



Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

[Traduit de l'anglais]

# **Évaluation du programme de partenariat des collèges canadiens Phase II (2001-2008)**

## **Rapport à l'intention des cadres**

### **Avril 2005**

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

**Canada** 

[ Traduit de l'anglais ]

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE  
PARTENARIAT DES COLLÈGES  
CANADIENS, PHASE II (2001-2008)

Rapport à l'intention des cadres

Direction de l'évaluation

Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances

L'Agence canadienne de développement international

Avril 2005

## **Remerciements**

Nous désirons remercier tous les participants provenant des collèges communautaires canadiens et des organisations de pays en développement ainsi que le personnel de l'Association des collèges communautaires du Canada et du programme de la Direction générale du partenariat canadien à l'administration centrale de l'ACDI pour leur contribution et leur participation. Plus de 200 personnes ont pris le temps de répondre aux questions ou aux sondages. Les renseignements ont été généreusement et judicieusement dispensés dans le but d'apporter des améliorations au Programme de partenariat des collèges canadiens, quant à sa conception actuelle et future.

Nous désirons également souligner l'intérêt, le soutien et l'encouragement du personnel de l'ACDI à l'étranger notamment au Mali, en Tanzanie, au Vietnam et à Cuba.

Nous remercions les membres du Comité directeur d'évaluation pour leur engagement et leur contribution : Ray Woltman, Roman Ozga et Ok Kyung Pak de la Direction générale du partenariat canadien, Bernard Lachance et Marie-Josée Fortin de l'Association des collèges communautaires du Canada et Valerie Young et Farah Chandani de la Division de la planification, Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances.

Nous remercions les consultants, Universal Management Group, pour avoir mis l'évaluation en oeuvre de façon professionnelle.

Ce rapport à l'intention des cadres a été rédigé par la Division de l'évaluation afin de fournir des renseignements concis qui serviront à déterminer les améliorations à apporter à la phase II et en vue de la conception de toute phase ultérieure du Programme de partenariat des collèges canadiens.

G. Singh  
Division de l'évaluation  
Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances

Avril 2005

## **Liste des sigles**

ACCC	Association des collèges communautaires du Canada
ACDI	Agence canadienne de développement international
AIE	Aide internationale efficace
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CISD	Programme de la coopération institutionnelle et des services au développement
CR	Cadre de référence
CRGI-CGI	Centre des ressources de la gestion de l'information – Cadre de la gestion de l'information (gouvernement du Canada)
DGGRC	Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
FDP	Fonds de développement des projets
ICC	Institution collégiale canadienne
IFI	Institutions financières internationales
MCL	Méthode du cadre logique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement du Millénaire
OIT	Organisation internationale du Travail
OPD	Organisation de pays en développement
PD	Pays en développement
PNUD	Programme des Nations Unies sur le développement
PPCC	Programme de partenariat des collèges canadiens
PPUCD	Programme de partenariats universitaires en coopération et développement
PUC	Programmes des universités et collèges
RCA	Résultats clés de l'Agence
TVET	Enseignement et formation technique et professionnelle
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
VP	Vice-président

## Table des matières

Réponse de la gestion.....	i
1. Introduction.....	1
2. Évaluation.....	1
2.1 Objectifs de l'évaluation.....	1
2.2 Méthode.....	2
2.2.1 Échantillon.....	2
2.3 Limites.....	3
3. Aperçu du PPCC.....	4
3.1 Contexte et soutien financier.....	4
3.2 Objectifs et intentions.....	4
3.3 Phase II – Aperçu de la situation en juin 2004.....	6
3.3.1 Profil financier.....	6
3.3.2 Répartition des projets.....	7
3.3.3 Fonds de développement des projets.....	8
3.4 Réponse à l'évaluation précédente.....	8
4. Contexte.....	8
4.1 Contexte international.....	8
4.2 Contexte canadien.....	9
4.3 Contexte des ICC.....	10
5. Résultats – Rendement en matière de développement.....	10
5.1 Résultats obtenus dans les pays en développement.....	10
5.2 Égalité entre les sexes.....	12
5.2.1 Promotion de l'égalité entre les sexes.....	12
5.2.2 Résultats obtenus en matière d'égalité entre les sexes.....	12
5.3 Résultats obtenus au Canada.....	13
5.4 Pertinence.....	15
5.5 Durabilité.....	15
5.6 Rendement opérationnel.....	16
5.6.1 Administration, gestion et gouvernance.....	16
5.6.2 Rentabilité et utilisation des ressources.....	17

5.6.3	Conception.....	17
6.	Leçons apprises.....	18
6.1	Efforts de développement des capacités.....	18
6.2	Impact des efforts de développement des capacités.....	18
6.3	Résultats durables.....	18
6.4	Résultats de l'égalité entre les sexes au niveau organisationnel.....	18
7.	Réflexion récente sur le développement des capacités.....	19
7.1	Définition.....	19
7.2	Émergence d'une approche holistique.....	19
7.3	Prochaines étapes.....	20
8.	Conclusions et recommandations.....	20
8.1	Conclusions.....	20
8.2	Recommandations à court terme pour la phase II.....	21
8.3	Recommandations à long terme (au-delà de la phase II).....	22
8.3.1	Définition des principes.....	22
8.3.2	Clarification de la logique du programme et du modèle de changement.....	23

#### Tableaux

Tableau 1	Évolution du soutien offert par la DGPC aux collèges canadiens 1984-2008.....	4
Tableau 2	Résultats escomptés du PPCC, phase II.....	5
Tableau 3	Budget du PPCC, phase II (en millions).....	7
Tableau 4	Débours du PPCC, phase II (en millions) au mois de juin 2004.....	7

#### Annexe

1	État des recommandations de l'examen de la phase I dirigé par la direction générale (1998).....	25
---	---	----

## **R é p o n s e   d e   l a   g e s t i o n**

### **Introduction**

La DGPC appuie la participation de collèges et d'établissements de formation canadiens au développement international depuis plus de 20 ans. Le dernier programme à ce titre, le Programme de partenariats des collèges canadiens (PPCC) est en place depuis 1994. On désigne généralement les six premières années d'exécution du programme (1994-2001) comme la phase I. L'approbation du Conseil du Trésor pour une deuxième phase a été obtenue en mars 2001 et cette phase a été lancée en août 2001.

L'évaluation vise à examiner cette deuxième phase du PPCC qui couvre une période de six années se terminant en juillet 2007. Elle comprend également un examen de plusieurs projets de plus longue durée entrepris au cours de la phase I qui contribuent aux conclusions globales. La DGPC considère cette évaluation comme une évaluation objective qui aidera grandement la Direction générale à juger s'il est justifié de soumettre une présentation au Conseil du Trésor pour demander un financement continu du PPCC au-delà de 2007.

Nous sommes heureux que l'évaluation ait permis de constater l'efficacité de la phase II du PPCC pour atteindre les résultats escomptés et indiqué que le Programme était bien administré par l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) pour le compte de l'ACDI. L'évaluation a aussi révélé que les projets relevant du PPCC étaient rentables et que la majorité des projets achevés visés par l'examen étaient durables au niveau des institutions locales.

Nous reconnaissons toutefois que, d'après les évaluateurs, la conception, les buts, ainsi que les objectifs actuels du PPCC pourraient davantage respecter les priorités en constante évolution du Canada.

Par conséquent, nous appuyons pleinement les cinq recommandations formulées dans le résumé. Les trois premières ont, par nature, une portée à court terme, et seront traitées au cours du reste de la durée d'exécution de la phase II, en étroite collaboration avec l'ACCC. Les deux autres ont une portée à plus long terme et seront intégrées à la conception d'une nouvelle phase de programme pour laquelle nous demanderons l'approbation du Conseil du Trésor, comme nous l'avons mentionné plus haut.

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements / Mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>État</i>
<b>Recommandations 1-2 à court terme (phase II)</b>				
1. En partenariat avec d'autres intervenants clés du PPCC (principalement l'ACCC, qui agit pour le compte des établissements d'enseignement technique et des collèges communautaires canadiens), l'ACDI devrait examiner et réviser les résultats escomptés du Programme et des projets pour s'assurer de leur clarté et de leur pertinence et veiller à ce que chaque niveau soit relié de manière cohérente aux autres niveaux.	<p>D'accord. Des mesures à cette fin sont déjà en cours.</p> <p>La DGPC collabore étroitement avec l'ACCC, l'organisation qui chapeaute les établissements d'enseignement technique et les collèges communautaires canadiens, afin d'instaurer une plus grande cohérence générale au sein du PPCC, en révisant la méthode du cadre logique (MCL) du programme comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarification des résultats escomptés du programme aux niveaux individuel, institutionnel, sectoriel et au niveau des clients, ainsi que les résultats escomptés des projets pour les institutions locales et canadiennes.</li> <li>• Clarification des résultats aux chapitres de l'environnement et de l'égalité entre les sexes.</li> <li>• Définition et description des résultats prévus pour les différents types de financement disponibles.</li> </ul>	DGPC	Décembre 2005	En cours
2. L'ACDI devrait examiner le mandat du comité directeur du PPCC et revoir sa composition au fil du temps pour assurer la présence d'un éventail d'intervenants	<p>D'accord.</p> <p>Le comité directeur du PPCC est actuellement composé de deux représentants de l'ACDI en provenance de la DGPC et de deux représentants de l'ACCC. La DGPC, en collaboration avec l'ACCC, augmentera la taille de ce comité pour y inclure des intervenants internes et externes. Ainsi, le comité pourra</p>	DGPC	Décembre 2005	Lancement prévu en juin 2005



<i>Recommandations</i>	<i>Engagements / Mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>État</i>
capables de fournir une vision stratégique et d'aider à assurer une plus grande transparence.	suivre les décisions stratégiques et les nouvelles orientations susceptibles d'avoir une incidence sur le PPCC et de justifier les modifications apportées au programme, tout en continuant à traiter des questions courantes afférentes au programme (telles que l'établissement du calendrier des appels d'offres).			
<b>Recommandations 3-4 à long terme (au-delà de la phase II du PPCC qui se termine en juillet 2007)</b>				
3. L'ACDI devrait examiner et clarifier la raison d'être du programme pour toute phase ultérieure du PPCC en prenant en compte les changements importants du contexte international, ainsi que certaines questions liées aux priorités de l'ACDI et des pays en développement, à la concentration géographique et à la cohérence des mesures prises.	<p>D'accord.</p> <p>La DGPC reconnaît le bien-fondé de l'observation à la page 10 du résumé : les résultats des projets entrepris dans le cadre du PPCC ont été atteints, mais l'impact global du programme dans les pays en développement semble diffus. Il semble en effet que la conception du PPCC dissuade plutôt qu'elle n'encourage les investissements ciblés dans des pays en développement et des OPD.</p> <p>Le PPCC a déjà démontré sa capacité à s'adapter à de nouvelles priorités de l'ACDI. À cet égard, les critères de sélection du Programme ont été modifiés en 2003 pour exiger qu'au moins la moitié des projets dont on recommande le financement au cours du reste de la durée d'exécution de la phase II du PPCC, soient exécutés en Afrique.</p> <p>Pour concevoir toute phase ultérieure, la DGPC clarifiera la logique du programme et élaborera un cadre et une stratégie pour orienter le PPCC, le gérer, le surveiller et rendre compte</p>	DGPC	Mars 2006	Lancement prévu en juin 2005

<b>Recommandations</b>	<b>Engagements / Mesures</b>	<b>Centre de responsabilité</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>	<b>État</b>
	<p>de son rendement aux niveaux des projets et du programme.</p> <p>La DGPC s'engage également à veiller à ce que le PPCC respecte l'Énoncé de politique internationale. À ce sujet, toute phase ultérieure du programme se conformera à l'objectif de l'ACDI d'atteindre une plus grande concentration géographique dans les pays les plus pauvres, où il est possible de mettre en œuvre une programmation efficace qui aborde les Objectifs de développement du Millénaire et qui ajoute une valeur réelle.</p> <p>La DGPC lancera également des mesures pour promouvoir une plus grande prise en charge locale par les pays bénéficiaires.</p>			
<p>4. Pour faire suite à la recommandation 3, l'ACDI devrait veiller à ce que toute phase ultérieure du PPCC se fonde sur un cadre de programme explicite, le souci d'obtenir des résultats et une stratégie ou un plan d'action favorisant le changement.</p>	<p>D'accord.</p> <p>Toute décision d'entreprendre une phase ultérieure du PPCC sera tributaire de l'élaboration d'un cadre de programme qui soit compris de tous et qui traduise l'importance accordée à la pertinence des pays, au développement des capacités et à la durabilité.</p> <p>Le renouvellement prévu du programme accordera également une attention accrue à la chaîne de résultats, dans le cadre de laquelle les résultats escomptés et les incidences prévues peuvent être facilement mesurés.</p> <p>Enfin, par un renforcement de la structure du comité directeur, le programme sera validé régulièrement et devra s'adapter (dans ses critères de sélection) aux changements apportés à l'orientation globale de l'ACDI, s'il y a lieu.</p>	<p>DGPC</p>	<p>Mars 2006</p>	<p>Lancement prévu en juin 2005</p>

## **1 . I n t r o d u c t i o n**

La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) de l'ACDI aide les collèges canadiens à participer au développement international depuis plus de 20 ans. Le plus récent programme du genre, le Programme de partenariat des collèges canadiens (PPCC), permet à la DGPC de soutenir et financer les activités de partenariat entre les organisations d'éducation et de formation canadiennes et des pays en développement. Le programme est géré par l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) aux termes d'un accord de contribution conclu avec l'ACDI et est financé par l'intermédiaire du Programme des universités et collèges (PUC) de la DGPC. Depuis 1994, l'ACDI a financé deux phases distinctes du PPCC, ainsi qu'une phase de transition. En 1998 et 1999, la Direction générale du partenariat canadien de l'ACDI a effectué un examen du programme, et à la lumière des résultats obtenus, elle a mis en oeuvre une deuxième phase au cours de la période, de 2001-2002 à 2007-2008.

La phase II a pour objectif d'accroître la capacité de développement des organisations d'éducation et de formation afin de répondre aux priorités de développement durable du pays. En 2004, la phase II du PPCC en était à sa troisième année d'opération. Conformément à la Politique de l'ACDI portant sur l'examen du rendement, qui exige des évaluations indépendantes et périodiques de ses politiques, programmes, projets et opérations, l'ACDI a commandé cette évaluation du PPCC. Ses conclusions seront utilisées pour apporter des améliorations à la phase II, et pour prendre des décisions en ce qui concerne tout financement futur.

## **2 . É v a l u a t i o n**

### **2.1 Objectifs de l'évaluation**

Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- Évaluer le rendement du programme à ce jour en matière de développement (y compris le rendement cumulatif du programme depuis 1994) en ce qui concerne les résultats qu'il a permis d'obtenir, sa durabilité et sa pertinence, ainsi que son rendement opérationnel en ce qui concerne les partenariats, les interventions éclairées et rapides et l'utilisation des ressources;
- Déterminer les principales questions qu'ont permis de soulever les examens de la situation des intervenants du PPCC, c'est-à-dire de l'ACDI, d'autres donateurs, d'institutions collégiales canadiennes (ICC), d'organisations de pays en développement (OPD) et de pays en développement (PD), qui pourraient avoir une incidence positive ou négative sur la pertinence du PPCC;
- Recommander des améliorations à apporter aux phases actuelles ou futures du programme;
- Mettre en évidence les leçons tirées de l'expérience de la stratégie du programme à appliquer au reste de la phase actuelle et documenter toute phase future ou autre programme semblable.

## **2.2 Méthode**

L'ACDI a mandaté l'Universal Management Group pour mener une étude de planification d'évaluation afin de déterminer les priorités d'examen et d'élaborer une méthode applicable à l'étude. Un comité directeur a été formé, présidé par la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC), pour surveiller et donner des conseils au cours de l'évaluation. Ses membres appartiennent notamment à la Direction générale du partenariat canadien, à la DGGRC, et à l'ACCC.

Une analyse des renseignements recueillis au cours de l'étude de planification d'évaluation a permis de présenter des conclusions préliminaires et de mettre en évidence des questions d'évaluation proposées. Ces dernières ont par la suite été révisées et classées par priorité par le comité directeur. Elles ont permis d'étayer le développement du Cadre de référence et un plan de travail approuvé pour la deuxième étape de l'évaluation (mai 2004).

Les données ont été collectées et analysées entre les mois de mai et novembre 2004 comme suit :

- un examen des documents pertinents de la phase II (p. ex. plans de gestion de programme, budgets, outils, lignes directrices, documentation d'atelier, rapports sur le programme et propositions et rapports de 9 projets récemment approuvés de la phase II);
- des entrevues menées auprès d'environ 127 personnes et 20 groupes – y compris des représentants et des clients des OPD, d'autres donateurs, des représentants de l'ACDI et d'autres importants intervenants;
- des groupes de concertation : 2 (un de langue anglaise – 8 participants, un groupe de langue française – 19 participants) à la conférence du PPCC, en février 2004; plusieurs étant composés de membre du personnel, d'étudiants, de groupes communautaires et du secteur privé au Mali, en Tanzanie, au Vietnam et à Cuba;
- un sondage mené auprès de 265 ICC actives (80) et inactives (185) à l'égard du PPCC<sup>1</sup>;
- des visites sur place au Mali, en Tanzanie, au Vietnam et à Cuba pour examiner le rendement sur le plan du développement et des opérations de 15 projets du PPCC des phases I et II.

Finalement, d'importants intervenants ont fourni des commentaires à différentes étapes tout au long de l'examen. L'ACCC et l'ACDI ont notamment fourni des commentaires verbaux et écrits en décembre 2004 et janvier 2005 sur la première version du document d'information du consultant.

### **2.2.1 Échantillon**

L'évaluation se concentre sur la phase II. Cependant, l'échantillonnage comprend 12 projets de la phase I et 3 projets de la phase II. Les principes sont les suivants :

---

<sup>1</sup> Les ICC actives sont celles qui reçoivent des fonds du PPCC depuis janvier 1998, alors que les ICC inactives sont celles qui n'ont pas reçu de fonds depuis cette date. La période de cinq ans – 1998- 2003 – touche les deux phases – les dernières années de la phase I et le début de la phase II.

- Les projets des phases I et II sont suffisamment semblables pour nous permettre d'extrapoler les conclusions et recommandations pertinentes à l'égard de la phase II. (Voir la section 3.2.);
- Les observations des 12 projets qui sont en cours depuis plus longtemps pourraient renseigner davantage la direction au sujet de la durée des deux projets et phases du CCPP;
- Il y a davantage de probabilités de connaître les résultats en matière de développement et de tirer des conclusions sur la durabilité à partir des projets de la phase 1.

L'échantillon donné aux fins d'illustration a été approuvé par le comité directeur selon un processus convenu et des critères qui comprennent : la fréquence des projets achevés; les pays comportant la plus grande fréquence de projets; des facteurs tels que l'emplacement géographique d'une institution canadienne participante, le secteur, la valeur du projet, les histoires de réussite, et l'état du projet – complété ou non. Des 15 projets compris dans l'échantillon, plus de la moitié reçoivent encore du financement de l'année 2004.

Les projets sont les suivants : (les projets en italiques sont ceux de la phase II)

**Cuba** : Centre de vulgarisation; Partenariat École-Industrie; *Centre of Excellence (Refrigeration and Air Conditioning)*

**Mali** : Autonomie par l'entrepreneuriat; Technologie appliquée à l'école; Perfectionnement, entrepreneuriat et autofinancement

**Tanzanie** : Water Care and Rural Health Trainers; Rural Enterprise Training Project – Mwanza; Building Regional Capacity to Meet the HRD Challenge; *Tanzania-Rural Communities Health Project*

**Vietnam**: Femmes et développement rural; Hatay Food Processing Program; Linking for Success Agriculture Education; Paysan: santé et environnement; *Community-based Tourism Training*.

### 2.3 Limites

- L'évaluation a permis d'étudier 7 p. 100 (12) des projets approuvés de la phase I et 6 p. 100 (3) des 52 projets opérationnels de la phase II. Des mesures ont été prises afin d'atténuer les résultats obtenus au moyen de ce petit échantillon, notamment la validation des conclusions auprès des différents intervenants et la mise en évidence des tendances parmi les projets.
- Les renseignements présentés dans la documentation portent davantage sur les activités à court terme que sur les résultats à plus long terme. Au-delà de cet échantillon de 15 projets, les données permettant d'évaluer le rendement étaient limitées. De plus, peu d'évaluations de projet rétroactives ont été réalisées par l'ACDI et l'ACCC.
- Le taux de réponse au sondage mené auprès des Institutions collégiales canadiennes a été faible, malgré le suivi fait par l'ACCC : 22 p. 100 (18) des 80 collèges considérés comme étant actifs dans le programme et 14 p. 100 (26) de ceux (185) qui sont

considérés comme étant inactifs ont répondu au sondage. Il est possible que le rapport ne rende pas compte de la diversité des points de vue des ICC.

- Les représentants des organisations de pays en développement ont été interrogés dans le cadre des 15 projets sélectionnés. Il est possible que le rapport ne rende pas compte de la diversité des points de vue des OPD à l'égard du programme. Les prochains examens du PPCC devraient prévoir une stratégie permettant de recueillir ces renseignements.

### 3. Aperçu du PPCC

#### 3.1 Contexte et soutien financier

Depuis les années 1980, le soutien offert aux collèges par la DGPC a été dirigé par l'intermédiaire de l'ACCC. En 1994, l'ACDI a approuvé un nouvel accord pour consolider dans un seul programme l'ensemble du financement offert par la DGPC aux collèges – le Programme de partenariat des collèges canadiens (PPCC). Comme le démontre le tableau 1, le soutien offert par la DGPC a augmenté avec le temps pour atteindre un sommet de 50 millions de dollars. Le budget actuel de la phase II s'élève à 40 millions de dollars.

**Tableau 1 - Évolution du soutien offert par la DGPC aux collèges canadiens 1984-2008**

Années	Programme	Valeur (millions)	Moyenne annuelle (millions)
1984-1988	Fonds de développement des projets	11,00 \$	2,75 \$
1988-1991	Fonds de développement des projets	17,00 \$	5,66 \$
1991-1994	Fonds de coopération institutionnelle collégiale	26,80 \$	8,93 \$
1994-1999	PPCC, phase I	50,00 \$	10,00 \$
1999-2001	Période de transition	1,23 \$	0,61 \$
2001-2008	PPCC, phase II	40,20 \$	5,70 \$

#### 3.2 Objectifs et intentions

L'objectif et l'intention du PPCC n'ont pas beaucoup changé depuis 1994. Les phases I et II :

- comportent le même objectif global qui consiste à améliorer les capacités des OPD à répondre aux priorités de développement durable du pays;
- accordent de l'importance au soutien de l'internationalisation des OPD;
- mettent en valeur les partenariats entre les OPD et les ICC pour obtenir des résultats;
- insistent sur une plus grande sensibilisation du Canada aux questions de développement international.

Les résultats escomptés de la phase II sont indiqués dans le tableau 2.

**Tableau 2 - Résultats escomptés du PPCC, phase II**

ASPECT	RÉSULTATS ESCOMPTÉS
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une participation accrue des OPD au développement socio-économique de leur pays</li> <li>- Des mécanismes de collaboration efficaces et à long terme, axés sur le développement avec les OPD participantes et les communautés qu'elles desservent</li> <li>- Une collaboration mutuellement avantageuse entre les OPD et les ICC ainsi que toutes autres organisations pertinentes</li> </ul>
Résultats obtenus	<p>Améliorer les capacités des OPD pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir des programmes appropriés et former les ressources humaines requises pour satisfaire les besoins en matière de développement</li> <li>- Établir des partenariats avec les communautés qu'elles desservent</li> <li>- Planifier, gérer et évaluer les programmes des OPD efficacement</li> <li>- Travailler pleinement en partenariat avec les ICC</li> <li>- Améliorer l'accès à l'éducation et à la formation pour les personnes et les organisations défavorisées</li> </ul>
	<p>Améliorer les capacités des ICC pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les besoins des OPD en matière de développement et y répondre et réaliser les objectifs et les intentions des projets du PPCC</li> <li>- Accroître la participation des étudiants des ICC aux projets internationaux</li> <li>- Accroître la sensibilisation de la communauté canadienne aux enjeux en matière de développement international</li> </ul>
Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des analyses exhaustives, de la situation, de la capacité et des besoins</li> <li>- Un ensemble d'indicateurs de rendement de base valides et fiables</li> <li>- Des programmes de formation pertinents offerts localement aux membres clés du personnel des OPD, au Canada, et(ou) dans des pays tiers</li> <li>- L'introduction de méthodes et de documentation d'enseignements novatrices</li> <li>- La production de publications pertinentes</li> <li>- La réponse aux capacités de gestion des OPD</li> <li>- L'amélioration de la capacité des centres de documentation/laboratoires</li> <li>- La participation des OPD à un réseautage accru</li> <li>- Le matériel et l'équipement de formation appropriés</li> </ul>

Comme pour les objectifs, la conception des deux phases partage de nombreuses caractéristiques :

- Le PPCC continue à servir de mécanisme administratif pour soutenir les projets de développement des capacités mis de l'avant par les institutions collégiales canadiennes (ICC) en association avec leurs homologues dans les organisations de pays en développement (OPD).
- Le PPCC est géré comme un FONDS de l'ACDI ou un projet cadre dont il partage de nombreuses similitudes.
- Le PPCC est conçu pour solliciter des propositions mises de l'avant par les ICC et y répondre (en association avec leurs homologues des pays en développement) plutôt que de recevoir des demandes directement des OPD. Par conséquent, de par sa conception, le programme tend à être davantage axé sur l'approvisionnement que sur la demande.
- La majeure partie du soutien offert aux projets du PPCC est destinée à renforcer les OPD individuelles (connus comme étant des projets de catégorie 2, dont le maximum est de 400 000 dollars par projet). Une partie relativement petite du budget (environ 10 p. 100

dans la phase II) est mise de côté pour les projets de réforme au niveau du secteur (connus comme étant des projets de catégorie 1, dont le maximum est de 800 000 dollars par projet).

- Le PPCC offre du soutien pour concevoir les capacités de gestion de projets des ICC en développant et en offrant notamment des outils, des directives et des ateliers. Le tout est complété par un encadrement. La phase II a également accordé le même type de soutien aux OPD.
- On s'attend à ce que les ICC offrent une contribution égale à 25 p. 100 (monétaire ou en nature) de la contribution du Canada aux projets du PPCC. Dans la phase II, les ICC doivent faire le suivi et rendre compte de telles contributions.

Les différences entre les phases comprennent :

- Une MCL du programme a été mise en place pour la première fois dans le cadre de la phase II du PPCC.
- La phase II comprend un Fonds de développement des projets (FDP) permettant d'offrir du financement (jusqu'à 7 500 \$) par voie de concours pour aider les ICC à préparer des propositions de projet. Le FDP compense certains des coûts de développement sur une base de partage des coûts.
- Des changements ont été apportés au processus de sélection des projets du PPCC pour répondre aux préoccupations soulevées dans le cadre de la phase I relativement à la transparence du processus de sélection. L'ACCC joue maintenant le rôle de secrétariat plutôt que de présidente du comité de sélection. Le comité comprend maintenant deux représentants internationaux afin d'inclure les points de vue des pays partenaires. Le ministre de l'ACDI prend la décision finale relativement à l'approbation du projet.
- Les propositions de projet du PPCC sont transmises au personnel de l'ACDI à l'étranger pour leur évaluation des institutions locales, du contexte local et du niveau de financement requis de la part des autres donateurs du secteur ou de la zone visée par le projet proposé.
- On n'a pas donné suite à la composante du secteur privé en raison de son succès modeste dans le cadre de la phase I.
- La durabilité environnementale est maintenant une préoccupation transversale.

### **3.3 Phase II – Aperçu de la situation en juin 2004**

#### **3.3.1 Profil financier**

La majeure partie du budget de la phase II est affectée aux projets du PPCC (78 p. 100). En juin 2004, environ 48 p. 100 du budget global était déboursé – un taux conforme au plan de gestion. Bien que certaines dépenses de programmes n'aient nécessité qu'un montant inférieur à la moitié du montant prévu au budget, ce dernier permet de s'assurer que des fonds suffisants sont conservés pour répondre aux besoins du projet jusqu'à la fin de la phase II (et au-delà, pour les projets devant se terminer après la phase II). Voir les tableaux 3 et 4. (L'arrondissement des chiffres crée un montant supérieur à 100 p. 100 dans le tableau 3.)



**Tableau 3 - PPCC, phase II - Budget en millions**

Composante	Budget total	p. 100 du budget total
Projets	32,58 \$	78,00 p. 100
FDP	0,65 \$	1,60 p. 100
Comité de sélection	0,23 \$	0,60 p. 100
Développement des capacités	1,20 \$	3,00 p. 100
Administration	6,77 \$	17,00 p. 100
Total	41,43 \$	100,00 p. 100

**Tableau 4 – Débours (en millions) du PPCC, phase II en juin 2004**

Composante	Budget total	Dépenses totales	p. 100 du budget total dépensé à ce jour
Projets	32,58 \$	15,75 \$	48 p. 100
FDP	0,65 \$	0,44 \$	68 p. 100
Comité de sélection	0,23 \$	0,09 \$	37 p. 100
Développement des capacités	1,20 \$	0,39 \$	32 p. 100
Administration	6,77 \$	3,11 \$	46 p. 100
Total	41,43 \$	19,73 \$	48 p. 100

### 3.3.2 Répartition des projets approuvés de la phase II

En juin 2004, 52 projets recevaient le soutien du PPCC, phase II, parmi lesquels 48 étaient des projets de catégorie 2 (jusqu'à 400 000 dollars sur cinq ans). Les projets sont répartis dans 44 pays. La plus grande proportion se trouve en Afrique (50 p. 100), suivie de l'Asie (30 p. 100) et des Amériques (20 p. 100).

La fréquence des projets par pays varie : dans 30 pays (68 p. 100) il y a un projet par pays; dans neuf pays, il y a deux à quatre projets par pays, et dans 5 pays (11 p. 100), - le Vietnam, la Chine, Cuba, la Mauritanie et le Sénégal – il y a cinq à huit projets par pays<sup>2</sup>.

Comme on pouvait s'y attendre, la majorité des organisations de pays en développement participants sont des collègues (54 p. 100). D'autres organisations comprennent : des ministères gouvernementaux (18 p. 100), des universités (17 p. 100), des ONG, (8 p. 100) et des hôpitaux (3 p. 100).

<sup>2</sup> Ces données sont basées sur les 105 projets actifs à un certain moment de la phase II, par rapport à 53 projets qui étaient opérationnels au cours de cette évaluation.

### **3.3.3 Projets du Fonds de développement des projets (FDP)**

Il y a eu deux séries de FDP à ce jour, le dernier ayant été prévu pour 2005-2006. Un total de 106 propositions ont été reçues, dont la majorité ont été approuvées – un minimum de 80 p. 100 pour chaque série.

En 2002-2003, 28 projets ont reçu du financement de catégorie 2<sup>3</sup> Parmi ceux-ci, 20 projets (71 p. 100) ont reçu du soutien du FDP. Bien que ces données pourraient laisser entendre que le soutien du FDP accroît les probabilités de se voir accorder un projet du PPCC, les données limitées ne permettent pas à l'évaluation de valider cette analyse.

### **3.4 Réponses à l'évaluation précédente**

La Direction générale du partenariat canadien de l'ACDI a commandé une évaluation de la phase I en 1998. La plupart des recommandations issues de cette évaluation ont été mises en oeuvre. En outre, les recommandations qui étaient reliées à l'administration et à la gestion ont été mises en oeuvre dans le cadre de la phase II (voir l'annexe 1).

Cependant, certaines recommandations reliées à la mise en évidence de l'impact du programme dans les pays en développement n'ont pas été traitées. Par exemple, les recommandations relatives à la convergence possible entre le Programme de partenariats universitaires en coopération et développement (PPUCD) et les pays du PPCC dans lesquels il y a une forte concentration de projets à titre d'approche possible pour réaliser plus d'impact n'ont pas encore été étudiées, notamment en raison du roulement de personnel dans les deux programmes.

L'évaluation de la phase I fait ressortir le besoin de se concentrer davantage au niveau du secteur pour en accroître les effets : les effets des projets ne suffisent pas à eux seuls pour fournir l'impulsion nécessaire au soutien du développement durable des secteurs visés ou pour influencer de façon importante sur la réduction de la pauvreté.<sup>4</sup> Ces observations sont toujours pertinentes. Les leçons tirées de la phase I et de l'évaluation ont influencé la conception des projets axés sur le secteur dans la phase II.

## **4 . C o n t e x t e**

Cette section prépare le terrain pour l'analyse qui sera présentée dans les sections subséquentes en décrivant les principaux changements survenus dans le contexte du développement au cours des dix dernières années qui sont particulièrement pertinents pour le PPCC. Le contexte en évolution a des répercussions sur la pertinence du PPCC.

### **4.1 Contexte international**

Il y a eu d'importants changements dans le contexte du développement international depuis la conception originale du PPCC il y a une décennie. Bien que les pays en développement recherchent des moyens de participer à l'économie mondiale, ils reconnaissent le besoin de développer une main-d'œuvre qualifiée et sont plus sensibles à l'importance du développement

---

<sup>3</sup> Le nombre de soumissions reçues n'est pas disponible : nous comprenons qu'il s'élève à environ 60, et par conséquent, le taux d'approbation est d'environ 47 p. 100.

<sup>4</sup> Francine Marier et Mario Robillard, Rapport de revue évaluative du Programme PCCC, 1998, p. 40.

des aptitudes techniques et professionnelles compte tenu de l'accent mis sur l'emploi des jeunes et de la réduction de la pauvreté dans les ODM et les programmes d'action nationaux sur le développement.

De plus, les approches en matière de développement des capacités sont devenues l'objet de nombreux débats et de nombreuses recherches entraînant ainsi une plus grande réflexion sur « la nature, la raison et le moment » du développement des capacités et la reconnaissance du besoin d'utiliser des approches, des essais et un apprentissage plus systématiques. Ces changements ont des conséquences profondes pour les pays en développement et donateurs, les agences de développement et les partenaires de développement, les incitant à examiner la pertinence continue et le caractère approprié de leurs programmes et à adapter ces derniers au besoin. Il y a également une interconnexion accrue entre les citoyens du monde, et une plus grande reconnaissance du besoin de renforcer et de soutenir davantage de telles connexions aux niveaux nationaux.

**Les principaux changements survenus dans le contexte international**

Émergence d'un programme d'action mondial sur le développement y compris les Objectifs de développement du Millénaire (ODM), qui servent de « carte routière » du monde pour la coopération pour le développement.

Plus d'importance est accordée aux approches de programmation axées sur la demande qui respectent les principes de propriété locale; et attention accrue à l'égard du besoin pour des approches qui soutiennent l'efficacité du développement et le développement durable.

Reconnaissance et importance accrues du rôle joué par la société civile, compte tenu des objectifs de décentralisation de nombreux pays en développement.

## 4.2 Contexte canadien

Ces changements mondiaux ont alimenté et continuent d'alimenter les politiques et les priorités de développement du Canada et de l'ACDI, ainsi que leurs relations avec leurs partenaires canadiens outre-mer et soutien à leur égard. Il y a une volonté accrue de s'assurer que les programmes de développement canadiens sont adéquats par rapport aux programmes mondiaux et qu'ils les appuient. Cette volonté a donné lieu à une répartition importante et stratégique des ressources de programmation et structurelles et à d'autres changements à l'Agence au cours des cinq dernières années. Elle a également contribué à certaines réflexions à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence au sujet du rôle, de la valeur ajoutée et du créneau du programme de développement du Canada — non seulement en ce qui concerne les résultats attendus en matière de développement, mais également en ce qui concerne son rôle en engageant les Canadiens dans les activités internationales du Canada. On s'attend également à ce que les changements mondiaux influencent le prochain énoncé de politique internationale, qui en retour aura d'importantes répercussions (mais qui sont encore inconnues) sur les politiques et les priorités de développement international du Canada, y compris l'exercice de visualisation 2010 de l'ACDI. Comme d'autres directions générales de l'Agence, la Direction générale du partenariat canadien est touchée par ces changements et elle s'efforce de déterminer comment elle pourrait mieux répondre et clarifier son créneau. On prévoit que de tels éclaircissements auront des répercussions sur sa programmation future.

### 4.3 Contexte des ICC

Il y a eu également une importante évolution positive au chapitre des intérêts et du rendement des collègues canadiens quant à leur participation au développement international au cours des 20 dernières années en raison du soutien continu de la part du gouvernement canadien et particulièrement de l'ACDI. La question qui se pose maintenant est quelle direction les ICC prendront à l'égard de leurs travaux internationaux futurs, et comment, le cas échéant, le gouvernement canadien devrait-il les soutenir dans l'avenir.

## 5. Résultats – Rendement en matière de développement

La preuve des résultats atteints repose principalement sur des visites de 15 projets sur le terrain au Mali, en Tanzanie, au Vietnam et à Cuba complétée par les renseignements contenus dans les rapports et les évaluations de projets du PPCC lorsqu'ils étaient pertinents et disponibles.

### 5.1 Résultats obtenus dans les pays en développement

Les projets individuels du PPCC sont fructueux et sont particulièrement avantageux dans les pays en développement, tant pour les organisations, les individus, les clients et les secteurs. Les projets du PPCC ont augmenté la capacité des OPD à concevoir, adapter et gérer les programmes d'éducation et de formation. Les projets du PPCC ont eu des effets très positifs sur l'attitude et les perspectives d'apprentissage du personnel des OPD. Ils ont aidé celui-ci à acquérir de nouvelles

#### Exemples de résultats institutionnels

À **Cuba**, le personnel de l'université de Cienfuegos a consulté des techniciens, des ingénieurs, des gestionnaires du secteur et des représentants du gouvernement à tous les niveaux, ainsi que des membres de la faculté pour concevoir un programme d'enseignement visant à mettre les compétences des travailleurs à niveau avec les normes internationales en matière de réfrigération et de climatisation, un secteur essentiel à l'économie cubaine.

Les techniques de planification stratégique et de gestion des ressources humaines, y compris la gestion de la qualité totale ont été instaurées au Mbegani Fisheries Training Centre en **Tanzanie** il y a quatre ans. Aujourd'hui, ces outils sont utilisés pour coordonner les activités reliées au centre.

Le Syndicat des femmes (**Vietnam**) a adapté de la documentation et des connaissances techniques pour élaborer des cours de formation simples en gestion des affaires (p. ex. commercialisation, tenue de livre, développement de produits, etc.) pour les entrepreneurs féminins en milieu rural possédant un niveau d'éducation peu élevé.

connaissances et de nouvelles compétences. Au niveau individuel, 10 des 15 projets comportaient des méthodes d'enseignement et de formation qui tenaient compte des besoins et des compétences des groupes de clients. Ces méthodes étaient axées sur les compétences et l'élaboration de programmes d'enseignement, d'apprentissage expérimental et pratique, de méthodes de participation et d'utilisation de moyens visuels.

Les femmes et les hommes qui ont une formation sont habituellement en mesure d'appliquer leurs compétences auprès de leurs clients (étudiants, communauté), mais plusieurs membres du personnel des OPD interrogés en Afrique et en Asie ont mentionné avoir des difficultés à transférer leurs connaissances et leurs compétences à leurs collègues (cela n'a pas été mentionné

à Cuba). Les raisons sont notamment : une maîtrise insuffisante des connaissances et des compétences pour former les collègues et la préférence pour des « experts » externes par leur culture organisationnelle. Les projets du PPCC ont été avantageux pour les femmes et les hommes au niveau individuel (généralement en ce qui concerne leur accès aux occasions de formation), particulièrement à l'égard de projets axés sur les femmes.

#### **Exemple de résultats individuels**

Une scierie portable lancée par le projet Perfectionnement, entrepreneuriat et autofinancement au **Mali** offre d'importantes occasions de formation pratique aux étudiants en foresterie.

Le projet *Water Care and Rural Health* en **Tanzanie** est reconnu pour avoir élaboré des approches de gestion saines afin de coordonner un projet en partenariat multiple et d'améliorer les connaissances et les compétences du personnel participant au contrôle et à la prévention des maladies hydriques. Le projet fournit également au personnel de l'OPD des moyens de développer un programme de formation axé spécifiquement sur les besoins des femmes en milieu rural.

Sept des 15 projets portaient sur les groupes défavorisés (p. ex. les jeunes en chômage, les femmes en milieu rural, les populations ethniques les plus pauvres) par l'intermédiaire de programmes de formation. La plupart des OPD ont acquis la capacité d'offrir ces programmes indépendamment du PPCC. Cependant, cinq programmes sur sept éprouvent des difficultés financières. Il est évident que les projets de la phase II accordent plus d'attention aux questions de durabilité.

Les projets du PPCC ont contribué à l'établissement de partenariats ou de mécanismes de collaboration entre les OPD participantes et les communautés qu'elles desservent, mais les attentes relatives à la réussite à long terme de telles initiatives doivent être clarifiées davantage.

#### **Collaboration avec des partenaires**

Au Mwanza, en **Tanzanie**, le soutien et la participation des représentants officiels de la santé publique ont largement contribué à la réussite du projet *Water Care and Rural Health*. Le projet a été administré de façon à coordonner les efforts des autorités régionales responsables de la gestion de l'eau, le *Bugando Medical Centre*, la *Tanzania Home Economics Association* et le *Ministry of Agriculture Training Institute* à Ukiriguru.

Le collège communautaire de Hatay (**Vietnam**) a informé la communauté de niveau provinciale de ses progrès et a obtenu le soutien financier requis pour construire un laboratoire pour son nouveau programme de transformation des aliments.

Au **Mali**, tous les projets examinés intégraient le secteur privé à différents niveaux, y compris : des consultations à l'étape de la conception du projet afin de déterminer les besoins et des approches réalistes (p. ex. le projet de travaux forestiers de Tabakoro, l'autonomie par l'entrepreneuriat, la technologie appliquée à l'école); un soutien continu par l'intermédiaire de fonctions consultatives (p. ex. l'autonomie par l'entrepreneuriat, la technologie appliquée à l'école); et le placement d'étudiants (p. ex. le projet de travaux forestiers) de Tabakoro.

À **Cuba**, l'OPD avaient conclu des accords avec plusieurs entreprises décrivant les rôles et responsabilités relativement à leur participation au programme d'OPD.

Pour conclure, bien qu'il y ait amplement d'éléments probants qui démontrent que les projets du PPCC obtiennent des résultats dans les pays en développement, les effets globaux du programme

dans ces pays semble diffus, principalement en raison de la conception du PPCC, qui décourage plutôt qu'il n'encourage les investissements ciblés dans les pays et les OPD.

## **5.2 Égalité entre les sexes**

### **5.2.1 Promotion de l'égalité entre les sexes**

Conformément à la politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes (1999), le PPCC prévoit une disposition pour promouvoir l'égalité entre les sexes à titre de thème transversal. Dans la phase II, le PPCC a pris des mesures pour aider les ICC et les OPD à mettre en oeuvre des stratégies pertinentes : des lignes directrices sur l'égalité entre les sexes, une composante à cet effet dans le processus de diagnostic institutionnel et une évaluation conjointe du projet PPCC-ACDI. Le PPCC a organisé des ateliers sur l'égalité des sexes en 2003 et 2004. Ce sont de bonnes initiatives.

De plus, les projets du PPCC utilisés dans l'échantillon comprennent au moins une des stratégies suivantes :

- s'efforcer d'atteindre un équilibre entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès aux occasions de formation localement ou au Canada;
- offrir l'occasion au personnel féminin d'acquérir de l'expérience en gestion et en administration de projets (p. ex. coordination de projet);
- accroître la sensibilisation au rôle joué par les femmes dans le développement par l'intermédiaire d'ateliers ou de séminaires, en utilisant l'objectif du projet comme base de discussion (p. ex. agriculture, foresterie, environnement, etc.);
- encourager les filles et les femmes à s'inscrire dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes (p. ex. génie mécanique, réfrigération et climatisation);
- augmenter les compétences de leadership des femmes principalement pour accroître leur participation aux prises de décision.

### **5.2.2 Résultats obtenus en matière d'égalité entre les sexes**

Cette évaluation n'avait pas pour but d'explorer l'égalité entre les sexes de façon approfondie. Cependant, on peut noter quelques observations. Les résultats du PPCC en matière d'égalité entre les sexes semblent être secondaires aux principaux objectifs et résultats du projet. De plus, les résultats en matière d'égalité entre les sexes ne sont pas signalés de façon systématique. Les exigences à respecter à cet effet ont récemment été établies.

### Résultats obtenus en matière d'égalité entre les sexes

À **Cuba**, la faculté de génie mécanique de l'université Cienfuegos a produit une vidéo visant à démystifier la carrière d'ingénieur. Cette vidéo a été présentée aux candidates prometteuses à l'école secondaire. La faculté a également mandaté des membres féminins de la faculté pour parler aux étudiantes au sujet de la carrière dans le but de dissiper les craintes et de présenter un modèle de rôle positif. La faculté a réussi à augmenter le nombre de filles inscrites au programme de deux à sept.

Pour augmenter les inscriptions des femmes aux programmes techniques et professionnels, le projet *Enhancing TEVET Outcomes de Malawi* a élaboré une stratégie qui comprend la production d'une vidéo et la mise en oeuvre d'un programme d'orientation professionnelle pour inciter les filles à entrer dans les métiers non traditionnels et les soutenir après leur inscription.

En **Mauritanie**, un projet de soutien au Secrétaire d'État à la condition Féminine (SECF) a obtenu un succès remarquable en donnant à ce dernier les moyens d'offrir une formation en entrepreneuriat aux femmes du pays. À titre d'indicateur de la réussite du projet, le nombre de prêts accordés aux femmes est passé de 47 en 1997 à 787 en 2002 avec un taux de récupération de 95 p. 100.<sup>5</sup>

Les résultats obtenus qui n'avaient pas été prévus n'étaient pas différents selon le genre et n'ont pas altéré les relations entre les hommes et les femmes de façon marquée. Cependant, un des projets (Water Care, **Tanzanie**) a eu un impact remarquable sur les relations entre les hommes et les femmes, compte tenu du fait que le projet a entraîné un meilleur équilibre des genres en matière de leadership dans certains des villages participant au projet.

Des résultats ont été obtenus en matière d'égalité entre les sexes au niveau individuel et institutionnel. Toutes les OPD étaient sensibilisées aux exigences de l'ACDI et les projets ont obtenu les meilleurs résultats en offrant aux femmes un meilleur accès à la formation. De plus, les femmes qui ont participé au programme ont acquis de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences en matière d'enseignement. La moitié des projets inclus dans l'échantillon donnaient des occasions aux femmes dans les OPD de participer à la coordination et à la gestion du projet. Dans certains cas, celles-ci avaient un pouvoir de prise de décision égal à celui des hommes, p. ex. : dans les projets de la région de Lake Zone-Mwanza, en **Tanzanie**.

Malgré les résultats obtenus en matière d'égalité entre les sexes au niveau institutionnel, aucun échantillon du projet n'a entraîné de mesures significatives pour modifier les politiques, procédures ou systèmes institutionnels. Parmi les facteurs atténuant, notons :

- les résultats en matière d'égalité entre les sexes ne sont pas définis au niveau institutionnel;
- le personnel des ICC signale le manque d'expertise spécialisée pour régler les problèmes d'égalité entre les sexes, principalement dans une culture inconnue;
- l'égalité entre les sexes n'est pas perçue comme un des principaux objectifs du projet;
- les changements institutionnels demandent du temps.

### 5.3 Résultats obtenus au Canada

Le programme PPCC et ses précurseurs ont eu une incidence positive importante sur l'ensemble des ICC canadiennes. À ce jour, 42 ICC (28 principales et 14 associées) ont obtenu du financement dans le cadre de la phase II. La plupart des renseignements proviennent d'observations recueillies sans grande rigueur, basées sur des groupes cibles, des entrevues et des

---

<sup>5</sup> ACCC, Évaluation formative, Femmes et Entrepreneuriat 1999-2003.

réponses à des sondages, mais ils n'ont pas été quantifiés. Le PPCC et ses précurseurs ont joué un rôle important dans l'amélioration des capacités des ICC à l'égard des activités de développement international. Il a fourni à de nombreuses ICC d'importants points d'entrée multiples et de valeur et des occasions d'acquérir leurs connaissances et leurs compétences, d'apprendre auprès d'ICC plus expérimentées, d'acquérir leur propre expérience et de développer les capacités et le rendement de leurs institutions en matière d'activités de développement international. À titre d'exemple, bon nombre des 15 ICC interrogées reconnaissent le mérite du soutien en matière de développement des capacités et d'expérience qu'ils ont reçu par l'intermédiaire du PPCC. De façon générale, les ICC ont estimé que les activités de formation offertes par l'ACCC étaient très utiles pour les aider à mieux évaluer les besoins de leurs homologues des pays en développement afin d'élaborer de meilleurs projets. Certaines ICC qui dépendaient du PPCC (et de programmes semblables) au cours de leurs premières années sont maintenant engagées dans des activités de développement internationales indépendantes du soutien du PPCC. Les répondants au sondage ont déclaré qu'ils participaient à des projets de développement bilatéral et des projets de la Banque mondiale et de l'UNICEF, ou à des activités avec le secteur privé. Les ICC participantes ont suscité un intérêt et un engagement considérables envers les questions de développement international, particulièrement dans les régions rurales au Canada. Un exemple des répercussions sur Bathurst au Nouveau-Brunswick est décrit dans l'encadrement ci-dessous. Un des avantages les plus souvent cités, au Canada et à l'étranger, est l'occasion de partager les expériences et les leçons retenues. Les répondants canadiens veulent plus de mécanismes pour communiquer les connaissances et l'expérience. Une étude de planification de l'évaluation menée à l'égard des projets de type du fonds de l'ACDI<sup>6</sup> comporte une suggestion semblable.

**Exemples de résultats obtenus au Canada :**

Participation des étudiants

Un étudiant qui a participé à un des projets examinés en **Tanzanie** a lui-même financé la prolongation de ce projet, et créé un fonds pour les femmes afin de financer des projets de microentreprise. Quatre ans plus tard, le fonds a vu son encaisse augmenter; il est géré par des groupes de femmes et reçoit un soutien technique. Le même étudiant, qui termine maintenant ses études supérieures en santé publique, s'occupe de la collecte de fonds pour celui-ci.

Résultats obtenus au niveau institutionnel

« D'après les participants au sondage, le PPCC a donné l'occasion au collège d'acquérir une expérience et des capacités précieuses en matière de développement international. Grâce à ce programme, nous avons créé des contacts importants et gagné la reconnaissance dans le domaine international ».

Résultats obtenus au niveau communautaire

Les répercussions du projet Technologie appliquée à l'école sur les deux partenaires ont dépassé toutes les attentes. Pour CNB Bathurst et le personnel du ministère de l'Éducation nationale du **Mali**, le projet a eu un effet multiplicateur au sein de leur communauté respective. Par conséquent, les résidents de Bathurst ont regroupé leurs ressources afin d'investir plus de 200 000 dollars dans des systèmes informatiques de qualité, de la documentation de référence et toute une gamme d'autres ressources didactiques; des accords de partenariat ont été conclus entre le ministère de l'Éducation

---

<sup>6</sup> Cette étude a été présentée au Comité de vérification et d'évaluation en mai 2003.



du Nouveau-Brunswick et son homologue au Mali; des accords de soutien en nature ont été conclus entre le secteur privé et la région de Bathurst; CNB Bathurst et les partenaires du pays en développement y compris le secteur privé local jumellent maintenant des écoles élémentaires et secondaires des deux pays pour encourager l'apprentissage et le partage des idées et des histoires.

Le sondage, les entrevues et les dossiers de projet contiennent des preuves de l'engagement mutuel entre les ICC et les OPD comme les suivants :

- Échange continu de ressources et de documentation après la fin du projet;
- Relations personnelles et professionnelles qui se poursuivent;
- Soutien continu des communautés canadiennes aux communautés des OPD;
- Projets conjoints entre les ICC et les OPD pour fournir la formation aux autres organisations;
- Réalisation d'un autre projet du PPCC pour répondre aux besoins additionnels en matière de développement de capacités.

#### **5.4 Pertinence**

Les projets du PPCC qui ont été examinés sont généralement pertinents compte tenu des besoins des OPD visés et des stratégies et priorités du pays. Le programme est en accord avec la plupart des politiques et des priorités de l'ACDI (p. ex. Aide internationale efficace, La stratégie de développement durable 2004-2006 de l'ACDI, les priorités de la DGPC, les politiques particulières en matière d'éducation et l'égalité des sexes).

En 1995, le PPCC s'inspirait clairement des priorités du Canada en matière de développement et les soutenait. Cependant, compte tenu des changements survenus dans le contexte du développement international ainsi que dans le propre programme de développement international en évolution du Canada, les objectifs et la conception actuels du PPCC ne sont plus conformes aux priorités du Canada, surtout celles qui mettent l'accent sur les approches axées sur la demande. Bien que les ICC fassent tous les efforts possibles pour s'assurer que les OPD participent activement à la conception et à la gestion des projets, ceux du PPCC sont généralement mis en place par les ICC et non pas par les OPD.

Tous les investissements de l'ACDI à l'égard du PPCC au-delà de la phase II devront être fondés sur les priorités du jour en matière de développement. Une fois que ces priorités auront été précisées, l'ACDI devra revoir et clarifier les raisons qui l'incitent à soutenir de tels types d'investissement dans l'avenir.

#### **5.5 Durabilité**

La majorité des projets du PPCC sont durables au niveau individuel (le personnel et les facultés des OPD déclarent qu'ils continuent de profiter des connaissances, de la perception et des compétences qu'ils ont acquises dans le cadre du projet et à en bénéficier). Au niveau institutionnel, environ 60 p. 100 des projets réalisés qui ont été examinés se poursuivaient après leur date d'expiration. La durabilité des autres projets était compromise par divers facteurs, incluant le manque de temps pour établir des relations, le manque de stratégies de sortie, les ressources insuffisantes des OPD pour poursuivre les activités, le manque de soutien des

organismes des gouvernements nationaux et régionaux, les mandats inappropriés, les changements de personnel et l'incapacité des clients à payer pour les services.

#### **Durabilité du projet**

Le projet Perfectionnement, entrepreneuriat et autofinancement a été lancé suite à la réduction du soutien financier du Ministère de l'environnement. L'austérité économique croissante qu'ont connue tous les secteurs au **Mali** a, jusqu'à maintenant, empêché le centre de formation en foresterie de générer les ressources appropriées pour répondre à ses besoins.

Le projet *Water Care* en **Tanzanie** était coordonné par l'intermédiaire d'un bureau de projet qui utilisait les services de plusieurs organisations partenaires. Une fois le projet terminé, les partenariats se sont démantelés interrompant ainsi leur portée au niveau du village.

Le projet Autonomie et entrepreneuriat a cherché à développer les capacités de l'Institut de Gestion, la seule installation de formation en informatique à Bamako, au **Mali**, pour gérer son infrastructure informatique de façon autonome et acquérir une grande expérience des affaires. Par l'intermédiaire de la composante en TI, l'Institut a pu utiliser les connaissances acquises par l'intermédiaire du projet pour organiser des classes de formation en informatique qui attirent maintenant des étudiants à temps plein et des étudiants professionnels à temps partiel. Après le projet du PPCC, l'Institut a mis en place avec succès le programme de formation « rémunéré à l'acte » axé sur les compétences informatiques.

Bien que la durabilité des résultats soit un facteur pris en considération lors de l'approbation des projets du PPCC, elle n'est pas suffisamment abordée tout au long du cycle du projet (p. ex. dans le cadre de la planification annuelle, de la mise en oeuvre, de la production de rapports, du contrôle et de l'évaluation du projet).

De récents changements apportés aux exigences de production de rapports du PPCC comprennent les comptes rendus sur la durabilité – une initiative positive. Elle pourrait être améliorée en incitant les participants à donner des renseignements sur les défis qu'ils ont dû surmonter et en exigeant des intervenants qu'ils mettent en évidence les répercussions et(ou) les changements requis à l'égard de la mise en oeuvre du projet. De tels renseignements pourraient fournir un précieux aperçu à l'égard de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, permettant ainsi de dégager des enseignements utiles.

## **5.6 Rendement opérationnel**

### **5.6.1 Administration, gestion et gouvernance**

Le PPCC est administré et géré efficacement par l'ACCC, laquelle a apporté de nombreux changements au programme pour en accroître l'efficacité et l'efficience et pour aligner les investissements à l'égard des projets du programme aux politiques et priorités changeantes de l'ACDI. Cependant, les systèmes de production de rapports, de contrôle et d'évaluation du PPCC s'attaquaient généralement aux résultats à court terme plutôt qu'aux résultats à long terme. De façon générale, l'information relative au rendement du PPCC n'est pas aussi riche qu'elle devrait l'être. Certaines initiatives récentes sont prometteuses : en 2004, l'ACCC a révisé les outils de contrôle pour insister davantage sur l'atténuation des risques et le nouveau format d'évaluation permet d'examiner le contexte afin de déterminer la pertinence du projet. De plus, les récents projets de la phase II répondent maintenant à une question particulière dans le rapport annuel sur l'égalité entre les sexes. Cependant, il faudrait insister davantage sur les résultats plutôt que sur les activités.

Il y a place à amélioration dans l'administration du programme par l'ACDI – principalement en ce qui concerne la composition du Comité directeur du PPCC et de ses attributions.

### **5.6.2 Rentabilité et utilisation des ressources**

De façon générale, les coûts du programme et des projets du PPCC sont raisonnables. Ces résultats, combinés à la multitude de résultats atteints et à la rentabilité des ressources, permettent de croire que le PPCC est relativement rentable. Il y a certains aspects à l'égard desquels les ressources pourraient être utilisées plus efficacement pour améliorer les résultats et l'efficacité du programme (p. ex. des investissements plus concentrés, à long terme; l'investissement dans le contrôle du programme et l'examen des approches de prestation de la formation, de la durée et du suivi).

### **5.6.3 Conception**

Des changements ont été apportés afin d'améliorer à la longue l'efficacité et l'efficience du PPCC mais les objectifs du programme sont demeurés relativement constants en dépit de l'évolution importante de la situation. Le programme utilise une MCL depuis 2001 (mise à jour en 2003), mais cette dernière sert principalement à la production de rapports annuels et n'est pas particulièrement utile pour guider, gérer et contrôler le programme.

Le PPCC n'a pas suivi le rythme des tendances les plus récentes quant à l'expansion des capacités. Sa documentation comprend peu d'information ou de directives sur la logique du programme ou le modèle utilisé pour guider ses projets de développement des capacités. Les modèles du projet tendent à soutenir l'élaboration ou la transplantation des programmes de formation dans les OPD, la planification des activités ou l'affectation de ressources au processus de développement organisationnel étant relativement modestes. L'absence d'une définition claire et commune de ce que les intervenants entendent par développement des capacités contribue à maintenir une certaine ambiguïté quant aux buts du programme.

Dans le cadre de la phase II, les intervenants du PPCC ont déployé des efforts pour intégrer les principes de la gestion axée sur les résultats dans la conception des projets du programme. Cependant, les modèles de projets du PPCC ont tendance à insister sur les effets immédiats plutôt que sur les résultats à long terme, et les résultats des projets plutôt que du programme, ce qui a des répercussions négatives sur la mise en oeuvre et la production de rapports à l'égard des projets et du programme.

Finalement, bien que les intervenants du programme du PPCC soient tous d'accord pour axer le PPCC davantage sur la demande, la conception actuelle du programme le permet difficilement. L'ACCC a entrepris plusieurs activités pour encourager les approches axées sur la demande, notamment : des réunions régionales au Sénégal (1992) et au Zimbabwe (1996) qui ont réuni l'OPD et les ICC, et des missions exploratoires pour déterminer les besoins possibles des OPD, en Afrique du Sud et au Vietnam (1991), à Cuba et au Sénégal (2002) ainsi qu'au Brésil et au Chili (2004). Un programme davantage axé sur la demande nécessiterait probablement une refonte importante (p. ex. : se concentrer sur un nombre moins important de pays et d'institutions en développement, et charger les OPD de présenter des demandes de soutien du PPCC) les répercussions pour le programme et les intervenants seraient importantes .

## **6. Leçons retenues**

Cette section porte sur les leçons tirées des travaux d'évaluation afin d'en faire profiter tous les programmes semblables au PPCC, particulièrement ceux qui se concentrent sur le développement des capacités.

### **6.1 Les efforts de renforcement des capacités sont plus susceptibles de donner des résultats positifs lorsque :**

- Ils sont considérés comme étant des processus à long terme, itératifs et progressifs qui sont suffisamment souples pour s'adapter aux conditions changeantes et évolutives dans lesquelles ils sont entrepris.
- Ils se concentrent sur les besoins et les priorités de l'organisation dans son ensemble (par opposition aux besoins individuels) et reconnaissent que la capacité d'une organisation dans son ensemble est plus importante que la somme des capacités qui la compose.

### **6.2 Les effets des mesures de développement des capacités sont susceptibles d'être plus importants lorsque :**

- Une initiative de développement des capacités est basée sur une logique clairement énoncée qui lie de façon cohérente les résultats obtenus par le projet aux résultats obtenus au niveau du programme.
- Une initiative prévoit un nombre plus modeste de projets reliés plutôt qu'un grand nombre de projets isolés et non reliés (il est également moins coûteux de surveiller et d'évaluer les effets du programme lorsque les initiatives sont moins nombreuses et reliées plutôt que largement dispersées en matière de concentration et d'emplacement).

### **6.3 Les résultats durables doivent être planifiés et sont plus susceptibles d'être atteints lorsque :**

- Une organisation lance son propre processus de développement des capacités et qu'elle est responsable de toutes les étapes.
- Le processus de renforcement des capacités est guidé par des consultations saines entre les multiples intervenants et que tous les intervenants de l'État pertinent jouent un rôle directeur dans la planification, la conception et le contrôle des résultats du projet.
- Les partenaires participant à un processus de développement des capacités connaissent déjà leurs points forts et leurs points faibles et ont développé une confiance mutuelle.

### **6.4 Les résultats en matière d'égalité entre les sexes au niveau organisationnel sont plus susceptibles d'être obtenus lorsque :**

- Ceux qui y participent comprennent bien le contexte interne et externe et les besoins de l'organisation et utilisent ces connaissances pour mettre en évidence des résultats réalistes.
- Les effets clairs et une stratégie intégrée bien définie ont été mis en évidence au niveau organisationnel, particulièrement lorsque plusieurs objectifs concurrents sont poursuivis.

- Les participants qui n'ont pas une compréhension suffisante des questions liées à l'égalité des sexes recherchent un encadrement et du soutien auprès des experts à ce sujet pour concevoir, mettre en oeuvre et vérifier les résultats.

## **7. Réflexion récente sur le renforcement des capacités**

### **7.1 Définition**

Le plan de gestion du PPCC inclut des définitions (voir le texte ci-dessous), cependant elles doivent être mises en évidence de façon plus constante dans les documents, manuels et ateliers du PPCC, etc.

#### **Définitions**

**Capacité** se définit comme étant les aptitudes techniques et organisationnelles, les relations et les valeurs qui permettent aux pays, organisations, groupes et personnes individuelles d'exécuter des fonctions et d'atteindre leurs objectifs de développement au fil du temps.

**Développement des capacités** fait référence aux approches, stratégies et méthodologies utilisées par les participants à l'échelle nationale et(ou) les intervenants étrangers pour aider les organisations, les institutions et(ou) les systèmes à améliorer leur rendement.

Plan de gestion du PPCC (ACDI, 2001), pied de page 2, p. 1

### **7.2 Émergence d'une approche holistique**

La notion de renforcement des capacités a vu le jour vers la fin des années 80 et s'est imposée. À l'heure actuelle, il s'agit toujours d'une notion essentielle pour de nombreux organismes de développement. Par exemple, l'ACDI possède un site web sur le renforcement des capacités alors que le Centre européen de gestion de politiques de développement a récemment lancé une étude sur les capacités, les changements et le rendement pour le CAD.

Les principales questions qui se sont posées au cours de la décennie sont notamment :

- Est-ce que le renforcement des capacités est un processus ou un objectif?
- Quels sont les niveaux d'entrée recommandables (secteur, institution, individuel) pour les initiatives à ce chapitre et quels sont les rapports mutuels parmi les niveaux?
- Quels résultats réalistes peut-on espérer des initiatives de développement?

Certaines des conclusions les plus manifestes indiquent que tous les intervenants dans le cadre d'un investissement en matière de développement doivent adopter la même définition du renforcement des capacités. En outre, celui-ci doit porter sur le changement et la transformation. D'autre part, le renforcement des capacités organisationnelles est en cours d'essai – il existe des modèles, cadres, outils et systèmes en évolution. Pour accroître et assurer l'efficacité des programmes à ce sujet, tous les intervenants doivent tenir à jour leurs connaissances.

Après une étude menée par le CRDI (Douglas Horton et al, 2003), les principes d'une approche holistique du renforcement des capacités au niveau organisationnel ont été élaborés pour répondre à ces préoccupations, notamment :

- Les mesures prises doivent s'attaquer aux besoins de l'ensemble de l'organisation
- La gestion des processus de renforcement des capacités est essentielle à sa réussite
- Le contrôle et l'évaluation des programmes et initiatives de renforcement des capacités doivent être planifiés dès le début
- Le renforcement des capacités est un processus qui évolue avec le temps et qui exige des ressources
- La réussite des initiatives de renforcement des capacités dépend de l'établissement de conditions favorisant l'apprentissage et le changement

### **7.3 Prochaines étapes**

Il serait opportun de réévaluer ensemble la définition de cette notion, utilisée pour les besoins du PPCC, afin de déterminer s'il convient de la réviser. Après cet accord, une interprétation commune des résultats attendus du RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, aux niveaux du programme et du projet peut être élaborée.

Dans le cadre de ce processus, il faut établir clairement le rapport mutuel entre les capacités organisationnelles, le changement et le rendement. Dans le cas de la plupart des projets du PPCC, on suppose qu'une fois qu'ils seront terminés, le programme de formation ou le service communautaire sera intégré avec succès aux OPD. Cependant, il y a relativement peu d'activités reliées ou à l'appui prévus spécifiquement et systématiquement dans la conception du projet.

Les principaux intervenants participant à la conception future du PPCC devraient revoir et évaluer leur degré de satisfaction à l'égard des résultats obtenus à ce jour en matière de RENFORCEMENT DES CAPACITÉS et déterminer si une approche plus holistique devrait être favorisée. Parmi les répercussions d'une approche plus holistique, notons le besoin d'outils et d'encadrement d'appoint des ICC, le besoin d'une souplesse accrue pour les budgets des projets, des allocations pour différents intrants et des résultats escomptés. Les conclusions d'une telle réflexion majeure seraient inestimables pour établir un cadre de financement futur.

## **8. Conclusions et recommandations**

### **8.1 Conclusions**

L'évaluation conclut que la phase II du PPCC est efficace et atteint les résultats escomptés. De plus, il est bien administré et géré par l'ACCC. Les projets individuels du PPCC atteignent d'importants résultats, qui ont parfois beaucoup de portée, dans les pays partenaires, et au Canada aux niveaux individuel, organisationnel, du client et du secteur. Il est prouvé que les projets du PPCC sont rentables et que 60 p. 100 des projets complétés étaient durables pour l'institution visée. Le PPCC a eu des répercussions positives importantes sur les collèges canadiens. Enfin, de nombreux changements ont été apportés et continuent à l'être pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du programme.

La phase II du PPCC est pertinente pour les ICC et les OPD individuelles. Le Programme s'inspirait des priorités du Canada en 1995 en matière de développement. Cependant, les objectifs et la conception actuels du PPCC ne sont plus conformes aux priorités canadiennes. La phase II pourrait faire l'objet de certains rajustements afin que le programme et les priorités actuelles correspondent mieux, comme il est indiqué dans les recommandations à court terme.

Les résultats diffus des nombreux projets et pays peuvent avoir une incidence sur des programmes tels que le PPCC. Le niveau de coordination entre les directions générales de programme géographique et la DGPC représente également un autre facteur dont il faut tenir compte. L'évaluation reconnaît que la concentration n'est pas un objectif explicite du PPCC, mais soulève la question à titre de point de délibération future.

L'évaluation conclut que certains changements opérationnels pourraient être apportés, par exemple pour continuer à améliorer l'objectif de divulgation des renseignements sur le rendement cumulatif, l'égalité entre les sexes, l'environnement et la durabilité. Les leçons devraient être regroupées – et partagées – annuellement afin que les intervenants puissent communiquer leur opinion sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.

Cependant, les investissements, postérieurs à la phase II devront être fondés sur les principes et priorités du jour en matière de développement. L'ACDI devra réviser attentivement et préciser les raisons qui l'incitent à appuyer de tels programmes, alors que ces dernières deviennent plus claires grâce à l'Énoncé de politique internationale, Vision 2010 et d'autres documents de politiques.

## 8.2 Recommandations à court terme (phase II)

Ces recommandations portent sur des améliorations pouvant être apportées dans le cadre de la phase II actuelle qui se termine au cours de l'exercice 2007-2008 afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du programme.

**Première recommandation. En partenariat avec d'autres principaux intervenants du PPCC, l'ACDI devrait réviser les résultats escomptés du programme et des projets de façon à ce qu'ils soient clairs et judicieux et que chaque niveau soit relié de façon cohérente à l'autre.**

Les répercussions pourraient être nombreuses. L'ACDI et les principaux intervenants devraient considérer les éléments suivants :

- a) Clarifier les résultats escomptés du programme à quatre niveaux, p. ex. individuel, institutionnel, du client et du secteur pour les pays en développement et le Canada (au besoin), et clarifier les résultats du projet pour les ICC et les OPD.
- b) Énoncer clairement les résultats escomptés en matière d'égalité entre les sexes et d'environnement. L'ACCC devrait être encouragée à aider les promoteurs de projets à définir de façon plus spécifique les résultats et les stratégies en matière d'égalité entre les sexes, en se fondant sur l'analyse comparative entre les sexes.
- c) Préciser la définition et les résultats escomptés pour les projets de catégories 1 et 2, ainsi que les raisons qui justifient la division entre les deux types de projet.
- d) Réviser la MCL du programme pour qu'elle tienne compte des résultats escomptés, en prenant en considération les recommandations a), b) et c) ci-dessus et en accordant une

attention particulière à la logique verticale (cause/effet des différents niveaux) et à la logique horizontale (en cernant les indicateurs et les hypothèses pertinents).

**Deuxième recommandation. L'ACDI devrait revoir le mandat et renouveler la composition du comité directeur du PPCC au fil du temps afin de s'assurer qu'il se compose d'intervenants capables de fournir une vision stratégique et assurer une plus grande transparence.**

Lorsqu'elle renouvelle la composition du comité directeur du PPCC, l'ACDI devrait s'efforcer d'équilibrer le nombre de membres qui peuvent fournir au PPCC une direction plus stratégique et plus objective. Les nouveaux membres devraient avoir une relation sans lien de dépendance avec ceux qui gèrent le programme, et qui ont les compétences et les connaissances qui peuvent compléter l'expertise administrative des membres actuels de l'ACCC et de la DGPC dans des secteurs tels que le renforcement des capacités.

**Troisième recommandation. L'ACDI devrait étudier avec son principal partenaire, l'ACCC, diverses questions opérationnelles afin d'améliorer la gestion et le rendement de la phase II.**

Les sujets de discussion comprennent les suivants :

- a) clarification de l'approche du PPCC à l'égard du renforcement des capacités;
- b) adaptation des pratiques de production de rapports à l'égard du programme afin de les rendre plus significatives et de faire en sorte qu'elles soient axées sur le rendement;
- c) amélioration du contrôle de projet du PPCC, des exigences en matière de production de rapport et d'évaluation pour les rendre plus participatives, axées sur les résultats, analytiques et sensibles à la spécificité des sexes.

### **8.3 Recommandations à long terme (au-delà de la phase II)**

Les considérations stratégiques suivantes visent à aider l'ACDI et les autres intervenants du PPCC à se pencher sur les phases futures du PPCC afin d'en améliorer la pertinence et l'efficacité à long terme.

#### **8.3.1 Définition des principes**

Tout investissement futur de l'ACDI doit être guidé par des principes clairement définis qui sont fondés sur les priorités des pays en développement et les priorités du Canada.

- Priorités des pays en développement – Supposons que les ODM et les principes d'efficacité du développement continuent à influencer les priorités du Canada à l'avenir, les principes du PPCC devraient également être fondés sur ces priorités. Le soutien de la formation technique et professionnelle devrait être clairement relié à un ou plusieurs ODM.
- Les priorités du Canada en ce qui concerne l'engagement des Canadiens à l'égard du développement international – Si l'ACDI continue à préconiser, promouvoir et encourager la participation des Canadiens au développement international, il sera possible et important de continuer à soutenir la participation des ICC. Ce type de participation, et le type de soutien offert par l'ACDI pourraient également (et devraient peut-être) être différents de ceux offerts dans le passé.



- L'augmentation de la concentration des résultats du programme (effets et impacts) – Les résultats du PPCC dans les pays en développement ont été répartis dans un grand nombre de projets et de pays et présentent peu de preuve de l'impact concentré dans une région ou un pays. Voici quelques-unes des raisons :
  - La concentration n'est pas un objectif explicite du PPCC. Trente (68 p. 100) des 44 pays en développement participant à la phase II n'ont qu'un seul projet en cours. Cela limite les possibilités de collaboration et la synergie dans un pays donné.
  - L'impact au niveau institutionnel est modeste en raison des limites du budget du PPCC à l'égard des projets et les règles qui découragent les multiples interventions dans une institution. Des préoccupations semblables ont été soulevées dans l'évaluation du PPCC effectuée en 1998.
  - Des renseignements insuffisants entre les régions géographiques de l'ACDI et la DGPC peuvent également limiter l'impact de programmes comme le PPCC.

Cette analyse n'a pas pour but de juger le PPCC de façon rétroactive, mais de soulever des questions à l'intention des intervenants au sujet des directives futures du PPCC et des résultats qu'il prévoit atteindre. Certains des problèmes et des questions suivants sont pertinents :

- Est-il suffisant de réaliser un certain nombre de réussites au niveau de l'OPD et(ou) des ICC ou le programme pourrait-il avoir une incidence plus ciblée aux niveaux national, régional et(ou) sectoriel dans les pays en développement?
- Les résultats escomptés du programme devraient-ils être supérieurs à la somme de ses parties (résultats au niveau du projet)?
- Le programme devrait-il avoir pour but d'acquérir une notoriété, de jouer un rôle respecté et d'avoir un créneau de valeur en matière de formation technique et professionnelle dans les pays en développement (sélectionnés)?
- Compte tenu des réalisations passées en matière d'établissement des capacités et du rendement, faudrait-il s'attendre à des effets plus marqués du programme au Canada?

**Quatrième recommandation. L'ACDI devrait examiner et clarifier les principes du programme pour toute phase future du PPCC en tenant compte de l'évolution de l'environnement international et des questions auxquelles l'ACDI est confrontée ainsi que des priorités, de la concentration et de la cohérence des pays en développement.**

### **8.3.2 Clarification de la logique du programme et du modèle de changement**

Le PPCC a besoin d'un cadre clair, pertinent et utile et d'une stratégie pour guider, gérer, contrôler et rendre compte du rendement du PPCC aux niveaux du projet et du programme. Par conséquent, il n'y a pas de base qui soit établie clairement pour juger le rendement et la valeur que pourrait avoir le programme. La vulnérabilité du PPCC est ainsi accrue, particulièrement à la lumière des changements à l'égard des politiques de l'ACDI et du contexte de la DGPC. L'ACDI devra examiner des moyens d'aligner la conception du programme futur à ses politiques et encourager la propriété locale qui favorise les résultats en matière de développement aux niveaux du programme et du projet, tout en relevant le défi que présente l'engagement de la société civile canadienne diversifiée.

L'ACDI devrait déterminer dans quelle mesure le PPCC devra mettre l'accent sur la demande plutôt que sur l'approvisionnement dans l'avenir. Il y aurait alors diverses répercussions

politiques et administratives pour l'ACDI, les organisations de pays en développement et les collèges canadiens, y compris en ce qui concerne la façon dont le programme est planifié, géré, pourvu en ressources et structuré. La question la plus importante qui se pose est si la DGPC et l'ACDI voient la valeur possible de tels changements et si elles ont la volonté et le mandat de les apporter.

**Cinquième recommandation. Suite à la quatrième recommandation, l'ACDI devrait s'assurer que toute phase future du PPCC est guidée par un cadre de programme clair, une orientations axée sur les résultats et une stratégie à suivre ainsi que des mesures destinées à apporter les changements.**

**Annexe 1 : État des recommandations de l'examen de la phase I dirigé par la direction générale (1998)**

NUMÉRO	RECOMMANDATION	ÉTAT <sup>7</sup>	COMMENTAIRES
1	Renouvellement du programme pour une phase additionnelle.	M	
2	Augmentation du budget accordé par l'ACDI au PPCC.	M	Le montant total a été réduit.
3	Ajout du niveau de développement d'un pays à titre de critère de sélection pour le financement (favoriser les pays moins développés)	M	Cependant, au moins 50 p. 100 des projets doivent être en Afrique, laquelle comprend beaucoup moins de pays développés.
4	Intégration à la prochaine phase du PPCC d'une stratégie portant sur le partenariat entre les OPD et les intervenants socio-économiques dans les PD, particulièrement les entreprises et les industries.	M	Un partenariat durable entre les OPD et la communauté est prévu dans la MCL. Dans le PPCC, la communauté comprend le secteur privé.
5	Élaboration par le PIE d'un cadre afin d'offrir une orientation stratégique à ses deux programmes.	NM	L'ACDI indique que ses deux plans de travail prévoient l'examen de cette question.
6	Développement d'un cadre stratégique pour le PPCC et l'UPCD et intégration au cadre stratégique du PIE afin d'accroître leur complémentarité.	NM	Selon le n° 5 ci-dessus.
7	Sélection d'initiatives plus importantes à partir des résultats des projets existants, à la lumière des orientations stratégiques du PIE, du PPCC et de l'UPCD.	NM	Tel que ci-dessus.
8	Remplacement du système actuel de projets de niveaux 1, 2 et 3 par un système à deux niveaux, le premier étant attribué aux projets issus de nouvelles initiatives et qui semblent présenter de bonnes possibilités en ce qui concerne les priorités de l'ACDI en matière d'aide publique.	M	La phase II démontre que les projets de catégorie I sont issus d'initiatives de catégorie 2.
9	Établir la limite du budget des projets de niveau 1 à 500 000 \$ et à 1 M \$ pour les projets de niveau II.	M	Cependant, les montants ont été réduits pour les deux catégories (à 400 K \$ et 800 K \$ respectivement) pour permettre la mise en oeuvre d'un plus grand nombre de projets du PPCC.

<sup>7</sup> M = mise en application; NM = n'a pas été mise en application

NUMÉRO	RECOMMANDATION	ÉTAT <sup>7</sup>	COMMENTAIRES
10	Prévoir des contrôles périodiques au besoin pour les projets de niveaux I et II une fois qu'ils seront terminés, à la condition que les initiatives ne durent pas plus de cinq ans.	NM	
11	Faire en sorte que l'ACCC fasse un suivi sur ses intentions de mettre en oeuvre une structure interne plus intégrée pour faciliter la coordination et la cohérence du programme.	M	
12	Instaurer une demande de proposition en deux étapes, en commençant par i) une lettre d'intérêt (pré-sélection) et ii) une mission de planification, suivie d'une soumission définitive détaillée pour les besoins de la sélection finale.	M partiellement	La première partie n'a pas été mise en oeuvre. La seconde l'a été (voir la vingtième recommandation).
13	Faire en sorte que l'ACCC prenne les mesures qui s'imposent pour combattre la perception que les collègues canadiens manquent de transparence.	M	Le Comité de sélection a été restructuré. La décision finale d'approuver le projet est maintenant la responsabilité du ministre. Les documents présentent clairement le processus d'approbation.
14	Faire en sorte que les rapports financiers des collègues canadiens soient présentés à tous les six mois plutôt que quatre fois par année.	NM	Ils sont toujours trimestriels.
15	Faire en sorte que l'ACCC permette, à certaines conditions (la soumission d'un plan annuel révisé, le p. 100 du total du budget, etc.), que les projets puissent reporter une partie de leur budget.	M	
16	Faire en sorte que la prochaine phase du budget prévoie des fonds additionnels afin que l'ACCC puisse procéder au contrôle et à l'évaluation.	NM	
17	Faire en sorte que l'ACCC fasse un meilleur usage de son cadre stratégique au niveau du contrôle et de l'évaluation, à la lumière du développement durable et de la gestion axée sur les résultats.	M partiellement	Une MCL a été élaborée, mais il manque de cohérence entre ce cadre et les tables de résultats au niveau du projet.
18	Faire en sorte que les deux composantes actuelles, impliquant la mise en valeur de l'environnement et le développement du secteur privé soient réinstaurées horizontalement dans l'élaboration du cadre stratégique de la nouvelle phase.	M partiellement	Mise en oeuvre pour l'environnement, mais pas pour le développement du secteur privé énoncé à titre de priorité dans les critères de sélection et dans la DP 2004 (p.13).
19	Faire en sorte que l'ACCC diffuse plus d'information sur la structure de gestion du PPCC, y compris sur le	M	Énoncé clairement dans différents documents

NUMÉRO	RECOMMANDATION	ÉTAT <sup>7</sup>	COMMENTAIRES
	Comité d'examen des projets, les règles importantes reliées à la gestion des fonds publics et ses accords de contribution avec l'ACDI.		disponibles sur le site Web du PPCC.
20	Faire en sorte que des solutions soient mises en évidence dans la prochaine phase, comme l'établissement des suivants : i) un mécanisme de financement pour les missions de planification dans le cadre du processus de demandes de proposition ; ii) augmentation du budget destinée à la coordination de projets (pour améliorer la participation des OPD dans le cadre de la coordination de projets).	M	Cependant, la réglementation du PPCC empêche les OPD d'être rémunérés pour leur participation à la coordination de projets.
21	Augmenter les frais de gestion des collègues de 12 p. 100 à 13 p. 100 du coût total du projet.	M	Ils ont été augmentés de 9 p. 100 à 12 p. 100
22	Réduire la partie de la contribution des collègues ou au moins, la maintenir au niveau actuel.	M	Ils ont été maintenus à 25 p. 100, mais font l'objet d'un suivi plus rigoureux dans la phase II.
23	Faire en sorte que l'ACDI prévoio plus de fonds pour la prochaine phase de sorte qu'elle puisse contribuer à la gestion stratégique du programme en partenariat avec l'ACCC.	M partiellement	Un comité directeur composé de l'ACDI et de l'ACCC a été mis sur pied, mais tend à se concentrer davantage sur les questions administratives que sur les questions stratégiques.