



Évaluation du programme de gouvernance des partenariats avec les Canadiens

2008 – 2012

RAPPORT FINAL

NOVEMBRE 2013

Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (DFATD)

200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada

Téléphone :

819-997-5006/1-800-230-6349 (sans frais)

Pour personnes malentendantes ou souffrant de troubles de la parole :

819-953-5023/1-800-331-5018 (sans frais)

Télécopieur : 819-953-6088

Site Web : www.acdi-cida.gc.ca/evaluations-f

Courriel : info@international.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2013

This publication is also available in English at www.acdi-cida.gc.ca/evaluations-e.

Imprimé au Canada



Évaluation du programme de gouvernance des partenariats avec les Canadiens

2008 – 2012

RAPPORT FINAL

NOVEMBRE 2013

Remerciements

La Direction de l'évaluation tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette évaluation pour leur apport précieux, leur soutien constant et généreux et leur patience. Nos remerciements vont d'abord à l'équipe indépendante de l'entreprise Results Based Management Group, composée de Michael Miner, Werner Meier et Melinda MacDonald. Cette entreprise avait pour mandat de procéder à la collecte et à l'analyse de données ainsi qu'à la rédaction de la version préliminaire du rapport.

La Direction de l'évaluation aimerait également remercier l'équipe du programme de gouvernance de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens pour son précieux soutien. Nous tenons également à souligner l'importante contribution des partenaires au Canada et sur le terrain. Plus précisément, nous remercions les organisations qui ont accueilli l'équipe des consultants et facilité l'étude de cas en Tanzanie.

Nous remercions par ailleurs Tricia Vanderkooy, de la Direction de l'évaluation, qui a géré l'évaluation et appuyé la rédaction du rapport. Nous tenons enfin à souligner la contribution d'Andres Velez-Guerra, chef d'équipe, et de James Melanson, directeur de l'évaluation, pour la révision du rapport et la supervision de l'examen.

Caroline Leclerc

Chef de l'évaluation du développement

Table des matières

Résumé	v
1.0 Introduction	1
1.1 But et objectifs de l'évaluation.....	1
1.2 Méthodologie	1
1.3 Description de l'échantillon	2
1.4 Difficultés et contraintes relatives à l'évaluation	2
2.0 Contexte du programme	3
2.1 Activités de programme de gouvernance à l'ACDI	3
2.2 Programme de gouvernance de la DGPC.....	4
3.0 Constatations : résultats en matière de développement	7
3.1 Pertinence	7
3.2 Efficacité.....	10
3.3 Durabilité	17
3.4 Égalité entre les sexes.....	21
3.5 Viabilité de l'environnement	24
4.0 Constatations : facteurs de gestion	26
4.1 Cohérence	26
4.2 Efficience	29
4.3 Gestion du rendement	31
5.0 Conclusions	34
6.0 Recommandations	35
ANNEXE A : Cadre de référence (résumé)	36
ANNEXE B : Méthodes d'évaluation	41
ANNEXE C : Description de l'univers et de l'échantillon.....	46
ANNEXE D : Liste des documents analysés	50
ANNEXE E : Étude de cas sur la Tanzanie	52
ANNEXE F : Réponse de la direction de la DGPC	71
Index.....	75
Références	75

Liste des tableaux

Tableau 1 : Programme de gouvernance de la DGPC – Nombre de projets et décaissements par année	5
Tableau 2 : Indications de la prise en charge locale associée aux projets des partenaires de l'ACDI	18
Tableau 3 : Liste des projets de l'échantillon	46
Tableau 4 : Comparaison de l'univers d'évaluation et de l'échantillon	49
Tableau 5 : Liste des documents analysés	50
Tableau E.1 : Principaux partenaires en matière de développement en Tanzanie	55
Tableau E.2 : Organismes parlementaires actifs en Tanzanie	56
Tableau E.3 : Principes de la Déclaration de Paris	56
Tableau E.4 : Indicateurs des principes de la Déclaration de Paris	57
Tableau E.5 : Données de référence et objectifs-cibles en Tanzanie pour 2010	58
Tableau E.6 : Projets de la DGPC sur la gouvernance en Tanzanie	59
Tableau E.7 : Entrevues effectuées dans le cadre de l'étude de cas (d'octobre à décembre 2012)	61

Liste des figures

Figure 1 : Répartition géographique des projets de gouvernance (en %)	6
Figure E.1 : Carte de la Tanzanie	52
Figure E.2: Dans quelle mesure les partenaires de l'ACDI ont-ils coordonné leurs activités avec celles d'autres acteurs locaux du développement concernés ?	63
Figure E.3: Dans quelle mesure les partenaires ont-ils utilisé les fonds de l'ACDI de manière optimale ?	63
Figure E.4: Dans quelle mesure les partenaires des deux pays ont-ils utilisé des stratégies de suivi du rendement pour contribuer au processus décisionnel ?	64
Figure E.5: Dans quelle mesure les programmes de gouvernance menés par les partenaires de l'ACDI répondent-ils aux besoins et aux priorités définis à l'échelle locale et aux besoins du pays ?	64
Figure E.6: Dans quelle mesure les résultats prévus de vos actions en matière de développement ont ils été atteints, ou devraient ils être atteints, compte tenu de leur importance relative ?	64
Figure E.7: Quelle proportion de vos actions en matière de développement tient compte de l'égalité entre les sexes dans la planification et la gestion des activités ?	65
Figure E.8: Dans quelle mesure les résultats et les avantages obtenus pourraient-ils se poursuivre au fil du temps ?	65

Liste des sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CARICOM	Communauté des Caraïbes
DGPC	Direction générale des partenariats avec les Canadiens
GAR	Gestion axée sur les résultats
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Organisation des États américains
MAECD	Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Résumé

Contexte

Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD)* aide le Canada à remplir son engagement à l'égard de la liberté, des droits de la personne et de la primauté du droit en soutenant le renforcement des institutions démocratiques des États ainsi que la participation des citoyens et de la société civile. La Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC) collabore avec des organisations canadiennes afin de soutenir les activités de programme dans cinq grands domaines, soit les suivants : 1) la gouvernance ; 2) la croissance économique et la viabilité de l'environnement ; 3) le développement humain ; 4) la mobilisation des Canadiens ; 5) la création et l'échange de connaissances.

Objectifs

Voici les objectifs de l'évaluation du programme de gouvernance de la DGPC :

- examiner les résultats obtenus par le programme de gouvernance de la DGPC de 2008-2009 à 2011-2012 par rapport aux objectifs formulés dans les documents de planification ;
- évaluer le rendement global du programme de gouvernance de la DGPC en ce qui concerne l'atteinte de ces résultats ;
- consigner des constatations, des conclusions et des recommandations afin d'améliorer le rendement du programme.

Méthodologie

La présente évaluation porte sur un programme qui regroupe 77 projets de gouvernance menés dans 81 pays, lesquels représentent des décaissements enregistrés totalisant quelque 170 millions de dollars entre 2008-2009 et 2011-2012. La sélection de ces projets précède l'instauration du processus d'appel de propositions, instauré à la fin de 2010. Au moyen d'un échantillon représentatif de 42 projets, le programme de gouvernance de la DGPC a été évalué en fonction des huit critères suivants : 1) la pertinence ; 2) l'efficacité ; 3) la durabilité ; 4) l'égalité entre les sexes ; 5) la viabilité de l'environnement ; 6) la cohérence ; 7) l'efficacité ; 8) la gestion du rendement. Les critères, les questions et les indicateurs de l'évaluation sont présentés dans la grille d'évaluation (annexe B).

L'évaluation a porté sur les progrès du programme dans l'atteinte des quatre « composantes de la gouvernance démocratique¹ » : institutions publiques responsables ; liberté et démocratie ; droits de la personne ; primauté du droit. Différentes méthodes ont été utilisées pour l'évaluation, dont un examen des précédentes évaluations de projets et des documents attestant du rendement des projets, des entrevues menées auprès d'agents de l'ACDI et de partenaires canadiens ainsi qu'une étude de cas sur les activités de programme de gouvernance de la DGPC en Tanzanie.

*En juin 2013, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont été fusionnés pour former Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD). Cette évaluation a été menée avant la création du nouveau ministère et couvre la période de 2008 à 2012 durant laquelle l'aide au développement provenait principalement de l'ACDI. Par conséquent, le présent rapport fait référence à «l'ACDI».

Constatations

Les constatations qui ont été faites pour les huit critères d'évaluation sont présentées ci-dessous.

Pertinence – Dans l'ensemble, le programme de gouvernance de la DGPC est d'une grande pertinence en ce qui concerne la satisfaction des besoins des bénéficiaires, surtout lorsque les partenaires canadiens ont établi des relations fondées sur la collaboration et le respect mutuel avec les partenaires du pays hôte. Hormis quelques exceptions, les besoins des bénéficiaires et des partenaires locaux ont été bien intégrés aux projets. Le programme de gouvernance se caractérise par une participation importante des intervenants, y compris des partenaires gouvernementaux locaux, d'organisations vouées à la prestation de services, d'organisations de la société civile et de partenaires du secteur privé.

Efficacité – Les projets de gouvernance sont concentrés principalement à l'échelle des collectivités et des administrations locales. Un nombre relativement plus faible de résultats ont été visés ou atteints à l'échelle du gouvernement national. Les résultats ayant rencontré le plus de succès concernent la promotion de la liberté et de la démocratie ainsi que l'établissement d'institutions publiques responsables. Un moins grand nombre d'activités de programme et de résultats sont liés aux droits de la personne et à la primauté du droit. Les modèles de partenariat qui fonctionnent bien se caractérisent par des résultats établis d'un commun accord, mettent l'accent sur un secteur précis d'intervention et mobilisent un large éventail d'intervenants. Les partenaires locaux connaissent bien les réalités de la gouvernance dans leur milieu local et culturel, ce qui leur permet de cerner les interventions les plus susceptibles de fonctionner dans leur contexte spécifique.

Durabilité – Les projets les plus susceptibles d'être durables étaient ceux qui faisaient l'objet d'une prise en charge locale et qui intégraient un volet de renforcement des capacités des institutions partenaires. Les techniques qui contribuent à la durabilité comprennent l'intégration de l'apprentissage au sein de bureaux de partenaires dont les capacités sont renforcées ; les programmes de formation des formateurs, y compris un mentorat de grande envergure ; la création de réseaux nationaux et régionaux avec d'anciens étudiants ; l'inclusion d'un plan de retrait dans les projets. Bon nombre de partenaires canadiens sont très efficaces pour établir des relations durables avec des organisations partenaires, mais le sont moins pour collaborer avec les partenaires locaux à la conception d'une stratégie de retrait visant à assurer la durabilité des résultats une fois le financement de l'ACDI terminé.

Égalité entre les sexes – Les projets ont démontré un usage variable des outils d'analyse comparative entre les sexes, divers degrés d'intégration des impératifs de l'égalité entre les sexes dans les cadres stratégiques ainsi que des variantes dans les rapports sur les résultats en la matière. Les projets dont la planification et la gestion intégraient ces impératifs ont signalé d'importantes réussites dans l'atteinte des trois objectifs de la *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*. Au-delà de l'utilisation efficace des outils d'analyse comparative entre les sexes pour la collecte de données et l'établissement des rapports s'y rattachant, il a été possible de démontrer une corrélation positive entre la pertinence d'un projet relativement au contexte et aux besoins locaux des bénéficiaires et l'atteinte des objectifs en matière d'égalité entre les sexes.

Environnement – La plupart des projets étudiés ne requéraient pas d'évaluation environnementale, car ils n'étaient pas axés sur des enjeux de cette nature. En ce qui concerne les projets pour lesquels on avait prévu des répercussions environnementales, la plupart des partenaires canadiens avaient préparé des évaluations environnementales exhaustives. Quelques partenaires canadiens doivent renforcer les capacités en matière d'évaluation environnementale, surtout pour les partenaires locaux.

Cohérence – Il y a peu de coordination ou d’harmonisation entre, d’une part, les projets de la DGPC et, d’autre part, les projets soutenus par l’ACDI ou les projets de gouvernance pertinents à l’échelle nationale et qui sont soutenus par des donateurs. Il y a toutefois de bons exemples de coordination à l’échelle régionale. Des possibilités de coordination des activités des programmes de gouvernance entre les partenaires existent à l’échelle des pays.

Efficience : Les partenaires canadiens de grande taille réduisent leurs frais généraux d’administration grâce à des sources de financement diversifiées et à des économies d’échelle. Quant à elles, les petites et moyennes organisations non gouvernementales (ONG) ont de la difficulté à absorber les frais d’administration. Les partenaires de taille modeste trouvent également qu’il est difficile d’amasser les sommes requises selon le nouveau modèle de partage des coûts de la DGPC. L’absence de préavis annonçant le lancement des appels de propositions complique la tâche des partenaires canadiens de toute taille des points de vue de la planification à long terme, du maintien à long terme de leurs partenariats avec les partenaires dans les pays hôtes ou de la préservation de l’uniformité des activités de programme.

Gestion du rendement : De nombreux partenaires canadiens utilisent des outils de gestion axée sur les résultats (GAR) et d’autres techniques pour effectuer le suivi de leur propre rendement. Le fait que le programme de gouvernance de la DGPC ne comprenne ni modèle logique commun, ni cadre de mesure de rendement, ni stratégie de suivi du rendement complique sa gestion stratégique. (La situation doit toutefois être placée dans le contexte des nombreux déplacements qu’a connus le programme dans la structure organisationnelle de l’ACDI durant la période d’examen.) Bien que la proportion des activités faisant l’objet de suivis et d’évaluations puisse être jugée adéquate, la présente évaluation n’a pas démontré qu’une stratégie de suivi fondée sur le risque sous-tendait la réalisation des activités à cet égard.

Conclusions

L’évaluation a mené aux conclusions formulées ci-dessous.

1. **Pertinence** – Le programme de gouvernance de la DGPC est hautement pertinent par rapport aux priorités et aux besoins identifiés localement. Les relations de confiance qui lient les organisations canadiennes et leurs homologues des pays en développement favorisent la pertinence du programme.
2. **Efficacité** – Les partenaires de la DGPC ont obtenu des résultats positifs quant à la mise en place d’institutions publiques responsables et à la promotion de la liberté et de la démocratie. La plupart des projets de gouvernance visent des enjeux locaux et communautaires ; un nombre plus faible d’interventions ciblent des questions nationales. Un moins grand nombre d’activités de programme et de résultats sont liés aux droits de la personne et à la promotion de la primauté du droit.
3. **Durabilité** – De façon générale, les partenaires canadiens de la DGPC entretiennent des relations solides avec les partenaires sur le terrain, ce qui contribue considérablement à la prise en charge locale. Cependant, les projets ne prévoient généralement pas de plan de retrait qui pourrait être appliqué après la fin du financement de l’ACDI. Il importe de souligner que le temps nécessaire à l’obtention de résultats en matière de gouvernance et la durée limitée du financement des projets posent des défis particuliers pour la durabilité.

4. **Égalité entre les sexes** – Les projets tenant mieux compte du contexte et des besoins locaux ont obtenu de meilleurs résultats sur le plan de l'égalité entre les sexes. Cependant, la plupart des projets de gouvernance n'intégraient pas cette composante aux divers stades des activités de programme.
5. **Environnement** – La plupart des projets de gouvernance ne traitaient pas de questions environnementales. Le renforcement des capacités en matière d'évaluation environnementale serait bénéfique pour les partenaires dont les projets ont des répercussions environnementales.
6. **Cohérence** – La plupart des partenaires de la DGPC ne coordonnent pas leurs activités de gouvernance avec celles d'autres organisations, malgré un intérêt marqué pour une telle coordination. L'harmonisation des programmes pourrait ajouter de la valeur dans une bonne mesure aux investissements existants, car les partenaires de la DGPC pourraient optimiser leurs efforts locaux grâce à une coordination dans l'ensemble du pays.
7. **Efficience** – Les organisations de plus petite taille ont eu de la difficulté à trouver des économies d'échelle et à satisfaire aux exigences de l'ACDI en matière de fonds de contrepartie..
8. **Gestion du rendement** – Les partenaires canadiens utilisent des techniques de mesure du rendement pour appuyer leur prise de décisions. Il n'y a pas d'outils de gestion axée sur les résultats pour le programme de gouvernance de la DGPC dans son ensemble.

Recommandations

Les recommandations formulées ci-dessous visent à renforcer le programme de gouvernance de la DGPC.

1. **Cohérence et efficacité** – Afin d'accroître l'efficacité, et d'obtenir de meilleurs résultats, il faudrait faire le pont entre les petits projets menés avec les collectivités et les administrations locales, d'une part, et les gouvernements nationaux, d'autre part, le cas échéant. La DGPC et le personnel de l'ACDI sur le terrain devraient faciliter l'établissement de liens entre les projets des partenaires de la DGPC, les projets bilatéraux et les projets financés par d'autres donateurs dans des régions et des pays donnés.
2. **Durabilité et stratégies de retrait** – La DGPC devrait encourager les partenaires à élaborer des stratégies de retrait afin d'assurer la durabilité des résultats et devrait les soutenir dans cette tâche. Comme les délais nécessaires pour obtenir des résultats en matière de gouvernance sont parfois longs et incertains, la possibilité de prolonger ou d'augmenter le soutien offert à l'appui de certains projets présentant un potentiel exceptionnel devrait être envisagée.
3. **Égalité entre les sexes** – Afin d'améliorer la collecte de données et les résultats en matière d'égalité entre les sexes, la DGPC devrait encourager la formation des partenaires canadiens sur l'analyse comparative entre les sexes et les outils connexes. En plus de la tenue de consultations significatives, la DGPC devrait exiger des partenaires et de leurs projets qu'ils démontrent qu'une analyse comparative entre les sexes a été systématiquement intégrée tout au long de la planification et de la mise en œuvre des projets.
4. **Gestion du rendement** – La DGPC devrait compléter la stratégie de gestion du rendement du programme de gouvernance, qui doit comprendre un modèle logique, un cadre de mesure du rendement et une stratégie de suivi fondée sur le risque.

1.0 Introduction

1.1 But et objectifs de l'évaluation

Le Canada soutient les efforts de renforcement de la démocratie dans de nombreux pays en développement, particulièrement par l'amélioration de la gouvernance. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) aide le Canada à remplir son engagement à l'égard de la liberté, des droits de la personne et de la primauté du droit en soutenant le renforcement des institutions démocratiques des États ainsi que la participation des citoyens et de la société civile. Par l'entremise de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC), l'ACDI réalise des activités de programme dans les cinq domaines suivants : 1) la gouvernance ; 2) la croissance économique et la viabilité de l'environnement ; 3) le développement humain ; 4) la mobilisation des Canadiens ; 5) la création et l'échange de connaissances.

La présente évaluation du programme de gouvernance de la DGPC a pour but l'acquisition de connaissances et la reddition de comptes. Elle vise plus précisément ce qui suit :

- offrir aux Canadiens, aux membres du Parlement, aux ministres, aux organismes centraux et aux administrateurs généraux une évaluation objective, fondée sur des données probantes, du rendement du programme ;
- appuyer l'amélioration des politiques et du programme en contribuant à dégager des pratiques exemplaires.

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- examiner les résultats obtenus par le programme de gouvernance de la DGPC de 2008-2009 à 2011-2012 par rapport aux objectifs formulés dans les documents de planification ;
- évaluer le rendement global du programme de gouvernance de la DGPC en ce qui concerne l'atteinte de ces résultats (en fonction de la pertinence, de l'efficacité, de la durabilité, des thèmes transversaux, de la cohérence, de l'efficience, des principes de gestion et de la gestion du rendement) ;
- consigner et diffuser les constatations et les conclusions, et formuler des recommandations afin d'améliorer le rendement du programme.

1.2 Méthodologie

L'évaluation du programme de gouvernance de la DGPC se fondait sur les huit critères suivants : 1) la pertinence ; 2) l'efficacité ; 3) la durabilité ; 4) l'égalité entre les sexes (thème transversal) ; 5) la viabilité de l'environnement (thème transversal) ; 6) la cohérence ; 7) l'efficience ; 8) la gestion du rendement. Les critères, les questions et les indicateurs de l'évaluation sont présentés dans la grille d'évaluation ci-jointe (annexe B).

Le programme de gouvernance de la DGPC a connu trois déplacements au sein de la structure organisationnelle de l'ACDI en relativement peu de temps, une situation qui a posé d'importants défis sur le plan de la gestion. Bien que deux modèles logiques aient été élaborés pour ce programme au cours des dernières années, aucun d'eux n'a été approuvé de manière officielle. Ainsi, il était difficile d'identifier les buts et objectifs du programme pour l'étude. Par conséquent, l'évaluation a porté sur les progrès du programme dans l'atteinte des quatre « composantes de la gouvernance démocratique » : institutions publiques responsables ; liberté et démocratie ; droits de la personne ; primauté du droit². Différentes méthodes ont servi pour l'évaluation, dont un examen des précédentes évaluations de projets, un examen d'autres documents sur le rendement et les projets, des entrevues menées auprès d'agents de l'ACDI et de partenaires canadiens ainsi qu'une étude de cas sur un programme de gouvernance dans un pays en particulier. La Tanzanie a été choisie en raison de la forte concentration de projets de gouvernance, actuels ou antérieurs, qui y ont été menés. En plus de renseignements relatifs aux projets, des données portant sur le programme ont été recueillies par l'entremise d'entrevues auprès du personnel de la DGPC et de représentants des partenaires canadiens. Des documents relatifs au programme ont également été analysés pour la préparation des constatations, des conclusions et des recommandations générales du présent rapport. L'annexe B contient des renseignements supplémentaires sur les méthodes utilisées pour l'évaluation.

1.3 Description de l'échantillon

La présente évaluation porte sur 77 projets de gouvernance menés dans 81 pays, lesquels représentent des décaissements enregistrés totalisant quelque 170 millions de dollars entre 2008-2009 et 2011-2012. Ces projets ont été financés par l'entremise de l'ancien mécanisme de la DGPC de financement des partenariats avec des organisations canadiennes de confiance. Ainsi, ces projets ont été lancés avant l'instauration du processus d'appel de propositions à la fin de 2010.

Un examen des données du profil statistique du programme de gouvernance, de rapports d'évaluation et d'autres documents de référence a été effectué en vue de l'élaboration d'un solide cadre pour l'échantillonnage. Compte tenu de la grande diversité des partenaires, une sélection aléatoire de l'échantillon n'était pas appropriée. Des investissements importants auraient ainsi pu être écartés, ce qui aurait entraîné une représentation fautive et disproportionnée de partenaires de tailles différentes et aurait réduit l'utilité de l'évaluation. Par conséquent, un échantillon représentatif des 42 projets, fondé sur le profil statistique du programme de gouvernance, a été choisi pour l'évaluation. L'annexe C présente de plus amples renseignements sur l'univers et l'échantillon de l'évaluation.

1.4 Difficultés et contraintes relatives à l'évaluation

L'absence d'un modèle logique définitif pour le programme a posé des difficultés pour la présente évaluation. L'efficacité du programme a donc été évaluée par rapport aux progrès réalisés quant à l'atteinte des quatre composantes de la gouvernance précédemment citées. De

plus, le nombre de données de référence était limité. Comme mesure d'atténuation, l'équipe d'évaluation s'est servie des résultats d'une évaluation antérieure de la gouvernance de l'ACDI, publiée en 2008, soit au début de la période visée par la présente évaluation (2008-2012), à titre de référence pour les activités de programme de gouvernance de l'ACDI au début de la période d'évaluation.

En raison des limites budgétaires, une seule mission sur le terrain, dans un seul pays (Tanzanie), a été effectuée dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, cette limitation a été atténuée grâce à l'inclusion de renseignements provenant d'évaluations de projets de l'échantillon, lesquelles prévoyaient toutes des visites sur le terrain.

2.0 Contexte du programme

2.1 Activités de programme de gouvernance à l'ACDI

La gouvernance est au cœur des priorités de l'ACDI depuis plus de vingt ans. En 1996, l'Agence publiait sa politique concernant les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance³, laquelle avait plusieurs buts, dont le renforcement de la société civile, le renforcement du secteur public et des institutions démocratiques, la promotion des droits de la personne et le soutien de la primauté du droit. L'ACDI a versé plus de 4 milliards de dollars depuis 1996 pour des initiatives identifiées selon le code comme des « activités de programme en matière de gouvernance ».

En 2006, les activités de programme de gouvernance de l'ACDI ont été réunies au sein du Bureau de la gouvernance démocratique (BGD) nouvellement créé. Ce dernier avait pour mandat de diriger les activités de l'Agence liées au programme de gouvernance et à l'établissement de partenariats avec des experts, des organisations et d'autres ministères travaillant dans le domaine de la gouvernance. En 2009, le BGD a été fermé et le programme a d'abord été transféré à la Direction générale des Programmes multilatéraux et mondiaux, puis il a été confié à la DGPC. Ainsi, le programme a connu trois déplacements en relativement peu de temps. Le fait de devoir s'adapter aux différents secteurs de l'architecture des activités de programmes de l'Agence a posé des difficultés sur les plans de l'administration et des rapports.

En 2007, à la suite du rapport du Comité permanent des affaires étrangères intitulé *Renforcer le rôle du Canada dans le soutien international au développement démocratique*, le gouvernement a entrepris de soutenir la programmation en matière de gouvernance en introduisant une « approche intégrée ». Celle-ci a été décrite comme une approche novatrice du soutien à la démocratie tenant compte des réalités locales, dont la coordination relevait de divers intervenants. Tirant profit d'expériences antérieures, cette approche devait également permettre de rendre compte des résultats⁴. Elle visait à adapter les programmes et les politiques de gouvernance aux réalités concrètes des pays en développement.

En 2008, l'ACDI a publié un examen exhaustif de ses activités de programme de gouvernance. Voici les principales conclusions de cet examen :

- les programmes de gouvernance de l'Agence n'étaient pas gérés et exécutés efficacement. La politique de 1996 concernant la gouvernance a été jugée très judicieuse au sein de l'Agence comme à l'extérieur, mais il existait d'importantes lacunes en ce qui concerne son application ;
- l'ACDI n'était pas en mesure d'appliquer sa propre politique, d'entreprendre des travaux de grande qualité et de tirer des leçons de ses expériences ;
- l'ACDI n'avait pas adapté ses structures opérationnelles, ses systèmes de soutien, ses méthodes de diffusion des connaissances, ses méthodes d'exécution de projets ni ses outils d'évaluation du rendement aux exigences de l'époque, encore moins aux nouveaux défis. Ces difficultés ont été exacerbées par le fait que les responsabilités à l'interne concernant la gestion de la gouvernance en tant que secteur ou thème n'étaient pas clairement définies⁵.

L'examen de 2008 fournit le contexte historique de la présente évaluation. Il résume également l'état de la situation en ce qui concerne les activités de programme de gouvernance au sein de l'Agence, fournissant une bonne idée de ces activités de programme à l'époque. Étant donné que la présente évaluation porte sur les années allant de 2008 à 2012, le précédent examen offre des points de référence pour le programme de gouvernance au début de la période d'évaluation.

En 2009, le gouvernement du Canada a annoncé ses cinq priorités en matière d'aide internationale, dont celle de faire avancer la démocratie. Au même moment, il annonçait que la gouvernance constituerait désormais un thème transversal à prendre en compte dans l'élaboration de ses programmes. L'élaboration d'un cadre stratégique pour l'ensemble de l'Agence est en cours, cadre qui doit orienter les activités liées au renforcement de la démocratie et à l'intégration de la gouvernance en tant que thème transversal. Ce cadre stratégique constituera une mise à jour de la *Politique de l'ACDI concernant les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance* de 1996.

2.2 Programme de gouvernance de la DGPC

La DGPC appuie des projets et des programmes conçus et mis en œuvre par des organisations partenaires canadiennes et internationales, en collaboration avec leurs homologues dans les pays en développement. La DGPC mobilise également les Canadiens et enrichit les connaissances sur le développement international. De plus, elle soutient les activités de gouvernance menées par des organisations non gouvernementales internationales et des organismes multilatéraux. Le programme de gouvernance de la DGPC est de nature réactive : il est régi par les paramètres imposés par la capacité et les projets déjà existants des organisations partenaires.

Pendant plusieurs années, la DGPC offrait un financement de base ou par projet à des organisations partenaires canadiennes de confiance qui menaient des initiatives de gouvernance dans les pays en développement. Les projets sélectionnés dans l'échantillon analysé lors de l'évaluation sont issus de cette période. En 2010, le cadre de modernisation des partenariats a mené à l'instauration d'un processus d'appel de propositions, qui a mis fin à la réception continue de propositions non sollicitées et dont le but était d'offrir un accès égal aux renseignements relatifs aux possibilités de financement à tous les partenaires éventuels. Ce processus permet de sélectionner les projets les plus méritoires et donc d'obtenir les résultats de développement les meilleurs qui soient possibles. La modernisation opérée à la DGPC a mené à la restructuration des activités de programme en deux grands programmes, soit le Programme Citoyens du monde et le Programme des partenaires pour le développement, dont relève le programme de gouvernance. Cependant, les projets issus de ce nouveau processus ne sont pas inclus dans l'échantillon examiné dans ce rapport.

2.1.1 Projets et dépenses en matière de gouvernance

De 2008-2009 à 2011-2012, le programme de gouvernance de la DGPC a consacré 170 millions de dollars à 77 projets. Le tableau 1 fournit des données de base sur le programme de gouvernance pour cette période.

Tableau 1 : Programme de gouvernance de la DGPC – Nombre de projets et décaissements par année

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total (cumulatif)
Nombre de projets	36	53	49	50	77
Décaissements	38 833 801 \$	42 130 303 \$	41 867 113 \$	47 761 667 \$	170 592,884 \$
Moyenne	1 078 717 \$	794 911 \$	854 431 \$	955 233 \$	2 215 492 \$
Médiane	517 283 \$	400 000 \$	600 000 \$	446 621 \$	1 200 000 \$

Données fournies par la Direction générale du dirigeant principal des finances, en date du 20 juin 2012.

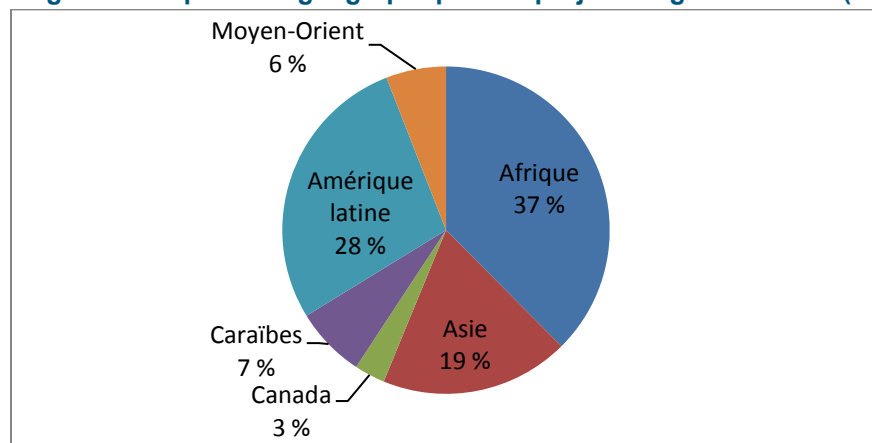
Les fonds versés annuellement par le programme ont varié entre 38,8 millions de dollars (en 2008-2009) et 47,8 millions de dollars (en 2011-2012). En tout, 77 projets ont été financés durant cette période. Toutefois, de façon générale, le nombre de projets en cours variait entre 40 et 50. La moyenne des fonds versés par projet, estimée à près d'un million de dollars la plupart des ans, est plutôt élevée. Cependant, une poignée de grands projets ayant reçu d'importantes sommes contribue pour beaucoup à hausser cette donnée. Les médianes, lesquelles correspondent aux valeurs centrales qui séparent en nombre égal les projets recevant le plus de fonds de ceux recevant le moins de fonds, donnent une meilleure idée de la taille typique des projets. La plupart des partenaires ont ainsi reçu un financement total inférieur à 5 millions de dollars. Seules quelques organisations ont reçu un financement supérieur à cette

somme. En tout, vingt agents d'exécution ont reçu environ 82 % de l'ensemble des fonds versés par le programme de gouvernance, pour 45 % du nombre de projets.

2.2.1 Répartition géographique

Le programme de gouvernance chapeaute des projets mis en œuvre dans 81 pays, partout dans le monde. La figure 1 affiche la répartition géographique des différents projets.

Figure 1 : Répartition géographique des projets de gouvernance (en %)



Données fournies par la Direction générale du dirigeant principal des finances, en date du 20 juin 2012.

Plus d'un tiers des projets de gouvernance sont menés en Afrique (37 %), alors que l'Amérique latine reçoit juste en dessous d'un tiers des projets (28 %). L'Asie représente 19 % du portefeuille. Seuls quelques projets sont réalisés dans les Caraïbes (7 %), au Moyen-Orient (6 %) et au Canada (3 %). La plupart des pays ne comptent qu'un ou deux projets et quelques-uns en comptent un peu plus (de trois à cinq), comme la Tanzanie et la Bolivie.

2.3.1 Objet du programme de gouvernance

Le programme de gouvernance de la DGPC s'articule autour de l'énoncé de 2006 touchant la gouvernance démocratique, qui précise ce qui suit :

La gouvernance démocratique est essentielle à la réduction de la pauvreté et au développement durable. Le travail de l'ACDI dans ce domaine vise à permettre aux États de s'attaquer plus efficacement au problème de la pauvreté, en améliorant la façon dont tous les membres de la société, en particulier ceux qui sont pauvres et marginalisés, peuvent influencer sur les politiques et améliorer leur niveau de vie.⁶

3.0 Constatations : résultats en matière de développement

3.1 Pertinence

3.1.1. *Concordance entre les projets de gouvernance de la DGPC et les priorités et besoins identifiés à l'échelle locale*

La majorité des projets de l'échantillon (93 %) répondent dans une bonne mesure aux priorités et aux besoins identifiés à l'échelle locale, grâce à la participation active des partenaires locaux, et ce, de la conception à la mise en œuvre. La Fédération canadienne des municipalités explique ce haut niveau de pertinence par son approche réussie :

[TRADUCTION]

« Notre programme appuyé par la DGPC est fondé sur la demande. Nos partenaires locaux sont mis à contribution dès le départ pour la définition des priorités, des exigences et des besoins locaux, et nos partenaires chargés de la coordination à l'échelle nationale s'assurent que ces éléments cadrent avec les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. [...] Nous collaborons avec nos partenaires afin de sélectionner des interventions locales qui peuvent contribuer à façonner des approches en matière de mise en œuvre, offrir des modèles de bonne gouvernance et aboutir à d'autres résultats prévus, entre autres en matière de croissance économique à long terme⁷. »

Bon nombre de répondants ont souligné le fait que l'action du Canada doit être pertinente et doit répondre aux besoins locaux. La planification des projets doit être effectuée conjointement par les partenaires locaux et canadiens et reposer sur une vision stratégique commune favorisant des approches créatives. Par conséquent, les partenaires locaux et canadiens devraient adopter une approche systémique pour soutenir le développement dans leur secteur, leur champ thématique ou leur lieu d'intervention dans un pays ou une région. Les données probantes révèlent que les projets qui harmonisent ou visent à harmoniser la vision et les convictions des organisations communautaires avec les objectifs et les plans des administrations locales ou régionales sont plus susceptibles de modifier les structures et les systèmes de gouvernance locaux. L'étude de cas sur la Tanzanie nous fournit un exemple à cet égard (voir l'annexe E). Le directeur général d'un partenaire local (collaborant avec Oxfam, partenaire de l'ACDI) et le commissaire de district local ont collaboré à l'organisation d'une activité au cours de laquelle des jeunes se sont prêtés à un jeu de rôles illustrant la violence sexiste devant une centaine de personnes. Des intéressés à de nombreux échelons ont travaillé en partenariat pour réaliser cette activité, à savoir : des bénéficiaires, une organisation communautaire locale de Tanzanie, des fonctionnaires locaux et le partenaire canadien.

Les projets d'observation électorale se sont également révélés d'une grande pertinence par rapport aux priorités et aux besoins locaux. Les conclusions suivantes sont tirées de l'évaluation d'un projet d'observation des élections tenues en Haïti :

[TRADUCTION]

« Il ne fait absolument aucun doute dans l'esprit de la majorité des intervenants qui ont été rencontrés ou interrogés, ou qui ont rempli le questionnaire, que la mission d'observation électorale conjointe menée en Haïti était d'une grande pertinence. Différentes catégories d'intervenants ont fait part de cette opinion, y compris des organisations gouvernementales et non gouvernementales haïtiennes, des organisations multilatérales et bilatérales ainsi que des représentants et des observateurs de dix pays. La présence de l'Organisation des États américains (OEA) et de la Communauté des Caraïbes (CARICOM), jumelée au soutien de la communauté internationale, y compris de la MINUSTAH (Mission des Nations unies pour la stabilisation en Haïti), a contribué au succès de ces élections⁸. »

3.1.2. Majorité de projets caractérisés par la prise en charge locale et cadrant avec les priorités gouvernementales

En ce qui concerne les principes de l'efficacité de l'aide, comme ceux de la Déclaration de Paris, les données probantes de l'évaluation indiquent que la plupart des partenaires locaux prennent les projets en charge. Par exemple, un partenaire local d'Oxfam en Tanzanie collabore avec les fonctionnaires locaux, assurant ainsi l'harmonisation du projet avec les plans gouvernementaux (voir l'annexe E).

Le programme d'Inter Pares assure manifestement l'harmonisation entre les partenaires locaux et canadiens, conformément aux principes de l'efficacité de l'aide. Voici la description qui a été fournie de l'approche adoptée par Inter Pares :

[TRADUCTION]

« L'approche d'Inter Pares en matière de réflexion stratégique et de conception de programme, qui est axée sur l'apprentissage mutuel entre les organisations du Nord et celles du Sud, illustre bien l'esprit des partenariats ouverts et efficaces mis en relief dans des énoncés de politiques, comme celui de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace et le Programme d'action d'Accra. La pratique d'accompagnement qu'utilise Inter Pares avec son principal homologue latino-américain a des répercussions sur ses activités de conception de programme en Afrique : elle l'incite à harmoniser son apport avec les priorités de ses homologues, tout en collaborant à leur réflexion stratégique sur l'orientation organisationnelle et des programmes. Cette approche illustre les principaux principes de l'efficacité de l'aide : des partenariats solides, un leadership et une prise en charge du Sud, un financement fondé sur des programmes et de la coordination⁹. »

3.1.3. Majorité d'organisations canadiennes consultant de manière efficace leurs partenaires des pays en développement

Les données de l'évaluation révèlent que, dans la plupart des cas, les partenaires locaux conviennent du fait qu'ils ont été consultés et mis à contribution tout au long de l'élaboration des propositions et de la mise en œuvre des projets. On ne saurait trop insister sur l'importance de

la consultation. Voici ce que mentionne l'évaluation du programme de l'Institut urbain du Canada à ce propos :

[TRADUCTION]

« Toutes les activités rattachées aux projets et aux programmes [...] ont été conçues en collaboration avec les organisations partenaires et reflétaient le contexte dans lequel elles évoluent ainsi que leurs besoins. Les organisations partenaires ont pu apporter une grande contribution à la conception des programmes, qui s'est donc faite dans un esprit de collaboration. [...] Par conséquent, les résultats obtenus [...] étaient extrêmement pertinents. Toutes les organisations partenaires interrogées dans le cadre de la présente évaluation ont affirmé que le respect mutuel et les relations positives [...] représentaient la clé du succès. [...] La consultation des organisations partenaires témoigne de la capacité de l'Institut urbain du Canada et de son personnel à entretenir des liens constructifs dans leurs travaux, ce qui représente [...] un indicateur important de réussite¹⁰. »

Ce type de partenariat requiert l'établissement de relations de confiance entre les différentes cultures concernées. Toutes les sources de données indiquent que le maintien de telles relations demande beaucoup de temps. Le temps a souvent été cité comme un élément important dans l'instauration de partenariats fructueux, caractérisés par l'engagement total des parties à l'égard de la réalisation des objectifs à long terme.

La plupart des partenaires canadiens de la DGPC collaborent depuis longtemps avec leurs partenaires locaux. En général, dans le cadre de la planification des projets, les partenaires canadiens et locaux participent à toutes les étapes du processus de préparation des propositions. Cependant, dans quelques rares cas, particulièrement au sein de partenariats récemment créés, les partenaires locaux n'ont pas été mis à contribution rapidement dans la phase de conception ni de manière constante durant la mise en œuvre des projets. Souvent, les activités de ces projets n'ont pas pu être menées à terme parce qu'elles n'avaient pas l'appui des partenaires locaux (par exemple en matière de sensibilisation à l'égalité entre les sexes) ou parce qu'un soutien aux missions externes n'a pas pu être offert. Dans la plupart de ces cas, les partenaires canadiens ont cherché à consulter les partenaires locaux tardivement dans le processus de planification, et les consultations n'étaient effectuées que pour la forme dans certains cas.

Les partenaires locaux doivent être pleinement engagés dans le processus de planification. Sans une telle mobilisation, ils risquent de ne pas reconnaître la pertinence d'un projet donné. Il s'agit d'une constatation importante : sans une totale adhésion au projet, les partenaires locaux ne seront pas enclins à mener les activités destinées à produire des résultats pertinents. De même, les partenaires locaux connaissent les cadres administratifs et juridiques, les obstacles et les contraintes au chapitre de la capacité qui jouent un rôle déterminant dans l'obtention de résultats en matière de gouvernance dans leur contexte. La participation complète et précoce des partenaires locaux dans l'évaluation des besoins, l'élaboration des stratégies et la rédaction des propositions est essentielle pour répertorier les risques et déterminer les stratégies d'atténuation appropriées.

PRINCIPALES CONSTATATIONS – PERTINENCE

- La grande majorité des projets de l'échantillon se sont avérés pertinents par rapport aux enjeux en matière de gouvernance définis à l'échelle locale.
- Les projets pour lesquels les partenaires locaux ont été mis pleinement à contribution, dès le départ, dans le processus de planification sont plus susceptibles de réussir au moment de la mise en œuvre.
- Les projets fructueux se caractérisent par des relations fondées sur le respect mutuel qui permettent un dialogue ouvert entre les partenaires locaux et canadiens à propos des questions stratégiques entourant la pertinence des activités de programme.

3.2 Efficacité

L'approche de la DGPC en matière de partenariats table sur la participation des organisations partenaires locales et canadiennes pour la réalisation des résultats liés à la gouvernance. L'efficacité du programme a été évaluée d'après les quatre composantes de la gouvernance démocratique, soit les institutions publiques responsables, la liberté et la démocratie, les droits de la personne ainsi que la primauté du droit. L'efficacité a également été examinée par rapport aux résultats démontrés par différents modèles de partenariats et aux contributions uniques des organisations non gouvernementales dans le domaine de la gouvernance.

3.2.1. Contribution des partenaires de la DGPC à l'établissement d'institutions publiques responsables

En ce qui concerne les institutions publiques responsables, le programme vise cinq objectifs : 1) améliorer la transparence et la lutte contre la corruption ; 2) améliorer la gestion financière et économique ; 3) améliorer la prestation des services ; 4) promouvoir la coordination des politiques ; 5) renforcer la vérification, les capacités en matière de statistiques et la gestion des ressources humaines. Ces cinq objectifs sont traités dans les paragraphes suivants.

Le premier résultat escompté porte sur l'**amélioration de la transparence et de la lutte contre la corruption**. Transparency International a obtenu de bons résultats dans ses activités de lutte contre la corruption, particulièrement pour le renforcement des capacités des sections nationales. De plus, le Réseau pour l'intégrité dans la reconstruction (Network for Integrity in Reconstruction) a collaboré de manière fructueuse avec des organisations communautaires pour créer une capacité locale de suivi des projets de reconstruction et de diffusion de renseignements sur la corruption¹¹. La transparence fait également partie des résultats atteints par le Programme international d'aide destiné aux vérificateurs législatifs de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI). Ce dernier a contribué à hausser la quantité et la qualité des vérifications de l'optimisation des ressources effectuées par les institutions supérieures de contrôle participantes et à améliorer la capacité de mener les quatre phases des vérifications de rendement¹². D'autre part, le Bureau national de vérification de la Suède a souligné l'amélioration de la qualité des vérifications de rendement menées par le

Bureau national de vérification de la Tanzanie, un partenaire local ; il a classé la vérification sur la santé maternelle menée par la Tanzanie en 2010 parmi les deux meilleures vérifications de ce type dans la région¹³.

Plusieurs partenaires canadiens ont mené des programmes conçus pour améliorer la **gestion financière et économique**. Une fois de plus, les évaluations de projets ont révélé que plusieurs projets avaient obtenu des résultats dans ce domaine. Voici ce que mentionnait l'évaluation finale du programme de partenariats de l'Institut urbain du Canada à ce propos :

[TRADUCTION]

« Certains projets du Programme de partenariats urbains internationaux pourraient facilement être cités comme des projets ayant eu une incidence directe et mesurable sur la réduction de la pauvreté. Parmi ceux-ci figurent les projets touristiques dans les régions de Guisi et de Salvacion, aux Philippines. Les responsables de l'évaluation de ces projets, menés avec le soutien de l'Institut urbain du Canada, se sont adressés directement aux membres de la collectivité, lesquels ont illustré par divers exemples en quoi ces projets avaient contribué directement à hausser le statut économique des gens (et de la collectivité en général) en leur offrant de nouveaux moyens de subsistance. [...] Les activités [du Programme] ayant contribué à la réduction de la pauvreté étaient facilement repérables¹⁴. »

Malgré des résultats généralement positifs, plusieurs projets ont peiné à obtenir des résultats. Les différences entre les partenaires et les régions, les possibilités limitées de synergie Sud-Sud et le manque de cohérence et d'orientation stratégique par rapport aux causes fondamentales des inégalités sont des facteurs qui ont été mentionnés pour expliquer ces difficultés.

Sur le plan de la **promotion de la coordination des politiques**, les progrès dans l'atteinte des résultats sont moins importants. Malgré le fait que les responsables de la plupart des projets aient documenté les activités, il existe peu de données probantes quant à l'atteinte de résultats dans ce domaine. Aucun exemple n'a été relevé dans les rapports d'évaluation des projets. Dans les entrevues faites en Tanzanie, le succès stratégique de l'organisme Villes durables (Sustainable Cities) pour ce qui était de faire approuver par les autorités municipales un programme d'agriculture urbaine à Dar es Salaam est digne de mention, et a mené au lancement de projets concrets d'agriculture urbaine. Toutefois, il semble que ce soit un cas isolé.

Les résultats escomptés relativement au **renforcement de la vérification, des capacités en matière de statistiques et de la gestion des ressources humaines** ont souffert du manque de volonté des partenaires sur le plan politique ou de la gestion, ou d'une capacité insuffisante des ressources humaines pour la réalisation de vérifications et d'analyses statistiques. Des pratiques inefficaces en matière de gestion des ressources humaines, les lacunes des ressources humaines en matière de gestion et de capacité technique dans ces domaines de compétence et le manque de financement, de base ou autre, destiné à motiver le personnel et à payer les programmes ont été cités parmi les facteurs limitatifs. Malgré ces défis, des projets

ont permis d'obtenir certains résultats limités relativement au renforcement des capacités des vérificateurs (Fondation canadienne pour la vérification intégrée), de soutenir la vérification des élections et le recensement des résultats (Organisation des États américains), de faire le suivi des indicateurs urbains et des statistiques (Institut urbain du Canada) et d'améliorer la capacité locale de renforcement de la société civile et de consolidation de la paix (Alternatives) .

Dans l'ensemble, les exemples précédemment cités démontrent des réalisations concrètes dans l'établissement d'institutions publiques responsables par les partenaires canadiens de l'ACDI et leurs partenaires locaux partout dans le monde. Certains ont déjà obtenu des résultats ; d'autres ont besoin de plus temps pour en obtenir.

3.2.2. *Obtention de résultats sur le plan du renforcement de la liberté et de la démocratie*

Le second pilier du programme de gouvernance de la DGPC porte sur le soutien de la liberté et de la démocratie. Deux catégories de résultats y sont associées, nommément : 1) instauration de systèmes politiques transparents et responsables ; 2) promotion et utilisation des médias publics.

La première de ces deux catégories, qui concerne l'**instauration de systèmes politiques transparents et responsables**, porte sur le soutien aux processus électoraux et législatifs, la décentralisation, le fédéralisme et les administrations locales, les partis politiques et la concurrence. Plus de 15 projets ont donné d'importants résultats à cet égard d'après les rapports d'étape et les évaluations à leur sujet. En voici quelques-uns :

- la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (législation entourant les vérifications) ;
- l'Institut d'administration publique du Canada – Mécanisme de déploiement pour le développement démocratique (nouvelles politiques, instruments juridiques, systèmes renforcés, etc.) ;
- le Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale — Soutien d'initiatives locales (création de liens entre les organisations communautaires et les gouvernements) ;
- la Fédération canadienne des municipalités (renforcement de la capacité des administrations municipales) ;
- l'Association du Barreau canadien — Amélioration de l'accès à la justice (législation entourant la justice pour les mineurs) ;
- le programme de partenariats de l'Institut urbain du Canada (participation accrue d'intervenants multiples en matière de capacité et de gouvernance locales) ;
- Villes durables (nouveau modèle de gouvernance collaborative faisant le pont entre les citoyens et les décideurs municipaux) ;

- l'Union interparlementaire (utilisation d'une trousse d'outils par les parlements) ;
- SalvAide (organisations sociales renforcées).

Un des projets notables est la mission d'observation électorale de l'Organisation des États américains en Haïti. L'équipe d'évaluation a conclu que le projet avait dépassé les attentes, qu'il s'était avéré efficace et qu'il avait l'objectif de contribuer grandement à l'intégrité, à l'impartialité, à la transparence et à la fiabilité du processus électoral¹⁵.

Quant à la seconde catégorie de résultats, qui porte sur l'instauration d'un environnement démocratique axé sur l'**utilisation des médias publics**, des résultats ont clairement été obtenus par les organisations suivantes : Droits et Démocratie, Inter Pares, CIVICUS, Alternatives et Villes durables. Aussi, le projet de Journalistes pour les droits humains mené en Sierra Leone a été particulièrement efficace à ce titre. Il a contribué à établir des médias locaux plus solides et plus indépendants, qui se concentrent sur la bonne gouvernance et les droits de la personne. Le projet a permis de former un plus grand nombre de personnes que prévu, dont le tiers des rédacteurs, des médias et des journalistes du pays. Ainsi, 85 % des Sierra-Léoniens ont aujourd'hui accès à des programmes de médias sur la bonne gouvernance et les droits de la personne.

3.3.3. Certaines indications de résultats obtenus en matière de droits de la personne

Le pilier touchant les droits de la personne comprend les deux catégories de résultats suivantes : 1) protection des droits des femmes, des enfants et des groupes marginalisés ; 2) renforcement des institutions et des mécanismes officiels de protection des droits de la personne.

Contrairement aux domaines de gouvernance précédents, les activités de programme sur les droits de la personne ont donné moins de résultats d'importance. En ce qui concerne la **protection des droits des femmes, des enfants et des groupes marginalisés**, différents facteurs ont limité l'atteinte des résultats, dont le manque de sensibilisation aux droits de la personne au sein de plusieurs de ces groupes. De plus, les lacunes évidentes en matière d'autonomisation et le refus des gouvernements d'appuyer la création de commissions des droits de la personne représentent des menaces permanentes pour les droits des femmes et des enfants ainsi que des travailleurs migrants. Par conséquent, de nombreux projets n'ont pas encore donné de résultats dans ce domaine. Les rapports de projets à ce chapitre mentionnent certes des activités fructueuses et des extrants, mais compte tenu du temps requis pour obtenir des résultats sur le plan des droits de la personne, peu de résultats tangibles ont été observés.

Malgré tout, plusieurs projets sont en voie d'obtenir des résultats. Par exemple, l'évaluation d'Alternatives soulignait le fait que les activités de formation menées avaient atteint les résultats immédiats escomptés (extrants), et que l'effet cumulatif de ces extrants avait accru la sensibilisation aux droits de la personne au sein des collectivités locales (résultat). De la même manière, le projet sur les initiatives locales du Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale aurait contribué à un résultat stratégique en obtenant que les délinquants mineurs

(de 12 à 16 ans) soient séparés des contrevenants adultes, conformément au principe du Comité des droits de l'enfant des Nations Unies. Une entente a pu être établie entre le gouvernement et la société civile, ce qui représente un défi particulier sur le plan des droits de la personne en Asie centrale.

Dans un même ordre d'idées, des progrès ont été accomplis dans le **renforcement des institutions et des mécanismes officiels de protection des droits de la personne**. La confiance est cruciale dans ce domaine, étant donné que les programmes qui s'y rattachent sont gérés par les organisations de la société civile et que les institutions officielles de protection des droits de la personne sont souvent appuyées par le gouvernement. Le projet de CoDevelopment Canada, lequel figure parmi les projets destinés à protéger et à promouvoir les droits de la personne en général ou ceux des femmes, des enfants et des travailleurs migrants en particulier, s'est révélé particulièrement efficace pour ses contributions stratégiques aux lois sur l'égalité des chances. Le projet a également permis une hausse radicale des cas d'arbitrage dans le domaine du travail. De plus, des initiatives spéciales ont été entreprises afin de faire participer les femmes à toutes les activités.

De la même manière, Equitas a obtenu de bons résultats dans le cadre de son programme annuel de formation sur les droits de la personne et de son suivi à niveaux multiples. Ce programme et les anciens étudiants qui l'ont suivi ont mis sur pied une plateforme qui permet à la société civile d'atteindre des résultats durables en matière de droits de la personne. L'approche participative du projet présente en elle-même des avantages à long terme. Ce programme de formation sur les droits de la personne d'Equitas jouit d'une solide réputation, et le nombre de demandes de participants qu'il reçoit annuellement est de trois ou quatre fois supérieur à sa capacité. Il offre également des occasions de réseautage aux leaders de la société civile. En influençant une vaste gamme d'organisations de la société civile, les programmes comme celui-là ont une portée qui va bien au-delà de la simple formation. Ils permettent aux gens de se rencontrer et contribuent ainsi à créer des réseaux internationaux, lesquels regroupent les efforts déployés à l'échelle nationale, régionale et internationale par les organisations vouées à la défense des droits de la personne.

3.2.4. Nombre limité d'activités de programme liées à la primauté du droit

Deux catégories de résultats sont associées à la primauté du droit, soit les suivantes :
1) favoriser l'éducation et la participation du public en matière juridique ; 2) promouvoir des systèmes de justice prévisibles, impartiaux, accessibles, rapides et efficaces.

Très peu de projets avaient pour objectif de favoriser l'**éducation et la participation du public en matière juridique**. Les deux projets gérés par l'Institut international pour les droits et le développement de l'enfant (le projet de partenariat pour la protection de l'enfant mené en Thaïlande et au Brésil ainsi que le projet de développement de la capacité nationale en matière de protection des enfants réalisé en Colombie) sont notables, car ils ont tous deux permis d'améliorer l'éducation et la participation du public en matière juridique, particulièrement en ce qui concerne les services de police des trois pays. À l'aide des technologies de l'information et des communications, ces projets ont contribué à protéger plus de 50 000 enfants contre des

actes de violence et des mesures d'exploitation. Ils ont démontré l'importance de réunir de nombreux intervenants différents les uns des autres afin d'institutionnaliser des gains permettant de protéger les enfants de la violence et de l'exploitation. Parmi les difficultés rencontrées dans le cadre de ces projets, et d'autres projets dans ce domaine, mentionnons les suivantes : un roulement de personnel important au sein des gouvernements et des services de police, la nécessité de mobiliser sans cesse de nouveaux leaders institutionnels et les plus longs délais requis pour effectuer des changements institutionnels.

La **promotion de systèmes de justice prévisibles, impartiaux, accessibles, rapides et efficaces** constitue la seconde catégorie de résultats. Les conclusions de l'évaluation finale du projet d'amélioration de l'accès à la justice de l'Association du Barreau canadien soulignaient son importante contribution aux activités collaboratives, par la provision de ressources et de conseils, mais aussi le fait que, d'après les indicateurs fournis, et d'un point de vue plus général, il faisait peu de doute que le résultat à cet égard était atteint¹⁶. Le rapport d'évaluation concluait également que le projet avait favorisé l'accès à la justice en regroupant des intervenants aux intérêts et aux programmes d'action souvent en concurrence, et que les résultats atteints en deux ans représentaient un rendement très honorable par rapport à l'investissement en ressources et en imagination¹⁷. Cette constatation était évidente en Tanzanie, où un intervenant a fait part de la réflexion suivante :

[TRADUCTION]

« Responsabilité, volontariat et ouverture, voilà les mots qui viennent à l'esprit. La transformation des bénéficiaires finaux, lesquels ont milité pour la modification de la loi, la promotion de l'aide juridique, la participation à la formation et le changement au sein de leur collectivité, constitue la plus importante réussite du projet. Ils ne semblent plus être des victimes, mais des survivants¹⁸. »

L'évaluation concluait qu'il n'avait pas été facile d'obtenir des résultats concrets dans de tels projets compte tenu de différentes difficultés, comme les rivalités institutionnelles et l'absence d'une culture de la coopération. De plus, le manque de soutien du système de justice et l'important roulement de personnel à tous les échelons de nombreux systèmes nationaux constituaient également des obstacles au progrès.

La présente évaluation n'a révélé aucune autre information démontrant l'atteinte de résultats importants sur le plan du soutien des pratiques juridiques officieuses qui respectent les droits de la personne, ni sur celui du soutien de systèmes de justice indépendants et non discriminatoires. L'échantillon de l'évaluation n'a pas fait ressortir de projet axé sur les modes substitutifs de règlement des conflits ou sur la justice transitionnelle. Cette lacune devrait être prise en compte dans les activités de programme de gouvernance à venir.

3.2.5. Résultats obtenus par les différents modèles de partenariats

Après avoir été examinée par rapport aux quatre composantes de la gouvernance démocratique, l'efficacité a été étudiée selon différents modèles de partenariats.

Les organisations non gouvernementales représentent d'importants catalyseurs de changements sociaux lorsque les partenariats auxquels elles prennent part sont solides et que les partenaires en cause collaborent à l'atteinte de résultats établis d'un commun accord. Dans une entrevue qu'il accordait à l'ACDI, un représentant a formulé le commentaire suivant [TRADUCTION] : « Les meilleurs modèles sont ceux qui rassemblent des partenaires Nord-Sud, Sud-Sud et populaires pour travailler avec les gouvernements ou pour les influencer¹⁹. » Cette affirmation a été confirmée par les intervenants tanzaniens qui ont collaboré aux six projets de gouvernance examinés au cours de l'évaluation. Plus précisément, pour quatre de ces projets, on coopère avec de petites organisations locales qui mènent des activités ou des projets de démonstration représentant différents modèles de partenariats (p. ex. prestation de services, autoassistance, etc.)²⁰. En ce qui a trait à l'efficacité, les organisations qui obtiennent les résultats escomptés sont généralement celles qui ont une orientation précise (p. ex. la gouvernance municipale) et qui mobilisent un grand nombre d'intervenants, issus tant de la base populaire que du milieu politique.

Bon nombre des 42 projets de l'échantillon misent sur une collaboration avec des organisations non gouvernementales locales de gouvernance communautaire ou municipale ; d'autres sont des projets de gouvernance plus traditionnels qui relient l'assistance technique spécialisée du Canada et des organisations homologues des pays partenaires. Ces projets sont différents et visent à créer une capacité nationale ou régionale relativement aux quatre composantes de la gouvernance démocratique. Comme il est mentionné à la section suivante, certains projets sont reliés à de nombreux niveaux, ce qui est idéal pour les activités de programme liées à la gouvernance.

3.2.6. Contribution unique des organisations non gouvernementales dans le domaine de la gouvernance

Cette section porte sur la contribution unique des organisations non gouvernementales aux activités de programme de gouvernance efficaces. De nombreuses organisations non gouvernementales canadiennes fournissent un apport unique en aidant leurs homologues locales à améliorer leur capacité à régler les problèmes liés à la gouvernance. Les agents de la DGPC ont souligné la grande proximité des organisations non gouvernementales locales avec les collectivités et leur connaissance du contexte culturel et des réalités de la gouvernance dans leur milieu. Le fait de comprendre les besoins des collectivités permet à ces organisations de s'occuper de toutes les couches de la société et de mobiliser plus de gens. Même s'ils tirent profit de l'aide que leur offre leur partenaire canadien, les partenaires locaux sont mieux outillés pour provoquer de réels changements sur le terrain.

Par exemple, l'Association de communautés rurales pour le développement au Salvador, un partenaire local depuis plus de 25 ans, illustre bien la contribution exceptionnelle des organisations gouvernementales. Elle a été créée afin de répondre aux défis entourant la réinstallation des résidents déplacés qui retournent dans leur collectivité afin de la reconstruire et de cultiver leurs terres après un conflit. Grâce à sa compréhension des collectivités locales, l'Association est devenue un important chef de file dans la promotion de la justice sociale et de

la démocratie, un fait corroboré par son partenaire canadien, SalvAide. Elle est notamment parvenue à créer des assemblées réunissant divers groupes dans les municipalités, y compris des femmes, des jeunes et d'autres groupes marginalisés.

L'approche adoptée pour le projet de l'organisme Villes durables représente un autre exemple d'apport unique. Dans le cadre de ce projet, des facilitateurs ont notamment collaboré avec des dirigeants municipaux, des fonctionnaires municipaux, des leaders communautaires et des organisations locales. Les activités de démonstration du projet, dans le cadre desquelles on emploie des gens des collectivités, ont apporté des solutions à des enjeux concrets, comme la gestion des déchets et l'agriculture urbaine, qui pourraient être étendues à plus grande échelle et reproduites.

PRINCIPALES CONSTATATIONS – EFFICACITÉ

- Dans l'ensemble, le portefeuille de projets de la DGPC en matière de gouvernance est concentré à l'échelle des collectivités et des administrations locales.
- C'est sur le plan du soutien du travail des partenaires locaux et de bénéficiaires précis que les résultats les plus importants ont été observés. Un nombre relativement plus faible de résultats sont obtenus ou visés à l'échelle des gouvernements nationaux.
- Des résultats ont été atteints dans le domaine des institutions publiques responsables et davantage encore en ce qui concerne le soutien de la liberté et de la démocratie. Les résultats au chapitre des droits de la personne ont été variables ; par ailleurs, la primauté du droit est associée à un nombre limité de programmes.
- Les modèles de partenariat les plus fructueux sont caractérisés par des relations solides, des résultats établis d'un commun accord, un domaine d'action précis (p. ex. la gouvernance municipale) et l'engagement de divers intervenants. Les organisations non gouvernementales canadiennes agissent comme des catalyseurs de changements, capables de faire le lien entre différents ordres de gouvernement. Les partenaires locaux ont quant à eux une connaissance précieuse du milieu, notamment en ce qui concerne les réalités de la gouvernance, ce qui leur permet de mettre en place des interventions qui sont un gage de réussite.

3.3 Durabilité

La durabilité a été évaluée en tenant compte 1) du degré de prise en charge locale et de responsabilisation, 2) de la probabilité que les avantages se maintiennent, même après que le financement soit terminé.

3.3.1. Amélioration de la durabilité par la prise en charge locale

Selon l'*Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI* de 2008, les activités de programme de gouvernance de l'Agence ne donnaient pas lieu à une prise en charge locale poussée. Le rapport soulignait que « les organismes ou les gouvernements des pays hôtes étaient plutôt effacés », et arrive à la conclusion que « [p]eu d'éléments indiquent que les

gouvernements hôtes ont lancé un projet ou un programme et jouent un rôle de premier plan dans la coordination des activités de l'ACDI ou d'autres organismes²¹ ».

Au cours des dernières années, les ententes internationales ont mis l'accent sur la prise en charge locale à titre de principe de développement clé contribuant à la durabilité. De façon particulière, le Programme d'action d'Accra (PAA) est venu élargir les principes de la Déclaration de Paris et inclure la promotion de la participation des parlements, des partis politiques, des autorités locales, des médias, du milieu universitaire, des partenaires sociaux et de la société civile de manière générale. L'importance de la prise en charge locale a également été soulignée lors du 4^e Forum de haut niveau à Busan, tenu en Corée du Sud en 2012.

Ainsi, l'ACDI est incitée, tant par les évaluations antérieures que par les normes internationales, à améliorer la prise en charge locale dans le cadre de son programme de gouvernance. L'évaluation des propositions de financement du secteur volontaire comprend la prise en compte de plans de responsabilité partagée à l'égard des résultats de même que d'une définition claire des rôles et responsabilités de chacun.

L'évaluation a permis de constater que les partenaires canadiens de la DGPC avaient établi avec les organisations des pays hôtes des partenariats à long terme qui démontrent un haut niveau de respect mutuel et de collaboration, de la conception des projets à leur mise en œuvre. Le tableau 2 présente des exemples de prise en charge locale émanant des projets des partenaires, dégagés à partir des rapports d'évaluation, de la documentation sur les projets et des notes d'entrevues.

Tableau 2 : Indications de la prise en charge locale associée aux projets des partenaires de l'ACDI

Organisation partenaire canadienne	Prise en charge locale
Alternatives	Selon le rapport d'évaluation, le projet était durable étant donné qu'il renforçait la capacité des centres de développement communautaire à réaliser leurs activités ²² .
Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix	La conclusion du rapport d'évaluation montrait que les participants étaient persuadés que les organisations allaient maintenir le programme au-delà de la participation de l'ACDI. La plupart des intervenants estimaient qu'ils avaient d'autres sources de financement ou croyaient qu'ils allaient en trouver, mais surtout, les collectivités et les ONG se sont engagées à mener des activités élargies à partir de celles du programme de l'ACDI ²³ .
Fondation canadienne pour la vérification intégrée	Selon le rapport d'évaluation, les institutions supérieures de contrôle faisaient preuve d'une grande prise en charge locale ²⁴ .
Equitas	Le projet a donné lieu à l'établissement d'organisations officielles d'anciens étudiants dans plusieurs pays, qui se sont associées aux

Organisation partenaire canadienne	Prise en charge locale
	organisations communautaires pour accroître la durabilité des activités d'éducation sur les droits de la personne à l'échelle mondiale et appuyer l'établissement de réseaux d'organisations communautaires dynamiques.
Journalistes pour les droits humains	La formule de la « formation des formateurs », qui a donné lieu au mentorat intensif de certains journalistes locaux pendant cinq mois, les a préparés à agir à titre de ressources pour les médias locaux à la fin du projet.
Réseau pour l'intégrité dans la reconstruction	La participation de représentants locaux et de dignitaires des villages au suivi des projets qui ont une incidence sur leur vie a stimulé la prise en charge, ce dont les gouvernements en reconstruction ont tiré parti lors de la conceptualisation d'autres projets ²⁵ .
Commissariat à la magistrature fédérale Canada	La formule de la « formation des formateurs » est utilisée à titre d'approche systématique pour accroître la portée et la durabilité des programmes.

Les exemples ci-dessus montrent le rôle essentiel de l'apprentissage dans la prise en charge et la durabilité. Le renforcement des capacités des organisations locales ancre les avantages des projets au sein des institutions partenaires, ce qui accroît la probabilité que ces avantages continuent de se faire sentir lorsque le financement se termine. Dans de nombreux projets, les activités ont permis d'accroître les capacités et la prise en charge parmi les intervenants, comme le soulignent les rapports narratifs, les évaluations, les entrevues et les observations en Tanzanie.

3.3.2. Défi posé par la durabilité dans de nombreux projets

Malgré ces exemples de prise en charge locale, la durabilité représente un défi dans de nombreux projets. L'évaluation a mis en lumière plusieurs défis communs associés à la durabilité, notamment les relations parfois ténues entre les gouvernements nationaux et la société civile, qui peuvent faire en sorte que les gouvernements soient moins réceptifs à l'idée de travailler avec les organisations communautaires, et l'absence de plans de retrait dans les projets.

Le fait de prendre le temps, à la fin des projets, pour élaborer et mettre en œuvre un plan de retrait contribuerait à améliorer la durabilité des avantages émanant des investissements de l'ACDI. En 2009, la DGPC a tenu un atelier en vue de discuter des défis associés à la durabilité²⁶. Au cours de l'atelier, on a également souligné la nécessité d'élaborer une stratégie de retrait appropriée pour chaque projet. Les participants à l'atelier ont fait valoir que de nombreux partenaires canadiens avaient réussi à établir des relations à long terme avec les

organisations partenaires. Toutefois, les partenaires canadiens ne sont pas habiles à concevoir des stratégies de retrait avec leurs partenaires locaux, en vue de l'achèvement des projets. À quelques exceptions près, l'analyse du contenu des rapports d'évaluation et des documents des dossiers appuie cette observation. L'étude de cas sur la Tanzanie (annexe E) appuie également cette observation.

Comme il l'a été souligné dans l'*Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI* de 2008, la plupart des projets de l'échantillon ne s'accompagnaient pas d'une information adéquate sur la durabilité²⁷. La situation ne semble pas s'être vraiment améliorée au cours des années suivantes. Les données étudiées pour les besoins de la présente évaluation montrent le manque de plans détaillés en matière de durabilité ou de retrait qui énoncent la façon dont les résultats à long terme liés à la gouvernance seront maintenus.

Étant donné la difficulté de ne pas savoir ce que l'avenir réserve, peu de projets ont fait état de la probabilité que la prise en charge locale donne lieu à des avantages continus. Un répondant de la DGPC a résumé la difficulté à assurer des avantages continus de la manière suivante [TRADUCTION] : « Il est difficile de prévoir si l'une ou l'autre de ces initiatives pourra se poursuivre sans d'autre financement, mais un bon nombre des idées qu'elles ont amenées demeureront et grandiront²⁸. » De nombreuses organisations partenaires canadiennes comprennent que les avantages généraux des projets peuvent avoir une incidence durable sur les résultats si l'on a recours à des stratégies en matière de durabilité. Par exemple, un partenaire canadien a fait valoir ce qui suit :

[TRADUCTION]

« On ne peut jamais savoir avec certitude si les résultats et les avantages se maintiendront, mais il y a de bonnes chances qu'ils se poursuivent. Comment pouvons-nous y arriver ? Nous utilisons les méthodes suivantes pour favoriser la durabilité des résultats : a) nous renforçons la capacité des partenaires municipaux, communautaires et du secteur privé afin qu'ils aient les compétences nécessaires en matière de gestion et de mobilisation des ressources pour l'avenir; b) nos bénéficiaires occupent le siège du conducteur dès le départ, ce qui signifie que nous ne mettons pas les projets en œuvre à leur place; nous les aidons plutôt à mettre en œuvre leurs projets et, lorsque les partenaires sont responsables du projet, ils ont tendance à le poursuivre lorsque l'engagement canadien prend fin; c) nous codifions nos processus et nos méthodes par l'entremise de guides, de trousseaux d'outils et d'autres manuels pour aider les organisations à survivre au roulement du personnel au fil du temps; d) nous renforçons la capacité de leadership des représentants élus, des leaders du secteur privé et des dirigeants communautaires, et assurons une gérance continue pour l'avenir; e) nous renforçons la capacité des collectivités à participer aux processus de gouvernance locale et à établir des partenariats avec les gouvernements municipaux et régionaux pour permettre à des acteurs non étatiques de continuer de demander des comptes aux gouvernements et de maintenir les gains en matière de développement après que l'Institut urbain du Canada est parti²⁹. »

PRINCIPALES CONSTATATIONS – DURABILITÉ

- Les projets qui démontrent une prise en charge locale sont plus susceptibles d'être durables.
- Le renforcement des capacités ancre les avantages des projets au sein des institutions partenaires, ce qui augmente les chances qu'ils continuent de se matérialiser.
- Comme il l'a été souligné en 2008, la plupart des projets de gouvernance ne s'accompagnent pas d'une information adéquate sur la durabilité.
- De nombreux partenaires canadiens réussissent très bien à établir des relations à long terme avec les organisations partenaires, mais arrivent moins bien à travailler avec elles à la conception d'une stratégie de retrait pour les aider à continuer une fois le financement de l'ACDI terminé.

3.4 Égalité entre les sexes

La *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes* vise à favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes afin d'assurer le développement durable. Les trois objectifs de la politique sont les suivants : 1) faire avancer la participation des femmes au développement durable de leurs sociétés, à titre de décideuses, et sur un pied d'égalité avec les hommes ; 2) appuyer les femmes et les filles dans le plein exercice de leurs droits fondamentaux ; 3) réduire les inégalités entre les femmes et les hommes quant à l'accès aux ressources et aux retombées du développement, ainsi qu'à leur contrôle.

3.4.1. Égalité entre les sexes non intégrée à la planification et à la gestion de la plupart des projets

L'ACDI a élaboré des outils et techniques de planification qui tiennent compte des impératifs de l'égalité entre les sexes, afin que les femmes puissent bénéficier de ses investissements en matière de développement et y participer. Comme tous les autres programmes de l'ACDI, le programme de gouvernance de la DGPC doit respecter la *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*. La DGPC doit également encourager les partenaires canadiens à intégrer l'analyse comparative entre les sexes à la planification et à la gestion des projets, de même qu'à viser des résultats soutenant l'égalité entre les sexes. Pour orienter la planification et la mise en œuvre des projets, il conviendrait de procéder à l'analyse comparative entre les sexes au début du cycle d'un projet et de l'intégrer au projet comme tel.

De nombreuses propositions de projets à la DGPC abordaient l'égalité entre les sexes, mais dans plusieurs cas, les organisations étaient incapables d'atteindre tous leurs objectifs en la matière. Le succès variable à cet égard est en partie attribuable au fait que les partenaires n'ont pas utilisé les outils relatifs à l'égalité entre les sexes pour la collecte de données et l'établissement des rapports sur les résultats dans ce domaine. Parmi les 42 projets

échantillonnés pour l'évaluation, 18 (43 %) respectaient tous les critères touchant la planification et la gestion exposés dans la *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*. Pour certains projets, on avait également mis au point des outils et des mécanismes pour faire progresser certaines questions stratégiques en vue d'atteindre des résultats en matière d'égalité entre les sexes (p. ex. permettre aux femmes d'avoir accès aux ressources et d'en assurer le contrôle). De plus, dans plusieurs documents de conception et de mise en œuvre de projets, il était question de l'intégration égale des femmes et des hommes aux activités. Il est toutefois difficile de déterminer la mesure de la participation des femmes par rapport à celle des hommes en raison du manque de données ventilées par sexe. Il serait donc important que les rapports des projets fournissent de telles données. Par exemple, l'Institut urbain du Canada a fourni des données ventilées par sexe pour toutes les activités de son projet, y compris pour la formation et les ateliers sur l'engagement civil.

Il faut mieux comprendre le rôle de l'égalité entre les sexes dans le développement. Le fait d'inclure les femmes dans les consultations ne suffit pas à garantir que les questions sexospécifiques soient prises en considération dans la conception, la planification et la mise en œuvre. La consultation est très importante en vue de déterminer les obstacles culturels et institutionnels qui pourraient nuire à l'atteinte des résultats. Par exemple, l'évaluation à mi-parcours d'un projet en Afrique a permis de déterminer que, dans certaines régions du pays visé, il n'y avait pas suffisamment d'activités associées au volet du projet portant sur l'égalité entre les sexes, tandis que dans une autre région, de telles activités avaient été réalisées avec plus de succès. Les évaluateurs ont attribué la différence entre les régions à la nécessité d'une meilleure négociation avec les partenaires locaux et d'une meilleure consultation de ces derniers. En d'autres termes, la conception détaillée du projet devait être dûment adaptée pour favoriser la compréhension générale des différents contextes sociaux et culturels.

Au-delà de l'utilisation efficace des outils d'analyse comparative entre les sexes pour la collecte de données et l'établissement des rapports s'y rattachant, les données triangulées montrent une corrélation positive entre la pertinence des projets relativement au contexte local et l'atteinte de résultats en matière d'égalité entre les sexes. Autrement dit, le manque d'appui de la part d'un partenaire peut avoir une incidence négative sur l'atteinte de résultats en matière d'égalité entre les sexes. C'est pourquoi, dès le début du projet, la participation constante des partenaires locaux à la planification et à la gestion est si importante pour l'atteinte de résultats en matière d'égalité entre les sexes.

Dans la majorité des cas, l'évaluation n'a pas révélé que des fonds avaient été affectés expressément à l'égalité entre les sexes dans le cadre des projets de l'échantillon. En outre, peu de projets de l'évaluation étaient axés exclusivement sur cet enjeu, mais celui-ci faisait partie des thèmes centraux de plusieurs d'entre eux. Pour nombre d'autres projets, les dépenses relatives à l'égalité entre les sexes étaient faibles ou n'étaient pas consignées du tout.

Plusieurs partenaires canadiens ont des politiques, des outils et des listes de vérification sur l'égalité entre les sexes, mais seulement quelques-uns d'entre eux ont intégré tous les éléments de la *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes* au sein de leur organisation. La

mise en œuvre de ces outils et listes de vérification est essentielle à l'atteinte de l'égalité entre les sexes étant donné qu'ils facilitent une meilleure collecte de données et l'établissement de meilleurs rapports sur les résultats en la matière. Plusieurs évaluations de projets recommandaient que la DGPC se concentre sur l'éducation ou la formation sur l'analyse comparative entre les sexes, pour améliorer les résultats dans les divers milieux culturels. De toute évidence, les projets qui sont axés sur l'égalité entre les sexes sont plus susceptibles de faire état de résultats différenciés par sexe. Néanmoins, pour tous les projets, il faut adopter une optique d'égalité entre les sexes dans le travail avec les partenaires locaux et dans le contexte du pays concerné.

3.4.2. Réalisations importantes en matière d'égalité entre les sexes dans le cas des projets pour lesquels on rend compte de résultats à ce sujet

La présente section offre des exemples de résultats en matière d'égalité entre les sexes qui correspondent aux trois objectifs de la *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*.

Faire avancer la participation des femmes – Les documents et les évaluations montrent plusieurs exemples de la participation des femmes à la prise de décisions significatives par l'entremise de la formation en leadership à des fins d'autonomisation ou de la participation accrue des femmes à la prise de décisions. Par exemple, dans l'étude de cas sur la Tanzanie (annexe E), le projet de Villes durables comptait plusieurs sous-projets d'agriculture urbaine et d'urbanisme dirigés par les femmes. Cette même étude montre également des exemples de la place accrue occupée par les femmes dans la prise de décisions dans la collectivité et les ménages, notamment en ce qui concerne les décisions sur les dépenses et d'autres ressources

Le programme d'Inter Pares était centré sur la participation politique des femmes à l'échelon municipal, et visait à enseigner aux femmes dirigeantes les compétences nécessaires pour participer efficacement aux activités locales, nationales et régionales. Ce modèle a été reproduit et adopté par plusieurs organisations féminines de l'Amérique centrale. Au Canada, l'Institut de développement communautaire de l'Université Concordia a facilité chaque année la participation de 1 000 hommes et femmes marginalisés et à faible revenu. Le projet a permis la création de réseaux d'apprentissage réunissant des participants au Canada et dans le Sud.

Appuyer les femmes et les filles dans le plein exercice de leurs droits fondamentaux – La question des droits de la personne fait interagir plusieurs expériences indépendantes et qui se chevauchent (p. ex. le fait d'être une femme autochtone qui est pauvre et n'est pas instruite). Le programme d'Inter Pares a réussi à tenir compte de ceci. Par exemple, dans le cadre du projet pour la paix, le progrès et le développement de Tri-People à Mindanao, l'équipe responsable a travaillé en étroite collaboration avec une cohorte de femmes et de filles qui présentaient de multiples vulnérabilités et étaient confrontées à de nombreux défis dans l'exercice de leurs droits. Le projet visait plus précisément la formation des femmes autochtones des régions rurales et la promotion de leur participation aux activités communautaires. Il s'agit également d'un bon exemple du caractère crucial de la question des droits de la personne dans l'analyse comparative entre les sexes, car les femmes et les filles (même si elles font partie de la même

société) ne présentent pas toutes la même vulnérabilité et ne se heurtent pas toutes aux mêmes obstacles.

Réduire les inégalités entre les femmes et les hommes quant à l'accès aux ressources et aux retombées du développement – D'importants résultats ont également été atteints en ce qui a trait à la réduction de l'inégalité économique entre les sexes, comme les options économiques plus nombreuses offertes aux femmes pauvres et marginalisées, l'accès des femmes au développement durable et la sensibilisation accrue aux avantages de l'autonomisation sociale, économique et politique des femmes.

Le vaste projet de déploiement pour le développement mené par l'institut d'administration publique du Canada est un exemple de projet pour lequel on a utilisé efficacement les outils destinés à recueillir des données sur l'égalité entre les sexes et à dresser les rapports connexes. Les données triangulées montrent une corrélation positive entre les résultats en matière d'égalité entre les sexes et la pertinence du projet relativement au contexte et aux besoins locaux. De façon similaire, au Kenya, le projet a influencé le processus de réforme des services publics, et des mesures correctives ont été prises en vue d'améliorer l'accès des femmes aux services de base, afin d'accroître leur participation aux affaires politiques et de les aider à se sortir de la pauvreté.

Principales constatations – Égalité entre les sexes

- La plupart des projets visaient l'atteinte de résultats en matière d'égalité entre les sexes, mais dans quelques cas seulement on a mis pleinement à profit les outils d'analyse comparative entre les sexes, intégré la question dans le cadre stratégique du projet et rendu compte de façon systématique des résultats en la matière (à noter que les outils relatifs à l'égalité entre les sexes sont fournis dans le cadre du processus d'appel de propositions).
- Les responsables de projets qui ont su intégrer pleinement les impératifs de l'égalité entre les sexes à leur planification et à leur gestion ont signalé d'importants progrès dans l'atteinte des trois objectifs de la *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*.
- Au-delà de l'utilisation efficace des outils d'analyse comparative entre les sexes pour la collecte de données et l'établissement des rapports s'y rattachant, l'information montre une corrélation positive entre la pertinence d'un projet relativement au contexte et aux besoins locaux et l'atteinte de résultats en matière d'égalité entre les sexes.

3.5 Viabilité de l'environnement

3.5.1. Peu de projets exigeant des évaluations environnementales

Le respect de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* est l'une des exigences auxquelles doivent se conformer les projets de gouvernance de la DGPC depuis au moins 2007³⁰. Le *Manuel en environnement pour les initiatives de développement*

communautaire (2005) de l'ACDI a offert aux partenaires canadiens des informations détaillées sur le contexte stratégique et réglementaire, les procédures de planification et de mise en œuvre ainsi que l'utilisation des outils d'évaluation environnementale. Les spécialistes de l'environnement de l'ACDI ont évalué les propositions soumises par les partenaires canadiens du point de vue de l'intégration des considérations environnementales.

L'analyse des documents versés au dossier des projets de l'échantillon a révélé que tous les mémoires d'approbation du financement renfermaient une section sur l'évaluation environnementale qui résumait si les initiatives proposées étaient conformes aux exigences fédérales aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*³¹. Les mémoires d'approbation indiquaient également s'il fallait mener des évaluations environnementales supplémentaires pendant l'étape de la planification ou encore pour les sous-projets. Dans plusieurs cas, ces exigences supplémentaires figuraient dans les accords de contribution conclus avec les organisations partenaires canadiennes.

Les organisations partenaires canadiennes devaient « intégrer systématiquement les considérations environnementales à leurs processus de prise de décisions (dans l'esprit de la *Politique environnementale de l'ACDI en matière de développement durable*) »³² et préparer une évaluation environnementale dans laquelle devaient figurer une description des enjeux environnementaux liés au projet et une analyse des éventuelles répercussions nuisibles sur l'environnement et des mesures proposées pour atténuer ces répercussions.

La plupart des projets de l'échantillon ne portaient pas sur des enjeux environnementaux et ne nécessitaient pas d'évaluation environnementale. L'analyse du contenu des rapports d'évaluation antérieurs, des documents des dossiers et des entrevues menées auprès des partenaires canadiens et tanzaniens ainsi que des agents de l'ACDI indique qu'il était rarement fait mention des enjeux environnementaux, sauf si ces enjeux étaient explicitement visés par les projets.

3.5.2. Réussites et défis liés à la prise en compte des enjeux environnementaux

L'un des rares projets qui ont exigé une évaluation environnementale a été celui de l'Institut urbain du Canada, dont la proposition décrivait les répercussions environnementales éventuelles et les mesures d'atténuation prévues pour son plan général. Dans le plan de travail annuel, l'Institut avait prévu des évaluations environnementales stratégiques pour chaque projet de démonstration dans les pays ciblés. L'Institut a aidé les partenaires locaux à comprendre quelles pouvaient être les conséquences négatives des sous-projets sur l'environnement et quelles stratégies d'atténuation pouvaient être mises en œuvre pour y remédier.

D'autres projets portant sur la gouvernance municipale sont de bons exemples de la façon dont les considérations environnementales peuvent être intégrées judicieusement aux projets de gouvernance. Par exemple, l'organisme Villes durables traite de la question environnementale dans la moitié des projets de démonstration menés dans trois villes et la Fédération canadienne des municipalités intègre les considérations environnementales à ses projets de démonstration. De plus, dans le cadre du programme d'Horizons, les responsables ont élaboré, de concert

avec les partenaires, une politique environnementale pour améliorer leur collaboration. Ils ont également établi un plan de gestion de l'environnement, selon lequel les partenaires devaient analyser leurs projets à l'aide d'un questionnaire basé sur des lignes directrices canadiennes. Le plan prévoyait de la formation, le renforcement des capacités et des activités comme le reboisement, des campagnes d'assainissement dans les collectivités et la promotion de pratiques agroécologiques.

Certains projets de l'échantillon ont connu des difficultés lorsqu'est venu le moment de déterminer si leurs sous-projets exigeaient une évaluation environnementale. L'analyse du contenu des rapports d'évaluation antérieurs a révélé que, dans certains cas, des préoccupations à propos de la conformité ont été soulevées longtemps après le début du projet, de sorte que les spécialistes de l'environnement de l'ACDI ont dû intervenir et donner des conseils et de la formation. Dans ces cas précis, les partenaires canadiens n'avaient pas les capacités nécessaires pour réaliser des évaluations environnementales ; en outre, cela dénote la nécessité d'offrir une formation aux partenaires qui prennent part aux sous-projets connexes.

PRINCIPALES CONSTATATIONS – VIABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

- La plupart des projets n'exigeaient pas d'évaluation environnementale, car ils ne portaient pas sur les enjeux environnementaux et on ne prévoyait aucune répercussion sur l'environnement.
- Les partenaires canadiens avaient préparé des évaluations environnementales exhaustives pour les projets qui auraient vraisemblablement des répercussions sur l'environnement.
- Quelques partenaires canadiens doivent renforcer leurs capacités en matière d'évaluation environnementale.

4.0 Constatations : facteurs de gestion

4.1 Cohérence

4.1.1. Coordination minimale de la part des partenaires de la DGPC avec d'autres projets financés par l'ACDI

L'importance de la coordination et de l'harmonisation des activités des donateurs, y compris de celles des organismes de mise en œuvre auxquels ils peuvent faire appel, pour assurer l'efficacité de l'aide est largement reconnue³³. Le Programme d'action d'Accra a également

confirmé l'importance de ce principe en vue de « réduire la fragmentation de l'aide qui représente un coût³⁴ ».

Une analyse de la répartition géographique du programme de gouvernance de la DGPC a révélé que les 77 projets financés ont visé collectivement 81 pays. Dix-huit d'entre eux ont été ciblés par cinq à neuf activités en matière de gouvernance dans le cadre de sous-projets. Sept autres pays ont été visés par au moins dix activités de cette nature : le Salvador, le Nicaragua, le Guatemala, la Colombie, les Philippines, la Tanzanie et le Ghana. Selon cette analyse, il y avait des occasions de coordination et d'harmonisation des activités liées aux projets de gouvernance dans ces pays.

L'analyse du contenu des rapports d'évaluation antérieurs et des documents des dossiers de projet a relevé peu d'exemples avérés de coordination et d'harmonisation entre les projets de gouvernance de la DGPC et ceux d'autres donateurs dans un même pays. Évidemment, la plupart des équipes de projets cherchent à atteindre leurs propres résultats et à collaborer avec les partenaires du pays hôte, les représentants gouvernementaux ou d'autres organisations de la société civile qui participent à leur projet.

Néanmoins, certains exemples de coordination ont été relevés. Par exemple, les données des entrevues menées auprès de partenaires canadiens travaillant en Tanzanie (annexe E) montrent qu'ils ont mis l'accent sur la création de partenariats et de réseaux plus participatifs avec les partenaires locaux. L'organisme Villes durables offre un bel exemple en matière de partenariats plus participatifs dans trois villes d'Afrique (Dakar, Dar es Salaam et Durban). Ce projet multipartite fait intervenir la participation et la coordination de tous les ordres de gouvernement, notamment des dirigeants municipaux qu'ils associent aux bénéficiaires issus de la population dans le cadre de projets de démonstration sur la gestion des déchets, l'agriculture urbaine et la sécurité alimentaire ainsi que l'urbanisme.

Des exemples de coordination et d'harmonisation ont également été cernés à l'échelle régionale. Un bon exemple nous est donné par l'initiative prise par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée en vue d'améliorer la coordination entre les donateurs, plus précisément en créant, en collaboration avec 15 autres donateurs, un organe de coordination (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle), qui a pour tâche d'examiner les enjeux en matière de gouvernance et de responsabilisation³⁵.

Malgré ces exemples, il y a eu très peu de coordination avec d'autres projets financés par l'ACDI. Pour certains petits pays bénéficiant de plusieurs projets financés par la DGPC, mais qui ne sont pas reliés entre eux, cela se traduit par la fragmentation de l'aide. La mise en œuvre de la Déclaration de Paris a été jugée lente en général en ce qui concerne l'objectif intitulé « Moins de double emploi et meilleure rationalisation des efforts, optimiser la rentabilité des activités des donateurs³⁶ ». L'évaluation de la Déclaration de Paris a révélé que la fragmentation de l'aide restait marquée pour au moins la moitié des 21 pays évalués³⁷.

4.1.2. Possibilité pour la DGPC de faciliter davantage les efforts de coordination des partenaires

En ce qui concerne les activités de programme réactives, l'*Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI* effectué en 2008 a fait ressortir que l'ACDI adoptait souvent une approche « non interventionniste » relativement à de tels investissements. Voici ce que le rapport mentionnait :

« On reconnaît que, lorsqu'elle agit en mode réactif, l'ACDI ne peut pas *dicter* à une organisation partenaire sa façon de concevoir son projet. Elle peut cependant donner des indications claires au sujet de ses objectifs généraux et, sur la base de la proposition initiale, faire des commentaires détaillés sur les améliorations nécessaires qu'elle souhaite porter à l'attention de son partenaire³⁸. »

Lors de cette évaluation, les documents des dossiers ont été examinés, notamment les mémoires d'approbation du financement et les comptes rendus de décisions du Comité d'examen des programmes de l'ACDI. Ces documents indiquent que les propositions bénéficient d'un vaste processus de consultation au sein de l'ACDI, notamment auprès des spécialistes sectoriels, des bureaux des programmes-pays et des missions, et d'un examen externe réalisé par d'autres ministères et, parfois, par d'autres donateurs. Les observations, les préoccupations et les suggestions d'amélioration qui en découlent sont communiquées aux auteurs de la proposition. Les personnes interrogées ont également mentionné que la DGPC était disposée à aider les partenaires canadiens pendant la préparation de leur proposition et à leur offrir, au besoin, d'autres formes d'assistance technique.

Cependant, peu de références documentaires et de réponses obtenues au cours des entrevues ont permis de croire que, une fois le projet lancé, le personnel de la DGPC encourageait directement ou facilitait les efforts de coordination déployés par les partenaires. Les rapports d'évaluation antérieurs ne semblent pas avoir abordé ce sujet ni renfermer des observations sur la question. Les éléments de preuve sont donc plutôt ténus.

Les missions de suivi sembleraient être l'occasion idéale pour le personnel de la DGPC de faire part aux partenaires canadiens de leurs observations concernant les questions de mise en œuvre et de coordination des projets de gouvernance, mais aucune information ne permet de confirmer que cela s'est fait. Certaines données portent toutefois à croire que, à l'échelle des pays, des membres du personnel sur le terrain de l'ACDI ont adopté une approche proactive en réunissant, de façon indépendante ou dans le cadre d'une vaste consultation sur le programme-pays, les intervenants de projets de gouvernance. La consultation annuelle en Tanzanie réalisée par le personnel de l'ACDI sur le terrain, qui a réuni les partenaires locaux, offre un exemple de mesure de coordination en matière de gouvernance, dont de nombreux répondants ont d'ailleurs fait l'éloge. Les représentants de cinq des six partenaires de Tanzanie dans le domaine de la gouvernance ont participé à la consultation et ils ont tous trouvé que l'expérience devrait être répétée. Des initiatives semblables peuvent être organisées par l'ACDI, ses partenaires ou toute autre organisation. Peu importe qui s'occupe de rassembler les intervenants, tout le monde tirerait profit de la meilleure coordination qui en résulterait.

PRINCIPALES CONSTATATIONS – COHÉRENCE

- Les données qui ont servi à l'évaluation indiquent qu'il y a peu de coordination entre les partenaires de la DGPC, que ce soit par rapport à d'autres projets financés par l'ACDI ou à tout projet national pertinent du domaine de la gouvernance financé par les donateurs.
- Les exemples de bonne coordination et de bonne harmonisation touchent surtout des projets régionaux. La DGPC fournit des commentaires surtout à l'étape des propositions, puis quand les partenaires en font la demande par la suite.
- Il y a des possibilités de coordination des programmes de gouvernance des partenaires à l'échelle des pays.

4.2 Efficience

4.2.1. *Frais généraux d'administration inévitables pour les partenaires canadiens*

Pour évaluer l'efficience[†], il faut porter une grande attention aux mécanismes de programmation. Dans le cas de la DGPC, en raison de la diversité des organisations partenaires, il n'est pas facile de mesurer l'efficience. Les partenaires se différencient les uns des autres par la nature de leurs programmes, les approches qu'ils adoptent et les méthodes qu'ils utilisent pour établir leurs rapports financiers. Il est difficile de tirer des conclusions probantes à partir de calculs de base en matière administrative sans examiner de plus près comment l'organisation soutient administrativement ses programmes, notamment grâce aux frais d'administration, et quels sont les montants qui permettront de calculer la contribution de l'ACDI aux frais généraux. Cet aspect n'a pas été examiné au cours de la présente évaluation.

Il est cependant possible de tirer des conclusions générales d'une évaluation du coefficient financier global des organisations non gouvernementales. La proportion des frais d'administration des grandes organisations non gouvernementales, comme l'Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix et Oxfam Canada, est en baisse, fait en grande partie attribuable aux économies d'échelle. Ces organisations disposent d'un gros budget d'administration, ce qui donne lieu à une plus grande spécialisation en ce qui concerne la gestion de l'organisation, les ressources humaines et la gestion financière. Les conséquences sont généralement une administration plus efficace et une meilleure capacité à gérer le financement supplémentaire des programmes.

Les organisations qui ont des recettes de 2 à 3 millions de dollars par année ont de la difficulté (et ne réussissent pas toujours) à maintenir leurs frais d'administration sous le seuil des 12 % fixé dans les lignes directrices de l'ACDI³⁹. Il devient de plus en plus ardu de gérer une organisation au moyen de 240 000 \$ à 360 000 \$ par année (soit 12 % de 2 ou 3 millions de

[†] Dans le cadre de référence de cette évaluation, l'efficience est une mesure selon laquelle les ressources et les intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique. Ainsi, cette section rend compte des constatations faites à propos du premier indicateur touchant l'efficience, soit la « proportion des coûts des organisations partenaires attribuable aux frais généraux d'administration » (annexe A).

dollars). Ces ressources doivent servir à payer le directeur général, le personnel financier et administratif, le loyer, les dépenses de communication, les frais de bureau, etc. De plus, ces organisations disposent généralement de peu de ressources pour les dépenses imprévues ou les déficits de financement des programmes. La situation est encore plus difficile pour les organisations communautaires de petite taille qui ne reçoivent pas d'importantes sommes de multiples sources ou de donateurs fiables offrant un financement de base ou un soutien à long terme pour les programmes.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le recours à des méthodes qui diffèrent pour rendre compte des dépenses peut donner lieu à des conclusions erronées lors de l'évaluation du pourcentage que représentent les frais d'administration. Par exemple, les frais généraux d'administration de l'Institut d'administration publique se situaient entre 5 et 7 % d'après l'analyse de ses états financiers faite par l'équipe d'évaluation. Cependant, les dépenses liées aux salaires ne figuraient pas dans le calcul puisque l'organisation utilisait les frais d'adhésion et d'autres sources de financement pour fournir un soutien administratif à ses programmes. Ainsi, chaque dollar offert par l'ACDI allait directement à ses activités de placement et missions à l'étranger. Si les dépenses relatives aux salaires avaient été incluses, la proportion des frais d'administration aurait été d'environ 16 %.

4.2.2. Compréhension variable des procédures de la DGPC parmi les partenaires

Le deuxième indicateur de la matrice d'évaluation visait à déterminer si les procédures de fonctionnement et de gestion de la DGPC étaient assez claires, simples et flexibles pour répondre aux besoins des partenaires. D'après la plupart des entrevues menées auprès des partenaires canadiens qui ont eu affaire à l'ACDI, ces derniers, après avoir reçu le financement de l'ACDI, jugeaient les procédures satisfaisantes. Cependant, certains partenaires qui avaient peu travaillé avec l'ACDI ont mentionné qu'ils avaient rencontré des difficultés. L'une des personnes interrogées a déclaré : « J'ai trouvé que les procédures étaient difficiles à suivre et qu'elles n'étaient pas conviviales. Le personnel de l'ACDI a été d'une grande aide, mais les procédures ne sont pas simples. » Néanmoins, l'ACDI a élaboré des lignes directrices pour la présentation des propositions et des guides sur plusieurs sujets connexes, comme le guide sur l'égalité entre les sexes, le Manuel en environnement, le guide pratique sur la gestion axée sur les résultats (GAR), etc. Pourtant, certains partenaires canadiens ne connaissaient pas l'existence de certaines de ces ressources et la plupart ont indiqué qu'ils apprécieraient une plus grande clarté dans les modalités de financement, y compris un plus grand préavis dans les appels de propositions.

PRINCIPALES CONSTATATIONS – EFFICIENCE

- Les grandes organisations canadiennes partenaires ont été capables de diminuer leurs frais généraux d'administration grâce à une vaste base de financement et à des économies d'échelle. Quant aux organisations non gouvernementales de moyenne et de petite taille, elles ont eu de la difficulté à assumer les frais d'administration.

- Les petites organisations partenaires ont également eu peine à recueillir les ressources exigées dans le cadre de la nouvelle formule de partage des coûts de la DGPC.

4.3 Gestion du rendement

4.3.1. Utilisation courante de stratégies de suivi du rendement par les partenaires canadiens

L'ACDI dispose d'un ensemble bien garni d'outils de gestion axée sur les résultats qui sont destinés à aider les organismes de mise en œuvre à planifier et à réaliser des activités de suivi du rendement. Ces outils – le modèle logique, le cadre de mesure du rendement et le registre des risques – sont accessibles sur le site Web de l'ACDI depuis maintenant plusieurs années. Bien qu'on attende des partenaires canadiens participant au programme de gouvernance de la DGPC qu'ils se familiarisent avec ces outils et même qu'ils maîtrisent leur utilisation, un bon nombre d'entre eux ont éprouvé des difficultés à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de suivi du rendement pour guider la prise de décisions en matière de gestion lorsque des changements sont nécessaires.

L'analyse des constatations documentées dans les rapports d'évaluation de 17 projets de gouvernance contenus dans l'échantillon a révélé certaines difficultés communes qui sont résumées ci-dessous :

- l'établissement de résultats trop ambitieux au niveau de la portée des activités, du budget alloué et de la courte durée des projets ;
- des modèles logiques et des cadres de mesure du rendement inadéquats qui nécessitent plusieurs remaniements, ce qui retarde leur approbation et leur mise en œuvre ;
- des indicateurs qui ne sont pas ventilés par sexe, sont de nature qualitative et ne peuvent pas se mesurer facilement ;
- aucune donnée de référence disponible permettant de mesurer les progrès accomplis pour l'atteinte des résultats ;
- des partenaires canadiens qui n'ont pas de logiciel informatique, de personnel compétent ni de formation adéquate pour utiliser ces outils et pour recueillir et analyser les données ;
- des partenaires de pays hôtes qui ont une compréhension limitée de la GAR, qui ne disposent pas des ressources ni de la formation pour effectuer un suivi du rendement ou dont l'engagement à cet égard fait défaut.

Ces difficultés n'ont pas toutes été rencontrées dans le cadre de chaque projet, mais deux d'entre elles ont particulièrement posé problème. La première était l'absence de données de référence ; la collecte de ces données est une activité de longue haleine qui est coûteuse,

souvent reportée ou oubliée lorsque le projet est lancé et que de nombreuses autres priorités exigent l'attention des responsables. La seconde était le manque de capacités des partenaires des pays hôtes, ce qui est un élément très important, car des données de suivi du rendement doivent être recueillies pour mesurer les changements organisationnels, sociaux ou liés aux politiques qui caractérisent souvent les résultats relatifs à la gouvernance.

Quelques partenaires canadiens n'utilisent pas les outils de GAR ni de stratégie systématique de suivi du rendement. Voici le commentaire d'une personne interrogée : « Nous n'utilisons pas vraiment de "stratégie de suivi du rendement", mais nous écoutons nos partenaires et, en nous appuyant sur le travail que nous accomplissons ensemble, nous apportons des changements à nos programmes lorsqu'ils sont nécessaires. » Ces partenaires s'aident de tous les renseignements qu'ils peuvent recueillir pour prendre des décisions, y compris les commentaires de leurs partenaires, de comités consultatifs et de réseaux d'intervenants.

D'autres partenaires canadiens ont désigné des membres du personnel pour effectuer le suivi du rendement ou comptent des agents de projets qui mènent des missions de suivi. La plupart des partenaires canadiens comprennent comment utiliser les outils de GAR et déploient des efforts concertés pour élaborer des systèmes de suivi du rendement en collaboration avec les partenaires des pays hôtes. Ces partenaires combinent diverses stratégies, comme la cartographie des incidences, la technique du changement le plus significatif, le suivi participatif des intervenants, la consignation par écrit des récits sur le rendement et le recensement des leçons tirées de l'expérience.

D'importants défis se posent lors du renforcement des capacités en matière de suivi du rendement chez les organisations partenaires provenant des pays hôtes. À cet égard, il faut continuellement investir dans la formation, le mentorat et l'élaboration d'outils de collecte de données, de processus pour l'analyse des données et de systèmes de rapport. Ces défis et les frais qui leur sont associés ont été difficiles à gérer pour certains partenaires. Leur obligation en matière de suivi peut être lourde, selon le financement reçu de l'ACDI, leur base de financement provenant des membres et la portée géographique de leurs projets de gouvernance. Les variantes en ce qui concerne l'utilisation des stratégies de suivi du rendement et la capacité démontrée par les partenaires canadiennes peuvent être expliquées en partie par le coût du suivi du rendement. Les organisations qui administrent des projets plus ciblés dans peu de pays peuvent faire état, dans leurs rapports d'étape narratifs, de la réalisation d'un plus grand nombre de résultats étayés par des données probantes.

4.3.2. Aucune stratégie définitive de gestion du rendement établie pour le programme de gouvernance de la DGPC

À la fin de 2012, il n'y avait toujours pas de modèle logique ni de cadre de gestion du rendement approuvés pour le programme de gouvernance de la DGPC. Ce n'est pas surprenant étant donné les défis énoncés dans l'examen des programmes de gouvernance de 2008, les difficultés évoquées à propos de la mesure des résultats en matière de gouvernance et le fait que le foyer administratif du programme de gouvernance a souvent changé de direction générale au sein de l'ACDI. Cependant, c'est l'incapacité de mettre

pleinement en application les outils de la GAR conformément à une stratégie de gestion du rendement sur laquelle on se sera entendu qui entrave les progrès de la DGPC, surtout étant donné ses attentes par rapport à la gestion du rendement qu'elle communique à ses partenaires canadiens.

Cela étant, comment la DGPC utilise-t-elle les missions de suivi et les évaluations pour guider la prise de décisions en matière de gestion ? Dans le temps imparti et compte tenu de la portée de l'évaluation, 17 projets de l'échantillon ont été évalués par rapport à cette question. Partant des documents des dossiers concernant les 25 autres projets de l'échantillon, six missions de suivi sur le terrain ont été effectuées par des agents de la DGPC, dont trois dans des pays différents visés par un même projet, quatre visites au siège de partenaires canadiens ont eu lieu, deux évaluations organisationnelles ont été faites et une vérification de la conformité financière a été menée à bien. Dans l'ensemble, environ 40 % (10 sur 25) des projets de l'échantillon ont été soumis à au moins un type d'activité de suivi. En supposant qu'une stratégie de gestion du rendement basée sur le risque était en place, comme l'a affirmé la direction du programme, la portée du suivi est jugée adéquate.

Les personnes interrogées au sein de la DGPC ont mentionné que les activités de suivi et d'évaluation offraient des informations provenant d'une vaste gamme de sources et illustrant des points de vue différents, ce qui leur permettait d'avoir une bonne vue d'ensemble des projets. Grâce à ces informations, elles peuvent, au besoin, suggérer des remaniements stratégiques à apporter. Les rapports d'évaluation et de suivi et les évaluations organisationnelles comptaient de nombreuses données permettant de prendre des décisions éclairées et de formuler des recommandations pour les divers projets. Cependant, rien ne portait à croire que l'information était regroupée afin de gérer de façon stratégique l'ensemble du programme de gouvernance. Certains partenaires canadiens ont fait remarquer qu'ils recevaient très peu de commentaires après les missions de suivi effectuées par le personnel de la DGPC, point également soulevé dans l'*Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI* de 2008.

PRINCIPALES CONSTATATIONS – GESTION DU RENDEMENT

- La plupart des partenaires canadiens ont fait beaucoup de progrès quant à l'élaboration de stratégies de gestion du rendement pour guider leur prise de décisions.
- Les défis associés au travail dans plusieurs pays avec plusieurs partenaires et à la diminution du financement constituent un obstacle pour certains partenaires canadiens qui ont opté pour des approches moins rigides et systématiques du suivi du rendement.
- L'absence de stratégie définitive de gestion du rendement – à savoir un modèle logique, un cadre de suivi du rendement et une stratégie d'évaluation des risques – demeure une faiblesse du programme de gouvernance de la DGPC.
- L'évaluation n'a pas permis de dégager des informations montrant que des activités de suivi et d'évaluation servaient à éclairer la prise de décisions à propos des programmes.

5.0 Conclusions

L'évaluation a mené aux conclusions formulées ci-dessous.

1. **Pertinence** – Le programme de gouvernance de la DGPC est hautement pertinent par rapport aux priorités et aux besoins cernés localement. Les relations de confiance qui lient les organisations canadiennes et leurs homologues des pays en développement favorisent la pertinence du programme.
2. **Efficacité** – Les partenaires de la DGPC ont obtenu des résultats positifs quant à la mise en place d'institutions publiques responsables et à la promotion de la liberté et de la démocratie. La plupart des projets de gouvernance visent des enjeux locaux et communautaires ; seulement quelques interventions ciblent des questions nationales. Un moins grand nombre de projets et de résultats sont liés aux droits de la personne et à la promotion de la primauté du droit.
3. **Durabilité** – De façon générale, les partenaires canadiens de la DGPC entretiennent des relations solides avec les partenaires sur le terrain, ce qui contribue considérablement à la prise en charge locale. Cependant, les projets ne prévoient généralement pas de plan de retrait qui pourrait être appliqué après la fin du financement de l'ACDI. Il importe de souligner que les plus longs délais nécessaires à l'obtention de résultats en matière de gouvernance et la durée limitée du financement des projets posent des défis particuliers pour la durabilité.
4. **Égalité entre les sexes** – Les projets tenant mieux compte du contexte et des besoins locaux ont obtenu de meilleurs résultats sur le plan de l'égalité entre les sexes. Cependant, la plupart des projets de gouvernance n'intégraient pas cette composante aux divers stades.
5. **Environnement** – La plupart des projets de gouvernance ne traitaient pas de questions environnementales. Le renforcement des capacités en matière d'évaluation environnementale serait bénéfique pour les partenaires dont les projets ont des répercussions environnementales.
6. **Cohérence** – La plupart des partenaires de la DGPC ne coordonnent pas leurs activités de gouvernance avec celles d'autres organisations, malgré un intérêt marqué pour une telle coordination. L'harmonisation des programmes pourrait ajouter de la valeur dans une bonne mesure aux investissements existants, car les partenaires de la DGPC pourraient optimiser leurs efforts locaux grâce à la coordination à l'échelon des pays.
7. **Efficienc**e – Les organisations de petite taille ont eu de la difficulté à trouver des économies d'échelle et à satisfaire aux exigences de l'ACDI en matière de fonds de contrepartie.
8. **Gestion du rendement** – Les partenaires canadiens utilisent des techniques de mesure du rendement pour appuyer leur prise de décisions. Il n'y a pas d'outils de

gestion axée sur les résultats pour le programme de gouvernance de la DGPC dans son ensemble.

6.0 Recommandations

Les recommandations formulées ci-dessous visent à renforcer le programme de gouvernance de la DGPC.

1. **Cohérence et efficacité** – Afin d'accroître l'efficacité, et d'obtenir de meilleurs résultats, il faudrait faire le pont entre les petits projets menés avec les collectivités et les administrations locales, d'une part, et les gouvernements nationaux, d'autre part, s'il y a lieu. La DGPC et le personnel de l'ACDI sur le terrain devraient faciliter l'établissement de liens entre les projets des partenaires de la DGPC, les projets bilatéraux et les projets financés par d'autres donateurs dans des régions et des pays donnés.
2. **Durabilité et stratégies de retrait** – La DGPC devrait encourager les partenaires à élaborer des stratégies de retrait afin d'assurer la durabilité des résultats lorsque le financement d'un projet prend fin et devrait les soutenir dans cette tâche. Comme les délais nécessaires pour obtenir des résultats en matière de gouvernance sont parfois longs et incertains, la possibilité de prolonger ou d'augmenter le soutien offert à l'appui de certains projets présentant un potentiel exceptionnel devrait être envisagée.
3. **Égalité entre les sexes** – Afin d'améliorer la collecte de données et les résultats en matière d'égalité entre les sexes, la DGPC devrait encourager la formation des partenaires canadiens sur l'analyse comparative entre les sexes et les outils connexes. La DGPC devrait exiger des partenaires qu'ils mènent des consultations efficaces sur cet enjeu et qu'ils montrent qu'ils procèdent à une analyse comparative systématique tout au long de la planification et de la mise en œuvre de leurs projets.
4. **Gestion du rendement** – La DGPC devrait mettre la dernière main à la stratégie de gestion du rendement du programme de gouvernance, qui doit comprendre un modèle logique, un cadre de mesure du rendement et une stratégie de suivi fondée sur le risque.

ANNEXE A : Cadre de référence (résumé)

Raison d'être et contexte

But

Conformément aux politiques d'évaluation du Conseil du Trésor et de l'Agence, l'évaluation du programme de gouvernance de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC) aura pour but l'acquisition de connaissances et la reddition de comptes. Elle visera plus précisément ce qui suit :

- offrir aux Canadiens une évaluation objective, fondée sur des données probantes, de la pertinence et du rendement du programme ;
- appuyer l'amélioration des politiques et des programmes en contribuant à dégager des leçons à retenir et des pratiques exemplaires.

Objectifs

Voici les objectifs de l'évaluation du programme de gouvernance de la DGPC :

- examiner les résultats obtenus par le programme de gouvernance de la DGPC de 2008-2009 à 2011-2012 par rapport aux objectifs formulés dans les documents de planification ;
- évaluer le rendement global du programme de gouvernance de la DGPC en ce qui concerne l'atteinte de ces résultats ;
- consigner des constatations, des conclusions et des recommandations afin d'améliorer le rendement du programme.

Diffusion

À la fin du processus d'évaluation, le rapport d'évaluation du programme de gouvernance de la DGPC et un document exposant les points saillants seront présentés au Comité d'évaluation de l'Agence pour examen, soit en février 2013.

La DGPC préparera la réponse de la direction aux recommandations formulées dans l'évaluation.

Après leur approbation par la présidente de l'ACDI, le rapport d'évaluation du programme de gouvernance de la DGPC, le document exposant les points saillants et la réponse de la direction seront rendus publics, dans les deux langues officielles, sur le site Web de l'ACDI. Le rapport sera aussi publié sur le site Web du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Méthodologie

Portée

Comme la dernière évaluation concernant le domaine de la gouvernance a été menée en 2008, la présente évaluation portera sur la période s'échelonnant de l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2011-2012. Elle visera tous les investissements gérés par la Direction de la gouvernance de la DGPC‡.

Échantillonnage

L'univers d'évaluation comprend 77 projets distincts représentant une somme de 170 millions de dollars tirée de l'aide publique au développement du Canada. Il serait difficile et coûteux d'examiner la totalité de ces projets. Toutefois, compte tenu de la diversité des partenaires, une sélection aléatoire de l'échantillon risquerait d'écarter des investissements importants, ce qui entraînerait une représentation fautive et disproportionnée de partenaires de tailles différentes et influencerait sur l'utilité de l'évaluation. C'est pourquoi on utilisera une méthode d'échantillonnage stratifié fondée sur les caractéristiques et particularités des programmes.

La Direction de l'évaluation fournira au consultant une liste provisoire d'échantillons élaborée en fonction des critères qui suivent :

- **Taille des projets** : on choisira des projets de petite, de moyenne et de grande taille. La taille des projets sera définie comme suit : 1) moins d'un million de dollars, 2) de deux à cinq millions de dollars, 3) plus de cinq millions de dollars.
- **Représentation régionale** : les projets choisis représenteront de façon appropriée les régions où le programme de gouvernance de la DGPC est mis en œuvre ; parmi ces projets, un bon nombre sont menés en Amérique latine et dans les Caraïbes (35 %), un nombre plus important encore sont menés en Afrique (37 %) et beaucoup sont menés en Asie (19 %).
- **Sous-domaines** : l'échantillon doit bien représenter les quatre sous-domaines des activités de programme de gouvernance (liberté et démocratie, droits de la personne, institutions publiques responsables et primauté du droit).
- **Possibilité d'être évalué** : l'échantillon comprendra seulement des investissements pour lesquels l'information est disponible et sur lesquels il est possible de se procurer cette information de façon rentable.

Les évaluateurs doivent prendre bien soin de ne pas faire de généralisation au sujet d'une partie de l'échantillon si la représentation est insuffisante.

‡ Puisque les investissements en partenariat ont tendance à se chevaucher, certains petits projets de gouvernance étaient sous la responsabilité d'autres directions. Étant donné qu'il est compliqué de déterminer la responsabilité à l'égard de ces projets, ils ne sont pas compris dans la présente évaluation, mais seront examinés dans les évaluations à venir des directions de la DGPC en question.

Méthodes

Le consultant élaborera un plan de travail et mènera l'évaluation au moyen des méthodes de collecte de données présentées ci-après.

- Examen de la documentation :
 1. **évaluations existantes** – les évaluations de projets et les évaluations institutionnelles antérieures constitueront une importante source d'information pour cette évaluation ;
 2. **documents sur les programmes de l'ACDI** – documents de planification ou de programmation stratégique, dont les stratégies, les cadres, les rapports annuels et les anciennes évaluations de programmes ;
 3. **documents sur les projets de l'ACDI** – rapports annuels, rapports de fin de projet, guides de programmes, études de cas et autres documents applicables ;
 4. **études pertinentes** – évaluations du CAD, rapports sur les pays, études sectorielles ainsi que d'autres études internationales crédibles liées à la gouvernance, selon ce que déterminera l'ADCI.
- Entrevues : le consultant mènera des entrevues auprès des principaux membres du personnel, dont ceux mentionnés ci-dessous.
 - Personnel de l'ACDI : agents de projets du programme de gouvernance de la DGPC ; spécialistes ; personnel sur le terrain ; gestionnaires ; autres membres du personnel de la DGPC concernés ; autres membres du personnel de l'Agence, au besoin.
 - Représentants des organisations partenaires : organisations non gouvernementales (ONG) partenaires et organisations partenaires régionales, internationales ou locales ainsi que d'autres partenaires concernés (en fonction de la disponibilité de ces organisations pour participer à des consultations par téléphone ou en ligne).
- Étude de cas sur le terrain : puisque cette évaluation repose sur une analyse secondaire de documents, une visite dans un pays où ont été réalisés de multiples projets de gouvernance aura lieu. Dans l'idéal, l'étude de cas complètera les visites effectuées par la Direction de l'évaluation dans le cadre d'autres évaluations de programmes-pays (p. ex. en Bolivie). Afin de bien représenter la couverture géographique et les investissements des partenaires, on a provisoirement prévu de réaliser une étude de cas sur un projet de gouvernance mené en Afrique. Toutefois, en cas de contraintes de coûts, elle pourrait plutôt être menée en Amérique latine.

Les méthodes de collecte de données comprendront des comptes rendus d'entrevues donnant des informations différenciées par sexe, des répondants clés ainsi que d'autres sources de données probantes, dans la mesure du possible.

Critères et questions

Critères et définitions [§]	Questions
<p>Pertinence Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux exigences des bénéficiaires, aux besoins à l'échelle locale, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ; caractère approprié des actions de développement dans un secteur, une région ou un pays donné.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les activités de programme de gouvernance menées par les partenaires de l'ACDI répondent-ils aux besoins et aux priorités définis à l'échelle locale ? - Comment les partenaires de l'ACDI établissent-ils leurs priorités en matière d'activités de programme ?
<p>Efficacité Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles ont été les plus importantes réalisations des partenaires appuyés par l'ACDI dans le domaine de la gouvernance ? - Quels résultats ont été atteints grâce à différents modèles de partenariats dans le domaine de la gouvernance (c'est-à-dire prestation de services, catalyseurs de changement social, autoassistance, etc.) ? - Quelle(s) contribution(s) unique(s) les partenaires de l'ACDI, comme les organisations non gouvernementales, apportent-ils aux activités de programme de gouvernance ?
<p>Durabilité Continuation des bénéfices d'une action de développement après la fin d'une aide au développement d'envergure. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques au fil du temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les résultats et les bénéfices obtenus pourraient-ils se poursuivre au fil du temps ?
<p>Thèmes transversaux** Traitement des thèmes transversaux de l'ACDI, plus précisément l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les partenaires de l'ACDI ont-ils intégré et atteint des résultats liés à la viabilité de l'environnement, y compris au chapitre de l'amélioration de la gouvernance environnementale ? - Dans quelle mesure les partenaires de l'ACDI ont-ils atteint des résultats liés à l'égalité entre les sexes et ont-ils intégré cet enjeu à la planification, à la conception et à l'exécution des programmes ?

[§] *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* du CAD de l'OCDE, 2002.

** Puisque cette évaluation porte sur la gouvernance, cet autre thème transversal de l'ACDI n'est pas mentionné ici.

Critères et définitions [§]	Questions
<p>Cohérence Coordination avec les partenaires canadiens et internationaux ainsi qu'avec le gouvernement du pays où les activités de programme sont menées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure et de quelle façon les partenaires de l'ACDI ont-ils coordonné leurs activités avec celles d'autres acteurs locaux du développement concernés (autres organisations, gouvernements, etc.) ? - De quelles façons la DGPC a-t-elle encouragé ou facilité les efforts de coordination des partenaires ? - Dans quelle mesure la collaboration multisectorielle a-t-elle été encouragée en vue d'améliorer la cohérence et d'optimiser les ressources disponibles ?
<p>Efficience Mesure selon laquelle les ressources ou les intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis en résultats de façon économe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure et de quelle façon les partenaires ont-ils rentabilisé les fonds de l'ACDI ? - Dans quelle mesure et de quelle façon la DGPC a-t-elle aidé les partenaires à être efficaces en ce qui concerne leurs activités de programme de gouvernance ?
<p>Gestion du rendement Stratégie de gestion servant à évaluer le rendement des actions de développement en fonction des résultats prévus (extrants, résultats, impacts), y compris la gestion axée sur les résultats (GAR), les fonctions de suivi et d'évaluation, la gestion du risque et la prise de mesures correctrices en temps voulu pour régler les problèmes lorsqu'ils surviennent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les partenaires de l'ACDI font-ils face aux défis et apportent-ils des remaniements stratégiques aux activités de programme de gouvernance ? - Comment la DGPC a-t-elle appuyé les efforts des partenaires visant à remanier les activités de programme de gouvernance ? - Dans quelle mesure les thèmes transversaux de l'ACDI ont-ils été intégrés aux cadres de gestion du rendement ?

ANNEXE B : Méthodes d'évaluation

L'équipe d'évaluation a mené l'évaluation au moyen de la grille présentée ci-après et a utilisé les méthodes de collecte de données qui suivent :

- 1) Analyse du contenu de rapports d'évaluation pertinents portant sur 17 des 42 projets de gouvernance de la DGPC (liste présentée à l'annexe D).
- 2) Analyse du contenu de documents, dont des mémoires, des propositions et des rapports, portant sur 25 des 42 projets de gouvernance de la DGPC.
- 3) Analyse du contenu de documents concernant des programmes, dont des cadres de planification des programmes.
- 4) Entrevues individuelles auprès de 8 agents de la DGPC responsables des projets de l'échantillonnage, suivies d'entrevues auprès de 21 représentants des partenaires canadiens, dont les 6 chargés de la gestion des projets de la DGPC en Tanzanie.
- 5) Entrevues auprès d'agents de la DGPC et de représentants des partenaires canadiens en vue de discuter de questions à l'échelon du programme.
- 6) Enquêtes menées auprès de 17 partenaires (questions semblables à celles posées dans le cadre des entrevues).
- 7) Étude de cas sur les activités de programme de gouvernance menées en Tanzanie (annexe E) : 21 entrevues auprès de représentants de partenaires tanzaniens (dont des fonctionnaires municipaux et des bénéficiaires locaux) participant à 6 projets de gouvernance en cours dans ce pays; 2 groupes de discussion composés de 5 personnes chacun, formés dans 2 sites de démonstration; participation à une activité appuyée par un projet et mettant l'accent sur la violence sexiste, à laquelle plus de 100 intervenants ont pris part.

Les données probantes sur ces champs d'enquête ont été examinées collectivement pour chacun des critères, puis une constatation synthétisée a été définie pour chaque critère. On a aussi mené une analyse à l'échelon du programme en vue de dégager des constatations générales, sur lesquelles les conclusions et les recommandations sont fondées.

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DGPC

Résultats de développement

1. Pertinence

Critères d'évaluation et questions	Indicateurs	Cible	Référence	Sources de données et cadre d'échantillonnage	Techniques de collecte de données et d'analyse
<p>1.1 Comment les partenaires de l'ACDI établissent-ils leurs priorités les activités de programme ?</p> <p>1.2 Dans quelle mesure les programmes de gouvernance menés par les partenaires de l'ACDI répondent-ils aux besoins et aux priorités définis à l'échelle locale ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure selon laquelle les partenaires de l'ACDI ont consulté leurs partenaires des pays en développement. - Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux exigences des bénéficiaires, aux besoins à l'échelle locale, aux priorités globales et aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ; caractère approprié des actions de développement dans un secteur, une région ou un pays donné. 	En attente	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de l'ACDI - Partenaires de l'agent d'exécution canadien - Partenaires de l'administration locale - Rapports d'observation des élections 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues auprès d'intervenants de tous les échelons - Cadre d'échantillonnage - Analyse statistique - Analyse du contenu des évaluations de projets

2. Efficacité

Critères d'évaluation et questions	Indicateurs	Cible	Référence	Sources de données et cadre d'échantillonnage	Techniques de collecte de données et d'analyse
<p>2.1 Quelles ont été les plus importantes réalisations des partenaires appuyés par l'ACDI dans le domaine de la gouvernance ?</p> <p>2.2 Quels résultats ont été atteints grâce à différents modèles de partenariats dans le domaine de la gouvernance (c'est-à-dire prestation de services, catalyseurs de changement social, autoassistance, etc.) ?</p> <p>2.3 Quelle(s) contribution(s) unique(s) les partenaires de l'ACDI, comme les organisations non gouvernementales, apportent-ils aux activités de programme de gouvernance ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure selon laquelle les résultats de l'action de développement ont été atteints, ou le seront, compte tenu de leur importance relative. - Mesure selon laquelle les résultats ont été atteints dans le cadre de différents modèles de partenariats. - Exemples de contributions uniques. 	En attente	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de l'ACDI - Partenaires de l'agent d'exécution canadien, en particulier les organisations non gouvernementales - Partenaires de l'administration locale - Modèle logique concernant la gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues auprès d'intervenants de tous les échelons - Cadre d'échantillonnage - Analyse du contenu des évaluations de projets

3. Durabilité

Critères d'évaluation et questions	Indicateurs	Cible	Référence	Sources de données et cadre d'échantillonnage	Techniques de collecte de données et d'analyse
3.1 Dans quelle mesure les résultats et les bénéfices obtenus pourraient-ils se poursuivre au fil du temps ?	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure selon laquelle les partenaires des pays en développement ont pris en charge les actions de développement et en ont assumé la responsabilité. - Montant du financement permettant la continuation des bénéfices nets sur le long terme après la fin d'une aide au développement majeure de l'ACDI. 	En attente	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de l'ACDI - Partenaires de l'administration locale - Plans stratégiques de l'administration locale - Autres donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues auprès d'intervenants de tous les échelons - Analyse du contenu de documents

4. Thèmes transversaux

Critères d'évaluation et questions	Indicateurs	Cible	Référence	Sources de données et cadre d'échantillonnage	Techniques de collecte de données et d'analyse
<p>4.1 Dans quelle mesure les partenaires de l'ACDI ont-ils atteint les résultats liés à l'égalité entre les sexes et ont-ils encouragé l'autonomisation des femmes ?</p> <p>4.2 Dans quelle mesure les partenaires de l'ACDI ont-ils atteint des résultats en matière de protection et de viabilité de l'environnement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion d'actions de développement intégrant l'égalité entre les sexes dans la planification et la gestion. - Degré de réalisation de résultats au chapitre de l'égalité entre les sexes par catégorie de résultat de la <i>Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes</i>. - Mesure selon laquelle les actions de développement étaient conformes aux exigences de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale. 	En attente	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de l'ACDI - Partenaires de l'agent d'exécution canadien - Partenaires locaux en matière de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues auprès d'intervenants de tous les échelons - Analyse du contenu des documents et des évaluations de projets

Résultats de gestion

5. Cohérence

Critères d'évaluation et questions	Indicateurs	Cible	Référence	Sources de données et cadre d'échantillonnage	Techniques de collecte de données et d'analyse
<p>5.1 Dans quelle mesure et de quelle façon les partenaires de l'ACDI ont-ils coordonné leurs activités avec celles d'autres acteurs du développement concernés (autres organisations, gouvernement, etc.) ?</p> <p>5.2 De quelles façons la DGPC a-t-elle encouragé ou facilité les efforts de coordination des partenaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'initiatives des partenaires qui sont coordonnées et harmonisées à l'échelle des pays. - Nombre d'occasions où la Direction a donné son avis aux partenaires sur les questions de coordination dans le domaine de la gouvernance. 	En attente	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de l'ACDI - Partenaires de l'ACDI au Canada et à l'échelle internationale - Autres acteurs du développement concernés 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues auprès de partenaires de tous les échelons - Analyse du contenu des documents et des évaluations de projets

6. Efficience

Critères d'évaluation et questions	Indicateurs	Cible	Référence	Sources de données et cadre d'échantillonnage	Techniques de collecte de données et d'analyse
<p>6.1 Dans quelle mesure et de quelle façon les partenaires ont-ils rentabilisé les fonds de l'ACDI ?</p> <p>6.2 Dans quelle mesure et de quelle façon la DGPC a-t-elle aidé les partenaires à être efficaces en ce qui concerne leurs activités de programme de gouvernance ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion des coûts des organisations partenaires attribuable aux frais généraux d'administration. - Mesure selon laquelle les procédures de fonctionnement et de gestion de la DGPC étaient assez claires, simples et flexibles pour répondre aux besoins des partenaires. 	En attente	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de l'ACDI - Partenaires de l'agent d'exécution canadien - Partenaires de l'administration locale 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues auprès de partenaires - Examen statistique - Examen de l'échantillonnage - Analyse du contenu des documents et des évaluations de projets

7. Gestion du rendement

Critères d'évaluation et questions	Indicateurs	Cible	Référence	Sources de données et cadre d'échantillonnage	Techniques de collecte de données et d'analyse
<p>7.1 Comment les partenaires de l'ACDI font-ils face aux défis et apportent-ils des remaniements stratégiques aux activités de programme de gouvernance ?</p> <p>7.2 Comment la DGPC a-t-elle appuyé les efforts des partenaires visant à remanier les programmes de gouvernance ?</p>	<p>- Mesure selon laquelle les partenaires ont utilisé des stratégies de suivi du rendement en vue d'éclairer la prise de décisions de gestion.</p> <p>- Mesure selon laquelle la DGPC a mené des missions de suivi et des évaluations afin d'éclairer la prise de décisions de gestion.</p>	En attente	À déterminer	<p>- Personnel de l'ACDI</p> <p>- Partenaires de l'agent d'exécution canadien</p> <p>- Partenaires locaux en matière de gouvernance</p> <p>- Cadre de mesure du rendement</p>	<p>- Entrevues auprès de partenaires</p> <p>- Examen de l'échantillonnage</p> <p>- Examen en fonction du cadre de mesure du rendement</p> <p>- Examen en fonction du modèle logique</p>

ANNEXE C : Description de l'univers et de l'échantillon

L'univers d'évaluation comprend 77 projets qui représentent des décaissements enregistrés totalisant quelque 170 millions de dollars entre 2008-2009 et 2011-2012. Au départ, ces projets ont été financés par l'entremise d'un ancien mécanisme de la DGPC qui accordait un financement de base ou par projet à des organisations canadiennes de confiance. Ainsi, ces projets précédaient l'instauration du processus d'appel de propositions, à la fin de 2010.

Compte tenu de la grande diversité des partenaires, une sélection aléatoire de l'échantillon n'était pas appropriée. Des investissements importants auraient ainsi pu être écartés, ce qui aurait entraîné une représentation fautive et disproportionnée de partenaires de tailles différentes et aurait influé sur l'utilité de l'évaluation. Par conséquent, une méthode d'échantillonnage dirigé, fondée sur le profil statistique du programme de gouvernance, a été choisie afin d'assurer une représentation appropriée de l'univers d'évaluation.

Partant des normes du Bureau du vérificateur général du Canada relatives à l'échantillonnage par attributs visant une population connue⁴⁰, on a déterminé qu'un échantillon de 44 projets représentant 57 % de l'ensemble des projets donnerait un niveau de confiance de 95 % et un intervalle de confiance de 10 %. Les critères d'échantillonnage suivants ont été appliqués :

- 1) répartition proportionnelle selon le total des décaissements des projets ;
- 2) répartition proportionnelle selon la région géographique ;
- 3) répartition proportionnelle selon le secteur du CAD/les sous-secteurs des activités de programme de gouvernance ;
- 4) répartition proportionnelle selon l'agent d'exécution.

Ainsi, 44 projets ont été sélectionnés pour qu'ils fassent partie de l'échantillon de l'évaluation (voir le tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3 : Liste des projets de l'échantillon

	N° de projet	Titre du projet	Partenaire canadien	Décaissements 2008-2009 – 2011-2012
1	A033108007	Rôle des institutions supérieures de contrôle dans le développement international	Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI Inc.)	40 130 \$
2	A033127001	Mécanisme de déploiement pour le développement démocratique	Institut d'administration publique du Canada	1 477 266 \$
3	A033403001	Gouvernance Village (Village de la gouvernance)	Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale	228 890 \$
4	A033488001	Observation électorale internationale	Association canadienne des ex parlementaires	328 204 \$
5	A033571001	Partenariat pour la protection de l'enfant	Institut international pour les droits et le développement de l'enfant	2 354 000 \$

	N° de projet	Titre du projet	Partenaire canadien	Décaissements 2008-2009 – 2011-2012
6	A033645001	Projet de développement des capacités	Centre parlementaire	571 823 \$
7	A033735PRG	Programme de partenariats municipaux 2007-2010	Fédération canadienne des municipalités	7 285 365 \$
8	A033803PRG	Programme international d'aide destiné aux vérificateurs législatifs	Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI Inc.)	6 973 701 \$
9	A033825001	Programme intégral d'éducation aux droits de la personne	Equitas – Centre international d'éducation aux droits humains	7 357 344 \$
10	A033907001	Transparency International – Financement 2008-2010	Transparency International	1 200 000 \$
11	A033922001	Réseau pour l'intégrité dans la reconstruction	Governance Access Learning Network (TIRI)	420 000 \$
12	A033925PRG	Amélioration de l'accès à la justice	Association du Barreau canadien	2 922 314 \$
13	A033932001	Égalité en politique	Union interparlementaire	1 200 000 \$
14	A034062001	Observation électorale internationale	CANADEM	5 067 017 \$
15	A034062002	Aide électorale aux pays des Amériques	Organisation des États américains	5 000 000 \$
16	S062340002	Renforcement des capacités judiciaires	Institut national de la magistrature	136 738 \$
17	S063281PRG	Bonne gouvernance urbaine 2006-2009	Institut urbain du Canada	1 663 285 \$
18	S063282PRG	Institut d'administration publique du Canada – Programme de bonne gouvernance 2006-2009	Institut d'administration publique du Canada	1 539 356 \$
19	S063316PRG	Horizons – Programme de développement 2006-2009	Horizons d'amitié	805 000 \$
20	S063334PRG	Programme de CoDevelopment 2006-2009	CoDevelopment Canada	449 901 \$
21	S063452PRG	Programme de l'OCCDP 2006-2011	Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix	28 017 002 \$
22	S063565PRG	Réseau PLUS des villes durables 2006-2009	Centre international des villes durables	1 029 642 \$
23	S063648PRG	Programme de KAIROS 2006-2009	KAIROS : Initiatives canadiennes œcuméniques pour la justice	2 857 902 \$
24	S064140002	Développement de collectivités pacifistes	Project Ploughshares	269 378 \$
25	S064393002	Développement de la capacité en matière de droits et de protection des enfants au niveau national	Institut international pour les droits et le développement de l'enfant	323 387 \$
26	S064548002	Droits de la personne du point de vue des peuples indigènes	Ghost River Rediscovery Society	307 545 \$
27	S064582002	Koumbit – Construction démocratique	Centre international de solidarité ouvrière	365 405 \$

	N° de projet	Titre du projet	Partenaire canadien	Décaissements 2008-2009 – 2011-2012
28	S064605002	Renforcement des capacités des organisations sociales	SalvAide (aide humanitaire, Ontario)	355 365 \$
29	S064678PRG	Programme de développement d'Oxfam 2009-2014	Oxfam Canada	7 201 160 \$
30	S064681001	Programme d'Horizons d'amitié 2010-2015	Horizons d'amitié	1 889 334 \$
31	S064722001	Jeunes en action pour la prévention de la violence sexuelle	Children/Youth as Peace-builders	180 770 \$
32	S064760001	Programme de collaboration entre Alternatives Inc. et l'ACDI 2010-2013	Alternatives Inc.	487 652 \$
33	S064778001	Projet provisoire	Institut Nord-Sud	290 000 \$
34	S064786001	Droits de la personne, gouvernance et médias en Sierra Leone	Journalistes pour les droits humains	181 950 \$
35	S064820PRG	Programme de partenariats urbains internationaux	Institut urbain du Canada	2 351 234 \$
36	S064828001	Assemblées mondiales de CIVICUS 2010-2012	Consortium Institut du Nouveau Monde et CIVICUS	1 217 083 \$
37	S064831001	Programme d'Inter Pares 2010-2015	Inter Pares	2 609 391 \$
38	S064839001	Prévention de la violence contre les femmes	Centre international pour la prévention de la criminalité	150 000 \$
39	S064905001	Commissariat à la magistrature fédérale Canada et Institut national de la magistrature – Systèmes judiciaires	Commissariat à la magistrature fédérale Canada	3 078 985 \$
40	S064954001	Institut d'administration publique du Canada (IAPC) – Programme 2010-2015 avec l'ACDI	Institut d'administration publique du Canada	2 024 097 \$
41	S065089001	Transparency International 2010-2013	Transparency International	1 400 000 \$
42	S065219001	Renforcement de la sécurité alimentaire	Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix	1 068 107 \$
43	S065324001	Appui institutionnel 2010-2012	Droits et Démocratie	8 450 000 \$
44	S065533001	Croissance du marché agricole en Éthiopie	Oxfam Canada	302 342 \$

Deux projets ont toutefois été retirés de l'échantillon en raison du manque de documentation adéquate. L'échantillon final de 42 projets demeurerait très représentatif par rapport au profil statistique du programme de gouvernance. Il présentait une correspondance étroite avec l'univers d'évaluation au chapitre de la répartition géographique des projets et de la représentation des sous-secteurs. Bien que l'échantillon amène une légère surreprésentation des agents d'exécution de grande envergure (voir le tableau 4 ci-dessous), il est presque idéal en ce qui a trait aux autres attributs d'échantillonnage.

Tableau 4 : Comparaison de l'univers d'évaluation et de l'échantillon

	Univers de l'évaluation	Échantillon de l'évaluation
Taille médiane des projets	1 200 000 \$	1 200 000 \$
Taille moyenne des projets	2 215 492 \$	2 577 530 \$
Écart-type	3 609 509 \$	4 503 891 \$

ANNEXE D : Liste des documents analysés

Tableau 5 : Liste des documents analysés

N°	Évaluations de projets analysés
1	Rapport final d'évaluation du programme d'Alternatives 2006-2009, octobre 2008.
2	Fondation canadienne pour la vérification intégrée, rapport d'évaluation final sur l'amélioration de la gouvernance et de la reddition de comptes, décembre 2006.
3	Programme de soutien à la gouvernance Canada-Asie, rapport d'examen du programme de soutien à la gouvernance destiné aux initiatives locales, 2007.
4	Rapport d'évaluation final sur l'assemblée mondiale 2007 de l'Alliance mondiale pour la participation citoyenne, juillet 2007.
5	Évaluation du Programme international d'aide destiné aux vérificateurs législatifs de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, 2012.
6	Évaluation du projet d'amélioration de l'accès à la justice par le développement du secteur juridique de l'Association du Barreau canadien, 2011.
7	Rapport d'évaluation de la mission conjointe d'observation électorale en Haïti, 2012.
8	Rapport d'évaluation final sur le Programme de partenariats municipaux 2007-2010 de la Fédération canadienne des municipalités, février 2010.
9	Évaluation finale du programme d'Inter Pares 2005-2010.
10	Rapport à mi-parcours sur le réseau d'apprentissage d'Horizons pour le développement des capacités, mai 2005.
11	Institut d'administration publique du Canada, rapport d'évaluation à mi-parcours sur le Mécanisme de déploiement pour le développement démocratique, août 2009.
12	Évaluation finale du programme 2006-2009 d'Initiatives canadiennes œcuméniques pour la justice, février 2009.
13	Évaluation à mi-parcours du programme de partenariats de l'Institut urbain du Canada, février 2010.
14	Rapport final de l'évaluation organisationnelle du Centre parlementaire du Canada, août 2010.
15	Relever les défis du nouveau Millénaire, rapport final sur le programme 2006-2009, 2008.
16	Examen du programme du Réseau pour l'intégrité dans la reconstruction, 2009.
17	Évaluation sommative du programme 2006-2011 entre l'ACDI et l'Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix, octobre 2011.

N°	Autres documents analysés
1	Programme d'action d'Accra, 2008.
2	<i>Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes</i> et <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> , 2009.

N°	Autres documents analysés
3	<i>Énoncé de politique du Canada à l'appui de la démocratie</i> , 15 février 2008.
4	<i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> , 1992.
5	ACDI, <i>L'ACDI et la gouvernance démocratique</i> , octobre 2006.
6	ACDI, <i>Community Governance and Human Rights Overview</i> (vue d'ensemble de la gouvernance communautaire et des droits de la personne), octobre 2011
7	ACDI, <i>Democratic Governance : A Proponents' Guide to Applying for Project Funding</i> , Bureau de la gouvernance démocratique, novembre 2007.
8	ACDI, <i>Manuel en environnement pour les initiatives de développement communautaire</i> , avril 2005.
9	ACDI, <i>Évaluation de la mise en œuvre de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes</i> , 2008.
10	ACDI, <i>Égalité entre les sexes – Politique et outils, Cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes</i> , version révisée, 2010.
11	Direction de la gouvernance, modèle logique et cadre de mesure du rendement, DGPC, avril 2010.
12	ACDI, mémoire à la ministre sur la politique de gouvernance, février 2008.
13	Gouvernement du Canada, <i>Réponse du gouvernement au huitième rapport du Comité permanent des affaires étrangères et du développement international</i> , 2007.
14	ACDI, <i>Politique de compensation de frais généraux pour les accords de contribution de l'ACDI</i> , février 2008.
15	ACDI, <i>Politique en matière d'égalité entre les sexes</i> , Direction générale des politiques stratégiques et du rendement, version modifiée, août 2012.
16	ACDI, <i>Politique de l'ACDI concernant les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance</i> , 1996.
17	Atelier de la DGPC sur les programmes à l'appui de la gouvernance locale, juin 2009.
18	ACDI, <i>Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI</i> , avril 2008.
19	Villes durables, rapport final, septembre 2009.
20	Groupe de travail informel sur les droits des femmes, une organisation de la société civile du Canada, <i>Consolider le leadership international du Canada en matière de promotion de l'égalité entre les sexes</i> , 2009.
21	OCDE, <i>L'Évaluation de la Déclaration de Paris – Phase 2 – Rapport final</i> , 2011.

ANNEXE E : Étude de cas sur la Tanzanie

E.1 Introduction

La présente étude de cas constitue une source de données pour l'évaluation du programme de gouvernance de la DGPC. Elle a été réalisée en Tanzanie, pays où l'ACDI mène un vaste programme de développement comportant des projets de partenariat et de collaboration bilatérale et multilatérale. Le portefeuille de la DGPC en Tanzanie compte six projets de partenariats axés sur la gouvernance, qui font l'objet de cette étude de cas.

E.2 Aperçu de la Tanzanie

La partie continentale de la Tanzanie (voir la figure E.1) était au départ une colonie allemande qui, en 1884, s'appelle Tanganyika. Cette colonie est devenue un territoire sous mandat britannique en 1918 et a obtenu son indépendance en 1961⁴¹. Le sultanat de Zanzibar est devenu un protectorat britannique en 1890⁴². La Tanzanie résulte de l'union du Tanganyika continental, de l'île de Zanzibar, la plus grande, et de plusieurs petites îles dont Pemba. Cependant, les îles sont demeurées partiellement autonomes et élisent leurs propres organes législatifs, entre autres un président et un parlement. Après leur libération, qui a eu lieu en 1963, Zanzibar et le Tanganyika ont formé une nouvelle union baptisée « Tanzanie ».

Figure E.1 : Carte de la Tanzanie



Contexte social

La Tanzanie, qui compte quelque 125 groupes ethniques, est donc socialement diversifiée. Presque toute la population de la partie continentale de la Tanzanie est issue de différentes tribus bantoues⁴³. Sur le plan de l'appartenance religieuse, dans la partie continentale, la population se divise en trois groupes presque égaux, soit les chrétiens, les musulmans et les personnes qui ont des croyances autochtones. Plusieurs langues sont parlées en Tanzanie, dont le swahili (langue officielle), l'anglais (langue officielle et principale langue utilisée dans le secteur commercial et administratif ainsi que pour les études supérieures), l'arabe (langue

largement utilisée à Zanzibar) et de nombreuses langues locales. Bien que l'utilisation de l'anglais soit répandue, la langue première de la plupart des Tanzaniens est une langue locale⁴⁴.

Contexte économique

La Tanzanie bénéficie d'une stabilité relative et d'une unité nationale depuis plusieurs décennies, une chose rare dans une région tourmentée par des guerres civiles et des conflits ethniques. La Tanzanie demeure néanmoins un pays à faible revenu. Les industries primaires comprennent la transformation agricole de sucre, de la bière, des cigarettes et de la ficelle de sisal ; l'extraction minière de diamants, d'or, de fer, de sel et de carbonate de soude ; la production de produits industriels, comme le ciment, le raffinage du pétrole, les chaussures, les vêtements, les produits du bois et les engrais⁴⁵. La Tanzanie exporte principalement de l'or, du café, des noix de cajou, des marchandises fabriquées et du coton.

En 2009, la Tanzanie a déclaré un revenu national brut de 500 \$ US par habitant. Le revenu national brut a connu une croissance annuelle moyenne de 4 % depuis 2005⁴⁶. La population de la Tanzanie est estimée à 43,7 millions de personnes, dont 28 millions (68 %) ont un revenu inférieur au seuil de la pauvreté, établi à 1,25 \$ US par jour⁴⁷.

Contexte politique

Le premier président élu de la Tanzanie, Julius Nyerere, avait la réputation d'être un dirigeant honnête, humble et idéaliste. Il a dirigé un État à parti unique qui a nationalisé de grandes industries et qui a créé l'*ujamaa*, un mouvement rural collectif en faveur du socialisme et de l'autosuffisance en Afrique axé sur les villages. Dans les années 1980, la Tanzanie a adopté une économie de marché sous la direction du président Mwinyi. Cette transition était en partie attribuable à l'effondrement du système financier causé par l'*ujamaa* et la gestion centralisée de l'économie⁴⁸. Le président actuel, Jakaya Kikwete, en est à son deuxième mandat. Élu pour la première fois en 2005, il s'est attiré des éloges à l'échelle internationale pour sa gestion de l'économie du pays.

Depuis le milieu des années 1990, la Tanzanie applique des réformes en matière de gestion de l'aide dans le cadre d'une vaste réforme économique. Ces réformes s'inscrivent dans les mesures prises pour accroître l'efficacité de l'aide et, ainsi, assurer le développement et réduire la pauvreté. En janvier 1997, le gouvernement de la Tanzanie et ses partenaires du développement ont adopté conjointement les recommandations formulées dans le rapport d'un groupe de conseillers indépendants (*Report of the Group of Independent Advisors*). Ce groupe établi en 1994 s'était vu confier le mandat d'améliorer la coopération au développement en Tanzanie⁴⁹.

Le rapport du groupe recommandait au gouvernement de la Tanzanie de formuler clairement ses priorités nationales en matière de développement et d'appliquer les réformes nécessaires dans les services publics et la gestion financière. Les partenaires du développement ont alors été exhortés à mieux coordonner et harmoniser l'aide au développement, et à faire en sorte que les flux d'aide soient plus prévisibles⁵⁰. Malgré ces incitations, l'harmonisation ne s'est pas

avéré une grande réussite. Cependant, les flux d'aide sont désormais plus prévisibles dans l'ensemble.

E.3 Gouvernance en Tanzanie

Plans stratégiques

La Stratégie d'aide commune à la Tanzanie est un cadre national à moyen terme ayant pour but de gérer la coopération au développement entre le gouvernement de la Tanzanie et ses partenaires du développement. Cette stratégie vise à atteindre des objectifs nationaux sur les plans du développement et de la réduction de la pauvreté. La stratégie présente également le rôle des partenaires non étatiques et leur contribution à la mise en œuvre réussie de la stratégie.

La Stratégie d'aide commune à la Tanzanie a été formulée dans l'esprit des engagements nationaux et internationaux et des initiatives se rapportant à l'efficacité de l'aide, notamment la Stratégie tanzanienne en matière d'aide (2002), le Consensus de Monterrey sur le financement du développement (2002), la Déclaration de Rome sur l'harmonisation (2003), le Mémoire de Marrakech sur la gestion axée sur les résultats (2004) et la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005). La Stratégie d'aide commune, qui s'échelonnait sur un cycle renouvelable de cinq ans, présentait les principaux objectifs, principes et accords généraux du partenariat pour le développement de la Tanzanie. Elle était accompagnée d'un plan d'action énonçant des activités concrètes et un échéancier relatif à sa mise en œuvre, ainsi que d'un cadre de suivi comportant des indicateurs visant à mesurer le rendement du gouvernement de la Tanzanie et des partenaires du développement.

La Stratégie d'aide commune à la Tanzanie a été mise en œuvre dans tous les ordres de gouvernement conformément aux processus nationaux, locaux et sectoriels régissant toutes les relations d'aide avec les partenaires du développement. Ceux-ci se servaient de la stratégie pour orienter la gestion de leur coopération au développement. Les ententes bilatérales et les stratégies d'aide au pays devaient être conformes à cette stratégie. Tous les partenaires reconnaissaient que la mise en œuvre de la Stratégie d'aide commune à la Tanzanie était un processus graduel visant à accroître la coopération au développement.

L'établissement de la Stratégie tanzanienne en matière d'aide, en 2002, est l'un des principaux résultats du processus. De 2002 à 2005, cette stratégie a servi de cadre à moyen terme pour la coopération au développement. Elle visait à renforcer la coordination, l'harmonisation et l'alignement de l'aide ainsi que la prise en charge nationale et le leadership du gouvernement en ce qui a trait au processus de développement. Un plan d'action connexe exposait les étapes concrètes de la mise en œuvre de la stratégie. Celles-ci étaient regroupées en quatre secteurs prioritaires, soit les suivants : 1) prévisibilité accrue des apports d'aide ; 2) intégration des ressources externes dans le budget du gouvernement ; 3) harmonisation et rationalisation des processus ; 4) amélioration des capacités nationales en matière de coordination de l'aide et de gestion des ressources externes.

La mise en œuvre de la Stratégie tanzanienne en matière d'aide a contribué à l'accomplissement de progrès considérables. Le gouvernement a renforcé la gestion des finances publiques et la responsabilisation. La prévisibilité des ressources externes s'est accrue et les ressources financières externes sont de plus en plus intégrées au système budgétaire et de trésorerie du gouvernement, ce qui accroît la prise en charge par la Tanzanie. Les partenaires du développement harmonisent de plus en plus leurs activités avec les processus et systèmes nationaux. La prise en charge du développement à l'échelle nationale s'est intensifiée et les relations de coopération au développement se sont améliorées. Différents programmes de réformes gouvernementaux ont permis de répondre aux besoins en matière de capacités.

Comparativement à la Stratégie tanzanienne en matière d'aide élaborée en 2002, la Stratégie d'aide commune à la Tanzanie (rédigée en 2005 pour la période s'échelonnant de 2007 à 2010) tentait d'être plus exhaustive. Elle visait à aller au-delà des treize pratiques exemplaires et des quatre secteurs prioritaires de la Stratégie tanzanienne, pour couvrir tous les volets du partenariat de développement entre le gouvernement et les partenaires du développement et inclure le rôle des acteurs non étatiques. Elle a été conçue pour réunir tous les partenaires du développement sous un seul et même cadre stratégique servant à orienter leur aide au développement. Ce cadre était conforme à la Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté, fondée sur le principe d'un regroupement par thèmes et axée sur les résultats. Elle devait aussi tenir compte des engagements internationaux sur l'efficacité de l'aide pris à Monterrey, à Rome, à Marrakech et à Paris, et les adapter au contexte de la Tanzanie.

Aide au développement en Tanzanie

Le tableau E.1 énumère les différents partenaires du développement actifs en Tanzanie. Outre ces partenaires, plusieurs réseaux et organismes parlementaires internationaux sont actifs en Tanzanie (tableau E.2). Les activités de renforcement des capacités sur plan parlementaire peuvent avoir trait à la formation de membres du parlement, à la collaboration avec un parlement à titre d'institution et à la participation au système politique général dans lequel opère un parlement⁵¹.

Tableau E.1 : Principaux partenaires en matière de développement en Tanzanie

Bilatéraux	États-Unis Canada Suède Royaume-Uni Autriche Belgique Danemark Allemagne
Multilatéraux	Banque mondiale Programme des Nations Unies pour le développement Banque interaméricaine de développement Union européenne

Tableau E.2 : Organismes parlementaires actifs en Tanzanie

- Centre parlementaire
- Union interparlementaire
- Association parlementaire du Commonwealth
- Parlementaires européens pour l'Afrique
- Réseau parlementaire sur la Banque mondiale
- Organisation mondiale de parlementaires contre la corruption

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005 est considérée comme une étape importante dans l'histoire de la coopération et de l'aide au développement. Elle misait sur les nombreuses leçons tirées au fil des années du soutien des programmes et des projets, tout en proposant un virage en faveur de modalités d'aide qui accordent aux gouvernements des pays bénéficiaires une plus grande latitude pour prendre des décisions fondées sur leurs propres priorités. Ce virage repose sur l'importance de l'« appropriation » (prise en charge) à l'échelle nationale, c'est-à-dire que les gouvernements peuvent établir leurs propres priorités. Cependant, une telle prise en charge constitue un but qu'il faut s'efforcer d'atteindre, et non pas un fait établi. Elle présuppose l'existence d'une relation de confiance et de responsabilité mutuelle entre les donateurs et les bénéficiaires⁵².

La Déclaration de Paris, qui est plus qu'un énoncé de principes généraux, présente un plan pratique et axé sur l'action visant à améliorer la qualité de l'aide et ses répercussions sur le développement. Elle met en place un ensemble de mesures précises se rapportant à la mise en œuvre et elle établit des indicateurs de rendement permettant d'évaluer les progrès réalisés. Elle exige également l'établissement d'un système de suivi international pour veiller à ce que les donateurs et les bénéficiaires soient mutuellement responsables ; il s'agit de la seule entente internationale comportant cette exigence. Globalement, la Déclaration de Paris compte 56 engagements en matière de partenariats s'articulant autour de 5 principes destinés à accroître l'efficacité de l'aide (voir le tableau E.3).

Tableau E.3 : Principes de la Déclaration de Paris

1. APPROPRIATION (prise en charge)	Les pays en développement établissent leurs propres stratégies de développement, améliorent leurs institutions et combattent la corruption.
2. ALIGNEMENT	Les organisations et les pays donateurs font reposer leur soutien sur ces stratégies et utilisent des systèmes locaux.
3. HARMONISATION	Les organisations et les pays donateurs coordonnent leurs interventions, simplifient les procédures et échangent de l'information pour éviter le double emploi.
4. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	Les pays en développement et les donateurs se concentrent sur l'obtention de résultats et l'évaluation des résultats.
5. RESPONSABILITÉ MUTUELLE	Les donateurs et les pays en développement sont responsables des résultats obtenus en matière de développement.

L'application de ces principes a permis aux pays et aux organisations qui ont entériné la Déclaration de Paris de faire quelques avancées dans l'amélioration de l'efficacité de l'aide et de s'attaquer à des problèmes qui nuisent au développement depuis des décennies. Les gouvernements des pays en développement et la société civile ont commencé à profiter de ces mesures, en ce sens qu'ils bénéficient, de la part des donateurs, d'un soutien mieux aligné sur leurs priorités et plus prévisible que jamais. En plus des cinq grands principes, il existe des indicateurs précis qui peuvent servir à mesurer la progression des programmes mis en œuvre dans le but de fournir de l'aide au développement à la Tanzanie et à d'autres pays (voir le tableau E.4).

Tableau E.4 : Indicateurs des principes de la Déclaration de Paris

1. APPROPRIATION (prise en charge)	<ul style="list-style-type: none"> - Les pays adoptent des stratégies nationales de développement qui ont des priorités stratégiques claires.
2. ALIGNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Les pays élaborent des systèmes financiers nationaux fiables ou réforment les programmes pour les obtenir. - Les donateurs alignent leur aide sur les priorités nationales et fournissent les renseignements nécessaires pour leur intégration dans les budgets nationaux. - Les programmes coordonnés alignés sur les stratégies nationales de développement soutiennent le développement des capacités. - Comme solution première, les donateurs utilisent des systèmes financiers déjà en place dans les pays bénéficiaires. - Comme solution première, les donateurs utilisent les systèmes de passation de marchés déjà en place dans les pays bénéficiaires. - La mise en œuvre des programmes d'aide s'effectue à l'aide de structures en place dans le pays et non à l'aide de structures créées par les donateurs. - L'aide est fournie conformément aux échéanciers convenus. - L'aide bilatérale n'est pas liée aux services fournis par le donateur.
3. HARMONISATION	<ul style="list-style-type: none"> - L'aide est fournie dans le cadre de programmes harmonisés que les donateurs coordonnent. - Les donateurs effectuent leurs missions sur le terrain en collaboration avec les pays bénéficiaires. - Les donateurs réalisent leurs travaux d'analyse en collaboration avec les pays bénéficiaires.
4. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> - Les pays disposent de cadres d'évaluation transparents permettant de mesurer les progrès et d'évaluer les résultats.
5. RESPONSABILITÉ MUTUELLE	<ul style="list-style-type: none"> - Des évaluations sont menées régulièrement pour vérifier les progrès réalisés quant à l'exécution des engagements en matière d'aide.

Progrès à l'égard des principes de la Déclaration de Paris

Depuis 2005, la Tanzanie a amélioré ses stratégies opérationnelles. En ce qui concerne les progrès réalisés dans l'application des principes de la Déclaration de Paris, la Tanzanie a reçu

la note maximale, soit un « A ». En ce qui concerne l'alignement, les progrès réalisés varient ; quelques indicateurs respectent les objectifs-cibles (trois sur sept). Le pays a atteint les objectifs-cibles en matière de réalisations, de résultats et de responsabilité mutuelle. Cependant, quatre objectifs-cibles n'ont pas été atteints, y compris en ce qui concerne le renforcement des capacités, qui était insuffisant, et la fiabilité des systèmes du pays. Les progrès liés à l'harmonisation ont été nettement insuffisants ; les objectifs-cibles n'ont été atteints pour aucun des trois volets (voir le tableau E.5).

En résumé, il reste des défis à relever dans les domaines du renforcement des capacités, de l'alignement et de l'harmonisation. Il importe toutefois de souligner que l'aide en général est davantage prévisible. Bien qu'il soit possible de tirer cette conclusion pour les investissements majeurs, notre étude sur les initiatives modestes de la DGPC révèle qu'il n'en est pas ainsi pour les projets de moindre envergure réalisés avec de petits organismes locaux de la société civile.

La conclusion relative à la prévisibilité de l'aide a été tirée à la suite de l'enquête de 2011. Celle-ci a été effectuée auprès de 22 donateurs, dont l'ACDI, et visait plus de 80 % de l'aide à la Tanzanie sous forme de programmes. L'enquête a été réalisée à partir de données quantitatives provenant du gouvernement de la Tanzanie, des donateurs, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de la Banque mondiale. De plus, des données qualitatives que le gouvernement de la Tanzanie avait communiquées à l'OCDE ont été prises en compte après l'intégration des commentaires formulés par les donateurs et des intervenants d'autres pays. Malheureusement, très peu de commentaires d'organisations locales de la société civile ou d'organisations non gouvernementales internationales étaient disponibles pour les intégrer à l'enquête de l'OCDE.

Tableau E.5 : Données de référence et objectifs-cibles en Tanzanie pour 2010⁵³

	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE DE 2005	2007	RÉEL 2010	OBJECTIFS 2010
1	Stratégies de développement opérationnelles	B	B	A	B ou A
2a	Systèmes fiables de gestion des finances publiques	4,5	4,0	3,5	5,0
2b	Systèmes fiables de passation de marchés	n.d.	B	n.d.	Aucun objectif
3	Apports d'aide alignés sur les priorités nationales	90 %	84 %	92 %	95 %
4	Renforcement des capacités par un soutien coordonné	50 %	61 %	26 %	50 %
5a	Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques	66 %	71 %	79 %	77 %
5b	Utilisation des systèmes nationaux de passation de marchés	61 %	69 %	72 %	Aucun objectif

	INDICATEURS	DONNÉES DE RÉFÉRENCE DE 2005	2007	RÉEL 2010	OBJECTIFS 2010
6	Renforcement des capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles	56	28	18	19
7	Aide davantage prévisible	70 %	61 %	97 %	85 %
8	Aide non liée	97 %	97 %	96 %	Plus de 97 %
9	Utilisation de procédures ou de dispositifs communs	55 %	61 %	60 %	66 %
10a	Missions conjointes	17 %	16 %	26 %	40 %
10b	Travaux analytiques par pays réalisés conjointement	38 %	65 %	48 %	66 %
11	Cadres axés sur les résultats	B	B	B	B ou A
12	Responsabilité mutuelle	Y	Y	Y	Y

E.4 La DGPC en Tanzanie

Les six projets de la DGPC en Tanzanie portent sur une variété de questions relatives à la gouvernance et sur différents types de partenariats. Le tableau E.7 décrit brièvement chacun des six projets et les partenaires concernés, dans l'ordre où ils ont été rencontrés en Tanzanie.

Tableau E.6 : Projets de la DGPC sur la gouvernance en Tanzanie

Nom du projet	Partenaire canadien	Partenaire tanzanien	Description du projet
Programme de développement d'Oxfam – Engendrer le changement	Oxfam Canada	Plusieurs, dont Tree of Hope à Tanga (visite le 10 décembre 2012)	Ce programme vise à faire avancer le respect des droits des femmes et l'égalité entre les sexes. L'objectif ultime consiste à améliorer concrètement la vie des personnes les plus vulnérables et les plus pauvres, qui sont pour la plupart des femmes. La lutte contre la violence sexiste, un élément central des programmes de Tree of Hope, fait partie des priorités.
Programme de l'Institut d'administration publique du Canada	Institut d'administration publique du Canada	Collège de la fonction publique de la Tanzanie	Ce projet vise à améliorer la capacité individuelle et institutionnelle de certains ministères, organismes, établissements de formation, etc. Plus précisément, l'objectif du projet de partenariat entre le Canada et la Tanzanie consiste à améliorer la capacité du Collège de la fonction publique de la Tanzanie à offrir une formation de meilleure qualité et à mieux intégrer les facteurs relatifs à l'égalité entre les sexes dans la conception et la prestation de la formation à ce collège.
Programme international d'aide destiné aux	Fondation canadienne pour la vérification	Bureau national de vérification de la Tanzanie	En Tanzanie, la CCAF-FCVI travaille en collaboration avec le Bureau national de vérification de la Tanzanie en vue d'accroître la capacité du personnel responsable de la vérification. Plus précisément, les

Nom du projet	Partenaire canadien	Partenaire tanzanien	Description du projet
vérificateurs législatifs	intégrée (CCAF-FCVI)		vérificateurs de la Tanzanie viennent passer neuf mois au Canada et des vérificateurs canadiens se rendent également en Tanzanie pour aider le Bureau national de vérification de ce pays à accroître sa capacité en matière de vérification.
Amélioration de l'accès à la justice	Association du Barreau canadien	Différents partenaires en Tanzanie coordonnés par la Tanganyika Law Society	Depuis 1990, l'Association du Barreau canadien travaille à la réforme du système de justice en Tanzanie (et dans trois autres pays de l'Afrique de l'Est), notamment dans le cadre de son projet le plus récent, le Projet d'amélioration de l'accès à la justice en Afrique de l'Est par le développement du secteur juridique (SAJEA). Ce dernier a été conçu pour aider les personnes vulnérables à avoir accès à la justice. En Tanzanie, l'Association du Barreau canadien a travaillé avec la Tanganyika Law Society et plusieurs autres groupes, comme le Tanzania Network of People Living with HIV/AIDS. Elle a fait la promotion de la collaboration entre les intervenants du système de justice et a offert aux bénéficiaires des moyens d'avoir accès aux services juridiques.
Programme de partenariats municipaux	Fédération canadienne des municipalités – programme de partenariats municipaux	Association of Local Authorities	Les partenaires gèrent conjointement le Programme de partenariats municipaux pour le développement économique en Tanzanie. Les principales composantes du programme sont le renforcement des capacités de l'Association of Local Authorities ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de deux projets de démonstration. Le projet-pilote vise à renforcer les capacités des associations d'administrations locales afin qu'elles soient en mesure de promouvoir le développement économique local dans leur région.
Réseau PLUS des villes durables	Villes durables	Administration municipale de Dar es Salaam et différents autres partenaires	Les projets de démonstration de Villes durables concernent des problématiques urbaines, comme la conception des villes, l'aménagement du territoire, le logement, le transport, la gestion des déchets solides, l'agriculture urbaine, la réduction de la pauvreté, etc. À Dar es Salaam, on compte 12 sous-projets concrets de démonstration dans la collectivité. Au cours de cette évaluation, l'équipe a effectué des entrevues auprès de six représentants municipaux et elle a visité deux sous-projets : un sur la gestion des déchets solides et l'autre sur l'agriculture urbaine.

E.5 Méthode utilisée pour l'étude de cas

L'étude de cas comportait une mission d'une semaine en Tanzanie, où les évaluateurs ont effectué 40 entrevues en personne, ont visité les 6 projets de la DGPC, ont visité 2 lieux de démonstration et ont pris part à une grande activité communautaire avec les bénéficiaires. Par

ailleurs, des représentants des organisations partenaires canadiennes ont participé à une entrevue par téléphone.

Le compte rendu de l'étude de cas a été rédigé principalement à partir des entrevues et des visites effectuées sur place auprès des partenaires et des bénéficiaires tanzaniens des six projets de la DGPC sur la gouvernance. Différents éléments ont contribué à l'analyse, comme une brève enquête, des entrevues menées auprès des six organisations partenaires canadiennes et des agents de projet de la DGPC ainsi qu'un examen de données secondaires, dont l'information sur les projets, des documents contextuels concernant l'aide au développement et des documents expliquant le contexte de la gouvernance en Tanzanie.

Des réponses provenant de différentes sources ont été triangulées dans le but de dégager des leçons pertinentes et de contribuer à l'évaluation de la gouvernance dans son ensemble. La méthode employée pour l'étude de cas a été axée sur un groupe de projets, mais elle se prête peu à la généralisation. Par conséquent, l'étude de cas ne devrait pas servir à prouver les réussites ou les défis associés aux projets de la DGPC sur la gouvernance en général.

Le tableau E.8 décrit la répartition des personnes interrogées dans le cadre de l'étude de cas. L'échantillon était composé de 40 intervenants et de 112 bénéficiaires en Tanzanie, de représentants des 6 partenaires canadiens, d'agents de projet de la DGPC au Canada et de représentants sur le terrain de l'ACDI à Dar es Salaam.

Tableau E.7 : Entrevues effectuées dans le cadre de l'étude de cas (d'octobre à décembre 2012)

Nom des partenaires	Partenaires canadiens (par téléphone)	Partenaires tanzaniens (en personne)	ACDI – à l'administration centrale en Tanzanie (en personne)
1. Oxfam/Tree of Hope	<ul style="list-style-type: none"> • 2 cadres supérieurs d'Oxfam Canada • 2 cadres supérieurs en Tanzanie, y compris le directeur sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • entrevues réalisées auprès du personnel d'Oxfam travaillant en Tanzanie • directeur administratif d'un partenaire local • agents travaillant auprès du partenaire local, dont le commissaire de district • plusieurs bénéficiaires locaux • participation à une activité sur la violence sexiste réunissant plus d'une centaine de participants 	<ul style="list-style-type: none"> • personnel sur le terrain de l'ACDI
2. Institut d'administration publique du Canada Collège de la fonction publique de la Tanzanie	<ul style="list-style-type: none"> • gestionnaire responsable de l'IAPC au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 employés du collège, dont ceux qui ont suivi une formation au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • agent de la DGPC

Nom des partenaires	Partenaires canadiens (par téléphone)	Partenaires tanzaniens (en personne)	ACDI – à l'administration centrale en Tanzanie (en personne)
3. CCAF-FCVI/ Bureau national de vérification de la Tanzanie	<ul style="list-style-type: none"> cadre supérieur au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> vérificateur général conseiller 4 boursiers du programme 	<ul style="list-style-type: none"> agent de la DGPC
4. Association du Barreau canadien/ Tanganyika Law Society	<ul style="list-style-type: none"> cadre supérieur au Canada gestionnaire antérieur 	<ul style="list-style-type: none"> représentants de 2 partenaires locaux 	<ul style="list-style-type: none"> agent de la DGPC
5. Fédération canadienne des municipalités / Association of Local Authorities	<ul style="list-style-type: none"> gestionnaire au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> 3 personnes qui ont travaillé au programme visite sur les lieux comprenant une présentation sur le programme 	<ul style="list-style-type: none"> agent de la DGPC
6. Villes durables/ différents partenaires	<ul style="list-style-type: none"> cadre supérieur au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> gestionnaire de programme bénéficiaires travaillant au sein du gouvernement (6) bénéficiaires de 2 projets communautaires (13) 	<ul style="list-style-type: none"> agent de la DGPC

E.6 Constatations par critère d'évaluation

La présente section résume les constatations découlant des 40 entrevues menées en Tanzanie et des 20 questionnaires d'enquête remplis en ligne concernant les 7 principaux critères formulés dans le cadre de référence de l'évaluation (annexe A).

En ce qui concerne la **cohérence et la coordination** avec d'autres acteurs locaux du développement (figure E.2), la majorité des intervenants estimait que la coordination était bonne. Pour améliorer ce résultat, les partenaires doivent établir davantage de liens avec d'autres intervenants de leur secteur (p. ex. Villes durables, Association of Local Authorities, autres initiatives pertinentes).

Comme les projets ont des priorités précises et des exigences particulières en matière de rapports, il arrive souvent au personnel responsable de chercher d'autres projets ayant des objectifs semblables après coup. Néanmoins, il peut en découler des synergies et des opportunités, comme le prouvent quatre des six projets sur la gouvernance en Tanzanie. L'initiative prise par le personnel de l'ACDI sur le terrain de réunir les intervenants des projets une fois par année constitue un bon point de départ pour améliorer la coordination. Il serait également avantageux de réunir des intervenants avec des gens travaillant dans des secteurs précis (le développement urbain, l'égalité entre les sexes, l'environnement, etc.), mais financés soit par la Tanzanie ou par d'autres moyens.

Les constatations révèlent que la plupart des répondants estiment que les fonds sont **rentabilisés** (figure E.3). En Tanzanie, les partenaires et les bénéficiaires croient que c'est juste, principalement en raison du fait que pour quatre des six projets, il est possible d'avoir accès sans frais de service à des intrants de grande qualité auprès du Canada ou au Canada. Les organisations canadiennes sont de grande taille et ont accès à des vérificateurs, à des avocats, à des fonctionnaires ou à des agents qui peuvent se rendre à différents endroits, comme en Tanzanie, pour offrir une assistance technique, à un coût qui équivaut seulement aux déplacements et à l'hébergement. Les deux autres projets réalisés en Tanzanie (Villes durables et Oxfam) ont également illustré la rentabilisation des fonds ; ils sont composés de petits sous-projets dont le coût est faible, qui apportent de grands avantages et qui peuvent être durables.

Le projet du Kisiwani Environmental Group sur la gestion des déchets à Dar es Salaam a été lancé avec des fonds modestes. Ce projet est désormais autonome grâce aux revenus provenant de la collecte des déchets et de la vente de plastique et de compost de qualité.

Figure E.2: Dans quelle mesure les partenaires de l'ACDI ont-ils coordonné leurs activités avec celles d'autres acteurs locaux du développement concernés ?

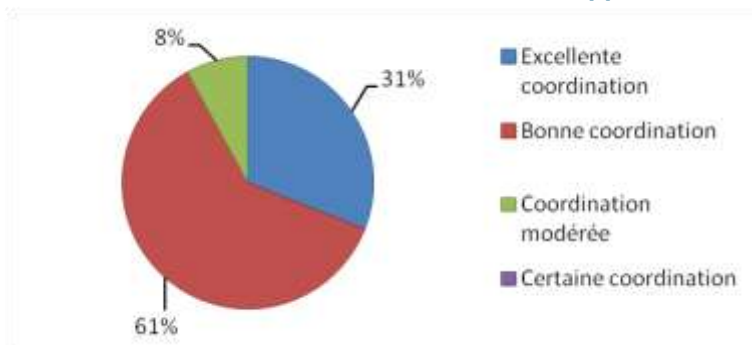


Figure E.3: Dans quelle mesure les partenaires ont-ils utilisé les fonds de l'ACDI de manière optimale ?

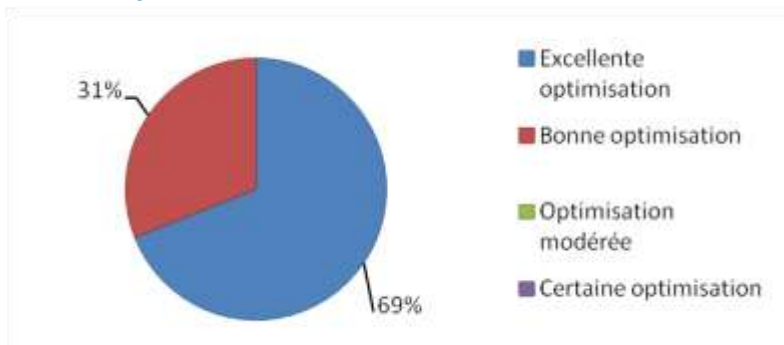


Figure E.4: Dans quelle mesure les partenaires des deux pays ont-ils utilisé des stratégies de suivi du rendement pour contribuer au processus décisionnel ?

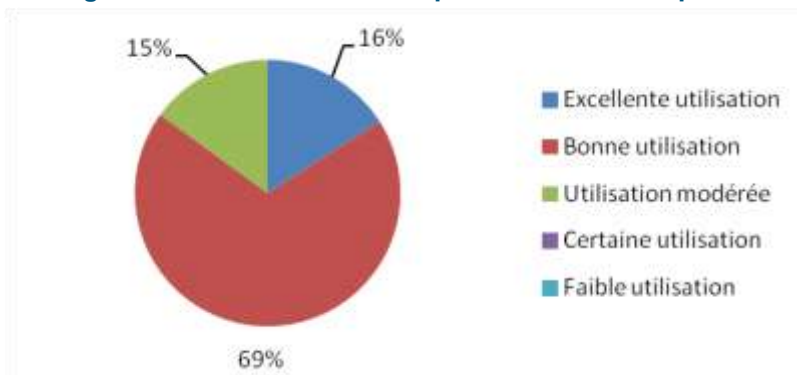


Figure E.5: Dans quelle mesure les programmes de gouvernance menés par les partenaires de l'ACDI répondent-ils aux besoins et aux priorités définis à l'échelle locale et aux besoins du pays ?

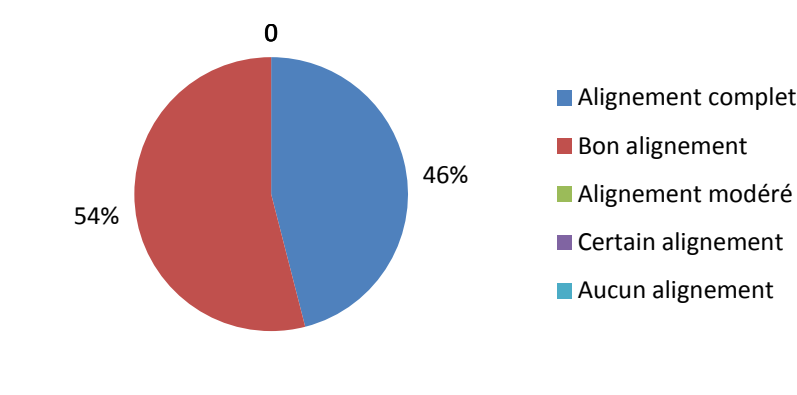


Figure E.6: Dans quelle mesure les résultats prévus de vos actions en matière de développement ont-ils été atteints, ou devraient-ils être atteints, compte tenu de leur importance relative ?

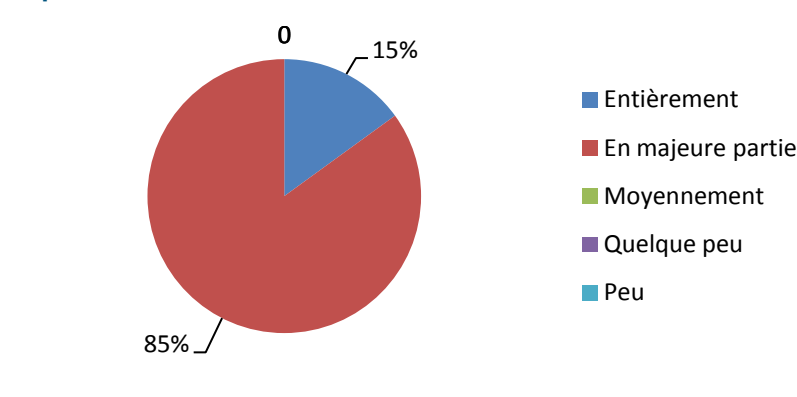


Figure E.7: Quelle proportion de vos actions en matière de développement tient compte de l'égalité entre les sexes dans la planification et la gestion des activités ?

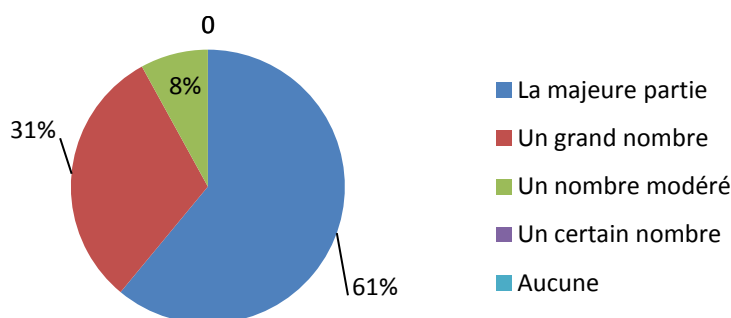
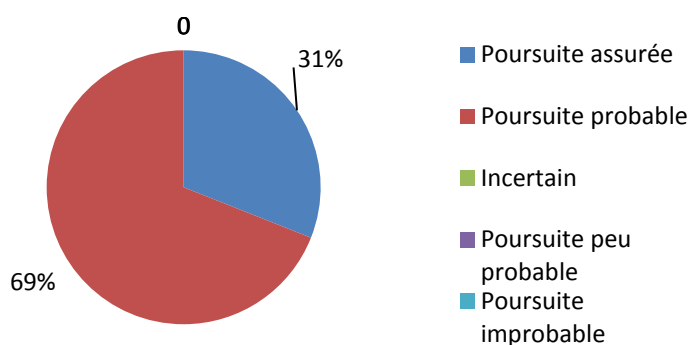


Figure E.8: Dans quelle mesure les résultats et les avantages obtenus pourraient-ils se poursuivre au fil du temps ?



Les partenaires tanzaniens ont déclaré qu'ils étaient ravis que les partenaires canadiens prennent leurs idées au sérieux et veillent à ce que les projets conçus et les cadres de mesure du rendement **répondent aux besoins des Tanzaniens** (figure E.4). Selon eux, les partenaires canadiens leur demandent leur avis sur les rapports et sur l'utilisation de la gestion axée sur les résultats pour effectuer le suivi du rendement. Cependant, dans tous les cas, le partenaire canadien finalise le rapport adressé à l'ACDI à l'aide des données de suivi. Les entrevues ont clairement révélé que bien des partenaires tanzaniens ont acquis des connaissances sur la gestion axée sur les résultats et compris la valeur du suivi du rendement. Cependant, ils n'utilisent pas encore ces données pour appuyer la prise de décisions de gestion.

Les partenaires tanzaniens ont dit qu'ils estiment que leurs projets sont conformes aux **priorités et aux besoins définis à l'échelle locale** et qu'ils sont alignés sur les besoins de la Tanzanie (figure E.5). Compte tenu de l'importance du renforcement des capacités dans les six projets, ce jugement semble exact. Seule réserve, quelques partenaires ont mentionné que certaines propositions devaient être orientées en fonction des exigences de l'ACDI. Néanmoins,

ils avaient l'impression que les secteurs choisis par l'ACDI étaient généralement alignés sur les besoins généraux du pays.

Presque tous les partenaires et les bénéficiaires tanzaniens du financement de la DGPC estiment que leurs projets **aboutissent aux objectifs visés** (figure E.6). Cela est exact dans la plupart des cas, mais dans d'autres, comme dans le cas du Collège de la fonction publique de la Tanzanie, on voit clairement qu'ils n'atteignent pas objectifs visés en matière d'égalité entre les sexes. Cependant, les intéressés estiment (selon les entrevues et l'enquête) qu'ils sont sur la bonne voie.

Le partenaire canadien et le coordonnateur de l'égalité entre les sexes en Tanzanie sont conscients des lacunes en matière d'**égalité entre les sexes** (figure E.7) et s'efforcent d'y remédier. Le défi tient en partie à la nécessité de mieux faire comprendre en quoi consiste l'égalité entre les sexes et comment on peut intégrer concrètement cette problématique. L'égalité entre les sexes est loin de se limiter à l'augmentation du nombre de femmes ayant suivi une formation.

Comme il l'a été signalé précédemment, plusieurs projets surestiment le niveau d'intégration de l'égalité entre les sexes dans leur planification et leur gestion. Les intervenants ont raison lorsque le projet porte précisément sur cet enjeu, comme le projet de Tree of Hope et Oxfam. Cependant, pour les cinq autres partenaires, le niveau de compréhension à l'égard de l'égalité entre les sexes varie. Les entrevues effectuées auprès des partenaires canadiens révèlent que ceux-ci comprennent bien l'égalité entre les sexes, son importance et la façon de l'intégrer dans les projets. Le problème réside dans le fait qu'il faut offrir davantage de formation sur cette question aux partenaires locaux. Cette formation s'impose pour surmonter les obstacles culturels et autres à l'égalité entre les sexes, qui ont toujours une incidence sur les projets.

Des membres du personnel tanzanien chargé des six projets estiment que la capacité relative aux compétences en matière de gouvernance sera **maintenue** (figure E.8). Cependant, pour les quatre projets englobant des activités-pilotes ou de démonstration, on estime avoir besoin de plus de temps pour trouver des moyens de veiller à ce que les activités-pilotes se poursuivent et soient appliquées ailleurs. Le personnel de l'ACDI en Tanzanie est d'accord à propos de ce point de vue, car le temps ainsi alloué pourrait permettre de trouver d'autres sources de soutien. La prolongation d'un an qui a été proposée pour les projets de démonstration pourrait protéger l'investissement de l'ACDI et permettre à ses projets d'être élargis et d'aider davantage de bénéficiaires.

Le présent document ne traite pas du thème transversal qu'est la viabilité de l'environnement, car la plupart des projets n'entraînaient pas de répercussions sur l'environnement.

E.7 Constatations : contribution à la gouvernance en Tanzanie

Chaque projet de la DGPC contribue à améliorer la gouvernance en Tanzanie.

Tree of Hope, le partenaire d'Oxfam, entretient de bonnes relations avec l'administration locale et influence l'administration de district. L'administration du district de Tanga a mis en place des politiques et des programmes traduisant sa nouvelle orientation à l'égard de la violence sexiste. Comme l'indique le grand nombre de jeunes bénéficiaires qui comprennent manifestement ce qu'est la violence sexiste et comment la combattre, il est clair que les jeunes (particulièrement les jeunes femmes) se sentent davantage en mesure de faire valoir leurs droits.

Les travaux réalisés dans le cadre du partenariat entre **l'Institut d'administration publique du Canada et le Collège de la fonction publique de la Tanzanie** ne sont pas suffisamment axés sur l'égalité entre les sexes pour atteindre les résultats visés selon le cadre de gestion du rendement. Cependant, en ce qui concerne le renforcement des capacités en matière de gouvernance, ils améliorent les capacités des participants grâce à une grande variété de formations à court et à long terme. Malgré les nombreux obstacles, dont la corruption dans la fonction publique de la Tanzanie, l'établissement d'une formation obligatoire de grande qualité (avec l'aide de l'Institut d'administration publique du Canada) devrait améliorer la capacité des fonctionnaires à offrir des services professionnels aidant les gens.

La relation qu'entretient depuis longtemps la CCAF-FCVI avec le Bureau national de vérification de la Tanzanie a eu un effet positif sur le développement des capacités du bureau du vérificateur général de la Tanzanie, en ce sens qu'elle a accru la responsabilisation. Récemment, le Bureau national de vérification de la Tanzanie a mené plusieurs vérifications de grande qualité et est désormais considéré comme le chef de file en matière de vérification en Afrique de l'Est. Le personnel responsable de la vérification en Tanzanie a travaillé avec des vérificateurs canadiens pendant neuf mois au Canada, et il applique désormais les connaissances acquises aux problèmes touchant la Tanzanie. Ce modèle fonctionne bien. Au bout du compte, le renforcement des capacités et des pratiques en matière de vérification peut contribuer à lutter contre la corruption et à améliorer le professionnalisme et la responsabilisation du bureau supérieur de contrôle de la Tanzanie, qui est en pleine croissance.

L'Association du Barreau canadien, la Tanganyika Law Society et d'autres partenaires locaux ont amélioré l'accès à la justice pour les groupes et les personnes avec qui ils ont travaillé. Les organisations de la société civile de la Tanzanie ont pu profiter du programme. La principale réalisation de ce projet est le fait que les bénéficiaires finaux ont utilisé les connaissances qu'ils ont acquises pour promouvoir activement la modification de lois et de l'aide juridique.

Le programme de **l'Association of Local Authorities et de la Fédération canadienne des municipalités** a renforcé la capacité de l'association nationale, car il a permis aux dirigeants et aux fonctionnaires d'administrations locales de la Tanzanie d'améliorer leurs compétences,

lesquelles peuvent servir à soutenir le développement économique à long terme. L'Association of Local Authorities est désormais en meilleure posture pour exercer des pressions et pour préconiser des changements dans les politiques qui influent sur les autorités locales. En dernière analyse, cette capacité accrue devrait entraîner une amélioration de la qualité de services répondant aux besoins des citoyens.

L'initiative de **Villes durables** met en relief un grand nombre de projets de démonstration profitables qui peuvent être reproduits ailleurs. Ces projets de démonstration portent sur un bon nombre des problèmes urbains majeurs que connaissent les grandes villes comme Dar es Salaam. Les citoyens ont besoin de systèmes de gestion des déchets, de systèmes de transport et de systèmes gouvernementaux qui fonctionnent. Plusieurs de ces initiatives procurent aussi un revenu aux personnes concernées.

E.8 Constatations : valeur ajoutée des organisations de la société civile

Dans la plupart des cas, les organisations de la société civile en Tanzanie entretiennent une relation étroite avec les collectivités qu'elles servent. Cette relation leur permet d'influencer leurs membres, d'autres organisations de la société civile et les représentants des administrations locales, comme le montrent quatre des six projets. Les projets de l'Association of Local Authorities, de Tree of Hope, de Villes durables et de la Tanganyika Legal Society influencent les dirigeants des administrations locales et bénéficient de leur soutien également.

En ce qui concerne les partenaires tanzaniens des projets de partenariat de la DGPC, la valeur réelle réside dans l'étroitesse des partenariats. Par exemple, après 25 ans, le Bureau national de vérification de la Tanzanie et la CCAF-FCVI travaillent de concert dans un climat de confiance mutuelle. De nombreuses organisations canadiennes de la société civile participant à ce projet et leurs homologues tanzaniennes travaillent en collaboration depuis longtemps, ce qui constitue un bel exemple d'après lequel la bonne gouvernance peut être modelée et met en lumière la valeur ajoutée des organisations de la société civile.

Le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui a eu lieu à Busan, en Corée, en 2011, a fait avancer le programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide. Il a donné aux organisations de la société civile l'occasion de s'associer à d'autres réseaux pour promouvoir la cause, diffuser de l'information et renforcer les capacités. Ce forum leur a également fourni des occasions considérables de réseautage et il a démontré leur rôle crucial dans le développement.

Comme cela a déjà été mentionné au sujet de la durabilité, la prolongation de certains projets de la DGPC pendant un an permettrait aux responsables de trouver des moyens de reproduire ailleurs leur formule fructueuse et de tirer profit de leur valeur ajoutée, que ce soit avec d'autres bailleurs de fonds ou avec des administrations municipales.

La valeur ajoutée de la société civile était claire dans l'étude de cas, car il y a de nombreux exemples de bénéfices transférables et de possibilités de reproduction, qui sont présentés ci-après :

- Le modèle de gestion des déchets créé avec succès dans le cadre du projet de Villes durables pourrait être reproduit partout à Dar es Salaam, à un coût très faible. Il pourrait aussi être utilisé dans d'autres villes de la Tanzanie ou même en Afrique et dans d'autres régions.
- Le projet d'agriculture urbaine de Villes durables mise à la fois sur le soutien de la municipalité et sur celui de l'ACDI et il met à profit l'agriculture urbaine déjà en place.
- L'expérience des projets novateurs de Tree of Hope dans le domaine de la violence sexiste pourrait être répétée ailleurs et promouvoir les droits au sein d'un groupe de bénéficiaires élargi.
- Les partenaires de la Tanganyika Law Society défendent les droits des personnes vivant avec le VIH/sida, mais seulement dans un petit secteur. Ils ont eu un certain succès au niveau des politiques et ils ont besoin d'un soutien accru pour exercer une influence plus importante à ce niveau.
- S'ils fonctionnent, les deux projets de démonstration de l'Association of Local Authorities, mis à l'essai dans les municipalités environnantes de Morogoro, pourraient être reproduits ailleurs.

Les investissements à leur égard seraient très rentables si l'ACDI soutenait les meilleurs projets lancés par les organisations de la société civile locale. Ces organisations travaillent souvent « à la base », avec un modeste budget, ce qui signifie que de petits investissements peuvent faire beaucoup et avoir de grandes répercussions à l'échelle communautaire, là où la pauvreté afflige le plus de personnes.

E.9 Leçons retenues

L'étude de cas a permis de dégager plusieurs leçons, que voici :

1. L'importance d'intégrer l'égalité entre les sexes à la conception et à la mise en œuvre des projets : pour que les projets répondent entièrement aux besoins des femmes et des hommes dans le cadre des activités de programme de gouvernance, les questions relatives à l'égalité entre les sexes doivent être intégrées lors de leur conception et de leur mise en œuvre. C'est ce qui a été fait dans le projet de Villes durables (à la fois dans les sous-projets d'agriculture urbaine et dans ceux de gestion des déchets) et tout au long du projet « Engendrer le changement » et de ses sous-projets. Dans les projets de gouvernance n'intégrant pas l'égalité entre les sexes, il faut renforcer les capacités pour obtenir davantage de résultats en la matière.
2. L'importance de l'enrichissement mutuel des projets : les possibilités d'enrichissement mutuel des projets sont importantes. Elles existent pour les six projets de la DGPC en Tanzanie ainsi qu'au sein de chaque projet individuel. Les partenaires pourraient également

miser sur l'enrichissement mutuel grâce aux projets multilatéraux et bilatéraux de l'ACDI. Les responsables de projets pourraient aussi travailler de concert et profiter de la même assistance technique. Par exemple, les responsables de certains projets, comme Villes durables et le Programme de partenariats municipaux, devraient se réunir régulièrement pour échanger sur les leçons retenues et sur les façons de régler des défis de gouvernance semblables dans le secteur de la gouvernance municipale.

3. L'importance du renforcement des capacités axé sur la transformation : les six projets réalisés en Tanzanie comptent de nombreuses initiatives de renforcement des capacités axées sur les compétences techniques (comme l'amélioration de la transparence du gouvernement sur le plan financier). D'autres initiatives misent sur la collaboration avec des autorités locales non officielles (comme les prêtres et les imams) ou sur la formation d'autorités officielles (comme la police et d'autres professionnels du milieu de la justice pénale) au sujet des droits de la personne et la violence sexiste. Cependant, très peu de projets mettent l'accent sur le volet du changement axé sur la transformation (changement d'attitude ou transformation sur le plan culturel). Il s'agit d'un sujet plus délicat qui exige une action de longue haleine compte tenu de sa nature. Toutefois, il faut s'occuper de cet aspect dès que possible afin d'accroître les chances d'obtenir des résultats à long terme grâce aux activités de renforcement des capacités.
4. L'importance de resserrer les liens entre les organisations locales et les gouvernements : de nombreux projets couronnés de succès doivent continuer de resserrer les liens entre la société civile et les gouvernements (tant à l'échelle locale qu'à des ordres supérieurs de gouvernement). Le projet d'amélioration de l'accès à la justice en Tanzanie de l'Association du Barreau canadien montre que les liens entre les bénéficiaires et les organisations de la société civile les représentant peuvent contribuer à accélérer un changement d'attitude envers les populations vulnérables.
5. L'importance d'établir des liens non officiels pour agir sur les enjeux de gouvernance : le projet de Tree of Hope (du programme « Engendrer le changement ») a permis de nouer officieusement de nombreux liens avec des structures officielles ou autres, par exemple avec le commissaire de district, des conseillers juridiques, la police (bureau responsable du dossier de l'égalité entre les sexes) et des dirigeants religieux et communautaires. Ce type de liens permet aux projets communautaires d'influencer les dirigeants au sein des collectivités et du gouvernement.
6. L'importance d'accroître la prévisibilité du financement : le sentiment que l'aide de l'ACDI n'est pas prévisible semble contribuer à l'anxiété à l'égard de la possibilité d'obtenir du financement de l'Agence à l'avenir. Ce facteur expliquerait peut-être, en partie, la tendance des partenaires du développement de la DGPC en Tanzanie à « exagérer » certaines réalisations et à éviter de discuter en détail des problèmes qu'ils éprouvent.

ANNEXE F : Réponse de la direction de la DGPC

Dans l'ensemble, il s'agit d'une évaluation positive, qui confirme clairement la pertinence du programme de gouvernance de la DGPC et montre les résultats obtenus dans différents pays. Le programme a de toute évidence apporté de grandes améliorations depuis la dernière évaluation effectuée en 2008, malgré une réduction de son effectif. Cependant, l'un des principaux défis a été d'assurer l'exécution du programme sans avoir de cadre stratégique à jour sur la gouvernance.

Recommandations	Engagements et mesures	Responsable	Date d'achèvement	État
1. Cohérence et efficacité – Afin d'accroître l'efficacité, et d'obtenir de meilleurs résultats, il faudrait faire le pont entre les petits projets menés avec les collectivités et les administrations locales, d'une part, et les gouvernements nationaux, d'autre part, s'il y a lieu. La DGPC et le personnel de l'ACDI sur le terrain devraient faciliter l'établissement de liens entre les projets des partenaires de la DGPC, les projets	Recommandation acceptée.			
	1.1. Les ententes de gestion du rendement des directeurs décentralisés et des chefs de l'Aide comprennent la mise en œuvre efficace de la lettre de mandat qui énonce les attentes à l'égard de la prestation des programmes pour l'ensemble du MAECD, y compris la DGPC.	DGPG	Mis en œuvre en 2012	
	1.2. Le nouveau processus d'évaluation fondé sur les appels de propositions comprend la consultation systématique du personnel sur le terrain. Des questions relatives à la coordination avec d'autres partenaires de la DGPC, les partenaires bilatéraux et les donateurs actifs dans les pays seront ajoutées au formulaire de consultation.	DGPC	Achevé en 2013	

Recommandations	Engagements et mesures	Responsable	Date d'achèvement	État
bilatéraux et les projets financés par d'autres donateurs dans des régions et des pays donnés.	1.3. La DGPC a répondu en partie à la préoccupation grâce aux nouveaux processus et outils d'évaluation des propositions, qui traitent notamment de la cohérence avec les priorités et les cadres nationaux ainsi que d'un processus de consultation du personnel sur le terrain.	DGPC	Achevé en 2012	
	1.4. La DGPC continuera à contribuer aux stratégies-pays et aux cadres de programmation-pays au besoin afin de faciliter l'établissement de liens avec les plans de développement nationaux, comme les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté.	DGPC	Participation de la DGPC vérifiée en 2015	
2. Durabilité et stratégies de retrait – La DGPC devrait encourager les partenaires à élaborer des stratégies de retrait afin d'assurer la durabilité des résultats lorsque le financement prend fin et devrait les soutenir dans cette tâche. Comme les délais nécessaires pour obtenir des résultats en matière de gouvernance sont	Recommandation acceptée. 2.1. La DGPC a répondu en partie à la préoccupation grâce aux nouveaux outils d'évaluation des propositions. Elle demande également l'intégration de stratégies de retrait dans les propositions et les rapports finaux, comme le précisent les accords de contribution. 2.2. Dans les objectifs et les évaluations des agents et des gestionnaires en matière de rendement, on insistera sur la nécessité de faire état de la durabilité des projets et des stratégies de retrait réalistes dans les rapports de suivi.	DGPC DGPC	Achevé en 2012 Avril 2013	

Recommandations	Engagements et mesures	Responsable	Date d'achèvement	État
montrent qu'ils procèdent à une analyse comparative systématique tout au long de la planification et de la mise en œuvre de leurs projets.				
<p>4. Gestion du rendement – La DGPC devrait mettre la dernière main à la stratégie de gestion du rendement du programme de gouvernance, qui doit comprendre un modèle logique, un cadre de mesure du rendement et une stratégie de suivi fondée sur le risque.</p>	<p>Recommandation acceptée en partie.</p> <p>4.1. La DGPC met en œuvre deux programmes qui visent à mobiliser les Canadiens et les organisations canadiennes et à mettre à profit leurs compétences et leur sens de l'initiative en vue d'obtenir des résultats sur le terrain et de contribuer à réduire la pauvreté : le Programme des partenaires pour le développement et le Programme Citoyens du monde. À ce titre, la DGPC met au point deux stratégies de gestion du rendement au niveau du programme qui intègrent sa programmation dans différents secteurs, dont la gouvernance, et qui tiendront compte de l'orientation stratégique de l'Agence en matière de gouvernance.</p>	DGPC	Mars 2014	

Index

- appel de propositions. *Voir mécanismes de financement*
- Bolivie, 6
- Brésil, 15
- Colombie, 15, 27
- Déclaration de Paris, 8, 18, 28, 54, 56, 57
- gestion axée sur les résultats, viii, ix, 30, 32, 36, 41, 54, 56, 65
- Ghana, 27
- Guatemala, 27
- Haïti, 8, 13, 50
- Kenya, 24
- mécanismes de financement, 5, 25, 28, 30, 31
- mesure du rendement
- modèle logique, vi, viii, x, 2, 3, 32-4, 36, 45, 51
 - risque, viii, x, 10, 32, 34, 36, 40, 41
- Nicaragua, 27
- partenaire local, vii, viii, 7-12, 16, 17, 20, 22, 23, 26-8, 61-2, 66-7
- partenaires canadiens
- Alternatives, 12, 13, 14, 18, 48, 50
 - Association canadienne des ex parlementaires, 46
 - Association du Barreau canadien, 12, 15, 47, 50, 60, 62, 67, 70, 78
 - CANADEM, 47
 - Centre international de solidarité ouvrière, 47
 - Centre international des villes durables, 11, 13, 17, 23, 26, 27, 47, 60, 62, 68, 69
 - Centre international pour la prévention de la criminalité, 48
 - Centre parlementaire, 47, 50, 56
 - Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale, 12, 14, 46
 - Children/Youth as Peace-builders, 48
 - CoDevelopment Canada, 14, 47
 - Commissariat à la magistrature fédérale Canada, 19, 48
 - Consortium Institut du Nouveau Monde et CIVICUS, 13, 48
 - Droits et Démocratie, 13, 48
 - Equitas, 14, 19, 47
 - Fédération canadienne des municipalités, 7, 12, 26, 47, 50, 60, 62, 67, 78
 - Fondation canadienne pour la vérification intégrée, 11, 12, 19, 27, 46, 47, 50, 59, 62, 67, 68
 - Ghost River Rediscovery Society, 47
 - Governance Access Learning Network, 10, 47
 - Horizons d'amitié, 26, 47, 48
 - Institut d'administration publique du Canada, 12, 24, 30, 46-8, 50, 59, 61, 67
 - Institut international pour les droits et le développement de l'enfant, 15, 46, 47
 - Institut national de la magistrature, 47
 - Institut Nord-Sud, 48
 - Institut urbain du Canada, 9, 11, 12, 13, 21, 22, 25, 47, 48, 50
 - Inter Pares, 8, 13, 23, 24, 48
 - Journalistes pour les droits humains, 13, 19, 48
 - KAIROS, 47
 - Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix, 18, 29, 47, 48, 50
 - Organisation des États américains, v, 8, 12, 13, 47
 - Oxfam Canada, 8, 29, 48, 59, 61, 63, 66
 - Project Ploughshares, 47
 - SalvAide, 13, 17, 48
 - Transparency International, 10, 47, 48
 - Union interparlementaire, 13, 47, 56
- Philippines, 11, 27
- prise en charge locale, iii, vii, viii, 8, 17, 18, 19, 20, 21, 35
- Programme d'action d'Accra, 8, 18, 27
- protection des enfants, 15
- Salvador, 17, 27
- sécurité alimentaire, 11, 17, 23, 60, 69
- sécurité alimentaire, 27, 48
- Sierra Leone, 13
- société civile, vi, vii, viii, 1, 3, 5, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 27, 29, 31, 39, 40, 51, 57, 58, 67-70
- stratégie de retrait, vii, ix, 20, 21
- stratégie de retrait, 72
- Tanzanie, i, ii, iii, vii, 2, 3, 6-8, 11, 15, 19, 20, 23, 27-8, 42, 52-70
- Thaïlande, 15

Références

- ¹ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *L'ACDI et la gouvernance démocratique*, octobre 2006.
- ² AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *L'ACDI et la gouvernance démocratique*, octobre 2006.
- ³ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Politique de l'ACDI concernant les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance*, 1996.
- ⁴ *Énoncé de politique du Canada à l'appui de la démocratie*, 15 février 2008, p. 4-5.
- ⁵ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI*, avril 2008, p. 30-31.
- ⁶ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *L'ACDI et la gouvernance démocratique*, octobre 2006.
- ⁷ Entrevue, 2012.
- ⁸ Evaluation Report of the Joint Electoral Observation Mission to Haiti, 2012, p. vii.
- ⁹ Final Evaluation of Inter Pares Programme 2005-2010, p. 18.
- ¹⁰ Mid Term Program Evaluation of Canadian Urban Institute Partnership Programme, février 2010, p. 58.
- ¹¹ Review of Network for Integrity in Reconstruction Program, 2009.
- ¹² Evaluation of International Legislative Audit Assistance Program of the Canadian Comprehensive Audit Foundation, 2012, p. 12.
- ¹³ FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE et AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Action et impact*, mai 2012, p. 8.
- ¹⁴ Mid Term Program Evaluation of Canadian Urban Institute Partnership Programme, février 2010, p. 17.
- ¹⁵ Evaluation Report of the Joint Electoral Observation Mission to Haiti, 2012.
- ¹⁶ ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN. Evaluation of Strengthening Access to Justice through Legal Sector Development, 2011, p. 41.
- ¹⁷ ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN. Evaluation of Strengthening Access to Justice through Legal Sector Development, 2011, p. 7.
- ¹⁸ Entrevue, 2012.
- ¹⁹ Entrevue, 2012.
- ²⁰ Les quatre organisations concernées sont l'Association du Barreau canadien, la Fédération canadienne des municipalités, Oxfam et Villes durables (Sustainable Cities).
- ²¹ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI*, avril 2008, p. 29.
- ²² Relever les défis du nouveau Millénaire, programme 2006-2009, rapport final, 2008, p. 78.
- ²³ Summative Evaluation of CIDA – Canadian Catholic Organization for Development and Peace 2006-2011 Program, octobre 2011, p. 38.

-
- ²⁴ Evaluation of International Legislative Audit Assistance Program of Canadian Comprehensive Audit Foundation, 2012, p. vi.
- ²⁵ Review of Network for Integrity in Reconstruction Program, 2009. p. 25.
- ²⁶ Atelier de la DGPC sur les programmes de soutien de la gouvernance locale, juin 2009.
- ²⁷ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI*, avril 2008, p. 30-31.
- ²⁸ Entrevue, 2012.
- ²⁹ Entrevue, 2012.
- ³⁰ Democratic Governance: A Proponents' Guide to Applying for Project Funding, 2007, p. 8.
- ³¹ *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes et Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, 2009.
- ³² AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Manuel en environnement pour les initiatives de développement communautaire*, avril 2005 p. 5 et 23.
- ³³ *L'Évaluation de la Déclaration de Paris – Phase 2 – Rapport final*, 2011, p. 21.
- ³⁴ Programme d'action d'Accra, 2008, p. 4.
- ³⁵ Evaluation of International Legislative Audit Assistance Program of Canadian Comprehensive Audit Foundation, 2012, p. 15.
- ³⁶ *L'Évaluation de la Déclaration de Paris – Phase 2 – Rapport final*, 2011.
- ³⁷ *L'Évaluation de la Déclaration de Paris – Phase 2 – Rapport final*, 2011.
- ³⁸ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI*, avril 2008, p. 34.
- ³⁹ AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Politique de compensation de frais généraux pour les accords de contribution de l'ACDI*, février 2008, p. 1.
- ⁴⁰ BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. Vérification des programmes de subventions ou de contributions, mai 2001.
- ⁴¹ DAGNE, T. *Tanzania: Background and Current Conditions*, Congressional Research Service, 2011.
- ⁴² « Africa: Tanzania », *The World Fact Book*, 2012.
- ⁴³ DAGNE, T. *Tanzania: Background and Current Conditions*, Congressional Research Service, 2011.
- ⁴⁴ « Africa: Tanzania », *The World Fact Book*, 2012.
- ⁴⁵ « Africa: Tanzania », *The World Fact Book*, 2012.
- ⁴⁶ TSEKPO, A., et A. HUDSON, *Parliamentary Strengthening and the Paris Principles: Tanzania case study*, Londres, Overseas Development Institute, 2009.
- ⁴⁷ ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *Enquête 2011 de suivi de la Déclaration de Paris : Chapitres pays*, 2012.
- ⁴⁸ DAGNE, T. *Tanzania: Background and Current Conditions*, Congressional Research Service, 2011.
- ⁴⁹ BRITISH BROADCASTING CORPORATION. *Tanzania Profile*, 2012.
- ⁵⁰ BRITISH BROADCASTING CORPORATION. *Tanzania Profile*, 2012.

-
- ⁵¹ TSEKPO, A., et A. Hudson, *Parliamentary Strengthening and the Paris Principles: Tanzania case study*, Londres, Overseas Development Institute, 2009.
- ⁵² HYDEN, G. « After the Paris Declaration: Taking on the Issue of Power », *Development Policy Review*, vol. 26, n° 3, p. 259-274, 2008.
- ⁵³ ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES.
Enquête 2011 de suivi de la Déclaration de Paris : Chapitres pays, 2012.