



Évaluation du Programme de développement régional pour les Caraïbes, de 2011-2012 à 2016-2017

Rapport sommaire

Le 18 avril 2018

Pourquoi est-ce important?

Cette évaluation visait à fournir une évaluation neutre fondée sur des données probantes de l'aide au développement fournie par le Programme de développement régional pour les Caraïbes aux Canadiens, aux parlementaires, aux ministres, aux organismes centraux, à la direction d'Affaires mondiales Canada, aux partenaires et aux bénéficiaires.

Elle vise à contribuer à la prise de décisions éclairées et à soutenir l'amélioration des politiques et des programmes en aidant à déterminer les bonnes pratiques et les leçons apprises.

- **Période visée par l'évaluation** : de 2011-2012 à 2016-2017
- **Total des décaissements au titre de l'aide bilatérale de 2011-2012 à 2016-2017** : 336 millions de dollars, avec un décaissement moyen de 56 millions de dollars par année
- **Méthodes de collecte de données** :
 - entrevues avec les intervenants clés (n = 177)
 - entrevues de groupe (n = 2), dont :
 - 22 bénéficiaires
 - 20 partenaires d'exécution
 - 3 fonctionnaires du programme du gouvernement local
 - visites sur le terrain (n = 5, 4 projets)
 - revue de projet (n = 16 projets, évaluation de la mise en œuvre et des résultats)
 - examen des documents et de la littérature
 - analyse financière du programme
 - examen des documents
- **Évaluation terminée** : février 2018

Aspects évalués

Les programmes d'aide au développement d'Affaires mondiales Canada dans les Caraïbes de 2011-2012 à 2016-2017, plus particulièrement les projets financés bilatéralement et soutenus par le Secteur des Amériques (NGM).

Le Programme de développement régional pour les Caraïbes comprend 11 États insulaires et 3 États continentaux.

Questions de l'évaluation :

Pertinence

- Dans quelle mesure la stratégie et les priorités des programmes de développement régional pour les Caraïbes d'Affaires mondiales Canada correspondaient-elles aux besoins et aux priorités de développement de la région?

Efficacité

- Dans quelle mesure les programmes d'Affaires mondiales Canada ont-ils contribué à l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et finaux visés?
- Quels facteurs ont influé sur l'efficacité du Programme de développement régional pour les Caraïbes?

Durabilité

- Dans quelle mesure les résultats et les avantages des programmes d'Affaires mondiales Canada se sont-ils poursuivis ou se poursuivront-ils au-delà de l'aide au développement?

Efficiace

- Y a-t-il des possibilités d'améliorer l'efficiace des programmes d'Affaires mondiales Canada?

Thème transversal

- Dans quelle mesure les programmes de développement d'Affaires mondiales Canada dans la région des Caraïbes intègrent-ils et obtiennent-ils des résultats liés à l'égalité entre les sexes?



Ce que l'évaluation a révélé

Pertinence

Les programmes correspondaient aux besoins et aux priorités de la région, ainsi qu'aux politiques du Canada au fil des ans. Le Canada a fourni un soutien et de l'expertise qui ont favorisé une collaboration mutuellement avantageuse dans un certain nombre de domaines, notamment le soutien à l'égalité des sexes. Le programme d'aide du Canada a été perçu positivement et reconnu pour sa stabilité et sa cohérence en ce qui a trait au soutien des mêmes secteurs au fil des ans, contribuant ainsi au potentiel du programme pour stimuler le développement. L'approche régionale adoptée pour la conception du programme était pertinente et offrait de la valeur. Par contre, la reconnaissance publique de l'engagement du Canada et de ses contributions au développement international dans la région est peu élevée en raison de la faible visibilité de ses projets.

Efficacité

- En ce qui concerne les projets ayant fait l'objet de l'étude, le Programme de développement régional pour les Caraïbes a contribué à renforcer les capacités dans la région et a donné des résultats intéressants dans tous les secteurs. Cependant, il faudrait plus de temps pour obtenir des résultats cohérents à long terme.
- Bien que l'approche régionale ait permis d'obtenir des résultats utiles en matière de développement, elle pourrait faire une plus grande différence en renforçant la prise en charge, l'échange des connaissances et le dialogue politique.
- La variation des niveaux de synergie entre les projets examinés a entravé la mise à profit des résultats et leur optimisation.

Durabilité

- L'accent mis par le programme sur la formation et l'adoption de pratiques prometteuses dans la région a contribué à l'élargissement de la portée et à l'obtention de résultats durables.
- Par ailleurs, le niveau d'efforts déployés pour assurer la durabilité d'un projet a varié d'un projet à l'autre. En ce qui a trait à la durabilité des projets, mentionnons les défis suivants : la complexité et l'ampleur des projets, le manque de souplesse requise pour s'adapter aux contextes spécifiques des pays, la durée du soutien et les synergies limitées entre certains projets.

Efficiences

- Dans l'ensemble, le programme a été bien administré et s'est avéré efficace sur le plan de la gestion des ressources financières.
- Par ailleurs, l'efficacité du programme sur le terrain était limitée en partie par les contraintes ministérielles, sur lesquelles il avait un contrôle restreint.
- Les communications, la structure matricielle de gestion, les contraintes ministérielles, les ressources en matière de gestion de l'information et l'accès à l'expertise technique sont demeurés des obstacles à l'efficacité opérationnelle.

Thème transversal

- Le Canada a été un partenaire clé dans le soutien de l'égalité entre les sexes; certains projets ont ajouté de la valeur en mettant l'accent sur des questions particulières liées à l'égalité entre les sexes (discrimination, marginalisation et autonomisation).
- La plupart des modèles logiques approuvés pour les projets du programme comprenaient des références à l'égalité entre les sexes, mais les efforts d'intégration, de traitement, de suivi et d'attribution des ressources visant à favoriser l'égalité des sexes étaient inégaux d'un projet à l'autre.
- Même si l'accès aux spécialistes en matière d'égalité entre les sexes était limité à l'administration centrale et sur le terrain, leur participation a été bénéfique pour le programme. Toutefois, il aurait fallu avoir un meilleur accès à l'expertise technique et à un cadre analytique plus solide pour ajouter plus de valeur aux opérations du programme.

Recommandations et réponse de la direction

Recommandation 1

Compléter les programmes régionaux par des investissements propres à chaque pays et faire participer les gouvernements nationaux dans les projets régionaux.

(Pertinence)

Convenu: Le programme régional des Caraïbes reconnaît l'importance de travailler étroitement avec les pays des Caraïbes afin de faire face aux objectifs et enjeux régionaux, pour répondre à leurs besoins et guider les investissements. Des investissements adaptés par pays pourraient être nécessaires afin de répondre plus efficacement aux besoins spécifiques, par exemple dans le cas de la reconstruction après un désastre.

Recommandation 2

Élaborer un court plan d'action qui définit la façon dont le programme contribuera à promouvoir l'échange des connaissances, la visibilité, le dialogue politique et le renforcement des capacités, afin de mieux intégrer ces concepts dans les opérations quotidiennes et de s'assurer que le personnel et les partenaires en ont la même interprétation.

(Efficacité - durabilité)

Convenu: Le programme développera un court plan d'action stratégique sur l'échange des connaissances faisant la promotion de l'échange des connaissances, la visibilité, le dialogue des politiques (diplomatie du développement) ainsi que du renforcement des capacités. Ce plan d'action sera complété par une stratégie de communication qui visera à augmenter la visibilité et la compréhension des contributions du programme d'aide internationale du Canada dans la région et dans les pays distincts.

Recommandation 3

Élaborer un court plan d'action qui définit la manière dont le programme contribuera à promouvoir et à intégrer le concept de l'égalité entre les sexes dans les opérations quotidiennes, et s'assurer que le personnel et les partenaires en ont la même interprétation. (Efficacité)

Convenu: Suivant la politique féministe d'aide internationale, le programme régional de développement des Caraïbes développera un plan d'action sur l'égalité des genres indiquant comment les investissements d'aide internationale seront alignés aux cibles de la politique. Ce plan d'action spécifiera l'intégration de l'égalité des genres dans les opérations quotidiennes, incluant l'analyse qui informera l'élaboration des initiatives, les consultations, ainsi que le suivi et la mise en oeuvre. Ce plan d'action inclura également le dialogue des politiques et les communications, indiquant comment le programme s'engagera avec le gouvernement, la société civile et les partenaires régionaux en matière d'égalité entre les genres. L'approche du Canada en matière d'aide internationale y sera spécifiée liant les communications et les efforts diplomatiques des Chefs de mission de la région.

Recommandation 4

Examiner la structure actuelle de la matrice de gestion en vue d'améliorer la communication, la coordination et la cohésion parmi le personnel. (Efficacité)

Résolu : L'équipe du programme a revu et complété sa structure matricielle de gestion afin de s'assurer d'optimiser son efficacité. (incluant une meilleure communication, coordination et cohésion au sein de l'équipe). La structure matricielle modifiée a fait l'objet de consultations au sein du programme. Elle élabore avec plus de clarté les rôles et responsabilités des employés ainsi que les liens formels de gestion. Elle sera mise à jour suite à la réorganisation de 2018 de l'équipe du siège au bureau de l'Amérique centrale et des Caraïbes.

Aspects à prendre en considération pour les programmes futurs

Aspects à prendre en compte pour les programmes régionaux des secteurs géographiques

- 1) Étant donné que les pays d'une région ne sont pas tous également motivés par la coopération régionale, les programmes pourraient envisager la mise en place de programmes régionaux avec des pays choisis qui soutiennent davantage cette approche.
- 2) Pour éclairer la conception du programme, faciliter la coordination et éviter les doublons, les programmes régionaux pourraient cartographier les initiatives actuelles et prévues dans la région, y compris le financement de tous les donateurs.
- 3) Une conception du projet simple à l'échelle nationale et régionale peut permettre une meilleure adaptation à la capacité institutionnelle limitée des partenaires d'exécution. Elle facilite aussi la coordination avec de multiples intervenants, ainsi que le suivi et l'évaluation du projet.

Aspects à prendre en considération pour les programmes d'aide internationale

- 1) Les programmes décentralisés qui fournissent des équipes sur le terrain dotées de capacités en matière de conseil et de gestion dans des pays partenaires, et dotées de pouvoirs financiers et de pouvoirs liés au programme, pourraient être davantage préparées à offrir l'aide de manière efficiente.
- 2) La présence d'experts du secteur sur le terrain pourrait aider les programmes à respecter ses engagements, y compris les engagements liés aux domaines d'intervention établis dans la Politique d'aide internationale féministe du Canada, comme l'égalité entre les sexes et le renforcement du pouvoir socioéconomique des femmes et des jeunes filles.
- 3) L'accès à des outils et à des ressources de gestion de l'information ministérielle sur le terrain est essentiel pour que les programmes décentralisés fonctionnent efficacement et avec efficacité.