



Évaluation du programme-pays pour le Honduras, 2010-2011 à 2016-2017

Rapport sommaire

23 octobre 2017

Pourquoi est-ce important?

Cette évaluation a été effectuée pour fournir un examen impartial et fondé sur des preuves de l'aide au développement au Honduras aux Canadiens, aux parlementaires, aux ministres, aux organismes centraux, à la gestion d'Affaires mondiales Canada, aux partenaires et aux bénéficiaires.

Elle vise à contribuer à la prise de décisions éclairée et l'amélioration des politiques et des programmes en aidant à relever les bonnes pratiques et les leçons.

- **Portée de l'évaluation :** 2010-2011 à 2016-2017
- **Total des débours de l'aide bilatérale** (2010-2011 à 2015-2016) : 175 M\$, avec des débours moyens de 29 M\$ par année
- **Méthodes:**
 - entrevues avec les principaux intervenants (n=74)
 - groupes de discussion avec des bénéficiaires des projets (n=23); total de 264 participants (134 F/130 H)
 - visites sur place (n=8 projets)
 - examen des projets (n=27 projets, évaluation de la mise en œuvre et des résultats)
 - analyse des données financières et de durée des projets
 - examen des documents
- **Évaluation complétée :** Octobre 2017

Ce qui a été analysé :

La programmation d'aide au développement d'Affaires mondiales Canada au Honduras entre 2010-2011 et 2016-2017, en mettant l'accent sur les projets soutenus par le secteur Amériques (NGM) en plus d'un échantillon de projets expressément sélectionnés de Partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM).

Questions posées lors de l'évaluation :

Pertinence :

- Dans quelle mesure le programme du Honduras répond-il aux besoins des populations cibles?
- Dans quelle mesure le programme du Honduras est-il harmonisé aux besoins et aux priorités nationales du pays?

Efficacité et efficacité

- Quels facteurs ont influencé l'efficacité du programme du Honduras?
- Est-il possible d'accroître l'efficacité du programme?
- Résultats atteints – Dans quelle mesure le programme du Honduras a-t-il atteint ses extrants attendus et ses résultats immédiats et contribué aux résultats intermédiaires et finaux attendus?

Durabilité

- Quelle est la probabilité que les résultats/avantages soient maintenus au-delà de la période de financement du projet? Est-il possible de démontrer que des avantages ont été maintenus dans des secteurs où le financement a pris fin?

Thèmes transversaux

- Dans quelle mesure le programme du Honduras a-t-il intégré les considérations liées à l'égalité entre les sexes, à la durabilité environnementale et à la gouvernance dans son programme de développement? Les résultats attendus ont-ils été atteints?



Conclusions de l'évaluation

Pertinence

Les projets étaient harmonisés aux besoins de la population cible et étaient largement conçus et mis en œuvre à l'aide d'approches participatives et consultatives. L'aide bilatérale au Honduras pendant la période de l'évaluation visait surtout à améliorer la sécurité alimentaire et à assurer l'avenir des enfants et des jeunes grâce à des investissements en santé et en éducation. Cependant, même si les programmes étaient très adaptés aux besoins du pays, il a été signalé que le Ministère a été lent initialement à répondre à l'évolution du contexte au Honduras, des priorités régionales et des enjeux d'importance pour les Canadiens.

Efficacité et efficience

- Un contexte difficile au Honduras combiné à plusieurs changements ministériels a limité l'efficacité et l'efficience globales du programme. Malgré ces difficultés à l'externe et à l'interne, des résultats considérables ont été obtenus au niveau des projets.
- L'aide internationale canadienne a fourni une valeur ajoutée en offrant de l'assistance technique de grande qualité, en renforçant les capacités et en soutenant des approches novatrices.
- Certains projets ont élaboré des stratégies afin de mieux joindre les plus pauvres et les plus vulnérables, mais il y avait un besoin de mieux définir et de différencier les groupes cibles.
- Bien qu'il y ait eu de nombreux projets ayant obtenu de très bons résultats, l'incidence stratégique du programme était limitée par une application inégale de la Gestion axée sur les résultats (GAR), une coordination limitée entre les projets et les secteurs ainsi que la dispersion géographique et sectorielle des programmes.
- L'efficience et l'efficacité des modalités d'exécution ont été mitigées et la mise en œuvre des approches-programmes (AP) a été difficile dans le contexte du Honduras.
- Même si l'efficacité des forums de coordination des donateurs a varié selon le secteur et la période, le Canada a été perçu comme un contributeur important.
- La réputation du Canada de partenaire de confiance a permis à Affaires mondiales Canada de faire une contribution importante au dialogue politique sur les questions de genre en réunissant les joueurs à la table pour travailler en collaboration.

Durabilité

Le soutien du renforcement des capacités et de l'élaboration de modèles de projets pouvant être reproduits a contribué à la durabilité et à l'amélioration des résultats.

- Toutefois, dans les secteurs de la santé et de l'éducation, la capacité limitée des institutions du gouvernement hondurien ainsi que le financement réduit des donateurs entraînent des défis pour la durabilité des résultats.

Thèmes transversaux

Le niveau d'intégration des thèmes transversaux et les résultats atteints ont varié selon l'enjeu et le secteur.

- Les considérations liées à la gouvernance étaient à l'avant-plan, étant donné le contexte politique et social complexe du Honduras.
- Il y a eu une forte intégration des considérations liées à la durabilité environnementale dans les programmes de sécurité alimentaire et de croissance économique durable, guidée par une sensibilisation accrue à la nécessité de réduire et d'atténuer les répercussions des changements climatiques.
- Les considérations liées au genre ont été mieux intégrées au niveau des projets qu'au niveau de la planification et de la présentation de rapports sur les programmes. Les projets ont été confrontés à d'importants défis en ce qui concerne l'atteinte des résultats en matière d'égalité des sexes au Honduras. Le fait d'avoir une expertise locale forte en matière d'égalité des sexes a fourni un soutien précieux et a aidé à mettre en œuvre des mesures concrètes.

Sommaire des recommandations et de la réponse de la direction

Recommandation 1:

Examiner les processus de gestion de projets afin d'identifier les facteurs d'inefficacité, diminuer le temps requis pour l'approbation d'ententes de projets ainsi qu'uniformiser et normaliser davantage les exigences.

Acceptée: Le programme de développement du Honduras avec l'appui du Bureau des opérations d'aide internationale (DPD) va identifier les facteurs d'inefficacité dans les processus et chercher à résoudre ceux qui relèvent du programme. Le DPD va prendre en compte les facteurs liés au processus ministériel de programmation et d'harmonisation et incorporer des solutions dans les plans d'actions ministériels pertinents. La Direction générale de la gestion des subventions et contributions va examiner les retards subis dans la phase de préparation d'ententes pour les initiatives développées au Honduras. Les constats informeront des plans d'action pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des processus de programmation et de gestion.

Recommandation 2:

Améliorer la planification stratégique à long terme au niveau du programme.

Acceptée: En 2015, le programme du Honduras a ajusté sa planification stratégique à plus long-terme afin de se concentrer sur deux domaines thématiques présentement connus comme la croissance au service de tous et la gouvernance inclusive en mettant l'accent sur l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles. Un cadre de mesure du rendement aligné avec la Politique d'aide internationale féministe, intégrant la production de rapports sur les résultats au niveau du programme, sera développé.

Recommandation 3:

Continuer à améliorer les mécanismes visant à partager les connaissances et à créer des synergies entre les projets et les partenaires soutenus au sein des différents secteurs.

Acceptée: Le Programme de développement du Honduras s'appuiera sur les efforts actuellement en cours pour promouvoir le partage des connaissances entre les secteurs d'Affaires mondiales Canada et les partenaires de projets externes afin d'améliorer la cohérence au niveau stratégique et de la mise en œuvre de la programmation. La Direction des partenariats pour l'innovation dans le développement continuera à chercher des opportunités pour accroître le partage des connaissances, améliorer la coordination et saisir les synergies possibles.

Recommandation 4:

Cibler l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles avec une stratégie au niveau du programme.

Acceptée: Le Programme de développement du Honduras mettra sur les initiatives actuellement en cours telles que le développement d'un cadre de mesure du rendement qui identifie l'égalité entre les sexes et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles comme le moteur de ses efforts de développement; consacra des fonds afin de poursuivre la coordination entre donateurs et le dialogue sur les politiques sur l'égalité des genres; continuera à engager des spécialistes locaux en genre, travaillera avec les spécialistes du genre de l'administration centrale, et offrira de la formation continue, au besoin; et enfin réactivera le réseau d'experts locaux en genre.

Recommandation 5:

Mettre en œuvre des mécanismes de gestion de l'information afin de mieux documenter et transférer la mémoire institutionnelle.

Acceptée: Le Programme de développement du Honduras met en œuvre un système de gestion de l'information amélioré pour faciliter le transfert de connaissances entre le bureau de pays du Honduras et l'administration centrale et mieux transférer la mémoire institutionnelle au sein du bureau de pays.

Considérations pour l'aide internationale future aux programmes-pays

Considérations pour la programmation de secteurs géographiques

- 1) Les fonds locaux peuvent fournir un soutien souple et agile aux projets pilotes stratégiques qui peuvent être amplifiés, y compris des initiatives ciblées pour promouvoir l'émancipation des femmes et des filles. Ils peuvent également favoriser l'engagement avec les nouveaux partenaires institutionnels et le travail avec les OSC.
- 2) Les réseaux de pays faisant la promotion de l'égalité des sexes, peuvent jouer un rôle important dans le renforcement de la capacité, en rehaussant la sensibilité à la question et en améliorant la surveillance et l'atteinte des résultats.
- 3) Les approches-programmes (AP) nécessitent un degré élevé d'appropriation locale, de capacité et de systèmes de gestion. Le fait d'avoir un volet d'aide technique au début d'une AP favorise le renforcement de la capacité institutionnelle nécessaire.

Considérations pour la programmation de l'aide international de l'ensemble des secteurs

- 1) Les partenaires et les organismes d'exécution élaborent des stratégies pour mieux définir les besoins différenciés des groupes pauvres et vulnérables et y répondre. Les leçons pourraient être documentées et communiquées.
- 2) L'élaboration de stratégies de sortie tôt dans la mise en œuvre du projet permet de favoriser l'appropriation locale, d'augmenter la durabilité potentielle et d'aider les partenaires à tirer profit des ressources provenant d'autres sources.
- 3) Les projets à long terme ou comportant plusieurs étapes pourraient être nécessaires pour atteindre des résultats durables, notamment dans les secteurs transversaux.
- 4) Le fait de miser sur les expériences de projet antérieures réussies et de faciliter la coopération sud-sud peut accroître l'incidence du programme de façon rentable.
- 5) Lors de la conception et de la mise en œuvre des projets de croissance économique durable, il faut se concentrer sur la prestation de ressources spécialisées pour acquérir des capacités en marketing et en commerce et élaborer des stratégies pour accéder aux marchés à valeur élevée.
- 6) Les missions de surveillance conjointes entre les projets appuyés par différents secteurs du Ministère pourraient être envisagées pour favoriser la mise en commun des connaissances et améliorer l'efficacité de la surveillance.
- 7) Fournir aux bureaux de pays un accès aux systèmes corporatifs de gestion de l'information (InfoBanque et SGDE) pourrait améliorer l'efficacité opérationnelle et faciliter le transfert de connaissances entre le terrain et l'administration centrale.