

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

Direction de l'évaluation de l'aide internationale (PRA)

Affaires mondiales Canada

23 octobre 2017



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada

Table des matières

page

i

Sommaire

page

1

*Informations
générales sur
le programme*

page

4

*Portée et
méthodologie
de l'évaluation*

page

6

Constatations

page

22

*Recommandations
et réponse de la
direction*

page

23

Considérations

page

24

Annexes

Acronymes et abréviations

AC	Administration centrale	LGBTQ	lesbienne, gai, bisexuel, transgenre et queer
ALE	accord de libre-échange	MACCIH	Mission d'appui à la lutte contre la corruption et l'impunité au Honduras
AP	approche-programme	ME	ministère de l'Éducation du Honduras
APD	aide publique au développement	MFM	Secteur des enjeux mondiaux et du développement (aide multilatérale)
ATEC	Agence technique des enquêtes criminelles	MS	Ministère de santé du Honduras
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale	NGM	Secteur des Amériques
CDM	chef de mission	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CED	croissance économique durable	OCDE-CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CEP	chef de l'équipe de projet	ONG	organisation non gouvernementale
CPP	cadre de programmation-pays	OSC	organisation de la société civile
DP	demande de propositions	PARCLC	Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité
EF	exercice financier	PASOS III	Projet de services durables d'approvisionnement en eau et d'assainissement
EPT	éducation pour tous	PIB	produit intérieur brut
FAS	fonds d'appui sectoriel	PPA	processus de programmation de l'agence
FORTA	Renforcer la gestion de l'éducation au niveau des districts	PRA	Direction de l'évaluation de l'aide internationale
G16	Groupe des 16 (groupe de coordination des donateurs)	RSG	rapport sommaire de gestion
GAR	gestion axée sur les résultats	SA	sécurité alimentaire
GC	gouvernement du Canada	SMNE	santé des mères, des nouveau-nés et des enfants
GH	gouvernement du Honduras	UAP	Unité d'appui au programme
IFM	Secteur de la sécurité internationale et des affaires politiques		
JES	Justice Education Society de la Colombie-Britannique		
KFM	Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement		

Sommaire

L'évaluation porte sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du programme d'aide au développement au Honduras de 2010-2011 à 2016-2017. Le but est d'éclairer la prise de décision et d'appuyer l'amélioration des politiques et du programme. Le présent rapport contient les constatations et les conclusions de l'évaluation, de même que des recommandations en découlant. Des considérations pour la future programmation de l'aide internationale y sont également exposées.

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que le programme d'Affaires mondiales Canada était pertinent, bien qu'il ait tardé à s'adapter à l'évolution du contexte au Honduras et au Canada. Les effets conjugués d'un contexte hondurien difficile et de plusieurs changements ministériels ont nuï à l'efficience et l'efficacité du programme. Malgré tout, le programme a permis d'obtenir des résultats significatifs.

L'aide internationale canadienne a démontré sa valeur en fournissant de l'aide technique de grande qualité, en renforçant les capacités et en appuyant des approches novatrices. De nombreux projets ont permis de développer des modèles, que suivent maintenant le gouvernement hondurien et d'autres donateurs. Cela contribue à la durabilité de l'impact et à l'obtention de résultats à plus grande échelle. Un apport significatif au dialogue politique et à la coordination des donateurs a été fait, notamment en ce qui a trait à l'égalité entre les sexes.

L'intégration des enjeux transversaux était variable d'un thème ou d'un secteur à l'autre, tout comme l'ont été les résultats. Étant donné le contexte politique et social complexe du Honduras, les considérations de gouvernance étaient au premier plan. Il y avait une forte intégration des considérations de durabilité environnementale dans les éléments de programme visant la sécurité alimentaire et la croissance économique durable, en raison d'une prise de conscience accrue de la nécessité de lutter contre les changements climatiques et d'en atténuer les impacts. Même si les considérations liées à l'égalité entre les sexes étaient mieux intégrées à l'échelle des projets qu'aux étapes de la planification et de l'établissement de rapports à l'échelle du programme, il a été difficile d'obtenir des résultats à cet égard au Honduras.

Même si la plupart des projets ont produit les résultats attendus, l'impact global s'est trouvé amoindri par un certain manque de coordination et de synergie entre les projets et les secteurs et par une grande dispersion géographique et sectorielle. La planification stratégique du programme a souffert d'un manque de mécanismes de planification à long terme, du roulement du personnel, de la faiblesse de la gestion axée sur le rendement à l'échelle du programme, du caractère changeant des priorités ministérielles et de la lenteur des processus d'approbation.

Résumé des recommandations

1. Examiner les processus de gestion de projet afin de cerner les inefficacités, d'accélérer la conclusion d'ententes de projets et de simplifier et uniformiser davantage les exigences.
2. Améliorer la planification stratégique à long terme dans le cadre du programme.
3. Continuer à améliorer les mécanismes visant à partager les connaissances et à créer des synergies entre les projets et les partenaires soutenus par les différents secteurs.
4. Viser l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles avec une stratégie à l'échelle du programme.
5. Mettre en place des mécanismes de gestion de l'information pour mieux documenter et assurer la transmission de la mémoire organisationnelle.

Informations générales sur le programme

Infos générales

Contexte hondurien

Développement social et humain – pauvreté, inégalité et changement climatique

Bien qu'il fasse partie de la tranche inférieure des pays à revenu intermédiaire, le Honduras est sous-performant dans de nombreux domaines par rapport à ses homologues latino-américains. **Le niveau de pauvreté absolue a augmenté** ces dernières années, alors que 62,8 % de la population était sous le seuil national de pauvreté en 2015. Ceux qui vivent dans les zones rurales, les populations ethniques et autochtones et les femmes sont parmi les plus pauvres au Honduras. **L'inégalité demeure une préoccupation majeure**; en effet, les mesures d'inégalité des revenus n'ont presque pas changé depuis 2009, malgré une hausse du PIB.

La sécurité alimentaire et la qualité de la nutrition des populations les plus vulnérables ont empiré; à preuve, un enfant sur quatre souffre de malnutrition chronique. Cela s'explique en partie par de graves sécheresses (de 2014 à 2016) dans les régions de l'Est et du Sud, connues sous le nom de « corridor sec ». **Le Honduras est en tête de l'indice mondial du risque climatique à long terme** : on estime que les pertes annuelles dues aux phénomènes météorologiques extrêmes y représentent plus de 3 % du PIB.

Gouvernance et droits de la personne – corruption, violence et impunité

Le Honduras a connu des problèmes de gouvernance durant une grande partie de son histoire moderne. Plus récemment, le coup d'État militaire de 2009 a déclenché une crise politique condamnée internationalement. Alors que le pays est revenu à un système politique démocratique et multipartite, il fait face à des niveaux élevés de corruption, de violence et d'impunité. Cette situation **pose d'importants défis au chapitre de la protection des droits de la personne, de la primauté du droit et de l'application des lois**.

La corruption est un problème omniprésent, des éléments criminels organisés se trouvent parmi les policiers, les fonctionnaires et les politiciens. Un manque de transparence et des révélations sur le détournement de fonds d'institutions de l'État ont déclenché de grandes manifestations publiques ces dernières années. La sécurité est également un problème critique; en effet, le Honduras se classe parmi les pays les plus violents dans le monde. La présence persistante de gangs associés à **des niveaux élevés de criminalité, de violence et de trafic de stupéfiants** continue d'entraver le progrès politique, économique et social et a contribué à l'exode des jeunes.

Les femmes et les filles font face à des taux élevés de violence au foyer et à l'extérieur. Bien que la loi interdise la violence domestique, elle est rarement appliquée. Des organisations de femmes ont dénoncé une tendance à la hausse de « féminicide », c'est-à-dire du ciblage et du meurtre de femmes parce que ce sont des femmes.



Des niveaux élevés de pauvreté, d'inégalité et d'exclusion sociale, conjugués à la corruption et au crime organisé, ont fait du Honduras l'un des pays les plus violents du monde.

Infos générales

Contexte du donateur



En 2015, le Canada était le cinquième plus gros donateur bilatéral au Honduras.

Affaires mondiales Canada

La période d'évaluation comprend un certain nombre de changements ministériels. Avant 2013, l'aide au développement était mise en œuvre par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). En 2013, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a fusionné avec l'ACDI sous la dénomination de « ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement » (MAECD). Le MAECD est devenu Affaires mondiales Canada en 2015.

Coopération Canada-Honduras

Le programme du Honduras — principal programme bilatéral de développement du Canada en Amérique centrale — s'appuie sur une relation de longue date entre les deux pays. En 2009, le Canada a désigné le Honduras comme pays cible de son aide bilatérale au développement; cet engagement fut réaffirmé en 2014. Les relations commerciales entre les deux pays ont été officialisées avec l'entrée en vigueur en 2014 de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Honduras.

Affaires mondiales Canada gère l'aide au développement du Honduras de façon décentralisée. Un chef de mission (CDM) couvrant le Honduras, le Costa Rica et le Nicaragua est installé au Costa Rica, tandis qu'un directeur du développement pour le programme du Honduras est sur place dans la capitale du pays, Tegucigalpa. Les transactions financières sont effectuées par l'intermédiaire d'un bureau central situé au Mexique. Jusqu'en décembre 2016, une unité d'appui au programme (UAP) fournissait une assistance administrative, logistique et technique au programme.

Aide publique au développement (APD) au Honduras

En 2015, l'APD totale au Honduras a dépassé 600 millions de dollars américains, soit 2,8 % du revenu national brut (APD nette). La dépendance du pays à l'aide au développement est faible, mais elle est beaucoup plus élevée que la moyenne régionale (0,2 % APD nette en Amérique latine). Les principaux fournisseurs d'APD en 2015 étaient la Banque interaméricaine de développement, les États-Unis, le Japon, la Banque mondiale, l'Union européenne, l'Allemagne, le Fonds d'investissement climatique, la Suisse et le Canada.

Coordination des donateurs

Les principaux partenaires bilatéraux et multilatéraux du pays harmonisent leurs efforts de développement et leurs investissements grâce à un groupe de coordination des donateurs, actuellement connu sous le nom de Groupe des 16 (G16). Le G16 vise à aligner l'aide des donateurs sur la stratégie de réduction de la pauvreté du Honduras et à permettre la mise en œuvre de fonds multi donateurs au profit d'initiatives comme *Éducation pour tous*. Il y a aussi plusieurs groupes de coordination de donateurs spécifiques à des secteurs.

Sources : OCDE, Statistiques par donateur, bénéficiaire et secteur, Système de notification des pays créanciers de l'OCDE-CAD, base de données de la Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde

Infos générales

Programmation d'Affaires mondiales Canada

Le CAD de l'OCDE définit l'**approche fondée sur un programme ou approche-programme (AP)** comme un moyen d'engager la coopération pour le développement sur la base des principes d'appui coordonné en faveur d'une action de développement administrer localement. Suivant l'AP, les fonds sont normalement alloués comme aide budgétaire (générale ou sectorielle) à un pays bénéficiaire ou au moyen de mécanismes de financement groupés par lesquels les donateurs et un pays partenaire négocient le financement d'un programme gouvernemental en particulier.

Décaissements du programme

Entre 2010-2011 et 2015-2016, les décaissements d'aide bilatérale d'Affaires mondiales Canada au Honduras ont totalisé 175 millions de dollars, à raison de **29 millions de dollars par année en moyenne**. La majorité de ce montant (83%) a servi à la programmation géographique du Secteur des Amériques (NGM). Le reste est réparti entre des programmes appuyés par le Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM) (14%), le Secteur des enjeux mondiaux et du développement (MFM) (2%) et le Secteur de la sécurité internationale et des affaires politiques (IFM) (1%).

Total de l'aide bilatérale au développement de 2010-2011 à 2015-2016 (175 M\$)



La programmation géographique comprenait deux approches-programmes (AP), représentant 13% des décaissements faits par NGM au cours de la période d'évaluation. L'une d'elles a contribué à un fonds multi donateurs avec le ministère de l'Éducation du Honduras, et l'autre a fourni des fonds pour appuyer le secteur de la santé par l'intermédiaire du ministère des Finances du Honduras. Le reste de la programmation a été réalisé grâce à des projets mis en œuvre par une combinaison d'organisations multilatérales, d'ONG canadiennes avec des entreprises du secteur privé, d'institutions honduriennes et d'organisations de la société civile (OSC) soutenues par des fonds locaux. Contrairement à d'autres programmes-pays d'Affaires mondiales Canada dans les Amériques, le programme du Honduras n'avait pas de programmation bilatérale axée sur l'égalité entre les sexes au cours de la période d'évaluation.

Dépenses par priorité thématique

Pendant la période d'évaluation, 73% de tous les décaissements ont été consacrés à la sécurité alimentaire et à la programmation pour les enfants et les jeunes (avec un emphase sur la santé et l'éducation), en accord avec les priorités géographiques énoncées dans le cadre de programmation-pays (CPP) 2010-2015 pour le Honduras. Le reste a été en grande partie alloué aux priorités relatives à la croissance économique durable (19%), notamment à de nombreux projets contribuant également aux objectifs en matière de sécurité alimentaire. De moindres sommes ont été consacrées à la promotion de la démocratie et au soutien humanitaire.

Portée et méthodologie de l'évaluation

Portée de l'évaluation

- La période couverte correspond aux années fiscales de 2010-2011 à 2015-2016.
- Évaluation des résultats concentrée sur les projets du NGM, en plus d'un échantillon de projets du KFM choisis à dessein. (Le modèle logique du programme du Honduras est disponible à l'annexe I)
- L'échantillon évalué compte 27 projets au total, représentant 74 % (130 M\$) des décaissements totaux (175 M\$) pour l'aide bilatérale au cours de la période. (Les détails sur la méthode d'échantillonnage sont disponibles à l'annexe II)
- La position d'Affaires mondiales Canada dans le domaine du développement et des politiques au Honduras, de même que la relation entre les activités hors projet (p. ex., dialogue sur les politiques, coordination des donateurs), est entrée en ligne de compte dans l'évaluation de l'efficacité du Programme du Honduras.

But de l'évaluation

- Procéder à une évaluation neutre de l'aide au développement au Honduras afin d'informer les Canadiens, les ministres et les autres parlementaires, les organismes centraux, la direction d'Affaires mondiales Canada, les partenaires et les bénéficiaires.
- Contribuer à une prise de décisions éclairée et à l'amélioration des politiques et des programmes en aidant à cerner les bonnes pratiques et les leçons à retenir.

Questions d'évaluation

Pertinence

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

Efficacité et efficience

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

Durabilité

7. 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

8. 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?

Méthodologie

La Direction de l'évaluation de l'aide internationale (PRA) a réalisé l'évaluation avec l'appui d'une consultante externe ayant une expertise régionale et en matière d'égalité entre les sexes. Deux missions de collecte de données ont eu lieu au Honduras au début de 2017.

L'évaluation a utilisé un dessin de méthodes mixtes avec une approche d'étude de cas intégrée. Sept études de cas explicatifs ont été menées. Les études de cas étaient centrées sur des projets et ont été expressément sélectionnées en tenant en compte des priorités thématiques, des périodes de temps, des partenaires de mise en œuvre, des modalités d'exécution et des types d'investissement. Les limites des données recueillies sont exposées à l'annexe III.

Les méthodes de collecte de données ont inclus :

Entrevues avec les principaux intervenants n=74



Entrevues semi-structurées individuelles ou en petits groupes :

- direction et personnel d'Affaires mondiales Canada (19)
- organismes de mise en œuvre (29)
- partenaires locaux (4)
- gouvernement du Honduras (9)
- organismes donateurs internationaux (6)
- OSC, universitaires, secteur privé (7)

Examen de projets n=27



Évaluation de la mise en œuvre et des résultats de 15 projets du NGM et de 12 projets du KFM.

Examen systématique de tous les documents de projet disponibles, et notamment des suivants :

- documents d'approbation et de mise en œuvre;
- rapports sommaires de suivi, de rendement et de gestion;
- rapports d'évaluation.

Analyse des données financières et du tableau chronologique des projets



Examen en parallèle des décaissements prévus et réels des projets.

Examen en parallèle des dates prévues et réelles d'approbation, d'initiation et de fin des projets.

Des groupes de discussion avec des bénéficiaires des projets n=23



Les études de cas ont inclus 23 groupes de discussion avec des bénéficiaires des projets.

Les groupes de discussion ont inclus 264 participants (134 F/130 H)

Visites sur place n = 8 projets



Les études de cas ont inclus des visites à divers sites de mise en œuvre pour 8 projets (5 NGM, 3 KFM).

Examen de la documentation



Examen des documents internes de politiques et de stratégie ministérielles.

Examen de documents externes relatifs au contexte politique, économique et social du Honduras et d'évaluations effectuées par d'autres donateurs.

Constatations

Constations sur la pertinence

« L'un des points forts de la coopération canadienne réside dans son caractère participatif... personne ne débarque avec de la formation déjà préparée... nous commençons par définir nos besoins et un programme est conçu sur mesure pour y répondre »

- *Partenaire de projet hondurien*

Les projets correspondaient aux besoins de la population cible et, dans une large mesure, ils ont été conçus et mis en œuvre au moyen d'approches participatives et consultatives.

Dans tous les secteurs, les projets correspondaient aux besoins des populations cibles. Dans les secteurs de la santé et de l'éducation, leurs objectifs **concordaient bien avec les objectifs nationaux visant à améliorer la santé des enfants et des mères ainsi qu'à procurer un accès équitable à des services éducatifs et de santé de qualité**. Sur le plan géographique, le fait de concentrer les projets en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans la zone du corridor sec a permis de répondre aux besoins des populations les plus vulnérables. Il en va de même de la désignation des régions prioritaires en consultation avec le gouvernement du Honduras.

En ce qui concerne la sécurité alimentaire (SA) et de la croissance économique durable (CED), plusieurs **projets ont été reconnus comme pertinents pour faire face à des enjeux environnementaux** (p. ex. sécheresses persistantes, dégradation des terres, maladie de la « rouille » du café) auxquels sont confrontés les petits producteurs. Toutefois, après un changement de la programmation au profit de la CED, certains groupes concernés ont dit craindre que l'on néglige besoins actuels et importants des petits producteurs et des agriculteurs pauvres, y compris la difficulté pour eux de bénéficier d'un accès équitable aux marchés.

Pour les projets auxquels KFM apporte son soutien, les parties prenantes estiment que l'**utilisation innovante d'approches et de techniques participatives**, pour concevoir et adapter les projets en fonction des besoins des populations pauvres et vulnérables, y compris l'utilisation d'une approche consultative, pour répondre aux besoins institutionnels dans le secteur de la justice, fait partie des points forts de la programmation.

Malgré une programmation bien adaptée aux besoins du pays, le Ministère a tardé initialement à agir face à l'évolution du contexte hondurien, des priorités régionales et des enjeux importants aux yeux des Canadiens.



Au niveau du programme, l'aide au profit du Honduras visait à répondre à des besoins prioritaires, comme la nécessité d'accroître la sécurité alimentaire et d'assurer l'avenir des enfants et des jeunes par des investissements dans la santé et l'éducation. **La programmation correspondait bien aux priorités du gouvernement du Honduras**, telles qu'énoncées dans des documents stratégiques clés.¹

Toutefois, des OSC et des parlementaires canadiens ont dit **craindre que l'aide internationale du Canada ne tienne pas compte de la situation des droits de la personne au Honduras, qui se détériore**, ni des besoins de la société civile hondurienne.² De plus, ils recommandent que le gouvernement du Canada examine l'aide actuelle et de soutenir des efforts de démocratisation et de protection des droits de la personne à plus long terme. Au niveau régional, le Ministère a également dû adapter sa programmation au Honduras pour qu'elle corresponde mieux aux priorités régionales en matière de migrations et de sécurité. De même, avec l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange (ALE) Canada-Honduras, en 2014, il est devenu évident que les Canadiens s'attendaient à des partenariats économiques avec des acteurs différents (p. ex. entreprises, coopératives). À l'intérieur et à l'extérieur du Ministère, la nécessité de recentrer la programmation en fonction de besoins et de priorités en constante évolution s'imposait de plus en plus.

La programmation a commencé à changer vers la fin de la période d'évaluation (2015), pour s'adapter aux priorités, notamment la promotion de la *démocratie et d'une croissance économique durable*. *Un certain nombre de solutions de continuité ont été dégagees, en même temps que se poursuivait la planification de la nouvelle programmation*. Toutefois, certains estiment encore que **le programme a tardé à s'adapter à un contexte hondurien et canadien en mutation**. Cette impression découle, dans une large mesure, de changements organisationnels au Ministère, y compris un taux de roulement élevé du personnel et des gestionnaires chargés du programme.

1) La « Vision nationale pour le Honduras 2010-2038 » et le « Plan national 2010-2022 ».

2) Honduras : Atteinte à la démocratie, Rapport du Groupe d'orientation politique pour les Amériques du CCCI et recommandations à l'intention du gouvernement du Canada (2010) et Violations des droits de la personne au Honduras : Mettre fin à la violence et à l'impunité, Rapport du Comité permanent des affaires étrangères et du développement international (étude entreprise en 2012, rapport déposé en 2015).

Constatations sur l'efficience et l'efficacité

Une situation difficile au Honduras, conjuguée à plusieurs changements organisationnels au Ministère, ont limité l'efficience et l'efficacité globales de la programmation.



Changements organisationnels

- fusion
- décentralisation
- nouvelles politiques et procédures administratives

Contexte du programme

- roulement important du personnel
- gestion déficiente de l'information organisationnelle
- nécessité de recentrer les priorités

Contexte au Honduras

- institutions publiques et sociales déficientes
- corruption endémique
- préoccupations concernant la sécurité
- faiblesse du tissu social
- changements climatiques et vulnérabilité environnementale

- manque de clarté concernant l'orientation stratégique

- flou entourant les rôles et les responsabilités
- des pouvoirs délégués réduits sur le terrain
- lente fermeture de l'Unité d'appui au programme (UAP)
- perte de la mémoire organisationnelle

Répercussions sur l'efficience et l'efficacité

- planification stratégique déficiente
- approbation des projets lente
- retards dans le lancement et l'exécution des projets
- augmentation du coût des transactions pour toutes les parties prenantes

Les donateurs s'entendent pour dire que le Honduras est l'un des milieux les plus difficiles pour instaurer un programme d'aide au développement. Le contexte politique instable, les institutions publiques faibles, la corruption omniprésente et les problèmes de sécurité, ainsi que la structure sociale faible et les vulnérabilités environnementales ajoutent à la complexité de la mise en œuvre du programme ou de projets. Travailler dans ce milieu exige une solide compréhension du contexte local et entraîne souvent des coûts de transaction plus élevés pour tous les intervenants.

Au sein du ministère, de nombreux changements du point de vue organisationnel ont posés des défis supplémentaires. Au cours de la période d'évaluation, la décentralisation du programme du Honduras (mis en œuvre de 2009 à 2013) a semé de la confusion dans les rôles et responsabilités entre l'AC, les CDM en Amérique centrale et le directeur du développement du Honduras. Lors de la fusion de l'ACDI et du MAECI en 2013, de nouveaux acteurs et de nouveaux niveaux de responsabilité se sont ajoutés, ce qui a compliqué davantage la coordination des cloisonnements qui existaient entre les programmes en matière de développement et de sécurité. Parallèlement, les nouveaux processus administratifs instaurés au moment du lancement du Processus de programmation autorisé (PPA) en 2013 combiné à la réduction des pouvoirs délégués sur le terrain ont contribué à rendre les processus d'approbation plus longs et plus complexes.

Au niveau du pays, le roulement fréquent de personnel au niveau de la direction et des employés canadiens combiné à un système de gestion de l'information ministériel peu efficace ont restreint la planification stratégique. Le personnel sur le terrain n'avait pas accès aux bases de données ministérielles (p. ex. SGDE), et les données de l'UAP n'étaient pas intégrées dans le système de données du bureau du Honduras. Par conséquent, le programme a perdu de la mémoire organisationnelle. De plus, avant que les exigences linguistiques ne soient mises en place en 2013, certains employés canadiens ont commencé leur affectation en ayant très peu de compétences en espagnol. Leur capacité à assumer efficacement leurs responsabilités était restreinte ce qui, combiné au roulement élevé de personnel, a fait augmenter les coûts de transaction des partenaires.

L'efficacité des activités du programme était limitée par la taille relativement grande et la dissolution lente de l'UAP. Une équipe importante de spécialistes techniques combinée à un soutien logistique de huit véhicules et de six conducteurs à temps plein travaillaient pour l'UAP. Ce grand nombre d'employés et de véhicules devait appuyer un programme plus vaste que celui qui a été mis en œuvre au Honduras. En outre, le lent processus de dissolution de l'UAP, qui a commencé en 2012 et s'est terminé en 2016, s'est avéré coûteux, laborieux et a créé une incertitude pour l'UAP et les autres employés sur le terrain.

(3) Les investissements dans le programme du Honduras étaient censés augmenter à 35 M\$ par année. Le programme n'a pas connu la croissance prévue, et les dépenses étaient d'environ 24 M\$ par année entre 2010-2011 et 2015-2016.

Examen des échéanciers du projet et des décaissements

Taille de l'échantillon du projet n=23
(NGM=13, KFM=10)

- Le délai moyen d'approbation du projet était de 9 mois.
- L'approbation de plusieurs projets de NGM a pris beaucoup plus de temps, notamment entre 18 et 35 mois pour l'approbation de cinq de ces projets.
- Comparativement aux projets de KFM, les projets de NGM ont connu des retards de 4 mois supplémentaires entre la date de début prévue et la date de début réelle.
- Les fonds ont été décaissés comme prévu selon les échéanciers modifiés de projets.

L'efficacité et l'efficiency des modalités d'exécution étaient mitigés. La mise en œuvre des AP s'est avéré particulièrement difficile en contexte hondurien.

Défis que présentent la mise en œuvre et la gestion des AP au Honduras

- Délais beaucoup plus longs pour l'approbation et la mise en œuvre d'AP comparativement aux autres modalités d'exécution.
- Capacité institutionnelle restreinte des ministères du gouvernement du Honduras (GH) pour concevoir, gérer, rendre compte et surveiller les AP.
- Capacité d'absorption faible des ministères du GH – seulement 34 % des fonds communs pour l'EPT ont été exécutés entre 2002-2015.
- Le roulement élevé du personnel du GH et la politisation des fonctions du gouvernement ont contribué au manque de continuité et un renforcement des capacités inefficace.
- Vérifications et contre-vérifications inadéquates pour assurer une reddition de comptes, surtout compte tenu du niveau élevé de corruption.
- La gestion des AP en contexte hondurien exigeait beaucoup de temps au personnel d'Affaires mondiales Canada.
- L'expérience et l'expertise ministérielles dans la mise en œuvre des AP dans les Amériques étaient limitées.

La programmation utilisait diverses modalités réactives, directives et axées sur le programme au Honduras. Le principal mécanisme réactif bilatéral était les **fonds locaux**, comme les fonds d'appui sectoriel. Bien que l'utilisation de ces fonds ait entraîné des **coûts de transaction élevés** par rapport au faible montant prévu, elle a permis d'**obtenir un financement stratégique, souple et rapide**. Ces fonds ont rapporté un retour sur investissement élevé en matière de visibilité et ont servi de mécanisme pour tester les nouveaux partenaires institutionnels potentiels, pour faciliter le travail des OSC et aider à se à mettre un pied dans la porte dans des nouveaux sous-secteurs. Et pendant que la plupart des projets de KFM faisaient la promotion d'initiatives novatrices et communautaires, les intervenants ont noté que **les ressources affectées au Honduras pour les projets mis en œuvre dans de multiples pays n'étaient pas toujours suffisantes ou utilisées de façon optimale** à cause des connaissances et de la présence limitées de partenaires canadiens dans le pays.

La collaboration dans le secteur juridique a nécessité un financement réactif de la part de KFM et d'IFM en raison de l'absence de demandes de proposition bilatérales (NGM) dans le secteur visant à faire progresser la démocratie. Le fait de devoir naviguer entre les différents volets de financement ministériel a fait monter les **coûts administratifs et les coûts des transactions des organismes de mise en œuvre**, en grande partie à cause **des différentes exigences en matière de présentation de propositions, de gestion financière et de production de rapports**.

En ce qui concerne les fonds directifs bilatéraux, les **processus de demande de propositions (DP) se sont avérés longs et chronophages**, la mise en place de projets pouvait souvent prendre de 2 à 3 ans. Dans les domaines de l'éducation et de la santé, l'utilisation d'AP s'est avérée moins efficace pour renforcer la capacité institutionnelle que les accords de contribution fournissant une assistance technique. Parmi les défis rencontrés, on retrouve **la capacité limitée du GH et d'Affaires mondiales Canada de gérer et de mettre en œuvre efficacement les AP**. Les volets d'assistance technique pour aider le GH à gérer les fonds ont eu une portée limitée en raison de leur mise en œuvre tardive dans le cycle de vie du projet. Bien que l'utilisation d'AP appuie le respect des principes de l'efficacité de l'aide (p. ex. la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra) et facilite la coordination des donateurs, **certaines préoccupations subsistent quant à l'efficacité de faire transiter les investissements par l'intermédiaire d'AP dans le contexte hondurien**.⁴

(4) Les préoccupations quant à l'utilisation d'AP au Honduras ont été déjà signalées dans le rapport d'évaluation du programme-pays pour le Honduras de 2002-2010, où nous avons déclaré que « dans le cas d'un pays comme le Honduras, où la gouvernance et la compétence administrative publiques sont faibles, il faut procéder à une évaluation approfondie des risques associés à l'approche-programme (AP) et prendre les mesures qui s'imposent pour s'assurer que les conditions nécessaires sont satisfaites ». (p.8)

De nombreux projets ont donné de bons résultats, mais l'impact stratégique du programme était limité.

La planification stratégique était limitée en raison du manque de cohérence dans l'application de la gestion axée sur les résultats (GAR). Les organismes de mise en œuvre et les partenaires du projet ont souligné les **forces du ministère dans l'application de la GAR au niveau du projet**, ainsi que son efficacité dans l'amélioration de la mise en œuvre et de la gestion de projets. Toutefois, au niveau du programme, la GAR n'a pas fait l'objet d'autant d'attention, en partie parce qu'au départ, le ministère ne disposait pas des outils de GAR au niveau du programme. Lorsque l'on a élaboré un modèle logique et le cadre de mesure du rendement qui l'accompagne, ces **outils n'étaient pas systématiquement ou stratégiquement utilisés pour planifier et rendre des comptes au niveau d'un programme**, surtout en ce qui a trait aux résultats de niveau élevé. Vers la fin de la période d'évaluation, des efforts accrus ont été déployés pour élaborer des indicateurs pertinents pour les secteurs d'intervention dans le but d'améliorer les répercussions stratégiques.

La coordination limitée entre les initiatives appuyées par différents secteurs (NGM, KFM, MFM, IFM), ainsi que la dispersion géographique et sectorielle des projets a nui à la capacité du programme d'élaborer des approches stratégiques. Les intervenants du ministère et de l'extérieur du ministère ont parlé de **la nécessité d'avoir une vision plus stratégique du programme et des occasions manquées de favoriser les synergies entre les programmes**. On trouve des exemples notables d'échange de connaissances efficace au niveau régional et d'approches coordonnées dans le secteur de la sécurité alimentaire; par contre, on doit ces efforts à certains individus clés faisant partie d'organismes de mise en œuvre. Les partenaires ont remarqué que le Bureau de pays du Honduras a fait davantage d'efforts pour améliorer la coordination au sein et entre les secteurs vers la fin de la période d'évaluation.

La capacité de planification stratégique et sur de longues périodes a été encore plus limitée par l'absence d'un cadre de programmation-pays quinquennal approuvé. Le manque d'orientation de la haute direction combinée à **l'absence de mécanismes et de processus ministériels visant à faciliter la planification à plus long terme** a été jugé comme un défi important par certains intervenants ministériels.

Certains projets ont développé des stratégies pour atteindre davantage les plus pauvres et les plus vulnérables, mais il serait important de mieux définir et de distinguer les groupes cibles.

En ce qui a trait à la portée du programme, les organismes de mise en œuvre et les partenaires ont indiqué qu'il est **difficile d'atteindre les plus pauvres et les plus vulnérables**, notamment les groupes marginalisés, les jeunes, les populations autochtones et ceux qui vivent en milieu rural. Les partenaires et les organismes de mise en œuvre misent sur les leçons tirées, mais il est possible d'être plus efficace. Dans plusieurs projets, la nécessité de mieux définir et de distinguer les groupes cibles et d'élaborer des stratégies pour répondre à leurs besoins a été souligné. Par exemple, un projet sur les services de soins de santé qui cible les adolescents a indiqué qu'il était nécessaire d'atteindre les jeunes les plus vulnérables (p. ex. les migrants rapatriés, les membres de la communauté LGBTQT et les minorités ethniques) et il est en train d'élaborer des stratégies pour répondre à leurs besoins très différents. Et certains projets sur la croissance économique durable (CED) ont souligné la nécessité de mieux définir le groupe cible de « familles pauvres en milieu rural » et d'explorer les stratégies en vue d'accroître l'accès aux possibilités de revenu offertes pour les gens qui manquent de ressources productives.



« Nous [Affaires mondiales Canada] avons beaucoup d'initiatives qui sont comme des lucioles, mais nous n'avons aucun mécanisme pour les rassembler dans un pot et les faire flamboyer. »

- *Intervenant d'Affaires mondiales Canada*



« Le Canada a facilité le dialogue entre les organisations de femmes pour revoir le nouveau Code criminel proposé. Il a été difficile d'amener les organisations féminines à présenter une position unifiée. Le Canada et l'Espagne ont coordonné la réponse des femmes, l'ont transmise à la commission du Congrès et ont défendu les changements proposés. »

- Organisme donateur

Même si l'efficacité de la coordination des donateurs variait, le Canada était toujours perçu comme un pays qui contribue de façon importante.

Affaires mondiales Canada a participé aux tables de coordination des donateurs, et en 2016, a assumé la présidence du G16, le groupe de coordination des donateurs. Bien que l'efficacité globale des forums de coordination des donateurs variait selon les secteurs et les périodes, la **participation du Canada a été reconnue comme étant active et efficace**, et le Canada a souvent été perçu comme un chef de file. Les donateurs ont déclaré que le Canada était prêt à partager ses expériences et à parler des enjeux cruciaux, dont les droits de la personne et l'égalité entre les sexes. Le Canada a également été reconnu pour sa volonté de faciliter la coopération Sud-Sud, notamment en militant en faveur de l'inclusion du Mexique dans le G16.

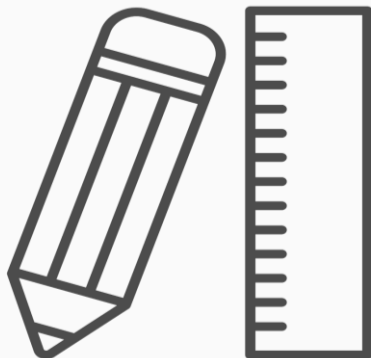
La réputation du Canada en tant que partenaire de confiance a permis à Affaires mondiales Canada d'apporter une contribution importante au dialogue politique sur les questions liées à l'égalité entre les sexes.

Les intervenants du GH et les partenaires honduriens perçoivent le Canada comme un médiateur neutre et honnête capable d'amener des joueurs à la table pour travailler en collaboration. Cela a permis au ministère **d'apporter une contribution importante au dialogue politique sur les questions liées à l'égalité entre les sexes**. Plus particulièrement, Affaires mondiales Canada a facilité le dialogue entre les organisations féminines et le gouvernement hondurien pour revoir le nouveau Code criminel proposé.

L'aide internationale du Canada apporte une valeur ajoutée par son assistance technique de grande qualité, le renforcement des capacités et l'appui des approches novatrices.

La qualité de l'assistance technique fournie de même qu'un engagement dans le renforcement des capacités à plus long terme, le renforcement institutionnel et un accompagnement ont été reconnus dans l'ensemble des programmes. Les organismes de mise en œuvre et les partenaires honduriens ont indiqué que **travailler avec Affaires mondiales Canada leur a permis d'accroître leurs capacités à travailler de façon ouverte et transparente** et à améliorer leurs efforts de surveillance et d'évaluation. Certains investissements relativement petits ont eu des répercussions stratégiques importantes et ont permis d'obtenir le soutien d'autres donateurs. Le ministère a également été reconnu pour appuyer des approches et des projets novateurs qui sont maintenant utilisés par d'autres donateurs, partenaires et le GH.

Résultats obtenus Éducation



Les projets ont contribué à l'amélioration de la qualité et de la prestation des programmes d'éducation primaire, mais réalisé des progrès variables par rapport aux cibles du programme *Éducation pour tous*.

Entre 2004 et 2017, le Ministère a fourni un financement de 20 millions de dollars au ministère de l'Éducation par l'entremise du fonds commun multidonateurs du programme Éducation pour tous (EPT). **Des améliorations ont été observées dans la couverture de l'enseignement primaire, les taux de réussite et la qualité de l'enseignement. Toutefois, les cibles visées n'ont pas toutes été atteintes.** Les données d'un sondage auprès des ménages révèlent la persistance d'écart socioéconomiques en matière d'éducation, et les résultats aux tests normalisés de mathématiques restent très inférieurs aux objectifs. L'entrée tardive à l'école, les écarts dans la couverture de l'enseignement préscolaire, l'effet cumulatif des lacunes d'apprentissage dans les compétences de base et les conditions socioéconomiques défavorables ont nui à l'atteinte de l'objectif du programme EPT, soit que tous les enfants, garçons et filles, complètent six années d'éducation de base.⁵

Des progrès ont été réalisés dans le renforcement des capacités du ministère de l'Éducation.

La contribution d'Affaires mondiales Canada au fonds du programme EPT ainsi qu'un accord de contribution pour le Projet de renforcement de la gestion de l'éducation au niveau des districts (FORTA) ont quelque peu contribué à renforcer la capacité institutionnelle du ministère de l'Éducation hondurien. En dépit de nombreuses difficultés liées à la gestion du fonds commun du programme EPT, l'expérience est perçue comme ayant **amélioré la capacité interne du ministère à gérer les ressources de façon plus efficace et transparente.** Sur le plan opérationnel, des économies ont été réalisées grâce au transfert au gouvernement du Honduras des droits d'auteur sur les nouveaux manuels scolaires.

Les activités de formation, de mentorat et d'accompagnement professionnel menées dans le cadre du projet FORTA ont contribué à accroître la confiance du personnel formé en diverses compétences - encadrement pédagogique sexospécifique, communication, utilisation de l'information et des données sur l'éducation, ainsi que leadership transformationnel. Le projet a également contribué à renforcer la sensibilisation à la question de l'égalité des genres et à faire naître de nouvelles capacités à cet égard au sein du ministère de l'Éducation, et ce, en guidant la création d'un comité chargé de l'égalité entre les sexes. Ce comité a exercé un leadership, favorisé l'intégration de l'égalité entre les sexes et travaillé à l'élaboration d'une politique sur l'égalité entre les sexes.

Le soutien au programme Éducation pour tous a contribué:

- à l'augmentation du taux de diplomation au niveau primaire, qui est passé de 69 % en 2000 à 84 % en 2015
- à l'inversion de l'écart de scolarisation dont souffraient les filles, ces dernières devançant maintenant les garçons au chapitre de l'éducation de base (tant sur le plan de l'accès que sur celui des résultats)

(5) Les résultats pour l'EPT sont tirés d'une évaluation indépendante menée par la Banque mondiale en 2016, Consultoría Internacional para la Evaluación de Resultados del Plan Educación para Todos EFA-FTI Honduras 2003-2015 Producto 3: Informe Final Volumen I Agosto 9 de 2016.

Résultats obtenus Santé



Les projets en santé ont contribué:

- à l'élimination d'un des principaux vecteurs de la maladie de Chagas et à la réduction de 74 % du taux d'incidence
- à une diminution de 28 % du nombre de décès chez les nouveau-nés dans les collectivités ciblées
- à une diminution de 34 % des cas de VIH dans les municipalités ciblées de 2009 à 2014

Les projets ont contribué à améliorer la protection contre les maladies évitables et d'autres problèmes de santé particuliers.

Bien que l'absence de données récentes à l'échelle nationale limite la capacité d'assurer le suivi des principaux indicateurs de santé, **les données des projets locaux combinées à des données provenant d'observations faites sur le terrain révèlent une réduction des taux de maladies évitables et de leur gravité.** La réduction apparente des taux de diarrhée et de malnutrition infantile a été attribuée par les bénéficiaires du projet à l'élargissement de l'accès à une eau de qualité, à l'augmentation et à la diversification de la consommation alimentaire ainsi qu'à l'amélioration des services d'information sur la santé. L'accès aux services de santé s'est amélioré en raison de la sensibilisation accrue des parents à l'importance de faire voir leurs enfants dans les centres de santé et à l'importance de recevoir des soins prénataux et postnataux. Dans le domaine de la santé sexuelle et reproductive des adolescents, des modèles de services novateurs ont été mis en place, mais le besoin d'accroître les interventions pour obtenir des résultats durables a été noté.

Les résultats ont été limités, dans certains cas, par la capacité des intervenants en santé nationaux.

Les projets ont contribué à **renforcer les capacités en matière d'administration et de prestation des services liés à la santé dans les municipalités.** La capacité des régies des eaux municipales a été renforcée, de même que la capacité technique et organisationnelle des comités de santé communautaire, et des réseaux de jeunes communicateurs et leaders autonomes dans le domaine de la santé sexuelle et reproductive ont été formés. Toutefois, la décentralisation complexe et incomplète des services de santé, la capacité limitée du ministère de la Santé en gestion de fonds, ainsi que le faible maillage des institutions nationales et des structures de gouvernance municipales ont limité la possibilité d'atteindre et de maintenir les résultats escomptés.

La plupart des projets en santé ont présenté un degré relativement bas d'intégration d'une perspective de genre même si des progrès ont été réalisés à l'égard de la participation des femmes aux comités de santé, et de la sensibilisation à la problématique hommes-femmes à l'échelle locale. Par exemple, dans un projet visant à renforcer la santé communautaire, un sondage a permis de constater une évolution dans les attitudes et les comportements à la fin de projet, alors que les hommes reconnaissaient l'importance de soutenir les femmes pendant la grossesse et de faire leur part dans les soins de santé. Au chapitre du **dialogue politique**, les projets ont aidé à **influencer les politiques nationales sur l'éducation et la santé**, y compris l'adoption d'une loi disposant que 5 % des transferts de fonds du gouvernement central doivent être investis dans les enfants et les jeunes.

Résultats obtenus Sécurité alimentaire et croissance économique durable



Les projets de sécurité alimentaire ont contribué :

- à la réduction de la prévalence de ménages dirigés par des femmes ayant une consommation alimentaire limitée, qui est passée de 18,8 % en 2014 à 2 % en 2016
- à la réduction de la prévalence des retards de croissance chez les enfants ciblés de moins de 2 ans, qui est passée de 43 % en 2014 à 34 % en 2016
- à l'augmentation des rendements des cultures de base (maïs et haricots) de près de 50 % par l'introduction de semences bioenrichies.

Les projets ont entraîné une augmentation de la production agricole durable, mais ont obtenu des résultats inégaux pour ce qui est d'améliorer la consommation d'aliments nutritifs de qualité.

Seize projets bilatéraux et projets de partenariats ont été examinés. La plupart des projets avaient des objectifs de sécurité alimentaire et des objectifs de croissance économique durable. Les projets ont amélioré l'accès aux intrants agricoles (semences, végétaux, financement, p. ex.) et ont introduit des techniques agricoles durables novatrices et des pratiques adaptées au climat qui ont été largement acceptées et adoptées par les producteurs. Dans la plupart des cas, ces pratiques et ces techniques ont mené à **l'accroissement de la production agricole durable et à la production d'avantages environnementaux**, dont l'amélioration de la biodiversité, de la conservation de l'eau et de la protection des bassins versants ainsi que la réduction de la contamination.

Des innovations, dont l'aménagement de systèmes de captage des eaux et de tunnels d'irrigation, ont permis de s'attaquer aux défis croissants liés à l'environnement et aux changements climatiques (p. ex., sécheresses prolongées, désertification, inondations). Le soutien à la recherche agricole participative à l'échelle locale a entraîné des résultats probants, dont la mise au point de 26 nouvelles variétés de semences de haricot et de maïs adaptées aux conditions locales. Les utilisateurs des semences améliorées ont signalé une amélioration de leurs revenus et de leur bien-être grâce à l'amélioration du rendement et de la qualité de leurs récoltes ainsi qu'à de meilleurs prix de vente. De nouvelles approches de renforcement des capacités locales en matière de gestion du microcrédit ont entraîné des **changements dans la perspective des bénéficiaires, qui prennent conscience de la possibilité de consacrer une partie de leurs revenus à l'épargne et de voir la production comme un investissement**.

Les projets visant principalement à améliorer la consommation d'aliments nutritifs et de qualité ont obtenu de bons résultats. Notamment, le soutien au Programme alimentaire mondial a contribué à **réduire le pourcentage de la population ayant une consommation alimentaire limitée ainsi qu'à accroître la diversité alimentaire**. Certaines cibles complémentaires n'ont pas été atteintes, l'insuffisance de fonds et la capacité organisationnelle déficiente des associations de petits exploitants agricoles ayant limité la livraison de rations d'aliments frais (légumes et œufs) à seulement 30 % des bénéficiaires visés. Pour ce qui est des projets ayant des objectifs plus larges, les résultats relatifs à l'amélioration de la nutrition ont été nuancés. Dans certains cas, l'introduction de pratiques de production diversifiée au sein des ménages (à savoir la culture de fruits et de légumes) n'a entraîné aucune amélioration du régime alimentaire. Certains bénéficiaires ont montré peu d'intérêt à diversifier leur alimentation et se sont montrés davantage intéressés à vendre leur production et à consacrer leurs revenus à d'autres priorités de leur ménage. Les projets dotés de stratégies visant à introduire des repas à base de nouveaux fruits et légumes adaptés au contexte culturel et à transmettre le savoir-faire pour les préparer ont obtenu de meilleurs résultats.

Résultats obtenus

Sécurité alimentaire et croissance économique durable (CED)



Les projets sur la CED ont contribué:

- à appuyer la plantation et la remise en état dans plus de 75 p. 100 de la superficie totale de production de cacao du Honduras;
- à rehausser le profil du secteur du cacao à l'échelon national, tant sur le plan de la création de revenus que sur celui des avantages pour l'environnement;
- à augmenter le revenu quotidien des producteurs de café, pour le faire passer de 1,25 dollar américain en 2012 à 7,85 dollars américains en 2016.

Les possibilités économiques ont été limitées par les défis auxquels ont été confrontés les producteurs dans leur progression au sein des chaînes de valeur.

Les projets de chaînes de valeur ont aidé les producteurs à accroître leur productivité et la qualité de leurs produits. **Des gains de productivité importants ont été réalisés.** Dans les secteurs du café et du cacao seulement, la remise en état et la plantation de plus de 5,5 milliers d'hectares de systèmes agroforestiers sont directement attribuables au soutien apporté par Affaires mondiales Canada. Les projets ont réussi à mettre à profit les contributions antérieures du Canada en faveur du développement de systèmes agroforestiers et de la recherche génétique au Honduras.

Moins de progrès ont été réalisés pour aider les producteurs à récupérer la valeur entière de leurs produits et à négocier leur accès à des marchés internationaux à valeur élevée. Plus précisément, dans le secteur du cacao, l'appui apporté aux activités à valeur ajoutée menées après la récolte commençait tout juste à stimuler l'accroissement des revenus à la fin du projet. Dans les deux secteurs, les efforts déployés par les producteurs pour accéder aux marchés internationaux ont connu peu de succès. Les producteurs se sont notamment heurtés aux obstacles suivants: accès limité au transport et à l'infrastructure; niveaux de production collectifs insuffisants; faible capacité commerciale et de commercialisation des coopératives; questions non réglées liées au régime foncier.

Les personnes sondées parmi tous les groupes de parties prenantes ont indiqué **qu'il fallait allonger les délais des projets** pour obtenir les résultats escomptés, particulièrement dans le contexte du Honduras. Elles ont aussi reconnu l'établissement d'associations de producteurs solides et la bonne gouvernance comme des éléments essentiels à la progression au sein des chaînes de valeur. De plus, elles ont mentionné que l'établissement d'associations de coopératives et le renforcement de celles-ci prennent du temps, vu l'échec du coopératisme dans le passé et la plus vaste culture de méfiance. Les échéanciers traditionnels de trois à cinq ans étaient considérés comme étant insuffisants pour mener à bien le type d'activités de renforcement soutenu et substantiel des capacités (y compris une formation spécialisée sur le développement et la commercialisation d'entreprises) nécessaires pour obtenir des résultats à plus long terme dans des projets de chaînes de valeur.

Selon l'examen du projet, **la plupart des projets** (11 sur 16) **ont bien intégré les considérations sexospécifiques** grâce à leurs politiques, à leur expertise technique et à leurs indicateurs sexospécifiques. Ces projets ont contribué à accroître le leadership, la capacité technique, la production agricole et la création de revenus chez les femmes. Quelques projets ont aussi permis d'obtenir des résultats importants au chapitre de la croissance économique durable (CED), notamment **la promotion de l'autonomisation économique des femmes et de l'entrepreneuriat féminin.** Par exemple, le projet de chaîne de valeur dans le secteur du cacao a contribué dans une large mesure à établir des associations de producteurs et de transformateurs du cacao dirigées par des femmes et à les renforcer.

Résultats obtenus

Promotion de la démocratie



Les projets ont contribué au dialogue sur les politiques relatives aux droits de la personne et renforcé la capacité des acteurs du secteur de la justice et des organisations de la société civile.

Le soutien visant à promouvoir la démocratie et les droits de la personne au Honduras a été fourni par l'intermédiaire d'un mélange de programmes de partenariat (KFM) et de sécurité (IFM). Les leçons tirées ont orienté la planification des investissements bilatéraux (NGM), et la nature intersectorielle du travail effectué dans ce domaine a contribué à faire tomber les barrières entre les directions générales d'Affaires mondiales Canada.

Les projets ont favorisé le dialogue sur les politiques et permis de mieux connaître les questions relatives aux droits de la personne, y compris la violence envers les femmes ainsi que les droits des migrants et des personnes autochtones. Les activités de renforcement des capacités menées à l'appui des activités de défense des intérêts des organisations de la société civile ont contribué à l'amélioration des conditions de travail (p. ex. la santé, la sécurité et les droits des travailleurs), à la reconnaissance du féminicide par le gouvernement et à l'adoption de lois nationales sur la violence familiale.

Le soutien apporté pour renforcer la capacité des acteurs du secteur de la justice a permis de mieux faire comprendre les rôles et les responsabilités des différents acteurs et **de renforcer la capacité et la confiance des acteurs du système de justice relativement à la réalisation d'enquêtes**. On a constaté que la coopération Sud-Sud est particulièrement efficace pour l'échange de connaissances. Des experts canadiens ont formé des spécialistes de la justice pénale au Guatemala qui, à leur tour, ont formé leurs homologues au Salvador et au Honduras. Dans l'ensemble, les interventions menées dans le secteur ont été stratégiques, mais d'une portée limitée. Certains intervenants ont noté qu'aucune amélioration n'avait encore été observée en ce qui a trait aux perceptions ou à la confiance du public vis-à-vis du secteur de la justice.

Agence technique des enquêtes criminelles (ATEC) : Contribution d'Affaires mondiales Canada par l'intermédiaire de la Justice Education Society (JES)

Plusieurs intervenants ont mis en relief la contribution de la JES à l'établissement et au développement de l'ATEC au sein du Bureau du procureur général du Honduras. L'ATEC est responsable de la gestion des enquêtes menées dans le cadre d'affaires très médiatisées sur des crimes comme le féminicide, la violence liée aux bandes organisées, le terrorisme, le blanchiment d'argent et la traite de personnes. L'ATEC appuie également le travail de la MACCIH, le nouvel organisme de lutte contre la corruption créé par l'Organisation des États américains (OEA).

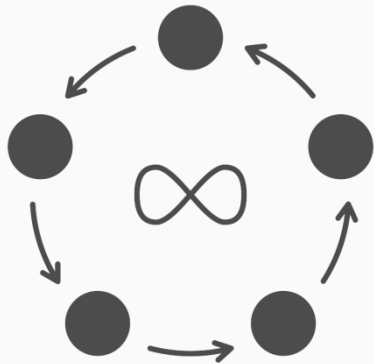
L'ATEC a été formée vers la mi-2014 et est entrée en fonction en janvier 2015. La JES lui a apporté un soutien considérable, notamment de la formation sur la tenue d'enquêtes sur le lieu du crime, la gestion des dossiers d'une importance majeure et l'analyse de vidéos et de renseignements criminels, en plus de lui fournir du matériel pour l'infrastructure de la base de données de renseignements criminels et l'analyse du lieu du crime. Ces efforts de renforcement des capacités ont aidé l'ATEC à mener des enquêtes dans le cadre d'importants dossiers criminels.

« Grâce à l'appui de la JES, [nous avons réalisé des progrès], nous sommes maintenant mieux en mesure de gérer des dossiers d'une plus grande importance liés à la criminalité organisée et à la corruption. »

En 2016, l'ATEC et les forces de sécurité ont arrêté des douzaines de hauts dirigeants de bandes organisées et gelé plus de 13 millions de dollars en actifs des membres de ces bandes. Ces résultats ont démontré que les enquêtes fondées sur des preuves scientifiques peuvent mener à des accusations et à des déclarations de culpabilité, et que les institutions du Honduras peuvent bien travailler ensemble.

« Le soutien de la JES à l'ATEC démontre comment un investissement relativement modeste peut entraîner des retombées considérables. »

Résultats en matière de durabilité



Résultats en matière de durabilité

Le Projet de services d'approvisionnement en eau et d'assainissement durables (PASOS III) mis en œuvre par CARE Canada a pris fin en décembre 2011. Une visite sur le site a eu lieu en avril 2017 pour recueillir des données probantes sur la viabilité des résultats.

La collecte de données dans trois collectivités a permis d'observer de **hauts niveaux de durabilité des résultats dans l'ensemble** en ce qui a trait à la prestation de services d'approvisionnement en eau de qualité et à l'amélioration des indicateurs liés à la santé. Les résultats obtenus dans les domaines de l'égalité entre les sexes, de la viabilité de l'environnement et de la gouvernance ont aussi été maintenus en grande partie.

Les intervenants ont montré des exemples de **reproduction du modèle d'approvisionnement en eau et d'assainissement de PASOS** par des institutions gouvernementales et d'autres ONG, ce qui entraîne des retombées plus vastes de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement à l'échelle nationale.

Le soutien au renforcement des capacités et à l'élaboration de modèles de projets reproductibles contribue à la durabilité et à la mise en œuvre à plus grande échelle.

Le renforcement des capacités techniques et au leadership des bénéficiaires a été perçu comme un facteur clé de la probabilité accrue de maintien des avantages lorsque le financement prendra fin. Parmi les bonnes pratiques, mentionnons le recours à l'approche de formation des formateurs et l'insistance sur le renforcement des capacités de leadership et de gouvernance avant le perfectionnement des compétences techniques. En ce qui concerne les projets soutenus par KFM, **le renforcement institutionnel des partenaires locaux a accru la stabilité organisationnelle**. Ce renforcement a aidé ces partenaires à avoir plus de succès dans l'obtention de financement continu de nouveaux donateurs. Les personnes interrogées ont aussi fourni plusieurs exemples quant à la manière dont **l'établissement de nouveaux réseaux et relations** dans les différents ordres du gouvernement, le milieu universitaire et les ONG et les organisations de la société civile locales et internationales ont contribué au maintien des résultats. En outre, le **transfert de crédits** à des établissements locaux **a permis d'assurer la viabilité du soutien financier et technique** aux agriculteurs et aux coopératives dans certaines régions ciblées.

Les points forts de la conception de projets ont donné lieu à l'élaboration de plusieurs **modèles de projets et méthodes qui sont reproduits par le gouvernement du Honduras, d'autres donateurs et des ONG internationales et locales**. Cette tendance permet d'augmenter les résultats tant sur le plan de la portée géographique que des groupes d'intervenants. Parmi les exemples notables, mentionnons des modèles de collecte d'eau mis en place dans le « corridor sec » qui sont maintenant reproduits par le gouvernement hondurien dans d'autres régions, et des modèles de services de soins de santé sexuelle et reproductive essentiels adaptés aux adolescents qui sont reproduits et adaptés par d'autres donateurs pour rejoindre de nouveaux groupes de parties prenantes.

Dans les secteurs de la santé et de l'éducation, la capacité limitée des établissements du gouvernement du Honduras ainsi que le financement réduit des donateurs constituent des obstacles aux résultats durables.

À mesure que des donateurs internationaux, y compris le Canada, cessent d'accorder la priorité aux secteurs de la santé et de l'éducation, la viabilité des résultats dans ces domaines inquiète de plus en plus. Ces préoccupations sont attribuables en grande partie à la faible capacité des institutions du gouvernement du Honduras, y compris des défis liés à la décentralisation des ressources et des responsabilités ainsi qu'à la rotation fréquente du personnel du gouvernement hondurien. Dans tous les secteurs, les responsables de projets ministériels et les agents d'exécution ont observé que **si l'on n'accorde pas suffisamment d'attention dès le départ à la viabilité et que l'on retarde l'élaboration de plans de sortie des projets**, on restreint le potentiel de durabilité de ces projets.

Thèmes transversaux

Gouvernance

Viabilité de l'environnement

Égalité entre les sexes



Le degré d'intégration des thèmes transversaux et les résultats obtenus varient selon la question et le secteur.

La plupart des parties prenantes reconnaissent généralement que l'intégration de l'égalité entre les sexes et de la gouvernance est un moyen important d'atteindre des objectifs de développement plus généraux dans tous les secteurs. La réussite des projets en matière de sécurité alimentaire et de croissance économique durable dépendait également de l'intégration efficace de facteurs liés à l'environnement. En ce qui concerne la reddition de comptes, un examen des rapports sommaires de la gestion sur tous les projets a permis de cerner des incohérences dans les définitions, le type de données recueillies et la manière de rendre des comptes sur les données pour les trois thèmes transversaux. Ces incohérences ont limité la capacité de regrouper des données sur des projets à l'échelon d'un programme.

Les facteurs touchant la gouvernance étaient au premier plan de la programmation, étant donné le contexte politique et social complexe du Honduras. Les projets de sécurité alimentaire et de croissance économique durable étaient axés sur le renforcement des structures et des capacités locales de gouvernance et le perfectionnement des compétences de leadership et de défense des intérêts. La participation et l'inclusion dans des associations de producteurs et des organes décisionnels communautaires se sont accrues et la capacité de collaborer avec des institutions gouvernementales s'est améliorée, ce qui a parfois influencé les décisions en matière de politiques ou entraîné une augmentation des ressources affectées. Les efforts visant à améliorer la gestion et la prestation de services du secteur public au sein des ministères de l'Éducation et de la Santé ont permis d'atteindre des résultats limités en raison des écarts en matière de capacité qui existent encore.

Les éléments liés à la viabilité de l'environnement ont été fermement intégrés dans la programmation sur la sécurité alimentaire et la croissance économique durable en raison d'une sensibilisation accrue à la nécessité de réduire et d'atténuer les répercussions des changements climatiques. **Le degré d'intégration de la question de la viabilité de l'environnement et les données probantes des résultats variaient dans l'ensemble des projets des secteurs de la santé et de l'éducation.** Une solide intégration de la question de l'environnement dans les projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement a donné lieu à des avantages durables sur le plan de l'environnement. D'autres projets en santé et en éducation ont eu recours à des approches ciblées pour inclure la question de l'environnement dans le matériel didactique et les campagnes médiatiques. Cependant, aucune donnée relative au rendement n'a été recueillie pour vérifier si ces initiatives permettaient d'améliorer la sensibilisation à l'environnement.

Thèmes transversaux

Gouvernance

Viabilité de l'environnement

Égalité entre les sexes

« Le soutien technique et l'encadrement que nous avons reçus de la conseillère en égalité entre les sexes de l'Unité d'appui au programme nous a vraiment aidés à améliorer notre travail en lien à l'égalité entre les sexes. »

- Partenaire d'un projet au Honduras

La question de l'égalité entre les sexes était mieux intégrée dans les projets que dans la planification du Programme et les rapports connexes.

Les projets ont été aux prises avec **des obstacles importants dans l'obtention de résultats en matière d'égalité entre les sexes** au Honduras. Parmi les facteurs limitatifs, mentionnons une culture patriarcale, particulièrement dans les zones rurales; l'accès restreint des femmes à la propriété foncière, au crédit, aux intrants productifs et à une formation technique; un soutien insuffisant pour favoriser le leadership et le renforcement du pouvoir des femmes; une capacité, un engagement ou des ressources inadéquats des organismes gouvernementaux pour promouvoir l'égalité entre les sexes.

La plupart des projets **en matière de sécurité alimentaire, de croissance économique durable et de promotion de la démocratie ont bien intégré la question de l'égalité entre les sexes et obtenu des résultats connexes notables**. Plusieurs projets ont permis d'accroître la participation des femmes à la production agricole et de favoriser le renforcement de leur pouvoir économique. Les projets dans les secteurs de l'éducation et de la santé ont eu moins de succès dans la prise en compte des questions liées à l'égalité entre les sexes. Par exemple, l'initiative « Éducation pour tous » n'a pas assez fait d'analyse comparative entre les sexes et les plans stratégiques ne cernaient pas les mesures ou les indicateurs liés à l'égalité entre les sexes.

À l'échelle des projets, de solides compétences locales en matière d'égalité entre les sexes ont fourni un précieux soutien et aidé à mettre en œuvre des mesures concrètes. Le conseiller en égalité entre les sexes de l'UAP a examiné l'intégration des questions liées à l'égalité entre les sexes dans les propositions de projets, fourni un soutien technique et une formation aux chefs d'équipe des projets et aux agents d'exécution et fait un suivi régulier des projets sur le terrain. Il a aussi dirigé un réseau sur la question de l'égalité entre les sexes constitué de spécialistes en la matière dans le cadre de projets, de directeurs de projets et de personnel d'Affaires mondiales Canada. Le réseau a été actif jusqu'en 2012. Plusieurs partenaires de projets ont remarqué le **rôle précieux qu'a joué ce réseau dans le renforcement des capacités, l'accroissement de la sensibilisation aux questions liées à l'égalité entre les sexes et l'amélioration du suivi des résultats ainsi que des résultats obtenus**.

À l'échelle du programme, la question de l'égalité entre les sexes n'était pas bien intégrée dans la planification et la reddition de comptes. Une stratégie en matière d'égalité entre les sexes a été élaborée; cependant, elle n'a jamais été approuvée ou mise en œuvre. Les spécialistes de l'égalité entre les sexes à l'administration centrale d'Affaires mondiales Canada ont changé fréquemment (trois spécialistes en moins de deux ans), ils n'avaient pas les ressources pour se rendre au Honduras ou suffisamment de temps pour fournir un soutien adapté au pays. Le programme n'avait pas de budget réservé aux activités relatives à l'égalité entre les sexes. Les membres du personnel sur le terrain n'ont pas tous reçu de formation sur l'égalité entre les sexes ni appliqué ce qu'ils ont appris.

Conclusions

Les programmes de développement au Honduras étaient limités par des facteurs externes tels qu'une corruption omniprésente, des préoccupations en matière de sécurité et les faibles capacités des institutions des partenaires (institutions publiques et organisations de la société civile). Des changements au sein du Ministère, notamment la décentralisation et la fusion, ont entraîné la création de difficultés internes qui ont nui à l'efficacité et l'efficience du Programme du Honduras. **Malgré ces obstacles internes et externes, le Programme a obtenu des résultats significatifs.**

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite relative du Programme. Les responsables du Programme ont pris appui sur des programmes antérieurs efficaces (p. ex. en agroforesterie), ont sélectionné plusieurs partenaires honduriens et canadiens qualifiés et ont eu recours à d'excellents spécialistes techniques au sein de l'UAP. Le personnel du Programme d'Affaires mondiales Canada a établi de bonnes relations de travail avec des intervenants du gouvernement du Honduras, d'autres donateurs et des partenaires. Le Canada était considéré comme étant un partenaire souple et digne de confiance.

Les projets ont permis de fournir une assistance technique de qualité et de renforcer les capacités de plusieurs partenaires honduriens. De nombreux projets ont adopté des approches ou des modèles novateurs qui sont reproduits par le gouvernement du Honduras et d'autres donateurs. Le Canada a contribué de manière significative au dialogue sur les politiques et à la coordination des donateurs, particulièrement dans le domaine de l'égalité entre les sexes.

Le Programme du Honduras répondait aux besoins du pays, mais il a pris du temps pour s'adapter aux priorités changeantes du Canada et au contexte de développement en constante évolution. Bien que la plupart des projets aient permis d'obtenir les résultats escomptés, la coordination et la synergie limitées dans l'ensemble des projets et des secteurs ainsi que la vaste répartition géographique et sectorielle ont réduit l'incidence globale du Programme. La planification stratégique du Programme a été restreinte par l'absence de mécanismes de planification à long terme, une gestion inadéquate axée sur les résultats à l'échelle du Programme, des priorités ministérielles changeantes et des processus d'approbation lents.

Recommandations et réponses de la direction

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; consacrer 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.

**Aspects à prendre en considération
pour les programmes futurs**

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

Aspects à prendre en considération pour les programmes des secteurs géographiques

- 1) Les fonds locaux peuvent fournir un soutien souple aux projets pilotes stratégiques qui pourraient être mis en œuvre à plus grande échelle, y compris des initiatives ciblées pour promouvoir le renforcement du pouvoir des femmes et des filles. Ils peuvent aussi aider à mobiliser de nouveaux partenaires institutionnels et faciliter la collaboration avec des organisations de la société civile.
- 2) Les réseaux en matière d'égalité entre les sexes sur le terrain peuvent jouer un rôle précieux dans le renforcement des capacités, l'accroissement de la sensibilisation à la question de l'égalité entre les sexes, l'amélioration du suivi des résultats et l'obtention de meilleurs résultats.
- 3) Les programmes-pays ont besoin d'une prise en charge locale, de capacités de gestion et de systèmes solides. La présence d'un volet d'assistance technique dès le début d'une approche-programme aide à établir la capacité institutionnelle nécessaire.

Aspects à prendre en considération pour les programmes d'aide internationale dans l'ensemble des secteurs

- 1) Les partenaires et les agents d'exécution élaborent des stratégies pour mieux définir les besoins différents des groupes de personnes pauvres et vulnérables et y répondre. Les leçons pourraient être consignées et communiquées.
- 2) L'élaboration de stratégies de sortie au début de la mise en œuvre de projets peut améliorer la prise en charge locale, accroître la viabilité potentielle et aider des partenaires à obtenir des ressources d'autres sources.
- 3) Des projets à plus long terme ou mis en œuvre par étapes pourraient être nécessaires pour obtenir des résultats durables, y compris dans les domaines transversaux.
- 4) Le fait de tirer parti des expériences tirées des projets antérieurs réussis et de faciliter la coopération sud-sud peut accroître les retombées du Programme de manière rentable.
- 5) Au moment de la conception et de la mise en œuvre de projets sur la chaîne de valeur, il faut s'assurer de fournir des ressources spécialisées pour renforcer les capacités et stratégies commerciales et de marketing pour accéder à des marchés de haute valeur.
- 6) On pourrait envisager de mettre sur pied des missions de suivi conjointes dans des projets financés par différents secteurs du Ministère pour favoriser l'échange de connaissances et améliorer l'efficacité du suivi.
- 7) L'efficacité opérationnelle et le transfert de connaissances entre le terrain et l'administration centrale pourraient être accrus si l'on fournit aux bureaux géographiques un accès aux systèmes de gestion de renseignements ministériels (p. ex. le SGDE ou InfoBanque).

Annexes

Annexe I	Modèle logique du Programme
Annexe II	Méthodologie : approche de l'échantillonnage
Annexe III	Méthodologie : limites des données

RÉSULTAT ULTIME	L'amélioration des possibilités en santé, en éducation et en économie pour les femmes, les hommes, les filles et les garçons démunis, en particulier dans les régions rurales du Honduras.					
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	Production agricole durable accrue et consommation d'aliments nutritifs de qualité par les femmes, les hommes, les garçons et les filles du Honduras.		Protection accrue des Honduriens, particulièrement des femmes et des enfants, contre certaines maladies évitables et d'autres problèmes de santé précis par des intervenants du système de santé.		Gestion et prestation améliorées d'une éducation de base de qualité.	
RÉSULTATS IMMÉDIATS	100 Accès élargi à des aliments nutritifs de qualité pour les femmes, les hommes, les filles et les garçons honduriens.	200 Accès amélioré des petits producteurs de zones rurales, en particulier les femmes, à des intrants essentiels pour permettre une production durable sur le plan de l'environnement (p. ex. titres fonciers, approvisionnement en eau, services financiers, nouvelles technologies) et à des marchés (locaux, régionaux, nationaux et internationaux).	300 Capacité renforcée du ministère de la Santé du Honduras et d'autres intervenants clés, y compris la société civile, à lutter contre certaines maladies évitables et à s'attaquer à d'autres problèmes de santé précis, particulièrement ceux qui touchent les femmes et les enfants, en tenant compte des sexospécificités et de la viabilité de l'environnement.	400 Accès élargi des femmes, des hommes et des enfants du Honduras à un approvisionnement en eau potable et à des services d'assainissement.	500 Capacité accrue des acteurs nationaux et locaux à gérer efficacement le système d'éducation.	600 Capacité accrue de leadership dans l'enseignement qui tient compte des sexospécificités.

*Le modèle logique porte sur le programme géographique (NGM) au Honduras. Ce modèle logique a été approuvé par le directeur du développement du Honduras en juillet 2012. Consultez le document du SGDE n° 4300782 pour voir le modèle logique complet (y compris les extraits et les activités).

Une méthode d'échantillonnage dirigé a été employée pour bien représenter les secteurs thématiques, les mécanismes d'exécution et les types d'investissement. Vingt-sept projets (15 de NGM et 12 de KFM) de l'ensemble du portefeuille, qui compte 94 projets, ont été sélectionnés en consultation avec des représentants des secteurs NGM et KFM. **L'échantillon de projets d'évaluation représente 74 % (130 millions de dollars) du total des décaissements au titre de l'aide bilatérale (175 millions de dollars) au Honduras** qui ont été versés par l'entremise des secteurs NGM, KFM, MFM et IFM d'Affaires mondiales Canada au cours de la période d'évaluation.

Aucun projet de MFM n'a été sélectionné, puisque les projets financés au cours de cette période étaient axés sur les initiatives d'aide humanitaire et ils ne représentaient que 2 % des décaissements au titre de l'aide bilatérale. Bien que les projets d'IFM (qui représentent 1 % des décaissements au titre de l'aide bilatérale) ne soient pas précisément inclus dans l'échantillon de l'évaluation, on a examiné le lien entre les projets du Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité (PARCLC) d'IFM et le soutien aux projets de KFM dans le secteur de la justice au Honduras.

Survol de l'échantillon d'évaluation

	Échantillon	Critères de sélection des projets
Secteur des Amériques (NGM)	<p>15 projets dans les secteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éducation (n=2) • Santé (n=5) • Sécurité alimentaire (n=5) • Croissance économique durable (n=3) <p>122,6 millions de dollars (84 % des décaissements du portefeuille de NGM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les projets importants de NGM qui ont été commencés ou étaient en cours pendant la période d'évaluation ont été inclus. • Les projets étaient tous d'une grande importance et étaient essentiels à l'atteinte des résultats du Programme énoncés. • Le soutien financier de NGM aux projets régionaux interaméricains n'était pas inclus.
Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM)	<p>12 projets dans les secteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité alimentaire (n=5) • Croissance économique durable (n=4) • Promotion de la démocratie (n=3) <p>7,4 millions de dollars (31 % des décaissements du portefeuille de KFM au Honduras)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importance modérée ou élevée • Une portion considérable des investissements était consacrée au Honduras. • Potentiel d'innovation et d'apprentissage • Alignement sur de nouvelles priorités • Les projets d'envoi de volontaires n'ont pas été inclus.

Méthodologie : limites des données

Les limites incluaient des restrictions sur le plan de la sécurité et une disponibilité et une uniformité limitées des données chronologiques et sur le rendement.

Limites

Les facteurs liés à la sécurité ont limités la capacité des évaluateurs de sélectionner en toute connaissance de cause les sites à visiter et de les visiter ainsi que d'atteindre les bénéficiaires dans les zones rurales et marginalisées.

Une disponibilité et une uniformité limitées des données sur le rendement :

- L'absence de données nationales quantitatives actuelles et fiables, particulièrement dans le secteur de la santé;
- Des données limitées sur le rendement à l'échelle du Programme, particulièrement pour les résultats à plus long terme;
- Les données des projets ne sont parfois pas ventilées par âge, sexe et d'autres facteurs.

Les incohérences dans la collecte de données chronologiques sur les approbations de projets, les dates de début et les dates de fin ont limité la rigueur de l'analyse qui pouvait être menée pour évaluer l'efficacité.

Stratégies d'atténuation

- Les sites à visiter ont été sélectionnés en consultation avec l'agent du programme de sécurité.
- Les réunions ont eu lieu à des endroits de rechange pour atteindre certains groupes de bénéficiaires et d'autres intervenants.
- Mener des examens de projets détaillés, y compris des évaluations des indicateurs et des données à l'échelle des projets.
- Utiliser des sources de données de rechange de sources très respectées et crédibles.
- L'horodatage différent sur les documents sources a été noté et une approche uniforme a été adoptée.
- Les projets où il manque des données ont été retirés et l'analyse a été effectuée sur un sous-ensemble de projets (n=23).