



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

Évaluation du Programme pour les Philippines 1989-1990 à 2001-2002

Rapport sommaire

4 juin 2004

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 

ÉVALUATION DU PROGRAMME POUR LES PHILIPPINES 1989-1990 à 2001-2002

RAPPORT SOMMAIRE

Préparé par :

Direction de l'évaluation
Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances
Agence canadienne de développement international

4 juin 2004

Avant-propos

L'évaluation du Programme pour les Philippines vise à accroître l'efficacité de l'aide et à guider les futures activités de coopération au développement. Les enseignements tirés seront à la base de la nouvelle stratégie de pays qui sera mise en place par la Direction générale de l'Asie.

Le présent rapport fait la synthèse des informations figurant dans quatre rapports connexes préparés dans le cadre de l'évaluation :

- Développement du secteur privé, Resource Group Inc., Marikina City (Philippines).
- Appui aux organisations non gouvernementales, Goss Gilroy Inc., Ottawa (Canada).
- Programmation en matière de gouvernance, Henedina Razon–Abad (Ateneo School of Government), Philippines / M.M. Lynch Consultants International, Canada.
- Rapport de synthèse sur l'évaluation, Peter Bracegirdle, Appian Consulting, Ottawa (Canada).

La Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC) est seule responsable du contenu du présent rapport.

Remerciements

Nous remercions Janet King (chef de l'équipe d'évaluation) et son équipe de leur contribution. Faisaient partie de l'équipe : Peter Bracegirdle (Appian Consulting), Mary Lynch (M.M. Lynch Consultants International), Steve Mendelsohn et Angelita Gregario-Medel (Goss Gilroy Inc.), Henedina Razon-Abad (Ateneo School of Government), Curtis Whyte (Whyte Reynolds International Inc.), et Elena Roaring.

Nous adressons nos remerciements aux nombreuses personnes qui, par leurs connaissances, leurs observations ou leurs idées, ont contribué à l'évaluation. Nous tenons à souligner plus particulièrement le travail des employés du gouvernement des Philippines, du Bureau de coopération Philippines-Canada à Manille et de l'ACDI, qui n'ont pas ménagé leurs efforts et leur appui à toutes les étapes de l'évaluation. De plus, nous tenons à remercier les nombreux Canadiens et Philippins ainsi que les organisations du Canada et des Philippines qui ont généreusement accepté de participer aux entrevues.

Le directeur de la Direction de l'évaluation
Goberdhan Singh

Principaux sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
AEC	Agent d'exécution canadien
ANASE	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
APD	Aide publique au développement
ARMM	Région autonome musulmane de Mindanao
CODE	Caucus of Development
CPP	Cadre de programmation-pays
DIWATA	Development Initiative for Women's Alternatives and Transformation Actions
DGPC	Direction générale du partenariat canadien (ACDI)
DGPM	Direction générale des programmes multilatéraux (ACDI)
DSP	Développement du secteur privé
EPP	Examen de programme-pays
FCIL	Fonds canadien d'initiatives locales
GAL	Groupe d'administration locale
GAR	Gestion axée sur les résultats
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
NATCCO	Confédération nationale des coopératives
NEDA	Office du développement économique national (Gouvernement des Philippines)
ONG	Organisation non gouvernementale
PAAP	Programme d'aide pour l'achat de produits
PSGL	Programme de soutien au gouvernement local
PDMTF	Plan de développement à moyen terme des Philippines
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PSGL	Programme de soutien aux gouvernements locaux
SZOPAD	Zone spéciale pour la paix et le développement

Table des matières

Réponse de la gestion	i
Introduction	1
Chapitre 1 Contexte et perspective	3
1.1 Contexte politique	3
1.2 Contexte économique	4
1.3 Réduction de la pauvreté	4
1.4 Indicateurs de développement humain	5
1.5 Priorités du gouvernement des Philippines	6
1.6 Aide publique au développement globale	7
Chapitre 2 Programme de l'ACDI pour les Philippines	8
2.1 Niveaux de financement	8
2.2 Stratégies et cadres	9
2.3 Concentration géographique de l'ACDI, partenaires et bénéficiaires	11
2.4 Mécanismes de programmation de la Direction générale	11
Chapitre 3 Approche et méthodes d'évaluation	13
3.1 Étendue et élément central	13
3.2 Approche	14
3.3 Sources d'information	14
3.4 Échantillon de projets	14
3.5 Cadre analytique	15
3.6 Limites de la méthodologie	16
Chapitre 4 Pertinence du Programme	17
4.1 Compatibilité avec les politiques générales de l'ACDI	17
4.2 Adéquation aux priorités et aux besoins des parties prenantes/du gouvernement national	17
4.3 Complémentarité avec les investissements des autres donateurs	18
Chapitre 5 Résultats obtenus : Programmation en matière de gouvernance	19
5.1 Renforcement des capacités	20
5.2 Environnement porteur	20
5.3 Accès aux services	21
Chapitre 6 Résultats obtenus : Appui aux organisations non gouvernementales	22
6.1 Renforcement des capacités	22
6.2 Environnement porteur	23
6.3 Accès aux services	23

Chapitre 7 Résultats obtenus : Développement du secteur privé	25
7.1 Renforcement des capacités	26
7.2 Environnement porteur	26
7.3 Accès aux services	27
Chapitre 8 Égalité des sexes et environnement	28
8.1 Égalité des sexes	28
8.2 Environnement	28
Chapitre 9 Viabilité	29
9.1 Principaux facteurs de viabilité	29
9.2 Avantages durables	30
9.3 Détermination de la viabilité	31
Chapitre 10 Principales conclusions	32
Chapitre 11 Leçons tirées	34
Chapitre 12 Cap sur l'avenir	35

Annexes

Annexe I	Objectifs de l'ACDI par secteur de programmation thématique (de 1986-1987 à 2001-2002)	37
Annexe II	Carte des Philippines	38
Annexe III	Sommaires des initiatives échantillonnées	40
Annexe IV	Comparaison des secteurs d'intervention de la programmation des donateurs ...	43
Annexe V	Adéquation aux Plans de développement à moyen terme des Philippines	44
Annexe VI	Liste des partenaires et bénéficiaires aux Philippines	46
Annexe VII	Références sommaires	49

Réponse de la gestion

(Préparé par Hau Sing Tse, V.-P. de la Direction générale de l'Asie)

Le présent document constitue la réponse de la gestion à l'évaluation du Programme des Philippines. Nous souhaitons remercier l'équipe d'évaluation d'avoir adopté une approche participative. Les employés de l'ACDI et de l'Office du développement économique national du gouvernement des Philippines ont apprécié la possibilité qui leur était offerte de participer activement à l'exercice

Ce rapport est particulièrement opportun car ses conclusions et ses recommandations peuvent alimenter notre programmation actuelle et prévue, ainsi que l'élaboration de notre nouveau Cadre de programmation-pays (CPP).

Nous notons que l'évaluation portait sur les principes du document intitulé *Pour une aide internationale plus efficace (AIE)*. Ce faisant, le rapport confirme et valide certains des facteurs clés qui confèrent au Programme des Philippines sa pertinence :

- Le Programme traduisait les priorités du gouvernement des Philippines et celles des intervenants dans le pays;
- Les trois secteurs thématiques du Programme étaient conformes au mandat global de l'ACDI visant la réduction de la pauvreté;
- On observait un niveau élevé de cohérence avec les investissements d'autres donateurs internationaux.

Réponse de la gestion

Nous acceptons toutes les recommandations émises dans l'évaluation du Programme des Philippines (EPP). Le principal mécanisme pour donner suite aux recommandations est le CPP des Philippines. L'exercice d'élaboration d'un nouveau CPP doit être lancé à la fin de 2004 ou au début de 2005, en fonction du document Vision 2010 et de l'Examen de la politique internationale. Entre-temps, une stratégie provisoire, qui sera soumise à l'approbation du vice-président de la Direction générale de l'Asie, guidera les décisions en matière de programmation jusqu'à ce que le nouveau CPP soit approuvé et lancé, et sera à la base de l'élaboration de ce dernier.

Voici des commentaires concernant certaines recommandations.

Recommandation 1 : L'ACDI devrait prendre l'initiative de faire participer le ministère des Affaires étrangères à l'élaboration d'une vision à long terme des relations Canada-Philippines qui : a) tire parti des partenariats précieux qui ont été établis entre ces pays; b) tient compte des intérêts commerciaux, économiques et géopolitiques du Canada; c) repose sur les besoins et les priorités du gouvernement national et des intervenants dans le pays; d) tire parti des compétences sur le terrain de manière complémentaire.

Nous convenons qu'il est temps d'élaborer une approche stratégique axée sur l'avenir concernant les relations du Canada avec les Philippines. Ce facteur entrera en ligne de compte lors de l'élaboration du nouveau CPP. Il prend encore plus d'importance dans le contexte d'un pays à revenu faible à moyen, avec la possibilité d'un reclassement dans environ dix ans.

Dans ce contexte, l'ACDI mènera une série de consultations avec d'autres ministères et encouragera vivement Affaires étrangères Canada (AEC) à élaborer une vision globale qui tient compte du rôle de l'ACDI et de sa capacité de façonner des relations dynamiques. La stratégie provisoire, en cours d'élaboration, sera transmise à AEC en septembre 2004 et servira à lancer le processus de consultation relatif au nouveau CPP.

Recommandation 2 : Compte tenu de cette vision et des ressources relativement modestes de l'Agence, celle-ci devrait axer de manière stratégique son nouveau cadre de programmation sur ce qui a donné les meilleurs résultats dans le passé (les mesures qui ont constamment donné les résultats escomptés), tirer parti des stratégies, des approches et des pratiques qui ont été efficaces et éviter celles qui l'ont moins été.

Nous convenons que miser sur l'expérience et sur les leçons apprises est essentiel au succès de la programmation à venir. Cette EPP nous aidera à prendre des décisions stratégiques pour la nouvelle ronde de programmation. Nous avons noté les problèmes décrits dans le rapport d'évaluation concernant le renforcement des capacités et l'institutionnalisation des compétences, et nous reconnaissons qu'il est nécessaire d'accorder une attention accrue à la question pour garantir une plus grande viabilité.

Recommandation 3 : L'ACDI devrait concentrer ses efforts sur une sélection et une gestion des investissements qui s'inscrivent dans le cadre d'une approche intégrée et cohérente au niveau de l'Agence et dans un cadre décisionnel qui définit les résultats escomptés à chaque niveau d'intervention, macro, méso et micro, tout en respectant les besoins et les priorités du gouvernement national et des intervenants dans le pays et en encourageant la complémentarité avec les activités de la communauté de la coopération au développement.

Nous sommes d'accord avec cette recommandation, bien que son application intégrale pose des problèmes majeurs. S'agissant de la cohérence entre les différents mécanismes d'aide, nous continuerons de rechercher une approche intégrée. En ce qui concerne le programme bilatéral même, le prochain CPP tiendra compte de ces questions de gestion et de partenariat dans le cadre de sa stratégie de mise en oeuvre.

Recommandation 4 : Le Programme de l'ACDI doit accorder une plus grande place à la gestion des partenariats et au rôle du dialogue sur les politiques pour influencer sur les décisions du gouvernement des Philippines et des partenaires locaux.

Nous reconnaissons la nécessité de garantir une plus grande interaction/intégration des activités et des leçons apprises entre les niveaux macro, méso et micro. L'ACDI aide les partenaires à définir des normes ainsi que des solutions possibles. Nous collaborons déjà avec les partenaires et les intervenants. Nous continuerons de collaborer avec eux et de participer aux consultations liées au processus d'élaboration de politiques. À compter de septembre 2004, les plans de travail comporteront des activités précises liées au dialogue de politiques, dont le suivi sera assuré dans le cadre du Rapport annuel sur le rendement du programme-pays. S'appuyant sur une solide équipe sur le terrain, le personnel du Programme croit qu'il peut utiliser le dialogue de politiques, dans le cadre du partenariat multidonateurs, pour accroître l'efficacité et les résultats de notre collaboration. Nous croyons que le problème se situe principalement au niveau de la consignation des activités de dialogue et de leurs effets, puisque ces activités ne sont habituellement pas chiffrées, sont souvent entreprises dans le cadre de projets ou en complémentarité, et ne font donc pas, en majeure partie, l'objet de rapports, du moins de manière structurée et détaillée.

Recommandation 5 : Le Programme devrait concentrer ses activités de suivi et d'évaluation sur les interventions au niveau au « portefeuille » thématique et s'efforcer

davantage de faire connaître ses attentes en matière de rendement ainsi que les résultats aux organismes gouvernementaux nationaux, aux partenaires locaux, aux agents de mise en œuvre et aux intervenants.

Nous sommes tout à fait d'accord avec cette recommandation et nous avons pris des mesures pour mettre en œuvre certains éléments. Notamment, le suivi au niveau du portefeuille thématique a été adopté pour l'objectif de Développement du secteur privé. Cette approche peut être peaufinée dans le nouveau CPP au fur et à mesure qu'un ensemble cohérent de résultats sera défini au niveau du Programme. La participation de la NEDA au processus garantira la définition d'un ensemble commun « d'attentes convenues sur le plan du rendement ». Nous convenons également qu'il est nécessaire de diffuser plus efficacement les résultats et les leçons tirées de l'expérience acquise dans le cadre du Programme. Une stratégie de gestion des connaissances fera partie du nouveau CPP.

Le prochain CPP comportera aussi un cadre de résultats stratégiques et un cadre de mesure de rendement du Programme, conformément aux directives relatives au présent CPP, cadres qui définiront la structure du suivi thématique.

Introduction

Tirer des leçons de l'expérience pour accroître l'efficacité de l'aide

L'évaluation du Programme pour les Philippines (EPP) vise à mieux comprendre les résultats obtenus grâce au financement accordé par l'ACDI au cours de la période de douze ans allant de 1989-1990 à 2001-2002 (exercices financiers), et ce, pour renforcer l'efficacité de l'aide et guider les futures activités de coopération au développement. L'évaluation a été conçue pour favoriser l'apprentissage à partir des leçons qui en seront tirées, en dégagant les résultats obtenus, les mesures qui ont été efficaces, celles qui ont été inopérantes, et les raisons des réussites ou des échecs. Les enseignements tirés de l'évaluation seront pris en considération lors de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de programmation pour les Philippines, qui sera mise en place par la Direction générale de l'Asie.

L'équipe d'évaluation a examiné certaines initiatives de programmations dans trois secteurs thématiques : 1) la gouvernance; 2) l'appui aux organisations non gouvernementales; 3) le développement du secteur privé. Plus de 400 documents ont été étudiés, environ 250 entrevues ont été réalisées et des initiatives de programmation financées à hauteur de 298,6 millions de dollars par l'ACDI ont été évaluées. L'équipe s'est attachée surtout à déterminer la pertinence des projets financés, la capacité du programme à déboucher sur des résultats durables ainsi que les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et d'environnement.

L'EPP témoignait d'une approche résolument participative et, tout au long de l'évaluation, l'accent a été mis sur les possibilités d'optimiser le renforcement des capacités, tant celles des gestionnaires/employés de l'ACDI que celles de l'Office du développement économique national (NEDA), la plus haute instance responsable de l'élaboration des politiques au sein du gouvernement des Philippines. Le NEDA a participé activement à toutes les étapes de l'évaluation, et l'équipe d'évaluation incluait à la fois des consultants philippins et canadiens.

Entre les exercices 1989-1990 et 2001-2002, l'ACDI a consacré 398,6 M\$ à la programmation de coopération au développement aux Philippines et a contribué à quelque 500 projets.

Structure du rapport

Le rapport est structuré de la manière suivante :

- Le chapitre 1 fournit des renseignements généraux et un aperçu historique relativement à la programmation de coopération au développement aux Philippines, mettant en évidence le contexte politique, économique et social et les priorités du gouvernement des Philippines ainsi que l'aide publique au développement (APD) globale.
- Le chapitre 2 présente le Programme pour les Philippines de l'ACDI, y compris les niveaux de financement, les stratégies/cadres d'orientation, la concentration géographique, les partenaires/bénéficiaires, et les mécanismes de programmation de la Direction générale.

- Le chapitre 3 explique brièvement comment l'évaluation a été réalisée, y compris la portée et le champ d'application, l'échantillonnage de projets et les méthodes utilisées.
- Le chapitre 4 évalue la compatibilité du Programme avec les politiques générales de l'ACDI, les priorités du gouvernement des Philippines, les besoins des parties prenantes, et la complémentarité avec les investissements des autres donateurs.
- Le chapitre 5 présente les résultats obtenus par la programmation en matière de gouvernance, pour ce qui est : 1) du renforcement des capacités; 2) de la promotion d'un environnement porteur; 3) de l'accès équitable aux services.
- Le chapitre 6 décrit les résultats obtenus au regard de l'appui aux organisations non gouvernementales (pour ce qui est du renforcement des capacités, des environnements porteurs et de l'accès équitable aux services).
- Le chapitre 7 présente les résultats obtenus par la programmation en matière de développement du secteur privé (pour ce qui est du renforcement des capacités, des environnements porteurs et de l'accès équitable aux services).
- Le chapitre 8 résume les constatations faites par l'équipe d'évaluation relativement à la viabilité des résultats du Programme.
- Le chapitre 9 aborde les thèmes transversaux que sont l'égalité des sexes et l'environnement.
- Le chapitre 10 présente une conclusion générale, les objectifs généraux atteints, et les lacunes sur lesquelles il faudra se pencher.
- Le chapitre 11 décrit les leçons tirées de l'évaluation qui peuvent être appliquées de manière plus générale (et fournit une liste de certaines leçons tirées).
- Le chapitre 12 examine la façon dont les relations entre les Philippines et le Canada pourraient évoluer dans les dix à quinze années à venir et présente une série de recommandations en vue de préparer le terrain à l'Agence pour le plus long terme et de déterminer les approches et les mécanismes de planification et de mise en œuvre de la programmation de coopération au développement à mettre en place dans l'intérêt.

Chapitre 1 Contexte et perspective

Le contexte historique dans lequel s'inscrivent la planification et la mise en œuvre du Programme

De très nombreux facteurs ou circonstances qui peuvent être indépendants de la volonté de l'ACDI (par exemple, des entraves sociales, économiques et politiques, des lacunes dans les cadres institutionnels, l'accessibilité des principaux représentants ministériels) influent sur la coopération au développement. Une orientation réaliste s'impose; elle doit tenir compte des défis propres au travail à l'échelon international et à la coopération avec des partenaires très divers. C'est pourquoi il est important de déterminer les facteurs qui ont freiné les efforts de l'ACDI. Le présent chapitre présente le contexte historique et actuel dans lequel s'est inscrite la mise en œuvre du Programme pour les Philippines.

1.1 Contexte politique

Une période caractérisée par une stabilité incertaine

Entre 1986 et 2002, les Philippines ont connu quatre régimes présidentiels :

- La présidence de Corazon Aquino (1986–1992) a été marquée par le rétablissement de la démocratie constitutionnelle. Toutefois, les efforts de son administration ont été bloqués par des tentatives de coup politique et la répugnance des anciens dirigeants à renoncer au pouvoir.
- Entre 1992 et 1998, le président Fidel V. Ramos a ramené une certaine stabilité dans un paysage politique divisé, s'attaquant à des réformes économiques qui se faisaient attendre depuis longtemps et ralliant divers groupes autour de sa vision des Philippines pour l'an 2000.
- Joseph Estrada est devenu président en 1998. Il se présentait comme le défenseur des pauvres, avec un programme de lutte contre la corruption et la criminalité. Cependant, il a été obligé de démissionner à la fin de 2000 à la suite d'accusations de pillage économique, de la démission massive de membres de son gouvernement et d'un deuxième soulèvement de l'élite sociale et de la société civile.
- En janvier 2001, la Cour suprême a fait prêter le serment présidentiel à la vice-présidente Gloria Macapagal-Arroyo, dont le pouvoir repose sur un programme de lutte contre la corruption, qui met l'accent sur l'amélioration de la prestation des services, la promotion de normes de conduite et le renforcement des institutions. À ce jour, ses efforts pour relancer une économie stagnante ont été entravés par des disputes internes, une corruption généralisée, la faible confiance de la population ainsi que les enlèvements, la violence et l'insurrection qui se poursuivent dans le Mindanao.

1.2 Contexte économique

Une faible croissance économique, malgré une stabilité politique chancelante, la crise financière asiatique de 1997 et le fardeau croissant de la dette

Les Philippines sont un pays dont le revenu se situe dans la moyenne inférieure et compte parmi les économies enregistrant la croissance la plus lente parmi les membres de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE). Exprimé en parité de pouvoir d'achat (PPP), le produit intérieur brut (PIB) par habitant s'est accru, passant de 3 274 \$US en 1986 à 3 694 \$US en 2002¹. En dollars américains courants, le revenu brut net par habitant a augmenté, passant de 560 \$US à 1 030 \$US pendant la même période.

Entre 1983 et 1986, les Philippines ont traversé la pire crise économique de leur histoire d'après-guerre : forte inflation, accroissement de la dette, chômage à la hausse, et inégalités de revenus et disparités persistantes entre les régions ainsi que conditions météorologiques perturbatrices. La majorité pauvre a été le plus directement touchée, les revenus par habitant reculant, la mortalité maternelle et infantile augmentant et les crédits budgétaires pour les services de base connaissant un lent déclin. Entre 1986 et 1989, la présidente Aquino a jeté les bases de la reprise économique.

Entre 1989 et 1998, le produit intérieur brut réel s'est accru en moyenne de 2,7 % par année. Le taux de croissance annuel a atteint un sommet en 1996, soit 5,8 %, jusqu'à ce que la crise financière asiatique porte un coup à l'économie en 1997. En 1998, au plus fort de la crise, le taux de croissance du PIB a accusé un recul pour s'établir à 0,6 %, puis il a remonté à 3,4 % en 1999 et à 4,5 % en 2001.

1.3 Réduction de la pauvreté

Les taux de réduction de la pauvreté ont été constants, favorisant généralement les familles vivant dans les régions urbaines

Le tableau ci-dessous montre que l'incidence de la pauvreté familiale a constamment reculé entre 1985 (44,2 %) et 1997 (31,8 %), pour augmenter de nouveau et atteindre 34,2 % en 2000. Les réductions de l'incidence de la pauvreté familiale ont généralement favorisé les familles vivant dans les régions urbaines (les taux ont reculé de 33,6 % en 1985 à 20,4 % en 2000). Toutefois, l'incidence de la pauvreté chez les familles rurales n'a pas connu de baisse aussi importante (de 50,7 % en 1985 à 47,4 % en 2000)².

¹ PIB par habitant, fondé sur la parité du pouvoir d'achat. Les PIB par habitant est le produit intérieur brut converti en dollar international à partir des taux de parité de pouvoir d'achat. Les données sont en dollar international constant de 1995. Base de données des indicateurs du développement mondial de la Banque mondiale.

² Banque asiatique de développement, 2001a (Illo, 2002. p. 8).

Indicateurs de réduction de la pauvreté, 1985–2000						
Indicateur	1985	1988	1991	1994	1997	2000
Nombre total de familles pauvres (en millions)	4,36	4,23	4,78	4,53	4,51m	5,22
Taux de pauvreté total parmi les familles	44,2 %	40,2 %	39,9 %	35,5 %	31,8 %	34,2 %
Taux de pauvreté parmi les familles urbaines	33,6 %	30,1 %	31,1 %	24,0 %	17,9 %	20,4 %
Taux de pauvreté parmi les familles rurales	50,7 %	46,3 %	48,6 %	47,0 %	44,4 %	47,4 %

Source : Bureau national de la statistique, Enquête sur le revenu et les dépenses des familles (Illo, 2002, p.9).

L'inégalité des revenus a augmenté, le coefficient passant de 0,44 en 1985 à 0,48 en 2000³. Au cours de la même période, les niveaux de pauvreté ont augmenté en raison : 1) des faibles répercussions de la croissance économique; 2) de la crise financière de 1997, 3) des niveaux d'endettement élevés persistants, 4) des catastrophes naturelles (typhons et tremblements de terre); 5) de la perte constante de ressources limitées due à la corruption; 6) des conflits armés et de problèmes de sécurité dans le Mindanao. Les Philippines ont un des taux de croissance démographique les plus élevés de la région (2,3 % par an). Si ce taux se maintient, la population des Philippines devrait passer de 76,5 millions en 2000 à 96,8 millions en 2010 (Régie nationale de coordination des statistiques, 2001).

Quarante-huit milliards de dollars américains (estimation) ont été perdus au cours des vingt dernières années en raison de la corruption (Florencio Abad, Lynch et Abad, 2004, p.8), plus que l'APD totale acheminée aux Philippines au cours de la même période.

1.4 Indicateurs de développement humain

Un recul par rapport aux autres pays de l'ANASE

L'indice de développement humain est établi à partir de la production intérieure brute par habitant, du pouvoir d'achat local, du taux d'espérance de vie, du taux d'alphabétisation des adultes et du taux de scolarisation. Le tableau ci-dessous montre que même si l'indice de développement humain des Philippines a augmenté, le pays a reculé dans le classement par rapport aux autres pays membres de l'ANASE. Les Philippines ont de meilleurs indicateurs au chapitre de l'éducation, mais sont en retard sur les autres pays, sauf l'Indonésie, pour ce qui est de la santé et de l'accès aux services de base.

³ Selon l'enquête sur le revenu et les dépenses des familles du Bureau national de la statistique du gouvernement des Philippines, le coefficient Gini était de 0,44 en 1985, de 0,45 en 1994 et de 0,48 en 2000 (Illo, 2002, p. 124). Le coefficient de Gini indique la mesure dans laquelle la répartition des revenus entre les particuliers ou les ménages au sein d'une économie dévie d'une répartition parfaite (zéro représente une égalité parfaite et 100 une inégalité maximale).

Comparaison des indicateurs de développement humain - Quelques pays de l'Asie du Sud-Est (1985–1999)				
Année	Indonésie	Malaisie	Philippines	Thaïlande
<i>Indice de développement humain</i>				
1985	0,58	0,69	0,69	0,68
1990	0,62	0,72	0,73	0,71
1995	0,66	0,76	0,73	0,75
1999	0,68	0,77	0,75	0,76
<i>Espérance de vie à la naissance (en années)</i>				
1995	64,0	71,4	67,4	69,5
1999	65,8	72,2	69,0	69,9
<i>Taux d'alphabétisation des adultes</i>				
1994	83,8 %	93,8 %	94,6 %	83,4 %
1999	86,3 %	87,0 %	95,1 %	95,3 %
<i>Taux brut de scolarisation</i>				
1994	62,0 %	61,0 %	87,0 %	55,0 %
1999	65,0 %	66,0 %	82,0 %	60,0 %

Source : Rapport sur le développement humain, Nations Unies, 1998, 2001 (Ilo, 2002, p. 134).

Remarque : Les indices indiqués dans le tableau n'ont pas été calculés en fonction de la valeur du dollar constant. Ces chiffres sont utiles en tant qu'approximation de la tendance générale au fil du temps.

1.5 Priorités du gouvernement des Philippines

Les priorités de réduction de la pauvreté du gouvernement des Philippines sont demeurées constantes depuis 1986.

Le gouvernement des Philippines définit son cadre stratégique de réduction de la pauvreté dans les plans de développement à moyen terme des Philippines (PDMTP). Depuis 1986, l'orientation stratégique des plans est demeurée constante, l'accent étant mis sur : 1) le développement des ressources humaines; 2) la dévolution des responsabilités du gouvernement central aux administrations régionales et locales; 3) le rôle accru des organisations non gouvernementales (ONG); 4) la promotion de l'emploi, de la croissance économique et de la compétitivité mondiale.

- Le PDMTP de 1987–1992 (sous l'administration Aquino) mettait l'accent sur les compétences du secteur public, l'emploi, le développement rural, la réforme agraire, la privatisation, la décentralisation, et le développement participatif du secteur privé, des ONG et des organisations communautaires.
- Le PDMTP de 1993–1998 (sous l'administration Ramos) a recentré le programme d'action sur la réforme économique et la compétitivité internationale; il mettait en évidence le contexte institutionnel pour le développement et avait pour objectif de renforcer l'autonomie de la population.
- Les priorités du PDMTP de 1999–2004 (administration Estrada) étaient le développement durable, la croissance économique associée à l'équité sociale, la réduction de la pauvreté et la répartition équitable des revenus.

- À l'arrivée au pouvoir de Gloria Macapagal-Arroyo en 2001, le PDMTP de l'administration Estrada a été mis à jour pour la période allant de 2001 à 2004 afin de privilégier la stabilité macroéconomique allant de pair avec la croissance équitable, la modernisation de l'agriculture associée à l'équité sociale, le développement général des ressources humaines et la protection des personnes vulnérables ainsi que la promotion de la bonne gouvernance et de la primauté du droit.

1.6 Aide publique au développement globale

La dépendance à l'égard de l'APD a diminué, passant de 2,9 % du PNB en 1990 à 0,9 % du PNB en 1998

Les Philippines ont reçu au total 20,94 milliards de dollars américains en APD sur une période de dix ans, soit de 1989 à 1998, c'est-à-dire un apport moyen de près de 2,1 milliards de dollars américains par an. En 1991, l'APD a atteint un sommet, soit 2,72 milliards de dollars américains, pour retomber rapidement à 1,19 milliard de dollars américains en 1993. Entre 1990 et 1998, le ratio APD-PNB a reculé, passant de 2,9 % à 0,9 %, tandis que le ratio APD totale-budget du gouvernement a chuté, de 33 % à 14 %⁴.

Le tableau ci-dessous montre qu'en 1998 la dépendance à l'égard de l'APD avait diminué et que la situation était comparable à celle des pays voisins (sur la base du PNB).

Statistiques comparables sur l'APD dans certains pays d'Asie du Sud-Est (1990 et 1998)				
Pays	APD par habitant (\$US)		APD-% du PNB	
	1990	1998	1990	1998
Indonésie	10, 00 \$	6 \$	1,6 %	1,5 %
Malaisie	26,00 \$	9 \$	1,1 %	0,3 %
Philippines	20, 00 \$	8 \$	2,9 %	0,9 %

Sources : Banque mondiale, Rapports sur le développement dans le monde de 1999 et 2000 (Illo, 2002, p. 140)

L'APD aux Philippines provient principalement de trois grands donateurs. Entre 1992 et 1999, le Japon, la Banque asiatique de développement et la Banque mondiale ont fourni 82 % de l'APD aux Philippines. Le Canada a été un petit donateur, son aide représentant moins d'un pour cent de l'aide publique au développement au cours de cette période.

Le tableau ci-dessous compare l'ADP accordée par les donateurs aux Philippines de 1992 à 1999 :

Comparaison du financement au titre de l'APD (1992 à 1999)		
Donateur	Montant de l'APD (milliard de \$US)	Pourcentage de l'APD totale
Japon	6 milliards	45 %
Banque asiatique de développement	3 milliards	19 %
Banque mondiale	3 milliards	18 %
États-Unis	0,6 milliard	4 %
Canada	Moins de 0,2 milliard	Moins de 1 %
Autres	Plus de 1,8 milliard	Plus de 13 %

Source : Personnel du secteur de l'investissement public de l'Office du développement économique national.

⁴ Gonzales, 2000 (Bracegirdle, 2004, p. 19).

Chapitre 2 : Programme de l'ACDI pour les Philippines

Le chapitre 2 présente l'aspect financier du Programme de l'ACDI pour les Philippines, y compris les niveaux de financement, les stratégies/cadres d'orientation, la concentration géographique, les partenaires/bénéficiaires, et les mécanismes de programmation de la Direction générale.

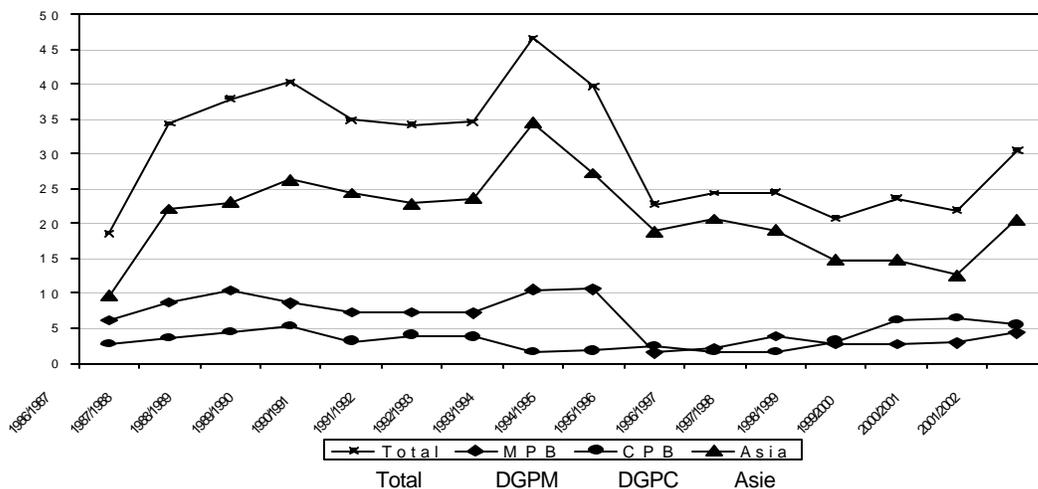
2.1 Niveaux de financement

L'ACDI a fourni 398,6 M\$, contribuant au financement de quelque 500 initiatives (exercices 1989-1990 à 2001-2002).

De l'exercice 1989-1990 à l'exercice 2001-2002, l'ACDI a consacré 398,6 M\$ à la programmation de coopération au développement aux Philippines (y compris le financement de base aux institutions multilatérales) et contribué au financement de quelque 500 initiatives de programmation. Le financement a atteint près de 47 M\$ en 1993-1994, mais a diminué considérablement depuis. À partir de 1995-1996, l'Agence a décaissé de 20 à 30 M\$ annuellement.

Les fonds destinés au Programme pour les Philippines ont été acheminés par trois directions générales : Asie, Partenariat canadien (DGPC) et Programmes multilatéraux (DGPM). La Direction générale de l'Asie était le plus gros bailleur de fonds avec 335,3 M\$, soit 84,1 % de l'APD totale accordée par l'ACDI aux Philippines entre 1986-1987 et 2001-2002.

Niveaux de financement de l'APD de l'ACDI entre 1986-1987 et 2001-2002 (en millions de dollars)



Source : ACDI, Mémoire centrale, SAP.

2.2 Stratégies et cadres

Le financement de l'ACDI était aligné sur les priorités du gouvernement des Philippines, le mandat de réduction de la pauvreté de l'Agence et l'environnement général sur le plan des politiques.

En 1986, l'ACDI a mis en place sa stratégie intérimaire pour donner suite à l'engagement du Canada d'affecter 100 M\$ à l'APD au cours des cinq années suivantes. Cette aide devait appuyer les réformes économique et démocratique et aider les Philippines à assurer sa stabilité économique à court terme ainsi qu'une croissance équitable et soutenue à plus long terme. L'ACDI a utilisé les ONG pour affecter rapidement les fonds.

Examen de programme-pays de 1989

L'énoncé de politique *Partageons notre avenir*, rendu public en 1987, a orienté l'examen de programme-pays de 1989 réalisé par l'Agence. Ce document indiquait que le but principal de l'APD canadienne était d'aider les pays et les gens les plus pauvres. L'examen de programme-pays a été dirigé par l'ambassade à Manille, sur la base de processus consultatifs échelonnés sur deux ans et auxquels un large éventail de groupes au Canada et aux Philippines ont participé (y compris des représentants des ONG et du gouvernement des Philippines). Les secteurs ont été choisis en fonction des priorités définies par le gouvernement des Philippines ainsi que par la société civile et les partenaires du secteur privé.

Le but de l'examen de programme-pays réalisé en 1989 était d'aider les principales organisations privées et publiques à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des programmes de réduction de la pauvreté et d'ajustement structurel, et ce :

- en fournissant un soutien en matière de politique pour faciliter le processus d'ajustement général et la décentralisation;
- en renforçant la capacité des institutions privées et publiques à améliorer l'accès des citoyens aux possibilités, aux ressources et aux services;
- en fournissant une aide pour l'achat de produits;
- en appuyant le développement du secteur des télécommunications.

L'examen de programme-pays de 1989 a permis d'établir les paramètres fondamentaux de l'approche de programmation de l'ACDI, qui étaient encore appliquées pendant la période visée par la présente évaluation. Deux stratégies sont plus particulièrement au cœur de cette approche :

- Dissocier la programmation touchant le gouvernement et celle visant la société civile : Toutes les parties prenantes estimaient d'un commun accord qu'une programmation distincte était nécessaire pour le gouvernement et les ONG. La dimension de gouvernance a donc été nettement scindée en deux. Même si elles reconnaissaient qu'une bonne gouvernance incluait ces deux éléments, en raison de l'antagonisme entre

les deux groupes, l'établissement de programmations parallèles était jugé l'approche la plus efficace.

- Maximiser la participation locale : La stratégie de mise en œuvre du programme exigeait de l'ACDI qu'elle établisse des paramètres généraux pour la programmation et qu'elle laisse ses partenaires des Philippines se charger de la planification et de la mise en œuvre des projets.

Cadre stratégique de programme-pays pour les Philippines (1995)

Le Cadre stratégique de programme-pays pour les Philippines (CSPP) (1995) a été présenté comme un cadre général qui coordonnait entre elles les activités de la Direction générale de l'Asie, de la DGPC et de la DGPM. Ce document établissait un lien entre le soutien aux ONG et aux organisations communautaires et les secteurs thématiques de l'ACDI que sont la bonne gouvernance et le développement du secteur privé. En 1997, le financement pour le développement des ONG prenait fin. Parallèlement, le rôle des ONG dans la prestation des services était intégré directement aux secteurs thématiques que sont la gouvernance et le secteur privé.

Le CSPP alignait l'APD canadienne sur les objectifs stratégiques et les six priorités définies dans *Le Canada dans le monde* (1995). L'Agence s'engageait dans ce document à travailler avec les partenaires, à améliorer l'efficacité de l'aide et à mettre en évidence les résultats obtenus. *Le Canada dans le monde* a marqué le début de la programmation axée sur les politiques dans les Philippines, laquelle est encore en place. Cette approche a été ensuite renforcée par les documents suivants : 1) *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI – Énoncé de principe* (1996), 2) *Politique de l'ACDI en matière de satisfaction des besoins humains fondamentaux* (1997), 3) *Politique de l'ACDI en matière d'égalité des sexes* (1999), 4) *Les priorités de développement social : Un cadre d'action* (2000), et 5) *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* (2002).

Mise à jour du Cadre stratégique de programme-pays pour les Philippines en 2000

En 2000, la Direction générale de l'Asie a mis à jour le CSPP pour les Philippines pour la période allant de 2001-2002 à 2003-2004. L'objectif du Programme demeurait la réduction de la pauvreté par le biais d'un développement durable et équitable, mais incluait désormais : 1) le renforcement du développement social; 2) la promotion du gouvernement responsable; 3) le renforcement de la capacité du secteur privé à créer des emplois. L'ajout de l'objectif de renforcement du développement social permettait d'établir un lien entre la programmation de l'ACDI aux Philippines et les priorités de développement social de l'Agence.

L'annexe I présente les objectifs de l'Agence pour chacun des secteurs de programmation thématiques entre 1986-1987 et 2001-2002.

Elle montre le haut niveau de continuité du Programme depuis sa mise en œuvre.

2.3 Concentration géographique de l'ACDI, partenaires et bénéficiaires

Les partenaires incluait tous les paliers de gouvernement, les associations et entreprises du secteur privé, les groupes de la société civile, les établissements d'enseignement et les coopératives.

Au début des années 1990, le Programme pour les Philippines a étendu sa couverture géographique de trois à sept régions dans les Visayas occidentales et le Mindanao. L'ACDI n'a pas modifié cette concentration géographique jusqu'à présent, appuyant les efforts en faveur de la promotion de la paix, de l'équité et de la croissance dans la Zone spéciale pour la paix et le développement (SZOPAD) dans l'Ouest du Mindanao. La carte à l'annexe III indique les régions administratives des Philippines. La programmation de l'ACDI a été mise en œuvre dans sept des douze régions administratives.

Les partenaires locaux et les bénéficiaires incluait : 1) le gouvernement national et les administrations régionales et locales; 2) les entrepreneurs du secteur informel, les entreprises du secteur privé, les associations de gens d'affaires et 3) un large éventail de groupes de la société civile (dont des ONG, des organisations communautaires, des établissements d'enseignement et des coopératives).

Le Programme pour les Philippines a été un des premiers programmes à mettre en place la stratégie de décentralisation, c'est-à-dire que la programmation était mise en œuvre principalement par des organisations philippines. Les Philippines possèdent un bassin assez important de spécialistes expérimentés et compétents. Toutefois, en raison des préoccupations accrues concernant l'obligation du Canada de rendre compte de l'utilisation des fonds de développement et de la publication de l'énoncé de politique de l'ACDI relativement à la gestion axée sur les résultats, le rôle des agents d'exécution canadiens dans la mise en œuvre de la programmation s'est accru et celui des agents locaux a diminué.

Au fil des ans, le Programme a de plus en plus mis l'accent sur le renforcement des capacités humaines et des capacités de gestion par le biais de la formation et de l'assistance technique.

2.4 Mécanismes de programmation de la Direction générale

Au milieu des années 1990, la programmation bilatérale a cessé d'être axée sur la demande ou les projets réactifs pour se recentrer sur les modèles de programmation proactive.

La Direction générale de l'Asie, la DGPC et la DGPM utilisaient divers mécanismes de programmation pour mettre en œuvre des initiatives, dont : 1) la programmation bilatérale directive; 2) la programmation bilatérale réactive; 3) les programmes régionaux; 4) les fonds de développement (Fonds pour la gouvernance, Fonds pour la promotion de l'égalité des sexes, Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL)), 5) les fonds de contrepartie (Fonds de développement Philippines-Canada financé par la vente de produits canadiens dans le cadre

du Programme d'aide pour l'achat de produits (PAAP)); 6) les ententes du Partenariat canadien (p. ex., le Programme de coopération industrielle); 7) l'appui de la DGPM aux institutions de développement multilatérales et aux initiatives multilatérales.

Dans le cadre de l'examen de programme-pays de 1989 à l'ACDI, l'Agence a conçu bon nombre des premiers projets bilatéraux directifs comme des mécanismes axés sur la demande ou de soutien ponctuel, lesquels étaient mis en œuvre par des agents d'exécution locaux. Cette façon de faire concordait avec la stratégie de mise en œuvre du programme que l'Agence avait établie pour l'examen de programme-pays, selon laquelle les projets devaient être souples et adaptés aux changements et aux demandes liés à la situation aux Philippines. Le premier groupe de projets concernant les ONG et la gouvernance, plus particulièrement, a été conçu et réalisé sur la base de ces critères. Selon le projet, les promoteurs étaient des ONG et des organisations communautaires, des organismes du gouvernement national ou des groupes d'administration locale. Les bureaux de direction, les comités ou les bureaux de gestion des projets approuvaient les propositions.

Au milieu des années 1990, des modèles de programmation proactive ont commencé à être appliqués aux principaux projets bilatéraux. Cette mesure s'intégrait dans un glissement progressif des mécanismes de soutien ponctuel à des initiatives plus ciblées et davantage axées sur les résultats dans le cadre de la programmation bilatérale. Ce recentrage traduisait l'importance croissante accordée par l'ACDI à la gestion axée sur les résultats (GAR).

Chapitre 3 : Approche et méthodes d'évaluation

L'équipe d'évaluation a examiné 400 documents, réalisé 250 entrevues et évalué des initiatives d'une valeur totale de 298,6 millions de dollars.

Une approche transparente et globale a présidé à la planification de l'évaluation, à sa mise en œuvre et à la préparation des rapports connexes, afin d'optimiser le renforcement des capacités tant des gestionnaires de l'ACDI que du personnel du NEDA. Cette approche s'est traduite par : 1) le recours à des équipes formées de consultants canadiens et locaux; 2) la participation active des membres de l'équipe aux missions de planification du travail et de collecte de données aux Philippines; 3) des réunions régulières avec le personnel de l'ACDI et du NEDA pour s'assurer qu'il participait à l'établissement du plan de travail et était au courant des éléments nouveaux; 4) des séances d'information sur les constatations aux principales étapes du processus. Les séances d'information ont eu lieu à la fin des missions et au retour au Canada, au moyen d'une vidéo-conférence à laquelle ont participé des employés de l'ACDI et du NEDA et des consultants à Hull et à Manille et dans le cadre d'un forum à l'intention des hauts responsables du NEDA tenu à Manille au début de novembre 2003.

3.1 Étendue et élément central

L'élément central de l'évaluation était la Direction générale de l'Asie, qui intervenait pour 68,5 % de l'APD totale de l'ACDI (de 1986-1987 à 2001-2002).

L'évaluation du Programme pour les Philippines portait essentiellement sur les exercices 1989-1990 à 2001-2002, à partir du début de l'examen de programme-pays de la Direction générale de l'Asie jusqu'à la mise à jour du Cadre stratégique de programme-pays pour les Philippines. Les questions fondamentales abordées étaient l'efficacité du Programme au regard de l'obtention de résultats, de la cohérence de la programmation, des niveaux de ressources, de la viabilité des résultats, de la participation des parties prenantes et de la pertinence de la programmation-pays de l'ACDI. L'évaluation devait également tirer les grandes leçons à partir des observations de l'équipe d'évaluation et de leurs analyses et déboucher sur des recommandations devant aider à orienter la future programmation-pays.

L'évaluation portait essentiellement sur la programmation de la Direction générale de l'Asie, celle-ci étant le principal bailleur de fonds des Philippines à l'Agence. L'équipe d'évaluation a également examiné la complémentarité entre d'une part la programmation du Partenariat canadien et des Programmes multilatéraux et d'autre part les secteurs thématiques de la Direction générale de l'Asie.

3.2 Approche

L'équipe d'évaluation a examiné certaines initiatives de programmation dans trois secteurs thématiques : 1) la gouvernance; 2) l'appui aux organisations non gouvernementales; 3) le développement du secteur privé. Un cadre analytique a été élaboré pour faciliter l'analyse des résultats. Les membres de l'équipe ont produit des rapports distincts sur chaque thème, lesquels présentaient les constatations, les leçons tirées et des éléments à prendre en considération dans une future stratégie. Ils ont aussi fourni des sommaires des initiatives de programmation. En outre, un rapport de synthèse analysait les tendances dégagées dans chaque rapport thématique et celles ressortant de tous ces rapports et portait principalement son attention sur les questions stratégiques qui avaient influé sur la programmation dans le passé et pourraient influencer sur la future programmation.

3.3 Sources d'information

Des données ont été recueillies au moyen d'un examen de documents et d'une longue série d'entrevues. L'équipe d'évaluation a consulté quelque 250 personnes au Canada et aux Philippines, dont des représentants des directions générales de programme de l'ACDI, du NEDA et d'autres organismes donateurs ainsi que des spécialistes thématiques et des professionnels recrutés sur place. Parmi les autres personnes interrogées, mentionnons des directeurs, des gestionnaires, et des cadres supérieurs locaux travaillant pour des agents de mise en œuvre canadiens et philippins qui avaient participé au Programme dans le passé ou qui ont participé au Programme actuel.

Environ 400 documents ont été examinés, et les résultats de cet examen ont été comparés aux conclusions tirés des entrevues. Ces documents incluaient : des documents généraux sur les projets, programmes et politiques de l'ACDI et des évaluations connexes, des rapports et des documents thématiques préparés par d'autres donateurs et le gouvernement des Philippines, d'autres documents rédigés par des spécialistes et des universitaires.

3.4 Échantillon de projets

Des initiatives de programmation d'une valeur totale de 298,6 M\$, soit près de 76 % des décaissements de l'ACDI entre 1989-1990 et 2001-2002⁵, ont été examinées dans le cadre de l'évaluation. Les initiatives de la Direction générale de l'Asie représentent 88 % du montant total du financement échantillonné, tel qu'indiqué ci-dessous. Les initiatives de la DGPC intervenaient pour 10,5 % et celles de la DGPC pour moins de 1,5 % du montant total du financement échantillonné. Les décaissements retenus aux fins de l'évaluation sont indiqués à l'annexe III.

⁵ Le Programme d'aide pour l'achat de produits (115,8 M\$) n'est pas inclus dans le nombre total de projets examinés ou dans le montant budgété. Certaines des recettes provenant du PAAP ont été utilisées par le Fonds de développement Philippines-Canada pour appuyer le Programme de soutien au gouvernements locaux et 29 petites initiatives. Le PAAP n'a pas été pris en compte pour éviter d'inclure les mêmes chiffres deux fois.

Aperçu des initiatives échantillonnées								
Secteur de programmation	Nombre et valeur des initiatives		Direction générale de l'Asie			DGPC/DGPM		
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	%	Nombre	Montant	%
Gouvernance	24	116,7 M\$	16	112 M\$	96	8	4,7 M\$	4
Appui aux ONG	20	73,4 M\$	14	64,7 M\$	88	6	8,7 M\$	12
Secteur privé	19	108,5 M\$	15	86,1 M\$	79	4	22,4 M\$	21
Total	63	298,6 M\$	45	262,8 M\$	88%	18	35,8 M\$	12

Source : ACDI, Mémoire centrale, SAP.

Les initiatives ont été choisies à dessein pour permettre à l'équipe d'évaluation de dégager des tendances générales dans la programmation et les niveaux de financement ainsi que pour assurer un niveau de couverture élevé des initiatives. Les initiatives de la Direction générale de l'Asie échantillonnées représentent des investissements importants et sont des projets d'envergure comportant habituellement plusieurs phases. Les initiatives de la DGPC et de la DGPM retenues faisaient généralement intervenir des sommes moins importantes et s'échelonnaient sur une plus courte période. Ces directions générales mettent en œuvre des programmations au niveau institutionnel (plutôt qu'aux niveaux des pays et des résultats) et leurs structures de programme sont donc différentes.

3.5 Cadre analytique

Pour dégager et évaluer les tendances générales au sein des trois secteurs de programmation thématiques (gouvernance, appui aux ONG et développement du secteur privé) et entre ces secteurs, l'équipe d'évaluation, en consultation avec le personnel de l'ACDI à Manille, a élaboré un cadre analytique. Un examen des objectifs au sein des trois secteurs et dans l'ensemble de ces secteurs a permis à l'équipe d'évaluation et au personnel de l'ambassade de déterminer qu'il y avait trois types de résultats :

- Accès (niveau micro) : l'accès accru à un ensemble de ressources, de possibilités et de services.
- Renforcement des capacités (niveau méso) : la capacité accrue des gens et des institutions à gérer et à mettre en place des processus et des systèmes pour assurer le développement.
- Environnement porteur (niveau macro) : la mise en place des politiques, des lois et des institutions ainsi que de l'infrastructure nécessaires pour assurer le développement.

Un processus d'analyse en deux étapes a été utilisé. Dans un premier temps, les initiatives ont été groupées et analysées par secteur thématique (par exemple, la gouvernance). Puis, elles ont été groupées selon les trois principaux secteurs de résultats (accès, renforcement des capacités et environnement porteur) et ont ensuite été analysées.

Ce cadre analytique a permis à l'équipe d'évaluation : 1) de grouper les résultats par secteur de programmation thématique; 2) de déterminer les liens entre les résultats des initiatives prises individuellement au sein des secteurs et dans leur ensemble; 3) de déterminer les

ressources affectées et les résultats correspondants obtenus à la fois au niveau de la programmation thématique et au niveau des principaux secteurs de résultats. Ce cadre analytique a été utilisé pour structurer les conclusions du présent rapport.

Comme le montre le tableau ci-dessous, 56 % du financement des initiatives échantillonnées étaient axés sur le renforcement des capacités, 35 % sur l'amélioration de l'accès aux services et 9 % au renforcement de l'environnement porteur.

Échantillon de projets : Fonds décaissés/budgétés par secteur de résultats et thème 1989-1990 à 2003-2004								
	Gouvernance		Appui aux ONG		Secteur privé		Total	
Secteur de résultat	Montant	Pourc.	Montant	Pourc.	Montant	Pourc.	Montant	Pourc.
Accès	4,0 M\$	1 %	52,0 M\$	17 %	47,7 M\$	16 %	139,9 M\$	35 %
Renforcement des capacités	110,0 M\$	37 %	16,3 M\$	5 %	41,8 M\$	14 %	224,4 M\$	56 %
Environnement porteur	2,7 M\$	1 %	5,1 M\$	2 %	17,9 M\$	6 %	34,3 M\$	9 %
Total	116,7 M\$	39 %	73,4 M\$	25 %	108,5 M\$	36 %	298,6 M\$	100 %

Source : ACDI, Mémoire centrale, SAP.

3.6 Limites de la méthodologie

Les principes limites étaient les suivantes :

- On disposait de peu de données de référence au regard de chaque intervention et de la programmation thématique.
- Les effets des interventions dans le domaine du renforcement des capacités et les changements dans l'environnement porteur sont longs à se matérialiser et sont difficiles à mesurer.
- L'équipe a décidé d'interroger des partenaires et des bénéficiaires locaux qui se trouvaient surtout à Manille (pour des raisons de coût). Cette décision a été prise parce que les projets étaient éparpillés dans sept régions et qu'il était difficile de retrouver les personnes ayant participé à des projets remontant à plus de dix ans.

Chapitre 4 Pertinence du Programme

Adéquation aux priorités et besoins des parties prenantes et du gouvernement des Philippines, compatibilité avec les politiques générales de l'ACDI et complémentarité avec les investissements des autres donateurs

De manière générale, l'équipe d'évaluation a constaté que le Programme était : 1) soucieux du leadership philippin ainsi que des besoins, des approches et des préoccupations des dirigeants philippins (par exemple, conforme aux priorités du PDMTP); 2) sensible et conforme au mandat, aux politiques et aux priorités changeantes de l'ACDI; 3) conforme aux principaux thèmes de programmation des principaux organismes donateurs oeuvrant dans le pays. L'établissement de solides réseaux et partenariats locaux a aidé le Programme à s'adapter aux priorités des partenaires de l'ACDI et aux besoins des bénéficiaires.

4.1 Compatibilité avec les politiques générales de l'ACDI

Les initiatives de programmation de l'ACDI dans les trois secteurs de programmation thématiques étaient conformes au mandat général de réduction de la pauvreté de l'ACDI. En outre, les secteurs de programmation s'alignaient sur les politiques générales de l'Agence au fur et à mesure qu'elles évoluaient. Le Programme pour les Philippines a davantage été axé sur les politiques après la publication de l'énoncé de politique étrangère *Le Canada dans le monde* en 1995 et sur les six priorités de l'APD. L'environnement politique des Philippines a joué un rôle central dans l'orientation de la Stratégie intérimaire et de l'Examen de programme-pays de 1989 tandis que l'environnement politique canadien a été l'élément moteur de l'orientation du Programme dans le cadre du CSPP de 1995 et de la mise à jour de ce document en 2000.

4.2 Adéquation aux priorités et aux besoins des parties prenantes et du gouvernement national

Tout compte fait, les principaux secteurs de résultats et les thèmes du Programme de l'ACDI pour les Philippines tenaient compte des priorités du gouvernement national et de celles des parties prenantes philippines. L'approche participative en matière de coopération au développement adoptée par le Programme a favorisé la prise en charge locale et l'établissement de solides partenariats. L'approche de programmation globale de l'ACDI a été soulignée. De plus, la planification et la mise en œuvre des initiatives se caractérisaient généralement par l'ouverture au dialogue et aux nouvelles idées.

L'annexe V indique la pertinence entre la programmation de l'ACDI et les PDMTP pendant la période visée par l'évaluation.

4.3 Complémentarité avec les investissements des autres donateurs

Comme l'APD fournie par le Canada aux Philippines est assez modeste, il est important que l'ACDI maximise les retombées de sa programmation en s'assurant de sa complémentarité avec les initiatives de plus gros bailleurs de fonds. L'information fournie par les personnes interrogées et l'examen des documents montrent que le Programme pour les Philippines complétait les initiatives des trois grands donateurs d'APD (le Japon, la Banque asiatique de développement et la Banque mondiale). D'autres donateurs internationaux visaient des objectifs similaires. Les secteurs d'intervention communs sont présentés à l'annexe IV.

La majorité des autres pays et donateurs (dont l'Australie, l'Autriche, l'Allemagne, la Suède, le Royaume-Uni, l'Union européenne, les États-Unis et les Nations Unies) ont également établi des priorités de programmation similaires à celles du Canada. Bon nombre de donateurs étaient actifs dans sept régions des Visayas occidentales et du Mindanao qui constituaient le secteur de concentration géographique de l'ACDI.

La convergence des donateurs internationaux s'est accrue au cours de la période visée par l'évaluation. Cette convergence peut être attribuable aux facteurs suivants :

- Le solide rôle du gouvernement des Philippines dans les partenariats dirigés par le pays et la prise en charge par le pays.
- Les consultations continues entre le NEDA et les donateurs dans le cadre de mécanismes officiels et informels.
- La participation des donateurs à des groupes de travail et/ou des groupes de discussion, et à des mécanismes de coordination officiels et informels.
- L'attention accrue portée par la communauté internationale à la coordination des donateurs, avec la publication en 1996 du rapport intitulé *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle* par l'Organisation de coopération et de développement économiques.

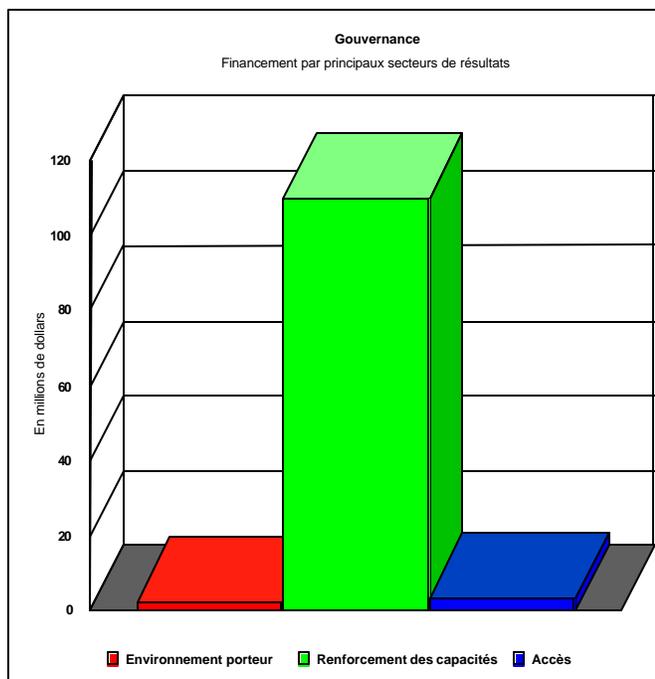
Une liste des partenaires et bénéficiaires du Programme de l'ACDI pour les Philippines est fournie à l'annexe VI.

Chapitre 5 Résultats obtenus : Programmation en matière de gouvernance

L'accent était mis surtout sur le renforcement des capacités du gouvernement national et des administrations locales.

Les fonds affectés par l'ACDI à la programmation en matière de gouvernance ont appuyé : 1) le retour de la démocratie constitutionnelle aux Philippines; 2) la mise en place de processus de réforme démocratique dans le pays; 3) la promotion de la gouvernance décentralisée; 4) la rationalisation des organismes gouvernementaux nationaux; 5) le renforcement de la capacité des administrations locales à fournir des services communautaires. Toutefois, l'équipe d'évaluation a constaté que la capacité accrue ne s'était pas traduite nécessairement par des changements dans l'environnement porteur ou par un accès accru aux services communautaires, du moins pas encore.

Pendant la période allant de 1989-1990 à 2001-2002, la programmation en matière de gouvernance a mis l'accent surtout sur le renforcement des capacités aux niveaux national et local. Quelque 37 % (ou 110 M\$) du financement total de l'APD de l'ACDI échantillonné ont été affectés au renforcement des compétences des fonctionnaires et à l'amélioration des systèmes d'exploitation. L'accroissement de l'accès des communautés aux services intervenait pour 1 % (ou 4 M\$) de l'APD de l'ACDI et le renforcement de l'environnement porteur s'était vu affecter 2,7 M\$. La programmation a bénéficié à une trentaine d'organismes nationaux d'exécution et de supervision et à plus de cinq cents groupes d'administration locale.



Les résultats obtenus par le Programme présentés dans ce chapitre (et dans les deux chapitres suivants, qui portent sur l'appui aux ONG et le développement du secteur privé) sont les meilleurs indicateurs de ce qui a été réalisé (et témoignent de leur importance ainsi que de leur impact).

5.1 Renforcement des capacités

Renforcement des compétences et des systèmes du gouvernement

- Les connaissances et les compétences du personnel des organismes gouvernementaux locaux et nationaux ont été renforcées, créant ainsi des réserves de personnel formé. Cette formation a été appréciée par le gouvernement et a donné des résultats immédiats. Les programmes de formation ont permis, par exemple, de renforcer la capacité des hauts responsables des administrations locales à être des dirigeants efficaces. Quelque 1 000 cadres de la haute direction et cadres supérieurs ont reçu une formation au leadership local et à l'établissement de priorités dans deux groupes d'administration locale (GAL) dans le Mindanao et les Visayas occidentales. Le renforcement des capacités a permis d'améliorer les systèmes et d'avoir une programmation plus sensible aux besoins locaux. Les processus de planification multisectoriels élaborés dans le cadre du Programme de soutien aux gouvernements locaux (PSGL) – Phase I ont aidé les gouvernements provinciaux et régionaux à établir leurs plans de développement. Ces plans étaient considérés comme l'élément moteur de la gouvernance locale.
- De nouveaux processus et procédures ont été mis en place dans les organismes nationaux, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité des opérations. La formation du personnel des organismes nationaux a renforcé la capacité du personnel à mettre en œuvre plus efficacement la décentralisation des services de base au niveau local.
- La mise en place de systèmes de gestion financière a permis d'accroître sensiblement les revenus des administrations locales dans certaines régions et de générer des ressources extérieures additionnelles dans une région. Par ailleurs, les compétences acquises par les groupes d'administration locale et les revenus additionnels n'ont pas débouché sur une amélioration importante de la prestation de services à la population la plus démunie. Les capacités accrues et les processus de planification améliorés étaient des éléments importants, mais ils n'ont pas permis nécessairement d'améliorer l'accès des gens aux services dans les communautés locales. Dans le cadre du PSGL – Phase II, le nombre de GAL dont les employés peuvent offrir les services a augmenté de près de 20 % et le nombre de GAL ayant les systèmes, les procédures et les technologies appropriés pour offrir les services a augmenté de 25 %. Toutefois, le nombre de GAL fournissant des services adéquats (tant pour ce qui est du nombre que du type de services) a augmenté de seulement 4 %.

5.2 Environnement porteur

Collaboration avec le gouvernement pour opérer des réformes et accroître la transparence des services

Réforme institutionnelle

- Les systèmes et processus du gouvernement national ont été renforcés, ce qui a accru la transparence et l'obligation de rendre compte des activités du gouvernement au public. Par exemple, le système d'approvisionnement électronique (projet pilote) et l'informatisation des règles et règlements du Bureau des douanes ont amélioré

l'efficience et favorisé la transparence des pratiques d'approvisionnement du gouvernement. Les personnes interrogées considéraient que ces résultats au niveau institutionnel étaient importants du point de vue de la lutte contre la corruption.

- Les cadres législatifs ont été modifiés, et certains conseils locaux ont adopté des codes d'administration locale et des politiques environnementales. Par exemple, cinq municipalités dans la zone métropolitaine d'Iloilo ont reçu une aide pour élaborer un nouveau type de plan municipal interrégional. Ce plan porte sur des questions de gestion urbaine comme la planification, la gestion des déchets, le développement économique et le transport.

Réformes des politiques et des lois

- De nouvelles politiques et lois nationales ont été élaborées pour améliorer l'environnement porteur pour la politique monétaire et le développement du marché financier. La programmation de l'ACDI en matière de gouvernance a permis d'aider la Commission des opérations de bourse à refaire la Loi sur les sociétés d'investissement. Cette loi appuyait le développement de l'industrie des fonds mutuels, qui devait jouer un rôle clé de catalyseur du marché financier. La collaboration avec la Banque centrale des Philippines a contribué à faire du ciblage d'inflation une politique monétaire, ce qui a permis d'assurer une plus grande stabilité des prix.
- Une moins grande importance a été accordée à l'élaboration de politiques au niveau des administrations locales. Certains projets ont aidé les conseils à rationaliser les cadres législatifs. Cependant, comme les projets en sont encore à leur début, il est trop tôt pour évaluer leur réussite.

5.3 Accès aux services

Certaines communautés ont accru leur influence en obtenant la collaboration des administrations locales.

- Certaines améliorations ont été apportées à la prestation des services locaux, à la gestion des déchets solides, à la gestion des ressources côtières et à l'approvisionnement en eau. Le peu d'exemples montre que la programmation en matière de gouvernance mettait l'accent essentiellement sur le renforcement des capacités et témoigne de l'incapacité des GAL à mettre en œuvre une programmation en raison, dans une certaine mesure, de l'absence de transfert de fonds par le gouvernement national.

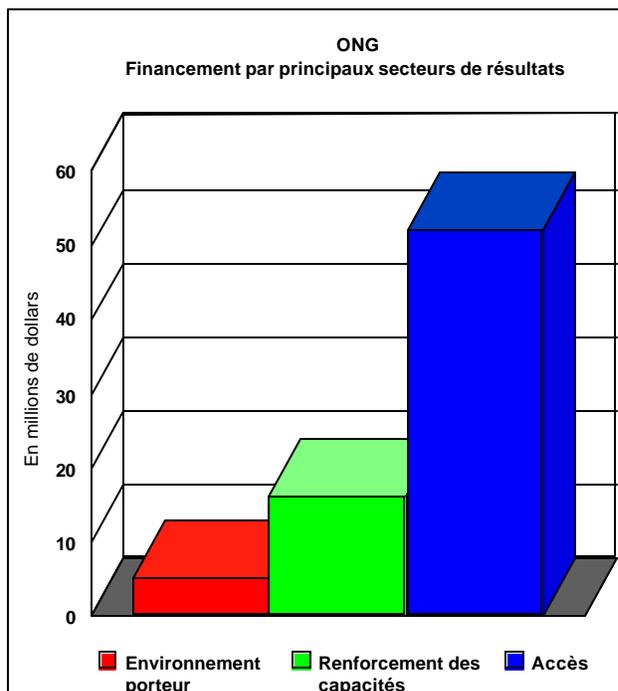
Chapitre 6 Résultats obtenus : Appui aux organisations non gouvernementales

On a donné aux ONG les moyens de contribuer à la prestation des soins de santé, des services d'éducation et des services sociaux ainsi que d'assurer l'accès au crédit aux communautés les plus pauvres.

Le Programme des ONG de l'ACDI a mis l'accent sur le renforcement des capacités du secteur des ONG et, dans une plus forte mesure, sur l'élargissement de l'accès des communautés aux services. Parmi les plus grandes réalisations de la programmation en matière d'appui aux ONG, mentionnons l'autonomisation et l'émergence du secteur des ONG ainsi que la fourniture de microcrédit aux plus pauvres de la société philippine.

Les initiatives d'appui aux ONG qui visait à améliorer l'accès des communautés aux services ont reçu la plus grande partie des ressources affectées à l'appui aux ONG (17 % de l'APD totale fournie par l'ACDI, soit 52 M\$). Le développement des capacités du secteur des ONG a reçu 5% de l'APD totale fournie par l'ACDI (16,3 M\$). Quant aux initiatives visant à modifier l'environnement porteur, elles en ont reçu 2 % (5,1 M\$). La programmation en matière d'appui aux ONG a bénéficié aux ONG, aux organisations communautaires, au milieu universitaire, aux partenaires du secteur public ainsi qu'à des particuliers.

La programmation en matière d'appui aux ONG a permis de fournir une aide dans les secteurs suivants : 1) le renforcement des capacités (développement organisationnel du secteur des ONG); 2) l'environnement porteur (réforme des politiques et des lois); 3) l'accès aux services (soins de santé, éducation, services sociaux et microcrédit).



6.1 Renforcement des capacités

- Les capacités de diverses ONG ont été renforcées, particulièrement dans les domaines liés au projet de planification stratégique et aux systèmes de gestion financière ainsi qu'aux processus de gouvernance.
- Des réseaux et des coalitions ont été créés, comme le Caucus of Development – NGOs (CODE-NGO), qui existe encore aujourd'hui. (Programme de développement des ressources humaines Philippines-Canada, Direction générale de l'Asie)

- Dans de nombreuses ONG, les nouvelles capacités acquises ne se sont pas vraiment traduites par une meilleure planification et des rapports sur les résultats plus complets ou par l'autonomie financière. Par conséquent, l'ACDI a décidé de mettre fin au financement du secteur des ONG. D'où la disparition de certaines ONG et des lacunes en gestion qui persistent dans d'autres ONG.

6.2 Environnement porteur

Politiques et législation

- Des coalitions d'ONG nationales et régionales (dont CODE-NGO et Development Initiative for Women's Alternatives and Transformation Action (DIWATA)) ont réussi à convaincre le gouvernement de modifier des lois et des politiques. Par exemple, CODE – NGO : 1) est intervenu avec succès auprès du gouvernement pour qu'il appuie la vente d'obligations de paix sur les marchés financiers (les produits de cette vente ont permis d'assurer la viabilité financière à long terme de l'organisation); 2) a encouragé la responsabilisation au sein du secteur en établissant un code de conduite qui a été accepté par d'importants réseaux d'ONG philippines; 3) a contribué utilement à la révision de la *Loi sur les mines*.

6.3 Accès aux services

Soins de santé

- La capacité de fournir des services des organisations de santé nationales, des centres de santé communautaire, des antennes de santé communautaire ainsi que des travailleurs de la santé a été renforcée. La capacité accrue des travailleurs de la santé a permis d'améliorer l'accès de la population dans le besoin aux soins de santé. (Projet de zone de développement et de survie des enfants – UNICEF, Direction générale de l'Asie)
- L'ACDI, le gouvernement des Philippines et l'UNICEF, en conjuguant leurs efforts, ont accru la couverture vaccinale, ce qui a permis d'éradiquer la polio aux Philippines. L'Organisation mondiale de la santé estime à environ 147 000 le nombre d'enfants qui depuis 1986 ne sont pas décédés de la rougeole et de la coqueluche en raison du programme d'immunisation.
- Les risques sanitaires possibles ont été diminués grâce à l'amélioration de l'approvisionnement en eau et de la qualité de l'eau.

Éducation

- L'accès des groupes pauvres et marginalisés aux possibilités d'éducation non traditionnelle a été amélioré. Grâce au Projet d'éducation non traditionnelle aux Philippines, par exemple, le ministère de l'Éducation a accepté l'apprentissage non formel et 21 écoles offrent maintenant des cours d'apprentissage non formel aux communautés. L'objectif de ce type d'apprentissage est de permettre aux gens dans le besoin d'acquérir les compétences nécessaires pour relever leurs niveaux de revenu.

Services sociaux

- L'accès aux services et les avantages pour les organisations féminines communautaires ont été améliorés. Les projets de la DIWATA ont débouché sur une plus grande sensibilisation et sur l'autonomisation individuelle et ont permis d'améliorer la vie des femmes et les services locaux, et ce, grâce au travail d'organisation et de promotion réalisé.

Microcrédit

- L'accès accru au crédit a permis d'aider trois cent projets de développement communautaire entre 1989 et 1994. (Projet d'aide au développement aux Philippines, Direction générale de l'Asie)
- Le Fonds canadien d'initiatives locales de l'ACDI a permis à plus de 11 000 personnes d'obtenir un microfinancement. Il ressort d'une évaluation de ce fonds que les projets de microcrédit sont peu viables, et la stratégie a été recentrée sur l'appui aux projets de développement communautaire (p. ex., dans les domaines de l'énergie de remplacement, de l'eau et de l'assainissement). Des données non scientifiques indiquent une amélioration de la situation des communautés auxquelles des prêts ont été consentis.

Chapitre 7 Résultats obtenus : Développement du secteur privé

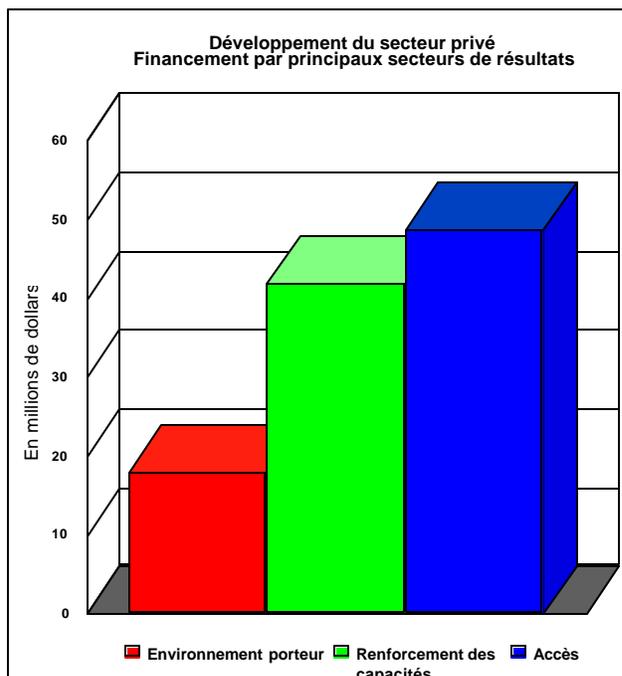
Donner des moyens d'agir aux entreprises locales par le biais de la formation, de l'établissement de réseaux et de l'accès au crédit et aux services de développement des entreprises

Les investissements dans le secteur privé ont permis : 1) d'accroître la capacité des fournisseurs de services aux entreprises à offrir de la formation et des services financiers, 2) d'accroître l'accès au crédit des entreprises locales, 3) d'améliorer la productivité et la rentabilité des entreprises locales.

Les initiatives axées sur le renforcement de la capacité des fournisseurs de services aux entreprises représentaient 14 % de l'APD totale de l'ACDI, soit 41,7 M\$. Seize pour cent de l'APD (48 M\$) ont été affectés à la programmation visant à accroître l'accès des micro et moyennes entreprises et des entreprises de subsistance au crédit et aux services de développement des entreprises. Six pour cent (17,9 M\$) ont été consacrés à l'environnement porteur.

La programmation de développement du secteur privé a appuyé l'établissement de liens entre des entreprises, des associations de gens d'affaires et des partenaires gouvernementaux philippins et canadiens (Programme de coopération industrielle, DGPC). Ces liens ont aidé les entreprises et coopératives philippines à accroître leur efficacité et leur compétitivité, à mettre en œuvre des projets prioritaires, à protéger et à gérer les ressources et à promouvoir l'apprentissage ainsi qu'à transposer les pratiques éprouvées. Le capital de sympathie dont jouissait l'ACDI auprès des associations de gens d'affaires locales grâce à l'appui prêté aux initiatives de développement des petites et moyennes entreprises s'est révélé avantageux pour l'ambassadeur et le délégué commercial principal du Canada, qui organisaient des missions d'investissement et commerciales dans le pays.

La programmation de développement du secteur privé a joué un rôle dans les secteurs suivants : le renforcement des capacités (développement organisationnel); l'environnement porteur (infrastructure, réforme législative); l'accès aux services (le développement des micro et petites entreprises et des entreprises de subsistance).



7.1 Renforcement des capacités

- La programmation de l'ACDI a permis d'améliorer les capacités de coopératives financières, d'organismes gouvernementaux nationaux (Bureau de développement des petites et moyennes entreprises, ministère de l'Industrie et du Commerce), d'associations de chefs d'entreprise et d'entreprises, y compris d'entreprises de subsistance. Par exemple, mille agents et employés de la Confédération nationale des coopératives (NATCCO), huit centres de développement régionaux et près de deux cents coopératives du secteur primaire de partout au pays ont reçu une formation (Programme de développement des entreprises coopératives (CBDP), Fonds de développement Philippines-Canada). Les capacités acquises ont permis d'accroître la productivité et la rentabilité des micro, petites et moyennes entreprises, des petites et moyennes entreprises, des entreprises de subsistance et des coopératives participantes.
- La NATCCO a aidé à faire reconnaître le rôle important des coopératives dans le développement économique. Elle a participé à la rédaction du code des coopératives des Philippines, qui a été adopté en 1990. Ce code uniformisait et rationalisait les lois sur les coopératives et a contribué à accroître de manière significative le nombre de coopératives enregistrées dans le pays. De 1986 à 1993, le nombre de nouvelles coopératives est passé de 5 000 à environ 21 000⁶.
- La NATCCO a établi le fonds de trésorerie central qui permet d'investir les fonds des coopératives membres en leur nom, ce qui a aidé celles-ci à obtenir un meilleur taux de rendement.
- L'accès au crédit et aux services de développement des entreprises a aidé à lancer de nombreux projets d'entreprise de subsistance, des MPME et des PME⁷.

7.2 Environnement porteur

Infrastructure

- Des services téléphoniques ruraux ont été établis dans douze provinces, ce qui a permis aux entreprises de travailler à l'extérieur de la région géographique immédiate et d'avoir accès aux ministères du gouvernement qui offrent des services consultatifs d'affaires. Malheureusement, cette infrastructure n'a pas été maintenue en raison du manque de fonds du ministère philippin des Transports et des Communications. (Projet de soutien aux importations en télécommunications – Phase II, Direction générale de l'Asie)

Réforme législative

- Les entreprises canadiennes qui travaillaient avec le gouvernement des Philippines ont joué un rôle important dans le renforcement des ministères et organismes nationaux responsables du secteur des télécommunications (p. ex., la Commission nationale des télécommunications), et ce : 1) en préparant le plan national de développement des

⁶ Alegre, 1996, (Bracegirdle, p.52).

⁷ Projet d'appui aux entrepreneurs et Projet de consultation en affaires commerciales (Direction générale de l'Asie), Programme général du Service d'assistance canadien aux organismes (DGPC), Projet accéléré de jumelage des ressources du secteur privé (Direction générale de l'Asie), Projet de liens interentreprises (Fonds de développement Philippines – Canada).

communications; 2) en élaborant des politiques et des procédures pour la Commission nationale des télécommunications. Ces interventions ont eu une influence directe sur l'ouverture de l'industrie au secteur privé.

- La NATCCO a participé à la rédaction du code des coopératives pour les Philippines et à la préparation d'un cadre juridique pour les coopératives financières (tel qu'indiqué plus haut).

7.3 Accès aux services

- Les populations marginalisées ont pu avoir accès au crédit. Le crédit accru et le plus grand accès aux services aux entreprises ont débouché sur la création d'emploi et la hausse des niveaux de revenus. (Fonds canadien d'initiatives locales (microfinancement), Projet accéléré de jumelage des ressources du secteur privé, Direction générale de l'Asie)
- Globalement, les MPME ont enregistré des hausses de 116 % dans leurs ventes, de 24 % dans les investissements et de 41 % dans les emplois. (Projet de liens interentreprises, Fonds de développement Philippines–Canada)
- Les bénéficiaires des régions rurales ont indiqué que leur revenu et leur rendement de culture avaient augmenté de 20 %. (Programme pour la paix et le développement dans la SZOPAD, Fonds de développement Philippines–Canada)

Chapitre 8 Égalité des sexes et environnement

Ce chapitre présente en bref les constatations de l'équipe d'évaluation en ce qui concerne : 1) les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes; 2) la place de l'environnement dans la programmation de l'ACDI.

8.1 Égalité des sexes

Renforcer l'autonomie des femmes, améliorer l'accès et accroître les possibilités

La grande importance accordée par l'ACDI à l'égalité des sexes comme thème transversal a aidé les partenaires de l'Agence à se donner les moyens de s'attaquer aux problèmes liés à l'égalité entre les sexes.

Parmi les résultats obtenus, mentionnons :

- L'accès amélioré des femmes aux services de microcrédit, aux soins de santé, et aux services médicaux/de counseling pour les femmes victimes de violence. (Programme d'aide au développement des Philippines, DIWATA, Direction générale de l'Asie)
- Les possibilités accrues pour les femmes dans les administrations locales et au sein du gouvernement national : Le ministère du Budget et de la gestion et la Commission de la fonction publique des Philippines ont intégré les questions d'égalité des sexes à leurs responsabilités particulières en tant qu'organismes de surveillance partenaires (Commission nationale sur le rôle de la femme aux Philippines, Renforcement des institutions – Phase II, Direction générale de l'Asie). Bien que plusieurs groupes d'administration locale aient adopté des plans et des codes en matière d'égalité des sexes qui ont fait mieux connaître les questions se rapportant à cette question au sein de la communauté, peu d'administrations locales se conforment aux nouvelles exigences.
- Les résultats des projets de développement du secteur privé montrent une amélioration de l'accès des femmes aux possibilités et aux services. Ils témoignent de la réussite confirmée des femmes qui dirigent des entreprises de subsistance et des MPME. Cette reconnaissance est importante pour les femmes qui demanderont une aide dans le futur.

8.2 Environnement

Dans le cadre de la programmation de l'ACDI, les questions environnementales n'ont pas toujours été examinées dans le contexte d'une approche transversale concrète.

Les questions environnementales ont occupé une place moins importante dans la programmation de l'ACDI étant donné qu'elles ont été abordées dans des projets précis plutôt que d'être traitées comme des questions transversales (Projet de gestion de l'environnement et des ressources naturelles, Projet de zone de développement et de survie des enfants – UNICEF, Programme d'aide aux développements aux Philippines). Les exceptions ont été les initiatives en matière de gouvernance qui renforcent la capacité des GAL à gérer et à fournir des services (Projet de soutien aux gouvernements locaux, Projet de gestion environnementale et économique Philippines-Canada, Direction générale de l'Asie).

Chapitre 9 Viabilité

La programmation de l'ACDI a eu des résultats positifs, mais il n'est pas encore entièrement certain qu'ils seront durables.

L'APD de l'ACDI aux Philippines visait à appuyer la réforme économique et démocratique dans le pays. En ce qui concerne l'impact du Programme, on entend par viabilité des résultats l'obtention de changements durables sur les plans économique et démocratique par suite de l'aide fournie par l'ACDI. Quant aux effets durables, on entend des nouvelles façons dont les organisations partenaires fonctionnent, l'environnement dans lequel s'inscrivent leurs réalisations et dans les avantages que procure le meilleur rendement aux bénéficiaires, y compris les pauvres et les populations dans le besoin.

Le Programme a eu un effet positif sur les processus de réforme démocratique dans le pays. Il a favorisé la mise en place de diverses structures institutionnelles dans le secteur des ONG alors que les ONG et le gouvernement des Philippines, partenaires de l'ACDI, s'efforçaient de consolider la démocratie constitutionnelle renaissante. Il a également contribué à assurer la viabilité du cadre de décentralisation de la gestion gouvernementale, de la prestation des services et de la bonne gouvernance dans le pays et à renforcer le postulat sous-jacent à la décentralisation selon lequel le gouvernement étant plus proche de la population, il sera plus attentif à ses besoins. Le Programme a aidé à améliorer la gouvernance nationale par le biais de l'élaboration de systèmes et de processus favorisant une plus grande transparence dans les activités du gouvernement des Philippines. Ce travail d'amélioration peut être considéré comme l'élément essentiel sans lequel les améliorations apportées aux systèmes et aux activités gouvernementales ne pourraient être durables.

L'impact de la réforme économique a été positif, mais moins marqué. Le Programme a contribué à améliorer l'environnement porteur pour le développement du marché financier, la politique monétaire et le secteur des coopératives. La viabilité de l'investissement dans l'infrastructure des télécommunications a été diminuée par la situation de la dette dans le pays.

Bien que le Programme ait eu de nombreux effets importants, le maintien de ses avantages une fois les projets achevés est largement tributaire de la mesure dans laquelle les projets ont porté sur les trois secteurs de résultats et de la présence de mécanismes de rétroaction stratégique pour tenir compte des changements dans l'environnement externe.

9.1 Principaux facteurs de viabilité

L'équipe d'évaluation a dégagé une série de facteurs et/ou de conditions qui ont contribué à assurer la viabilité des résultats, incluant :

- La nécessité persistante (pertinence, importance) des résultats et des avantages.
- La solide prise en charge par les partenaires locaux et leur engagement.
- Un environnement politique et porteur favorable.
- La capacité suffisante des institutions à mettre en œuvre une programmation (y compris une programmation de nature technique).

- La capacité financière de faire face aux dépenses de fonctionnement.

L'approche de renforcement des capacités adoptée par les partenaires a joué un rôle déterminant dans la viabilité des résultats. Comme l'expliquent Henedina Razon–Abad (Ateneo School of Government) et Mary M. Lynch (M.M. Lynch Consultants International Inc.) dans le rapport sur la programmation en matière de gouvernance :

« Les projets dans le cadre desquels les interventions en matière de renforcement des capacités étaient axées essentiellement sur la formation sans que ne soient institutionnalisées les compétences acquises par le biais d'améliorations aux systèmes ou de nouvelles ordonnances, ont vu leurs résultats se dissiper, même au niveau des interventions. Un groupe de techniciens ou de gestionnaires compétents peut avoir été créé, mais rien ne peut garantir la mise en œuvre des réformes susceptibles d'améliorer l'accès des pauvres aux politiques, aux ressources et aux services. » [Traduction]

9.2 Avantages durables

L'équipe d'évaluation a constaté que l'importance accordée au développement des ressources humaines ne s'est pas traduite nécessairement par des changements au sein des organisations et des institutions. Les effets se sont fait sentir au niveau des individus mais pas nécessairement au niveau des groupes. La grande attention portée à l'amélioration des ressources humaines et des systèmes n'a pas toujours garanti leur utilisation et n'a pas toujours permis d'améliorer les systèmes.

Parmi les résultats du Programme pour les Philippines qui continuent de faire sentir leurs effets, mentionnons les suivants :

- Influence accrue des ONG aux niveaux national et local : Diverses ONG (p. ex., CODE-NGO) ont poursuivi leurs activités à la fin du programme des ONG en 1997. Le secteur des ONG joue un plus grand rôle dans les activités du gouvernement des Philippines et exerce une plus grande influence sur celles-ci. Par exemple, plusieurs des personnes ayant reçu une formation au sein des ONG ont obtenu des postes de dirigeants au sein du gouvernement. On croit que le passage de gens des ONG au gouvernement des Philippines renforcera le rôle de la société civile dans le processus décisionnel du gouvernement. Cet exemple montre : 1) le rôle et l'importance continus des ONG; 2) l'appui du gouvernement des Philippines (qui a institutionnalisé le rôle des ONG dans la prestation des services publics locaux); 3) la capacité continue de certaines ONG ayant reçu une aide de l'ACDI à être autonomes financièrement.
- Possibilités plus nombreuses pour les femmes : Le gouvernement des Philippines a reconnu la nécessité d'intégrer les questions d'égalité des sexes aux activités de ses organismes d'exécution. Cela a eu un effet sur la législation philippine, qui faisait de l'égalité des sexes une obligation, et a amélioré les possibilités pour les femmes au niveau des communautés. Le leadership institutionnel de la Commission nationale sur le rôle de la femme aux Philippines (NCRFW), les faits nouveaux au regard des politiques favorables au sein des organismes gouvernementaux nationaux et dans l'ensemble du gouvernement et les outils et systèmes de gestion qui ont été conçus à l'intention des organismes gouvernementaux nationaux ont été des facteurs parmi

d'autres. Même si l'égalité des sexes jouit d'un appui au niveau national et que les résultats semblent être viables, au niveau local, certains GAL n'ont pas affecté de fonds aux questions d'égalité des sexes, contrairement à ce qu'exige le code local.

- Accès amélioré aux services de santé communautaire dans le Mindanao : La volonté d'agir de la Croix-Rouge canadienne et de la Croix-Rouge philippine et le partenariat établi entre ces deux organisations ont permis de renforcer les services de santé communautaire grâce au développement des capacités institutionnelles dans le secteur de la santé. Ce résultat est remarquable compte tenu du conflit persistant dans le Mindanao. Bien qu'il soit viable à court terme, sa viabilité à long terme dépendra de la prise en charge par le gouvernement des coûts continus.
- Accès accru au crédit et aux services de développement des entreprises : L'appui apporté par l'ACDI aux coopératives (p. ex., la Confédération nationale des coopératives) a contribué à l'émergence de solides organisations qui ont aidé à assurer la fourniture continue de produits et de services professionnels aux coopératives aux échelons national, régional et local. Les facteurs suivants ont joué un rôle dans la viabilité de ce résultat : 1) le soutien apporté aux coopératives par le gouvernement; 2) la capacité institutionnelle des coopératives; 3) le besoin continu d'avoir accès au crédit et aux services de développement des entreprises des MPME et des entreprises de subsistance. Des facteurs externes, comme la crise financière de 1997 (qui a entraîné des problèmes au regard de l'accès au crédit), ont également pesé sur la viabilité des coopératives.

9.3 Détermination de la viabilité

L'équipe d'évaluation a constaté que les résultats de la programmation à plus larges assises aux niveaux macro et méso (liée par exemple au renforcement de l'environnement porteur par le biais d'initiatives de réforme législative ou d'améliorations institutionnelles) pouvaient prendre plus de temps à se matérialiser au niveau local. Par conséquent, l'équipe n'a pas toujours pu commenter la viabilité des résultats étant donné que les effets éventuels, dans certains cas, n'étaient pas encore évidents. Il faut reconnaître qu'il peut parfois s'écouler beaucoup de temps avant qu'un changement ne s'opère (et que l'on s'attaque aux contraintes systémiques) et donc que les bénéficiaires au niveau communautaire n'en ressentent les effets. Dans de tels cas, il ne serait pas prudent de simplement exclure la possibilité qu'il y ait des avantages durables.

L'équipe d'évaluation a également eu de la difficulté à mesurer les résultats tangibles au niveau micro qui pouvaient être attribuables à des activités de programmation aux niveaux macro et méso car les liens entre les initiatives de programmation de l'Agence et leur impact sur les activités dans les communautés pouvaient être difficiles à déterminer. Souvent, le laps de temps écoulé réduisait l'information qui aurait pu être recueillie par le biais des consultations. Parfois, l'apparente absence de transfert de fonds suffisants par les autorités centrales aux administrations locales a parfois compliqué les évaluations.

L'absence de liens entre d'une part les interventions aux niveaux macro et méso et d'autre part l'obtention de résultats au niveau micro semble indiquer que le dialogue sur les politiques avec les organes gouvernementaux nationaux et au sein de la communauté du développement international a un rôle à jouer.

Chapitre 10 Principales conclusions

Possibilité de tirer parti des réussites

Dans l'ensemble, le Programme pour les Philippines a donné de bons résultats, atteignant les objectifs établis et obtenant les résultats escomptés. Au cours de la période visée par l'évaluation, le pays a fait des progrès notables et l'aide consentie par l'ACDI était inextricablement liée aux résultats obtenus dans de nombreux secteurs.

Le Programme a largement contribué à la transition démocratique opérée par le gouvernement et les processus de gouvernance, à l'émergence d'un rôle pour la société civile, à l'accès de la population aux possibilités, aux ressources et aux services, et au développement de l'infrastructure d'appoint. Des mesures ont été prises pour renforcer l'autonomie des MPME et des entreprises de subsistance et pour créer un environnement porteur pour la réduction de la pauvreté. Ces résultats ont été obtenus malgré une série d'énormes difficultés, comme la crise financière asiatique de 1997, les problèmes de réforme foncière, les typhons, la perte de ressources clés dues à la corruption, et le transfert limité de ressources aux administrations locales. Le Programme cadrait avec les priorités des parties prenantes et du gouvernement des Philippines, était conforme au cadre stratégique de l'Agence et complétait les initiatives de programmation mises en œuvre par les autres donateurs. Bien que les résultats aient été notables, la programmation-pays n'a pas toujours abordé de manière stratégique les conditions requises pour assurer la viabilité des résultats.

Des progrès louables ont été faits au chapitre de l'amélioration de la gouvernance aux niveaux national et local, du renforcement des compétences et des systèmes du gouvernement, et du renforcement de la capacité de la société civile à jouer un rôle plus actif en qualité de mécanisme de régulation naturel des décisions du gouvernement. L'aide apportée aux services communautaires a contribué à réduire la pauvreté et à stimuler la croissance et la compétitivité de l'économie. L'appui de l'ACDI a consolidé le rôle et la contribution des ONG pour ce qui est de la prestation des soins de santé, de l'éducation, des services sociaux et de l'accès au crédit de certains groupes au sein des communautés les plus pauvres. L'accès des Philippins à ces services a été amélioré grâce au renforcement des capacités et à la hausse des niveaux de financement. Les fonds affectés au développement du secteur privé ont accru la capacité des fournisseurs de services aux entreprises à assurer la formation et à fournir des services financiers, permettant aux entreprises locales d'avoir un meilleur accès au crédit. Les PME font preuve d'esprit d'entreprise, et leurs profits augmentent.

Les résultats au chapitre de l'égalité des sexes étaient liés au renforcement des capacités du gouvernement (y compris la sensibilisation accrue à cette question et l'amélioration des compétences) et à l'institutionnalisation des politiques en matière d'égalité des sexes au sein de l'appareil gouvernemental. Le financement de l'ACDI a aidé à améliorer l'accès des femmes aux ressources et aux services et a permis aux questions d'égalité des sexes d'être examinées au sein des organisations privées et publiques. Le Programme a moins mis l'accent sur l'environnement. Dans certains cas, la capacité des administrations locales et des ONG à gérer et à fournir des services environnementaux a été renforcée.

On reconnaît que des approches et des méthodes globales ont été employées pour cibler et obtenir les résultats. De manière générale, on a respecté le leadership philippin ainsi que les priorités, les approches et les préoccupations des dirigeants du pays. Dès le début du Programme, la planification et la mise en œuvre des initiatives de programmation ont été habituellement caractérisées par l'ouverture au dialogue et aux nouvelles idées.

De manière générale, on a constaté que les approches adoptées dans le cadre des projets évalués pour obtenir des résultats étaient novatrices et que l'accent avait été mis sur l'établissement de solides partenariats. Toutefois, le peu de mécanismes en place pour coordonner la programmation au sein des directions générales de programme de l'ACDI et entre celles-ci a diminué les possibilités : 1) de mettre en commun les leçons tirées; 2) de minimiser les chevauchements et les doubles emplois; 3) de créer des synergies entre les interventions. Il existe probablement des possibilités en aval d'améliorer les stratégies de gestion du risque de l'Agence et la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au niveau des projets.

L'approche participative de l'ACDI en matière de coopération au développement a été caractérisée par la participation de divers partenaires, la promotion de la prise en charge locale, la délégation des responsabilités et la liberté laissée aux partenaires de définir les approches de programmation et les effets. Toutefois, une orientation stratégique plus poussée de l'Agence aurait dans certains cas été bénéfique pour cette approche. Il était évident qu'à l'occasion cette approche confinait l'ACDI dans un rôle administratif de bailleur de fonds passif. En outre, le modèle de soutien ponctuel, même s'il encourage la prise en charge locale et de solides partenariats, a compliqué les processus décisionnels et s'est révélé difficile à administrer.

En conclusion, il serait prudent d'examiner la répartition des ressources du programme-pays dans une perspective plus large. La répartition des ressources entre les trois secteurs thématiques ciblés a-t-elle été à la hauteur des attentes initiales? L'approbation par étapes des investissements a-t-elle permis d'obtenir les effets souhaités ou a-t-elle abouti à un équilibre différent par accroissement? L'importance accordée au renforcement des capacités organisationnelles a-t-elle détournée l'attention de la nécessité de s'attaquer essentiellement aux priorités en matière d'environnement porteur et d'accès aux services?

Malgré l'effet positif général du Programme pour les Philippines, l'équipe d'évaluation a constaté que, parfois, le Programme opérait dans un cadre assez étroit axé sur les projets et que l'on ratait des occasions de mettre en valeur ce qui aurait pu être fait avec une cohésion, des synergies et une complémentarité accrues. Les initiatives des différentes directions générales étaient liées aux objectifs thématiques généraux, mais n'étaient pas nécessairement liées entre elles. La dévolution des processus décisionnels a eu tendance à entraîner un éparpillement des initiatives et, donc, des résultats entre les secteurs et les régions géographiques.

Rétrospectivement, les fonds de l'ACDI auraient pu être mieux gérés s'ils l'avaient été, dès le début, dans le cadre d'une approche intégrée et cohérente au niveau de l'Agence et si les décisions de financement avaient été prises dans un cadre décisionnel à l'intérieur duquel sont définis les résultats thématiques à chaque niveau d'intervention : macro, meso et micro. L'évaluation du Programme pour les Philippines a clairement montré qu'une description générale des objectifs de programmation ne fournit pas des indications adéquates pour prendre des décisions concernant le financement. Une programmation efficace nécessite une définition claire de la raison d'être du Programme et l'établissement des liens entre les interventions thématiques à chaque niveau. Une telle approche aurait peut-être débouché sur un équilibre plus juste entre les fonds affectés au renforcement des capacités organisationnelles et ceux nécessaires pour établir un environnement porteur et assurer un accès plus équitable aux services et, partant, aurait vraisemblablement offert de plus nombreuses occasions de s'attaquer à la réduction de la pauvreté.

Remarque : Parmi les résultats positifs imprévus, signalons le leadership/capital de sympathie et la transposition des pratiques éprouvées à l'extérieur du Programme.

Chapitre 11 Leçons tirées

Principales leçons relatives aux décisions de financement, aux partenariats, à la participation, à la prise en charge locale/l'engagement, et à la viabilité

Les principales leçons tirées, indiquées ci-dessous, reposent sur l'information recueillie par l'équipe d'évaluation dans le cadre de l'examen de documents, des entrevues réalisées et de l'évaluation d'un échantillon de projets. On a retenu celles pouvant être appliquées de manière générale.

Les principales leçons tirées sont les suivantes :

- 1 Des décisions de financement optimales sont prises lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une approche intégrée et cohérente au niveau de l'Agence et dans un cadre décisionnel qui fournit aux spécialistes des indications tactiques pour cibler les secteurs thématiques aux niveaux macro, méso et micro, tout en respectant les besoins et les priorités du gouvernement national et des parties prenantes du pays et en encourageant la complémentarité avec les activités de coopération au développement réalisées par d'autres organismes donateurs et des institutions de financement internationales.
- 2 Habituellement, de solides partenariats reposent sur : 1) un engagement continu à l'égard des attentes communes; 2) des liens avec des organisations reconnues et compétentes; 3) la disponibilité suffisante de capacités sur le terrain au sein des organisations nationales, régionales et/ou locales.
- 3 Les approches participatives favorisent le soutien par le pays de la programmation de coopération au développement lorsque les interventions tiennent adéquatement compte des besoins et des priorités du gouvernement bénéficiaire, de la société civile, des partenaires du secteur privé et des autres parties prenantes sur le terrain.
- 4 La prise en charge locale et l'engagement s'accroissent lorsque : 1) les partenariats nationaux reposent sur la confiance mutuelle et la responsabilisation; 2) l'autonomie locale est assurée par le processus décisionnel; 3) les initiatives de programmation répondent aux priorités et aux besoins locaux; 4) le leadership est assumé de manière efficace et évidente au sein des communautés.
- 5 Il est plus facile de coordonner l'action des donateurs lorsque l'orientation stratégique du pays bénéficiaire est constante et que celui-ci prend l'initiative d'affecter les fonds aux niveaux thématique et sectoriel.
- 6 Une fois que l'APD est arrivée à son terme, elle est plus susceptible d'avoir des effets durables : 1) s'il existe un besoin confirmé pour ce qui est des résultats (et des avantages); 2) si l'environnement politique et porteur est favorable; 3) si les partenaires ont la détermination, les capacités et les ressources nécessaires pour continuer le travail.
- 7 Les problèmes que pose la détermination des résultats durables des investissements aux niveaux institutionnel et/ou national sont accentués par le fait qu'il doit s'écouler généralement beaucoup de temps avant que les résultats n'apparaissent; la situation est encore plus problématique lorsqu'on tente de déterminer les liens avec des réalisations à des niveaux locaux « lointains ».

Chapitre 12 Cap sur l'avenir

Élaborer une approche à l'échelle de l'Agence pour la programmation en matière de coopération au développement

Ce chapitre présente une série de recommandations, fondées sur les leçons tirées de l'évaluation, relativement à trois points : 1) une vision à long terme pour les relations Canada-Philippines; 2) l'orientation de la nouvelle stratégie de programme; 3) la gestion et la mise en œuvre du futur programme.

Le lancement d'une nouvelle stratégie de programmation pour les Philippines donne l'occasion à l'ACDI de réfléchir à la façon dont les futurs fonds pour la coopération au développement peuvent être le mieux utilisés pour promouvoir le développement durable et améliorer la vie quotidienne des pauvres. C'est pourquoi on espère que cette évaluation servira de fondement à une nouvelle stratégie de programmation-pays.

Recommandations

Les recommandations suivantes sont soumises aux fins d'étude :

Recommandation 1 : L'ACDI devrait prendre l'initiative de faire participer le ministère des Affaires étrangères à l'élaboration d'une vision à long terme des relations Canada-Philippines qui : a) tire parti des partenariats précieux qui ont été établis entre ces pays; b) tient compte des intérêts commerciaux, économiques et géopolitiques du Canada; c) repose sur les besoins et les priorités du gouvernement national et des parties prenants du pays; d) tire parti des compétences sur le terrain de manière complémentaire.

De quelle façon évoluera la relation entre le Canada et les Philippines au cours des dix à quinze années à venir? Quel rôle l'APD continuera-t-elle de jouer, le cas échéant? La relation devrait-elle reposer davantage sur les intérêts mutuels (p. ex., le commerce, la diplomatie, l'immigration)? De quelle façon l'ACDI peut faciliter la mise en place de cette relation?

L'ACDI doit peut-être, par prudence, peser un certain nombre d'importants facteurs. Les Philippines sont un pays dont le revenu se situe dans la moyenne inférieure qui a fait des progrès remarquables depuis 1986 et qui a d'énormes possibilités de croissance économique en raison des tendances économiques dans la région. Il semble qu'il y ait une diminution de la dépendance à l'égard de l'APD. Le pays a prouvé sa faculté de récupération (p. ex., il a surmonté les difficultés provoquées par la crise financière asiatique de 1997), et on peut faire valoir qu'à long terme le Canada devrait se diriger vers un nouveau type de relations. Entre-temps, la pauvreté et l'inégalité des revenus continueront toutefois d'être des problèmes lourds de conséquences, et l'ACDI devra concentrer ses modestes ressources là où elles peuvent être le plus utiles.

Recommandation 2 : Compte tenu de cette vision et des ressources relativement modestes de l'Agence, celle-ci devrait axer de manière stratégique son nouveau cadre de programmation sur ce qui a donné les meilleurs résultats dans le passé (les mesures qui ont constamment donné les résultats escomptés), tirer parti des stratégies, des approches et des pratiques qui ont été efficaces et éviter celles qui l'ont moins été.

Dans la future stratégie de programmation, l'ACDI devrait prendre en considération la consolidation des gains et la poursuite du financement dans des secteurs comme la gouvernance, le développement démocratique et le renforcement de la société civile ainsi que le développement du secteur privé. Ces secteurs : 1) ont un rapport direct avec les priorités du gouvernement des Philippines et des parties prenantes de ce pays; 2) présentent un avantage comparatif pour le Canada. La possibilité de tirer parti des expériences passées dans ces secteurs ne devrait pas être oubliée. Par exemple, l'ACDI pourrait tenir compte des facteurs et incitatifs qui sont liés à la réussite et à la viabilité des initiatives. Elle devrait tenir compte des questions de nature systémique, comme le lien entre les initiatives de renforcement des capacités et les initiatives visant à institutionnaliser les compétences et à créer des environnements porteurs. On devrait mettre l'accent sur : 1) une définition claire de la façon dont les avantages de la programmation finiront par se propager aux couches pauvres; 2) la façon dont l'ACDI peut le mieux collaborer avec les autres donateurs pour maximiser l'effet de levier de ses modestes niveaux de financement; 3) l'importance d'aligner véritablement les investissements pour éviter que les ressources ne soient trop éparpillées.

Recommandation 3 : L'ACDI devrait concentrer ses efforts sur une sélection et une gestion des investissements qui s'inscrivent dans le cadre d'une approche intégrée et cohérente au niveau de l'Agence et dans un cadre décisionnel qui définit les résultats escomptés à chaque niveau d'intervention, macro, méso et micro, tout en respectant les besoins et les priorités du gouvernement national et des parties prenantes du pays et en encourageant la complémentarité avec les activités de la communauté de la coopération au développement.

Recommandation 4 : Le Programme de l'ACDI doit accorder une plus grande place à la gestion des partenariats et au rôle du dialogue sur les politiques pour influencer sur les décisions des partenaires locaux et du gouvernement des Philippines.

Recommandation 5 : Le Programme devrait concentrer ses activités de suivi et d'évaluation sur les interventions au niveau thématique et s'efforcer davantage de faire connaître ses attentes en matière de rendement ainsi que les résultats aux organismes gouvernementaux nationaux, aux partenaires locaux, aux agents de mise en œuvre et aux autres parties prenantes.

Les trois dernières recommandations visent à donner suite aux observations selon lesquelles une définition large des objectifs de la programmation dans les précédents cadres de programme pour les Philippines n'avait pas toujours fourni des indications suffisantes pour prendre des décisions ciblées en matière de financement, particulièrement lorsque ces décisions sont échelonnées sur une longue période et qu'elles sont prises par différents intervenants (bureaux des programmes bilatéraux, DGPC, partenaires locaux et canadiens, etc.). On risque de rater des occasions de maximiser la cohérence, la complémentarité et la synergie entre des activités réalisées à différents niveaux dans un même secteur thématique ainsi que dans des secteurs thématiques différents. Il faut aussi prendre en considération la question de la concentration et les avantages découlant d'un dialogue sur les politiques et de la coordination des divers acteurs – des facteurs qui influent tous sur l'efficacité des efforts de développement de l'Agence.

**Annexe I – Objectifs de l’ACDI par secteur de programmation thématique
1986-1987 à 2001-2002**

Période	Renforcement de la société civile	Gouvernance	Développement du secteur privé
Stratégie intérimaire 1986-1987 à 1988-1989	<i>Projets communautaires</i> Appuyer des projets ayant des répercussions directes au niveau communautaire.	<i>Planification du développement</i> Encourager l'aide à la stabilisation économique dans la planification sectorielle et économique.	<i>Aide à l'achat de produits</i> Appuyer le processus d'ajustement des politiques et atténuer la balance des paiements et les déficits budgétaires.
Examen de programme-pays 1989-1990 à 1994-1995	<i>Organisations publiques et privées</i> Renforcer les organisations publiques et privées qui jouent un rôle essentiel dans la capacité des pauvres à avoir accès aux actifs et aux services.	<i>Décentralisation du gouvernement</i> Renforcer la capacité des autorités publiques locales, régionales et nationales à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des programmes venant à l'appui de la décentralisation du gouvernement philippin.	<i>Développement économique</i> Appuyer le processus d'ajustement macroéconomique des Philippines.
CSPP 1995-1996 à 2000-2001	<i>ONG et organisations communautaires</i> Renforcer la capacité des institutions démocratiques et des ONG/organisations communautaires à promouvoir une gouvernance responsable et les facteurs qui renforcent les capacités du secteur privé.	<i>Bonne gouvernance</i> Promouvoir une gouvernance responsable au regard de la politique économique et sociale par le biais de l'amélioration des mécanismes, des cadres juridiques, des ressources et des services.	<i>Développement du secteur privé</i> Promouvoir les facteurs qui renforcent les capacités du secteur privé philippin par le biais du transfert des technologies et des compétences canadiennes dans les domaines d'intérêt commun.
CSPP mis à jour 2001-2002 à 2003-2004	<i>Développement social</i> Contribuer à la réduction de la pauvreté en appuyant les priorités de développement social.	<i>Bonne gouvernance</i> Favoriser une gouvernance efficace, attentive aux besoins et responsable à tous les niveaux.	<i>Développement du secteur privé</i> Appuyer le développement des petites et moyennes entreprises qui créent des emplois utiles tant pour les hommes que pour les femmes.

Annexe II – Carte des Philippines



Cette carte à été tirée d'un document anglais. Vous trouverez les termes français pour les divisions administratives à la page suivante.

Divisions administratives

I ILOCOS

1. Ilocos Norte
2. Abra
3. Ilocos Sur
4. Mountain
5. La Union
6. Benguet
7. Pangasinan

II VALLÉE DE CAGAYAN

8. Batanes
9. Kalinga-Apayao
10. Cagayan
11. Isabella
12. Ifugao
13. Nueva Vizcaya
14. Quirino

III LUÇON CENTRAL

15. Zambales
16. Tarlac
17. Nueva Ecija
18. Pampanga
19. Bataan
20. Bulacan

IV TAGALONG-SUD

21. Aurora
22. Rizal
23. Cavite
24. Laguna
25. Batangas
26. Quezon
27. Mindoro Occidental
28. Mindoro Oriental
29. Marinduque
30. Rombion
31. Palawan

V BICOL

32. Vamarines Norte
33. Cantanduanes
34. Camarines Sur
35. Albay
36. Sorsogon
37. Masbate

VI VISAYAS OCCIDENTALES

38. Antique
39. Aklan

40. Capiz

41. Iloilo

42. Negros Occidental

VII VISAYAS CENTRALES

43. Negros Oriental

44. Cebu

45. Bohol

46. Siquijor

VIII VISAYAS ORIENTALES

47. Samar Septentrional

48. Samar

49. Samar Oriental

50. Leyte

51. Leyte méridional

IX MINDANAO OCCIDENTAL

52. Zamboaga del Norte

53. Zamboaga del Sur

54. Basilian

55. Sulu

56. Tawitawi

X NORD-MINDANAO

57. Camiguin

58. Surigao del Norte

59. Misamis Occidental

60. Misamis Oriental

61. Agusan del Norte

62. Bukidnon

63. Agusan del Sur

XI SUD-MINDANAO

64. Surigao del Sur

65. Davao Oriental

66. Davao

67. Davao del Sur

68. South Catabato

XII MINDANAO CENTRAL

69. Lanao del Norte

70. Lanao del Sur

71. Maguindanao

72. North Cotabato

73. Sultant Kudarat

RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Manille

Annexe III – Sommaire des initiatives échantillonnées

Thème	Secteur	Financement (administré par la Direction générale de l'Asie à moins d'indication contraire)	Nombre de projets	Total
Gouvernance (116,4 M\$)	Appui au gouvernement national	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'élaboration de politiques, de formation et d'assistance technique (I-II) Projet de renforcement des institutions de la Commission nationale sur le rôle de la femme aux Philippines (I-II) Projet de soutien aux politiques d'infrastructure de l'information - Philippines Projet de gestion de l'environnement et des ressources naturelles (I-II) Fonds pour le développement des institutions et de l'appareil judiciaire en Asie du Sud-Est (SEAFILD) 	8	34,3 M\$
	Appui aux gouvernements locaux et régionaux	<ul style="list-style-type: none"> Programme de soutien aux gouvernements locaux (I-II) Projet de gestion environnementale et économique Philippines-Canada Programmes de l'Institut urbain du Canada (IUC) (I-IV) (DGPC) Programmes de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) (I-III) (DGPC) Programmes de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) (I-II) (DGPC) Fonds de soutien aux initiatives en matière de gouvernance Fonds pour la gouvernance aux Philippines Fonds pour le développement des institutions et de l'appareil judiciaire en Asie du Sud-Est (SEAFILD) Projet de gestion et de sécurité environnementales Projet de gestion du programme Action 21 pour les Philippines 	16	82,5 M\$
Appui aux ONG (73,4 M\$)	Appui aux ONG et aux organisations communautaires	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'aide au développement aux Philippines (PADP I-II) Projet de développement des ressources humaines Philippines-Canada 	3	30,5 M\$
	Santé	<ul style="list-style-type: none"> Projets de prévention de la tuberculose et de lutte contre cette maladie aux Philippines (I-II) Programme d'immunisation aux Philippines Projet de zone de développement et de survie des enfants - UNICEF Projet de développement sanitaire de Davao Projet de soins de santé primaires de la Croix-Rouge canadienne (DGPM) 	6	21,0 M\$

Thème	Secteur	Financement (administré par la Direction générale de l'Asie à moins d'indication contraire)	Nombre de projets	Total
	Microcrédit	<ul style="list-style-type: none"> Programme du Comité d'aide et de développement de l'église chrétienne réformée du Canada (CRWRC) (DGPC) Fonds canadien d'initiatives locales 	2	3,5 M\$
	Éducation	<ul style="list-style-type: none"> Projet d'éducation non traditionnelle aux Philippines Programme de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) (DGPC) Programme de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) (DGPC) Projet Island Sustainability, Livelihood and Equity (ISLE) de l'Université Dalhousie (DGPC) 	4	9,2 M\$
	Développement social	<ul style="list-style-type: none"> Programme de l'Église anglicane du Canada (EAC) (DGPC) Programme d'équité entre les sexes en Asie du Sud-Est (SEAGEP) Fonds pour l'égalité des sexes Fonds pour la promotion de l'égalité des sexes Projet cadre IFD ONG (DIWATA) 	5	9,2 M\$
Développement du secteur privé (\$108.5M)	Développement des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> Projet de développement des télécommunications - Batangas (BTDP) Projet d'aide technique aux télécommunications des Philippines (Telecom TA) Projet de soutien aux importations en télécommunications (I-II) 	4	33,2 M\$
	Développement des coopératives	<ul style="list-style-type: none"> Programme d'aide au développement des coopératives aux Philippines (P-CODAP) Projet de développement des entreprises coopératives (CBDP) Projet de développement socioéconomique des Philippines au moyen de coopératives (SEDCOP) Programmes de la Canadian Cooperative Association (CCA I-II) (DGPC) 	5	14,6 M\$
	Développement des petites et moyennes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Projet de jumelage accéléré des ressources du secteur privé (PEARL) Projet d'appui aux entrepreneurs (PAE) Projet de consultation en affaires commerciales (PCAC) Programme du Service d'assistance canadien aux organismes (SACO) Projets dans le cadre du Programme de coopération industrielle (PCI) (DGPC) 	5	37,4 M\$

Thème	Secteur	Financement (administré par la Direction générale de l'Asie à moins d'indication contraire)	Nombre de projets	Total
	Développement des micro, petites et moyennes entreprises et des entreprises de subsistance	<ul style="list-style-type: none"> ● Fonds de réhabilitation et de développement de Negros ● Projet de liens interentreprises ● Promotion de la participation à l'établissement d'entreprises durables (PPEED) ● Programme pour la paix et le développement dans la SZOPAD (PPDSA) ● Initiatives de microfinancement dans le cadre du Fonds canadien d'initiatives locales 	5	23,3 M\$
		Total	63	298,6 M\$

Annexe IV – Comparaison des secteurs d'intervention de la programmation des donateurs

Donateur	Gouvernance	Développement social	Agro-alimentaire et infrastructure
Canada	<ul style="list-style-type: none"> Appui au gouvernement national Appui aux gouvernements locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Secteurs des ONG Santé Éducation de base Secteur social 	<ul style="list-style-type: none"> Micro et petites entreprises et entreprises de subsistance Petites et moyennes entreprises Coopératives Aide à l'achat de produits Télécommunications
	Environnement et égalité des sexes (thèmes transversaux)		
Japon	<ul style="list-style-type: none"> Protection de l'environnement et gestion des catastrophes 	<ul style="list-style-type: none"> Conditions de vie normales Éducation de base Enseignement technique Renforcement de l'administration et des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion macroéconomique Structure et infrastructure économiques Petites et moyennes entreprises Agriculture et développement rural
Banque asiatique de développement	<ul style="list-style-type: none"> Environnement Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Services sociaux de base (p. ex., éducation, santé, assainissement et logement) 	<ul style="list-style-type: none"> Agriculture /développement rural Énergie Transport
Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> Environnement Gouvernance Développement urbain 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de la pauvreté Développement humain Services sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructure Développement agro-alimentaire

Annexe V – Adéquation aux Plans de développement à moyen terme des Philippines

Priorités du gouvernement des Philippines (PDMTP)	Politiques de l'ACDI	Programme de l'ACDI pour les Philippines
Réduction de la pauvreté	L'ACDI a pour mandat de réduire la pauvreté; ce mandat a été défini officiellement dans diverses politiques de l'ACDI dont la <i>Politique de l'ACDI en matière de réduction de la pauvreté</i> (1996).	Tous les projets de l'ACDI visaient à réduire la pauvreté même si les bénéficiaires étaient souvent des intermédiaires qui fournissent des services aux pauvres et aux désavantagés.
Croissance économique et compétitivité	L'ACDI indiquait dans sa stratégie intérimaire de 1986 que l'appui au programme d'ajustement structurel (PAS) des Philippines était un objectif. Elle s'engageait dans <i>Partageons notre avenir</i> (1987) à soutenir les PAS partout dans le monde.	Des projets comme le Projet d'élaboration de politiques, de formation et d'assistance technique, le Projet accéléré de jumelage des ressources du secteur privé et le Projet de soutien aux importations en télécommunications visaient les employés du secteur public qui mettaient en œuvre les réformes économiques au niveau de l'environnement porteur (macro).
Création d'emplois	La Stratégie intérimaire de 1986, l'examen de programme-pays de 1989, le Cadre stratégique de programme-pays pour les Philippines de 1995 et sa version mise à jour mettaient tous en évidence la création d'emplois et de revenus par le biais des PME, des micro et petites entreprises et des coopératives.	L'ACDI a appuyé le développement des coopératives, des micro et petites entreprises et des PME à partir de 1986, y consacrant plus de 75 M\$ dans le cadre d'au moins 15 projets bilatéraux, de partenariat et du Fonds de développement.
Développement des ressources humaines	Dans sa politique <i>Partageons notre avenir</i> , l'ACDI considère le développement des ressources humaines comme l'axe sur lequel toute sa programmation doit s'aligner. L'examen de programme-pays de 1989 a étudié diverses questions dans cette optique.	La programmation en matière d'appui aux ONG visait à favoriser le développement des ressources humaines. L'ACDI a également soutenu l'éducation de base, particulièrement par l'intermédiaire de la Direction générale du partenariat canadien. Tous les projets incluaient une formation pour le perfectionnement et l'application des compétences.
Développement rural	La récente politique de l'ACDI sur le développement rural n'a pas encore eu de répercussions sur le Programme pour les Philippines.	La programmation en matière d'appui aux ONG et de développement du secteur privé a appuyé le développement rural par le biais de projets relatifs aux moyens de subsistance, au développement des coopératives ainsi que du développement des technologies rurales de remplacement et des entreprises.
Infrastructure	L'appui aux services d'infrastructure est l'une des six priorités de l'APD de l'ACDI, qui sont définies dans l'énoncé de la politique étrangère, <i>Le Canada dans le monde</i> (1995). À partir de 1987, les télécommunications sont devenues pour les gouvernements des Philippines et du	L'ACDI a soutenu le secteur des télécommunications de 1987 à 1998, y consacrant 33,3 M\$ par le biais de quatre projets visant à consolider l'environnement porteur (niveau macro) qui est requis pour la privatisation dans ce secteur.

Priorités du gouvernement des Philippines (PDMTP)	Politiques de l'ACDI	Programme de l'ACDI pour les Philippines
	Canada un centre d'intérêt commun.	
Compétences dans le secteur public	Le cadre stratégique de l'ACDI en matière de gouvernance (1999) du Programme pour les Philippines décrivait l'appui de l'Agence au processus de réforme dans le secteur public.	De nombreuses initiatives de développement du secteur privé et en matière de gouvernance ont accru les compétences dans le secteur public aux niveaux local, régional et national (particulièrement le Programme de soutien aux gouvernements locaux, le Programme d'élaboration de politiques, de formation et d'assistance technique et le Projet accéléré de jumelage des ressources du secteur privé).
Décentralisation et développement participatif	Le cadre stratégique de l'ACDI en matière de gouvernance (1999) du Programme pour les Philippines décrivait l'appui de l'ACDI aux processus de décentralisation.	L'appui à la décentralisation a été la pierre angulaire du Programme depuis la mise en œuvre du Programme de soutien aux gouvernements locaux en 1991. La Direction générale du partenariat canadien a également apporté un appui aux groupes d'administration locale. Le programme d'appui aux ONG a favorisé la participation de la société civile au développement.
Développement régional	Dans le cadre de l'examen de programme-pays de 1989, l'ACDI a adopté une approche régionale et a ciblé les régions les plus pauvres. Elle a centré son attention sur le Mindanao, oeuvrant dans la région autonome musulmane de Mindanao. L'ACDI a coordonné ses efforts avec ceux des autres donateurs comme le demandait le PMTDP.	L'ACDI s'est attaqué aux inégalités régionales par le biais de la programmation en matière de gouvernance, particulièrement le Programme de soutien aux gouvernements locaux, qui était étroitement aligné sur les structures et les plans régionaux, surtout pendant la première phase de ce programme.
Paix et ordre	<i>Le Canada dans le monde</i> indique que la sécurité et la stabilité constituent un objectif de politique étrangère. Les politiques de l'Agence mettent l'accent sur l'équité sociale et la participation et non pas directement sur la paix et l'ordre.	Depuis le début du Programme, l'ACDI a mis l'accent sur le Mindanao. Les fonds de soutien ponctuel (Fonds de développement Philippines-Canada et Fonds pour la gouvernance) ont appuyé de nombreuses initiatives de consolidation de la paix.
Développement durable	L'ACDI s'est engagée à soutenir le développement durable dans, entre autres, <i>Partageons notre avenir et Notre engagement à l'égard du développement durable</i> (1997).	Les projets de l'ACDI, dans les trois secteurs de programmation, ont consolidé les concepts de croissance économique viable ainsi que de gestion et d'exploitation viables des ressources naturelles.

**Annexe VI – Liste des partenaires et des bénéficiaires aux Philippines
(des initiatives échantillonnées)**

Partenaires et bénéficiaires	Programme d'appui aux ONG	Programme en matière de gouvernance	Programme de développement du secteur privé
Organismes gouvernementaux nationaux	Lutte contre la tuberculose II, Programme d'immunisation aux Philippines, UNICEF, Soins de santé primaires, Programme d'équité entre les sexes en Asie du Sud-Est	Programme d'élaboration de politiques, de formation et d'assistance technique I & II, Commission nationale sur le rôle de la femme aux Philippines I & II, Politiques d'infrastructure de l'information - Philippines, Projet de soutien aux gouvernements locaux II, Projet de gestion de l'environnement et des ressources naturelles I & II, Fonds pour la gouvernance	Programme d'aide pour l'achat de produits I – IV, Projet de développement des télécommunications - Batangas, Projet d'aide technique aux télécommunications, Projet de soutien aux importations en télécommunications I & II
Gouvernements régionaux		Commission nationale sur le rôle de la femme aux Philippines I & II, Projet de soutien aux gouvernements locaux I & II	
Groupes d'administration locale		Projet de soutien aux gouvernements locaux I & II, Projet de gestion environnementale et économique Philippines-Canada, Projet de gestion de l'environnement et des ressources naturelles I & II, Institut urbain du Canada, Fédération canadienne des municipalités, Institut d'administration publique du Canada, Fonds de développement, Fonds pour la gouvernance	
Ligues des villes, etc.		Projet de soutien aux gouvernements locaux II, Fédération canadienne des municipalités	

Partenaires et bénéficiaires	Programme d'appui aux ONG	Programme en matière de gouvernance	Programme de développement du secteur privé
Institutions démocratiques		Fonds pour la gouvernance	
Établissements d'enseignement	Association des collèges communautaires du Canada, Association des universités et collèges du Canada, Comité d'aide et de développement de l'église chrétienne réformée du Canada, Université Dalhousie, Projet d'éducation non traditionnelle aux Philippines	Projet de gestion de l'environnement et des ressources naturelles I & II, Institut d'administration publique du Canada, sous-projets du Fonds de développement	
Entrepreneurs du secteur informel			Programme d'aide au développement des coopératives aux Philippines, Projet de développement socioéconomique des Philippines au moyen des coopératives, Programmes de la Canadian Cooperative Association, Projet de liens interentreprises, Promotion de la participation à l'établissement d'entreprises durables, Fonds de réhabilitation et de développement de Negros, Programme pour la paix et de développement dans la SZOPAD, Fonds canadien d'initiatives locales
Entreprises du secteur privé			Projet d'appui aux entrepreneurs, Projet de jumelage accéléré des ressources du secteur privé, Projet de consultation en affaires commerciales, Programme de coopération industrielle de l'ACDI, Programme du Service d'assistance canadien aux organismes
Association de gens d'affaires			Projet de liens interentreprises, Projet d'appui aux entrepreneurs, Projet de jumelage accéléré des

Partenaires et bénéficiaires	Programme d'appui aux ONG	Programme en matière de gouvernance	Programme de développement du secteur privé
			ressources du secteur privé, Projet de consultation en affaires commerciales
Associations de coopératives			Programme d'aide au développement des coopératives aux Philippines, Projet de développement socioéconomique des Philippines au moyen des coopératives, Projet de développement des entreprises coopératives, Programmes de la Canadian Cooperative Association
ONG, organisations de la société civile et organisations communautaires	Lutte contre la tuberculose I & II, Programme d'aide au développement aux Philippines I & II, Projet de développement des ressources humaines Philippines-Canada, DIWATA, Fonds pour l'égalité des sexes, Programme de l'Église anglicane du Canada, Fonds canadien d'initiatives locales, Projet de développement sanitaire de Davao, Programme d'équité entre les sexes en Asie du Sud-Est	Fonds pour la gouvernance, Sous-projets du Fonds de développement	Fonds de réhabilitation et de développement de Negros, Promotion de la participation à l'établissement d'entreprises durables
Particuliers dans les communautés	Lutte contre la tuberculose I & II, Programme d'aide au développement aux Philippines I & II, Projet de développement des ressources humaines Philippines-Canada, DIWATA, Programme de l'Église anglicane du Canada, Association des collèges communautaires du Canada, Association des universités et collèges du Canada, Université Dalhousie, Fonds canadien d'initiatives locales, Projet de développement sanitaire de Davao, Projet d'éducation non traditionnelle aux Philippines, Programme d'immunisation aux Philippines, UNICEF, Soins de santé primaires		

Annexe VII – Références sommaires

BRACEGIRDLE, Peter (Appian Consulting). *CIDA Philippines Country Program Evaluation Synthesis Report*, 2004, Ottawa (Canada).

ACDI. Direction générale de l'examen du rendement. *Philippines Country Program Evaluation Design and Work Plan*, 2003, Hull (Canada).

ACDI. *Le Canada contribue à un monde meilleur – Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, 2002, Hull (Canada).

ACDI. *Stratégie de développement durable 2001 – 2003 : Un plan d'action pour le changement*, Hull (Canada), 2001,

ACDI. *Les priorités de développement social : Un cadre d'action*, 2000, Hull (Canada).

ACDI. *Cadre stratégique de programme-pays pour les Philippines, mis à jour en 2000*, 2000, Hull (Canada).

ACDI. *Politique de l'ACDI en matière d'égalité des sexes*, 1999, Hull (Canada).

ACDI. *Politique de l'ACDI en matière de satisfaction des besoins humains fondamentaux*, 1997, Hull (Canada).

ACDI. *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI – Énoncé de politique*, ACDI, 1996, Hull (Canada).

ACDI. *Politique de l'ACDI en matière de réduction de la pauvreté*, ACDI, 1996, Hull (Canada).

ACDI. *Politique du gouvernement canadien pour l'ACDI en matière de droits de la personne, de démocratisation et de bonne gouvernance*, ACDI, 1996, Hull (Canada).

ACDI. *Politique de l'ACDI en matière d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes*, 1995, Hull (Canada).

ACDI. *Cadre stratégique de programme-pays pour les Philippines 1995-2000*, 1995, Hull, (Canada).

ACDI. *Philippines Country Program Review 1989-1994*, 1989, Hull (Canada).

ACDI. *Partageons notre avenir*, 1987, Hull (Canada).

ACDI. *CIDA Programming in the Philippines*, 1998, Hull (Canada).

COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT, ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *Lessons Learned on Donor Support to Decentralization and Local Governance*, 2004.

GOVERNEMENT DU CANADA. *Le Canada dans le monde*, Ottawa, 1995, Hull (Québec).

GOVERNEMENT DES PHILIPPINES, OFFICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE NATIONAL. *ODA assistance to the Philippines*, 2003, www.neda.gov.ph/Subweb/oda/ODA/factsandfigures.htm

GOVERNEMENT DES PHILIPPINES. OFFICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE NATIONAL, *Medium-Term Philippine Development Plan 2001-2004*, Manila, Philippines

GOUVERNEMENT DES PHILIPPINES, OFFICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE NATIONAL. *Medium-Term Philippine Development Plan 1999-2004*, 1998, Manille (Philippines).

GOUVERNEMENT DES PHILIPPINES, OFFICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE NATIONAL. *Medium-Term Philippine Development Plan 1993-1998*, 1992, Manille (Philippines).

GOUVERNEMENT DES PHILIPPINES, OFFICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE NATIONAL. *Medium-Term Philippine Development Plan 1987-1992*, 1986, Manille (Philippines).

ILLO, Jeanne Frances I. *Reforming Technical Cooperation: The Philippine Experience*. Institute of Philippine Culture Ateneo de Manila University et PNUD, 2002, Quezon City (Philippines)

MEDEL-GREGORIO, Angelita (Ateneo School of Government, Manille (Philippines)) et MENDELSON, Steven (Goss Gilroy Inc.). *Philippines Country Program Evaluation Non-Governmental Organizations Support*, 2004, Ottawa (Canada).

RAZON-ABAD, Henedina (Ateneo School of Government, Manille (Philippines)) et LYNCH, Mary M. (M. M. Lynch Consultants International Inc.). *Philippines Country Program Evaluation Governance Programming*, 2004, Ottawa (Canada).

ROARING, Leny (Resource Group Inc., Makati City (Philippines)) et WHYTE, Curtis (Whyte Reynolds International, Calgary (Canada)). *Philippines Country Program Evaluation Private Sector Programming*, 2004, Calgary (Canada).

TEMPLO, Ofelia M. *Philippines Development Context and Challenges Final Integrative Report*, 2003.