradoxalement de ressources beaucoup plus importantes que ceux-ci pour investir dans les capacités canadiennes. L'évaluation du rendement doit donc étudier comment remédier à ce déséquilibre, en portant une attention particulière au commerce et à l'intégration économique.

Types d'appui: Il faut souligner l'équilibre fort approprié entre le soutien de base et les différentes formes de subventions. Il serait utile que l'évaluation du rendement élabore des lignes de conduites pour maintenir cette harmonie. Il y aurait lieu d'étudier la coordination d'un soutien direct de l'ACDI aux institutions académiques et le besoin d'investir dans des capacités canadiennes d'analyse de politique et de programme. L'évaluation du rendement devrait aussi déterminer les sujets qui méritent un soutien plus prolongé avec des réseaux d'excellence, les différentes formes de soutien et comment recruter les meilleurs gestionnaires.

Renforcer les capacités des pays en développement

L'évaluation du rendement devrait se concentrer sur les questions suivantes en tentant d'identifier les façons d'accroître la rentabilité de ses investissements dans les capacités locales: recouvrement de coûts; efficacité d'une approche gradualiste; exploitation adéquate des technologies d'information pour stabiliser les premiers efforts; et l'importance de la motivation professionnelle pour garantir la durabilité

de l’investissement et son usage. La programmation réactive regroupe habituellement l’ensemble de ces conditions.

L’annexe 3 présente une sélection d’expertises canadiennes en intégration économique et les commente sous trois rubriques: organisations gouvernementales, associations privées et fours d’idées. La consultation de leur site “web” fournit une information particulièrement utile à leur sujet.

L’annexe 4 renferme une information similaire sur les réseaux internationaux dont les entités canadiennes sont membres. Ces centres d’expertise sont présentés sous deux rubriques: agences officielles et fours d’idées. On y trouvera aussi l’adresse de leurs sites “web”.

Ces annexes intéresseront surtout les pilotes de l’évaluation du rendement et le personnel de l’ACDI qui élabore les politiques ou gère les programmes touchant le commerce et l’intégration économique.

Selon notre mandat, nos “références” citent les documents critiques au regard des questions précises de notre étude. Vu leur obsolescence rapide, nous joignons une liste des principaux sites “web” où le lecteur trouvera plus d’information sur les tendances et négociations internationales, comme sur l’analyse de politiques et des recherches plus approfondies.