



Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

## ÉTUDE DE PAYS SUR LES PHILIPPINES

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

Canada 

# Sommaire

## ÉTUDE DE PAYS SUR LES PHILIPPINES

### Contexte

L'ACDI a décidé de procéder à un examen du développement du secteur privé (DSP), un des six objectifs prioritaires de la politique d'aide publique au développement. Avant que ne débute cet examen, la Direction générale de l'examen du rendement doit faire une évaluation du DSP. Cette évaluation comporte trois volets, à savoir la collecte et l'analyse de données, des études préliminaires portant sur des aspects pertinents du DSP, et une synthèse des données et des études en question. L'étude de pays sur les Philippines fait partie de cette évaluation.

### Objectifs

L'étude sur le développement du secteur privé aux Philippines visait principalement à faire le point sur les interventions de l'ACDI en faveur du DSP dans ce pays ainsi que sur les stratégies suivies et les résultats atteints au cours des dix (10) dernières années, en établissant un lien avec le Cadre stratégique de programme-pays, les plans de développement du gouvernement des Philippines, la politique étrangère et commerciale du Canada, et le projet de politique concernant le DSP. Ses auteurs devaient également traiter de facteurs de réussite, de pratiques exemplaires et de leçons tirées de l'expérience, formuler des recommandations visant les interventions à venir et proposer un cadre de référence pour l'examen proprement dit du développement du secteur privé.

### Méthodologie

Les responsables de l'étude ont eu recours aux méthodes suivantes: des interviews individuelles menées au Canada [25 interviews] et aux Philippines [42 interviews] avec des représentants des agents d'exécution canadiens [AEC], des agents d'exécution aux Philippines, du gouvernement des Philippines, du gouvernement du Canada, des organisations non gouvernementales (ONG) concernées, d'autres pays donateurs et d'institutions financières internationales telles que la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement; l'établissement d'une liste exhaustive des projets de DSP aux Philippines (1989-1999); l'analyse de documents clés de l'ACDI portant sur les projets inscrits sur cette liste; le rassemblement et l'examen d'une série de documents traitant de définitions, de politiques, de réduction de la pauvreté, de développement durable, de priorités, d'évaluation et d'analyse, etc.; et la collecte ainsi que l'examen d'information sur la situation sociale, politique et économique aux Philippines.

## **Cadre retenu pour l'évaluation du DSP**

### **Définition du DSP**

On entend par développement du secteur privé le fait de favoriser une croissance économique durable et équitable propre à contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté en facilitant le développement du secteur privé dans les pays en développement.

### **Cadres stratégiques de l'ACDI**

Au cours de la période de dix ans visée par le présent rapport, deux documents ont dicté l'orientation des activités de l'ACDI aux Philippines. Le premier, la Stratégie intérimaire de coopération canadienne avec les Philippines (de 1986 à 1995), comportait trois éléments: des projets locaux ayant des répercussions directes immédiates, axés sur la production alimentaire, l'accroissement des revenus et la création d'emplois dans différents secteurs; des initiatives visant à aider les Philippines à mieux planifier leur développement économique; et des programmes d'aide en nature aux fins du soutien de la balance des paiements. Le second, le Cadre stratégique de programme-pays (CSPP) (de 1995 à aujourd'hui), comporte les objectifs suivants: encourager la saine gestion publique; développer les capacités du secteur privé philippin; et renforcer celles des institutions démocratiques, des organisations non gouvernementales et des organisations populaires.

### **Plans de développement du gouvernement des Philippines**

Dans le même intervalle de temps, le gouvernement des Philippines a adopté trois plans quinquennaux de développement pour les périodes 1987-1992, 1993-1998 et 1999-2004. Dans chacun de ces trois plans, le gouvernement a reconnu le rôle que joue le secteur privé en tant que responsable et principal agent du développement, et la nécessité de laisser s'exercer les forces du marché dans l'organisation de l'activité économique. Les objectifs visés sont essentiellement demeurés les mêmes au fil des ans, à savoir une croissance durable maximum, la création d'emplois, l'égalité et le développement social, et la justice.

### **Politique étrangère et commerciale du Canada**

La politique étrangère du ministère canadien des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) à l'égard des Philippines et d'autres pays est énoncée dans le document «Le Canada dans le monde». Les échanges commerciaux bilatéraux entre le Canada et les Philippines ont dépassé le milliard de dollars pour chacune des deux dernières années, la balance commerciale favorisant nettement les Philippines par rapport au Canada. Le MAECI appuie les efforts consentis par le gouvernement des Philippines en faveur d'une libéralisation des échanges et de l'économie propre à réduire l'intervention gouvernementale et à favoriser la transparence et l'ouverture sur le plan réglementaire.

## **Projets de l'ACDI en faveur du DSP**

Ces dix dernières années, l'ACDI a financé de nombreuses activités en faveur du DSP aux Philippines. L'Agence entretient avec le gouvernement de ce pays d'excellentes relations se fondant sur la confiance et l'estime qu'a contribué à faire naître la volonté manifestée par l'ACDI d'adapter ses interventions aux besoins prioritaires exprimés par le gouvernement philippin. Par ailleurs, les Philippines n'ont pas oublié que le Canada a été l'un des premiers pays à appuyer le nouveau gouvernement Aquino en 1986 en s'engageant à lui accorder pour 100 millions de dollars d'aide au développement. L'ACDI a appuyé sans réserve les mesures prises par le gouvernement philippin pour développer le secteur privé afin de créer des emplois et de réduire la pauvreté généralisée. Depuis dix ans, on a recensé vingt et un (21) projets d'aide bilatérale en faveur du DSP, soixante-six (66) initiatives financées par le Programme de coopération industrielle de l'ACDI, dix-neuf (19) projets pertinents de coopération avec des institutions ou des organisations non gouvernementales, huit (8) projets à caractère régional et une série d'activités relevant du Centre de recherches pour le développement international (CRDI). L'ACDI a également accordé des contributions financières à différentes organisations internationales dont la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et le Programme des Nations Unies pour le développement, qui appuient le développement du secteur privé aux Philippines.

## **A analyse des priorités concernant le DSP**

### **Réduction de la pauvreté et développement durable**

L'aide que l'ACDI accorde au DSP dans un pays en développement vise essentiellement à contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté en facilitant la production de revenus et la création d'emplois. Selon le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), au fil du temps, une réduction marquée de la pauvreté passe nécessairement par une croissance économique reposant sur l'entreprise. Dans sa politique en matière de réduction de la pauvreté, l'ACDI reconnaît l'importance du rôle que joue le DSP dans la réduction de la pauvreté en contribuant à la production de revenus et à la création d'emplois. Dans son document intitulé «Notre engagement à l'égard du développement durable», l'Agence mentionne qu'une forte majorité de pays reconnaît aujourd'hui que pour réduire la pauvreté, il faut pouvoir compter sur un secteur privé dynamique soutenu par un État efficace. Dans l'étude de pays sur les Philippines, on voit que bon nombre des projets bilatéraux de grande envergure financés par l'ACDI ont un rapport avec la réduction de la pauvreté par le biais d'interventions stratégiques (au niveau macro), de programmes dirigés (au niveau méso) et d'initiatives ciblées (au niveau micro). Il semble toutefois que dans la majorité des cas, rien n'a été prévu au départ pour permettre de bien évaluer et contrôler le niveau de réduction de la pauvreté et le caractère durable du développement. Le Groupe de la Banque mondiale, un ardent partisan du DSP dans les pays en développement, se sert présentement d'un cadre de développement global pour évaluer l'efficacité de ses interventions sur les plans de la lutte contre la pauvreté et du développement durable.

## **Résultats et facteurs clés de réussite**

Ces dix dernières années, le Cadre des résultats et facteurs clés de réussite de l'ACDI a été appliqué de manière cumulative aux projets de DSP de l'Agence aux Philippines. De manière générale, on peut affirmer que les projets en cours depuis plus de quatre ans ont contribué au développement du secteur privé, ce qui revient à dire que les résultats escomptés ont été atteints. Ces projets ont nettement contribué au renforcement de coopératives nationales et régionales dont les pauvres constituent la clientèle principale sur le plan local. La création d'unités administratives locales a attiré de nouveaux investissements dans les régions visées. Grâce à l'aide à la gestion et à l'assistance technique accordées directement aux microentreprises ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises, des emplois ont été créés et les occasions de sous-traitance se sont multipliées. En raison du manque de données de référence au stade initial des projets, il s'avère toutefois difficile de bien mesurer le niveau (élevé, moyen ou faible) de réussite. Les renseignements portant sur l'utilité des résultats, les partenariats, la bonne utilisation des ressources et le caractère durable des résultats ont permis d'établir un certain niveau de réussite. Il n'en demeure pas moins qu'il faut disposer de données de référence et de bons indicateurs de la pauvreté et du développement social pour pouvoir bien mesurer la contribution des interventions à la réduction de la pauvreté, l'objectif principal de la politique de DSP de l'ACDI. Dans le cas de bon nombre de projets de DSP de l'ACDI, on a omis, à l'étape de la conception, d'accorder l'attention voulue à l'analyse des risques (capacités limitées des participants locaux, ressources financières restreintes des partenaires locaux, etc.), d'étaler la plupart des projets sur une période suffisamment longue, et de tenir dûment compte des leçons tirées de l'expérience acquise ailleurs.

## **Relations stratégiques**

Les interventions de l'ACDI en faveur du DSP aux Philippines sont habituellement conformes aux plans de développement du gouvernement philippin, au Cadre stratégique de programme-pays (CSPP) de l'Agence, à son projet de politique concernant le DSP dans les pays en développement, à la politique étrangère et commerciale du Canada et aux stratégies des donateurs multilatéraux. Cependant, parmi les principaux groupes intéressés, peu ont été directement informés du projet de politique de l'ACDI concernant le DSP dans les pays en développement. De plus, étant donné qu'il est en cours de rédaction, ce projet de politique ne pourra servir à orienter la mise en application d'une stratégie en matière de DSP. Si aucune modification n'est apportée au projet de politique, il faudra prévoir dans les CSPP où le DSP occupe une place prépondérante un énoncé concis sur le DSP propre à amener tous les groupes intéressés à adopter sensiblement la même démarche, à faciliter la coordination et à éviter les recouvrements. Aux Philippines, les activités que finance le Canada par l'entremise de l'ACDI retiennent vraisemblablement l'attention non seulement des ministères concernés et de certaines ONG, mais également des organismes multilatéraux et d'autres donateurs étrangers. Depuis quelques années, les organismes multilatéraux accordent de plus en plus d'importance à la réduction de la pauvreté et à l'égalité, des objectifs qui concordent avec ceux de la politique de l'ACDI et de son CSPP.

## **Mécanismes de mesure du rendement**

Les gestionnaires de projet acceptent le principe de la gestion axée sur les résultats (GR). Bon nombre d'entre eux jugent que cette méthode les aide à se concentrer sur les moyens à prendre pour atteindre les résultats escomptés et leur offre un cadre facilitant la planification globale de leur travail. Les personnes concernées (AEC, homologues philippins et agents de l'ACDI) n'accordent cependant pas la même importance à la GR et aux exigences concernant les rapports à l'ACDI. La GR ne devient une bonne méthode de gestion que si l'on en tient compte dès l'étape de la conception du projet, de façon à ce que tous les groupes intéressés en acceptent le principe sans réserve. C'est l'analyse initiale faite lors de la conception des projets qui permet d'établir des attentes réalistes, de bien déterminer la durée prévue des projets et d'escompter des résultats clairs et réalisables. Tout indique que les rapports sur l'état d'avancement des projets n'étaient pas suffisamment détaillés pour les besoins des projets de DSP. Parmi les nombreux facteurs en cause, il convient de signaler que les personnes concernées ont toutes omis d'accorder suffisamment d'importance au rapport en question. Étant donné qu'il s'avère difficile de fournir des chiffres absolus en l'absence de données initiales, le besoin s'impose de mettre au point une méthode permettant d'établir des données de départ auxquelles pourront se reporter les agents de projet à l'étape de la conception. Il convient par ailleurs de tenir compte du fait que les résultats de certains projets de DSP mettent un certain temps à se concrétiser. On reconnaît toutefois qu'il est très difficile d'obtenir des données quantitatives des microentreprises et des PME. Au moment d'évaluer les résultats d'interventions en faveur du DSP, il faut donc réunir des facteurs tant quantitatifs que qualitatifs.

## **Réseaux de coopération institutionnelle**

Le Canada et les Philippines, qui entretiennent de bons rapports, fêtent cette année le cinquantième anniversaire de leurs relations diplomatiques. L'ACDI fait largement appel à la communauté philippine du Canada (qui comptait 234195 membres en 1996 selon les données du recensement) en sollicitant la collaboration de ses gens d'affaires et de ses associations culturelles et sociales. Le réseau de collaborateurs de l'Agence au Canada compte aussi des universités et des collèges, des ONG, des coopératives, des associations de gens d'affaires et des entreprises privées. Aux Philippines, l'ACDI collabore avec des ONG, des coopératives, des réseaux de femmes, des groupements de défense des droits de la personne et de la démocratie, des associations de gens d'affaires, des ministères clés, des entreprises privées, des associations industrielles et d'autres pays donateurs. L'Administration nationale de l'économie et du développement (ANED) et l'ACDI tiennent aux Philippines et au Canada des consultations annuelles sur les projets de l'ACDI en cours ou au stade de la planification aux Philippines. L'ANED est le principal organe philippin de coordination de la planification du développement social et économique et d'élaboration des politiques en cette matière.

## **Thèmes trans-sectoriels**

Les responsables des projets de DSP aux Philippines ont abordé les thèmes trans-sectoriels de l'égalité des sexes, de la protection de l'environnement et du transfert de techniques dans leurs rapports de gestion axée sur les résultats. L'importance qu'accordent les personnes concernées à ces enjeux varie

toutefois d'un groupe à l'autre selon la façon dont chacun perçoit le projet auquel il participe. Parmi les thèmes transversaux, c'est l'égalité des sexes qui retient le plus l'attention. Si l'on reconnaît l'importance des thèmes trans-sectoriels et que des efforts concertés sont consentis pour en tenir dûment compte, il faut quand même déplorer le manque de données quantitatives permettant de voir des résultats concrets. Ce qu'il faut, ce sont des modèles auxquels les AEC et d'autres intéressés pourraient se reporter afin d'avoir une meilleure idée des résultats escomptés.

### **Analyse des catégories de développement du secteur privé**

Afin de garantir une certaine uniformité dans l'application des règles concernant la préparation des rapports à l'ACDI, les interventions relatives au DSP sont classées dans cinq catégories. Voici la répartition procentuelle des activités bilatérales, de partenariat et régionales de DSP aux Philippines selon leur code de priorité pour la période allant de 1989 à 1999:

501	Création de conditions favorables	10,8%
502	Amélioration des capacités, des compétences et de la productivité	30,3%
503	Jumelages entre les secteurs privés du Canada et des pays en développement	26,2%
504	Entreprises locales	27,1%
505	Intégration économique	5,7%

Chacune des catégories est définie dans le rapport proprement dit, où figurent également la liste des projets de DSP par catégorie, un exposé de la situation actuelle, des propositions d'interventions ultérieures et les leçons tirées de l'expérience, toujours par catégorie.

## **CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **Principales conclusions**

Selon les principales conclusions formulées dans le rapport, les groupes intéressés qui contribuent au DSP sont peu nombreux à avoir pris connaissance du projet de politique concernant le développement du secteur privé dans les pays en développement, et ne donnent pas tous le même sens à la notion de développement du secteur privé au regard des objectifs prioritaires du programme d'aide publique au développement de l'ACDI.

L'ACDI a d'excellents rapports avec le gouvernement philippin du fait que des consultations se tiennent à intervalles réguliers et qu'elle s'est constitué depuis au moins dix ans un réseau de personnes-ressources au sein du gouvernement, dans le secteur privé et dans le milieu des ONG.

Si les projets de DSP ont donné certains résultats, le niveau atteint [élevé-moyen-faible] demeure difficile à évaluer avec exactitude. Quand il s'échelonne sur une longue période de temps, l'appui qu'accorde l'ACDI à un secteur donné donne vraisemblablement de meilleurs résultats non seulement dans le pays en développement mais aussi au Canada. Le fait que peu de données de référence soient

réunies à l'étape initiale d'un projet accroît la difficulté de mesurer les résultats atteints, d'en évaluer le caractère durable, de contrôler la prise en compte des thèmes trans-sectoriels, d'évaluer la fiabilité des résultats et d'établir lesquels peuvent être attribués au projet.

La GR ne constitue une bonne méthode de gestion que si l'on en tient compte dès l'étape de la conception du projet, de façon à ce que tous les groupes intéressés en acceptent le principe sans réserve. C'est l'analyse initiale faite lors de la conception des projets qui permet d'établir des attentes réalistes, de bien déterminer la durée prévue des projets et d'escompter des résultats clairs et réalisables. Il convient que les partenaires et bénéficiaires locaux aient davantage leur mot à dire à l'étape de la conception.

Les résultats des projets de DSP n'apparaissent pas immédiatement, surtout quand il s'agit de projets se classant dans les catégories de la création des conditions favorables, des jumelages entre secteurs privés et d'intégration économique. Compte tenu du manque de données sur les répercussions des projets de DSP, il importe que l'ACDI mette au point des méthodes lui permettant de procéder à des analyses de ces répercussions à courte, moyenne et longue échéance.

En 1998, 187 projets bénéficiant d'une aide étrangère totalisant 11,38 milliards de dollars US étaient en cours aux Philippines. Ces fonds provenaient pour 53% du Japon, pour 23% du Groupe de la Banque mondiale, et pour 22% de la Banque asiatique de développement. La contribution de l'ACDI fait partie des 2% restants qui représentent l'aide accordée par d'autres organisations multilatérales et donateurs bilatéraux. Pour que les modestes fonds consentis par l'ACDI soient utilisés le plus judicieusement possible, il convient donc que les projets canadiens de DSP soient réalisés dans les secteurs où le savoir-faire du Canada est reconnu.

### **Leçons tirées des projets**

Voici les grandes lignes des principales leçons tirées des projets de DSP aux Philippines: il importe que les AEC concernés soient renseignés sur la vie culturelle, politique et économique du pays; la réussite d'un projet est étroitement liée au choix du gestionnaire de projet sur place; des démarches suivies s'imposent pour faire connaître les services de DSP; les objectifs des projets doivent concorder avec ceux qui sont énoncés dans les plans de développement du gouvernement philippin; les entreprises capables d'exporter contribuent davantage que les autres à la réduction de la pauvreté et à la durabilité des résultats; il faut privilégier le recours à des techniques de pointe quand la situation s'y prête; pour que les résultats soient durables, une certaine «prise en charge» locale est indispensable; il faut encourager la collaboration et les échanges d'information entre les responsables des projets de l'ACDI visant la saine gestion publique et le DSP, ainsi qu'avec la section commerciale et celle de l'aide au développement à l'ambassade du Canada.

Différents ajustements apportés aux projets de DSP en cours ont été dictés par certaines des leçons suivantes: le besoin de rétrécir le champ des activités d'un projet donné afin de favoriser les jumelages synergiques entre PME par la constitution de groupes ou de secteurs; la nécessité de travailler avec des chefs de file qui ont des idées claires et savent où ils vont; le besoin d'épauler les microentreprises et les



petites entreprises (en leur trouvant un marché et en les aidant à s'adapter à la demande existante) plutôt que de les outiller (en leur faisant acquérir de nouvelles compétences techniques et de gestion sans savoir s'il existe des débouchés intéressants pour leur produit); le fait que les ONG locales, les ministères et les administrations publiques qui participent aux projets de l'ACDI manquent d'argent, ce qui nuit à l'atteinte de résultats à court terme et compromettra la durabilité à long terme des projets si la situation demeure inchangée; et le besoin de collaborer avec des ONG et des associations qui, outre leur orientation sociale, privilégient de saines pratiques de gestion propres à garantir la réussite des projets en faveur des microentreprises et des petites entreprises aux Philippines.

## **Recommandations de programme**

L'adoption d'une stratégie de DSP s'impose pour les Philippines afin que l'ACDI sache quelle orientation donner à ses nouvelles interventions et puisse s'assurer que les projets en cours aient le plus de répercussions possible et complètent les autres projets de DSP de l'ACDI de même que ceux d'autres donateurs multilatéraux et bilatéraux. Il conviendrait que la stratégie s'inspire du CSPP tout en l'étoffant, ce qui contribuera à la mise en commun des efforts de tous les groupes intéressés qui participent au programme-pays en faveur des Philippines.

Pour qu'un projet donne les résultats escomptés à court terme et devienne durable, il est essentiel que s'opère une prise en charge locale. Il importe donc d'accroître la contribution d'experts locaux aux étapes de la conception et de l'exécution. Au moment de la conception, il faut aussi prévoir des lignes directrices visant l'établissement de repères permettant de déterminer des effets et des impacts quantitatifs. Le besoin s'impose d'établir des données initiales et de bons indicateurs de la pauvreté et du développement social de façon à pouvoir bien mesurer les avantages que procurent les programmes et les projets de DSP sur le plan de la réduction de la pauvreté. Il faut penser à la durabilité du projet dès le début, en prévoyant la façon dont l'AEC se retirera éventuellement. Les projets bilatéraux de DSP devraient durer au moins cinq ans, certains objectifs devant être atteints à mi-parcours afin que l'ACDI ait la possibilité de faire au besoin les changements jugés nécessaires. Les résultats attendus des groupes intéressés doivent être clairement énoncés. Un engagement de longue durée dans un certain secteur du DSP donnera de meilleurs résultats à moyen et à long terme que n'en donneraient plusieurs projets de courte durée.

Les nouvelles interventions de l'ACDI doivent s'inspirer des modèles d'intervention qui se révèlent avec le temps être particulièrement efficaces. Ce sont ces modèles dont il faut encourager la répétition, en faisant connaître leurs traits distinctifs.

Chaque fois que les circonstances s'y prêtent, l'ACDI devrait envisager de coordonner certains projets de DSP avec d'autres donateurs et des IFI afin que ses modestes ressources aient le plus d'efficacité possible. Cela vaut particulièrement pour les activités favorisant l'instauration de conditions favorables axées par exemple sur l'amélioration du cadre juridique, la création d'encouragements fiscaux et le perfectionnement des règles et règlements d'investissement, un tel soutien et une telle coopération ne pouvant qu'augmenter les chances que les recommandations soient d'abord approuvées, puis mises en application.

Dans ses programmes de formation, l'ACDI devrait se servir davantage d'études de cas s'inspirant de projets réels que des méthodes habituelles d'enseignement théorique.

Afin d'éviter les chevauchements, de mettre leurs expériences en commun et de se prononcer sur l'orientation stratégique des interventions de développement du secteur privé aux Philippines, les groupes intéressés participant aux projets de DSP de l'ACDI devraient avoir l'occasion de se réunir annuellement dans différentes régions des Philippines. Il conviendrait par ailleurs d'encourager la coopération et une intégration plus étroite des projets de DSP de l'ACDI dans les pays de l'ANASE. Des renseignements utiles concernant par exemple les personnes-ressources, les partenaires éventuels d'entreprises canadiennes et les occasions d'affaires devraient être transmis régulièrement à la section commerciale de l'ambassade du Canada.

### **Recommandations concernant le cadre de référence de l'examen global du DSP**

Pour faire l'examen global du DSP, on peut procéder soit à une série d'études de pays, soit à une analyse des projets de DSP, soit à l'un et l'autre. Les études de pays constituent sans doute la meilleure façon d'évaluer les activités de l'ACDI en faveur du DSP du fait qu'elles permettent une analyse générale de l'ensemble des projets et programmes de l'Agence. Ces études donnent vraiment une idée d'ensemble des méthodes de l'ACDI tout en renseignant sur la planification et la coordination de ses programmes-pays et de ses programmes régionaux, les rapports avec le gouvernement du pays bénéficiaire et la collaboration avec d'autres pays donateurs et des institutions financières internationales. Les études de pays devraient permettre de mieux comprendre la façon dont travaille l'Agence puisque c'est par pays que celle-ci affecte les fonds bilatéraux d'aide publique au développement qu'elle administre. Un examen du DSP dans des pays parvenus à des stades différents de développement politique et économique aiderait à mieux voir dans quelles catégories, par exemple celle de la création des conditions favorables, les interventions de DSP portent plus ou moins fruit. Dans son rapport de 1998, le Vérificateur général du Canada a parlé de l'utilité de décrire l'importance de projets donnés à l'intérieur de l'ensemble du programme d'aide au développement dans le pays visé.

Si l'ACDI choisit de procéder à une analyse de projets plutôt qu'à des études de pays, les recommandations suivantes s'adressent aux personnes qui établiront la liste des projets : choisir des projets réalisés dans différentes régions du monde; tenir compte de la mesure dans laquelle les conditions favorables sont réunies dans les pays visés; accorder la priorité aux projets parvenus à leur deuxième ou troisième phase; s'ils en sont à leur première phase, ne retenir que les projets dont le début remonte à au moins trois ans; choisir des projets bilatéraux, des projets de partenariat et des projets régionaux, réalisés dans des pays pour lesquels le DSP figure parmi les objectifs prioritaires énoncés dans le Cadre stratégique de programme-pays (CSPP); veiller à ce que les cinq catégories du DSP soient représentées; choisir des projets qui favorisent le DSP à chacun des trois niveaux d'intervention (macro, méso et micro).

L'examen global du DSP doit porter sur de grands enjeux tels que la réduction de la pauvreté, la durabilité et l'efficacité. Il convient en particulier d'établir une série de critères reconnus comme

démontrant un engagement envers la réduction de la pauvreté. L'analyse par critères pourrait compléter le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI. Il est recommandé de procéder à une évaluation de chacune des cinq catégories d'interventions de DSP afin de déterminer quels genres d'interventions donnent les meilleurs résultats selon que les conditions favorables sont plus ou moins réunies, et pourquoi. L'évaluation des projets de DSP concernant les grands enjeux et les leçons devrait se faire à différents stades (planification, conception, démarrage, exécution, ajustements, fin). Le rendement de l'AEC, des partenaires locaux, des exécutants, des évaluateurs à mi-parcours et en fin de projet, et du personnel de l'ACDI pourrait être évalué à chacun de ces stades. Il faudrait déterminer des facteurs clés de risque par catégorie et évaluer la qualité de l'information portant sur les leçons tirées de l'expérience en se demandant s'il y aurait lieu d'en améliorer l'analyse et la transmission au personnel de l'ACDI et aux AEC qui participent à l'exécution des projets de DSP.

Il est recommandé d'évaluer les méthodes employées pour réunir des données sur l'impact des interventions à moyen et à long terme étant donné l'importance de savoir si ces interventions ont effectivement, à long terme, des répercussions positives sur le développement. Dans son rapport de 1998, le Vérificateur général mentionne que l'ACDI ne fait pas d'analyse d'impact, c'est-à-dire de suivi systématique de ses projets une fois ceux-ci terminés, pour déterminer si les résultats escomptés à court et à long terme ont été atteints.

L'examen du DSP offrirait par ailleurs l'occasion de déterminer quels mécanismes pourraient améliorer la coopération au sein des équipes de projet de DSP de l'ACDI entre les responsables des programmes bilatéraux, de partenariat et régionaux à l'ACDI, la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, toujours à l'ACDI, et le MAECI.