



# Évaluation du programme-pays pour le Vietnam, de 2009-2010 à 2016-2017

## Rapport sommaire

19 février 2018

### Pourquoi est-ce important ?

L'évaluation a été effectuée afin de fournir un examen impartial et fondé sur des preuves, aux Canadiens, aux ministres et aux autres parlementaires, aux organismes centraux, à la direction d'Affaires mondiales Canada, aux partenaires et aux bénéficiaires.

Elle vise à 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.

- **Portée de l'évaluation :** de 2009-2010 à 2016-2017
- **Total des décaissements de l'aide bilatérale** de 2009-2010 à 2016-2017 : 208 M\$; décaissements moyens de 30 M\$ par année
- **Méthodes de collecte de données**
  - Entrevues avec les intervenants clés (n = 134)
  - Groupes de discussion avec des bénéficiaires (n = 15, 6 F / 9 H)
  - Visites sur place (n = 11 projets)
  - Examen du projet (n = 13 projets, évaluation de la mise en œuvre et des résultats)
  - Analyse financière des projets et du programme
  - Examen de la documentation
- **Évaluation complétée :** janvier 2018

### Ce qui a été analysé :

Le programme d'aide au développement d'Affaires mondiales Canada au Vietnam entre 2009-2010 et 2016-2017, en mettant l'accent sur certains projets choisis selon un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné, effectué par le Secteur de l'Asie-Pacifique (OGM) et, le cas échéant, le secteur de Partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM) et le secteur d'Enjeux mondiaux et du développement (MFM).

### Questions posées lors de l'évaluation :

#### Pertinence

- Dans quelle mesure le programme d'Affaires mondiales Canada a-t-il répondu aux besoins et aux priorités des populations ciblées?
- Dans quelle mesure le programme d'Affaires mondiales Canada est-il harmonisé aux besoins et aux priorités nationales du pays?

#### Efficacité (résultats atteints)

- Dans quelle mesure le programme d'Affaires mondiales Canada a-t-il produit des résultats immédiats et intermédiaires et contribué à l'atteinte du résultat ultime?
- Dans quelle mesure le programme d'Affaires mondiales Canada au Vietnam a-t-il produit des résultats au chapitre de l'égalité des sexes, de la durabilité environnementale et de la gouvernance?
- Dans quelle mesure le dialogue sur les politiques a-t-il contribué à l'atteinte des résultats?

#### Durabilité

- Dans quelle mesure les résultats et les gains découlant du programme d'Affaires mondiales Canada ont-ils, ou auront-ils, une incidence au-delà de l'aide au développement d'Affaires mondiales Canada?

#### Efficiences

- Y aurait-il moyen d'améliorer l'efficacité opérationnelle des programmes d'Affaires mondiales Canada?



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

Canada

# Ce que l'évaluation a révélé

## Pertinence

Le Programme était largement harmonisé avec les besoins et les priorités en matière de développement du Vietnam. Les principaux domaines d'intérêt étaient l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité des marchés, le développement des ressources humaines, les infrastructures, l'égalité entre les sexes et l'environnement. Le renforcement des capacités faisait partie intégrante du Programme et a aidé à définir les plans du Vietnam dans l'ensemble des secteurs thématiques. Les analyses du Programme ont révélé qu'il fallait porter attention à certaines populations à risque élevé. En réalité, les besoins de groupes cibles comme les femmes et les minorités ethniques n'ont pas été bien pris en compte par les projets.

## Efficacité

- Un engagement à plusieurs niveaux de gouvernement, une présence à long terme et un dialogue positif ont soutenu l'atteinte des résultats dans les secteurs de l'agriculture, de l'environnement et de la réforme législative. Dans les secteurs où ces facteurs de réussite n'étaient pas présents, les projets ont connu de longs retards et ont donné de moins bons résultats.
- Dans le secteur de l'environnement, la bonne réputation du Canada lui a permis de participer aux négociations et d'avoir une influence sur le processus décisionnel bien au-delà de sa contribution financière. Cela a permis de façonner un plan environnemental national et l'utilisation des approches collaboratives dans l'élaboration des politiques s'est fait connaître comme étant « la façon canadienne ».
- Il a été difficile de présenter et de communiquer les problèmes entourant l'égalité des sexes au Vietnam, car dans tous les secteurs, les intervenants ne percevaient pas la situation qui prévalait comme étant problématique. Il n'y avait pas de projets spécifiques au genre; cela dit, la plupart d'entre eux ont tenté d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans une certaine mesure.
- Le Programme a intégré et appliqué les principes de la durabilité environnementale dans les secteurs où les projets influençaient ou avaient été influencés par la dégradation de l'environnement et les changements climatiques ou étaient touchés par ces phénomènes. Dans bon nombre de cas, les résultats ont contribué à l'avancement des travaux sur les changements climatiques et la dégradation de l'environnement dans des secteurs importants.
- En raison des besoins du pays, le Programme s'est concentré sur la gouvernance au niveau du renforcement des capacités des institutions gouvernementales et de la responsabilité plutôt que sur la participation et l'inclusion.
- Les responsables du Programme ont démontré une compréhension approfondie des meilleures façons d'agir dans le contexte complexe du Vietnam. Le travail et la présence à long terme au sein du pays ont permis d'accéder à des plateformes des discussions grâce auxquelles il sera possible d'aborder d'autres questions prioritaires importantes pour le Canada.

## Durabilité

Les projets ont aidé le gouvernement du Vietnam à mettre en œuvre ses plans dans les secteurs des politiques environnementales, de la réforme législative, de l'agriculture, du développement rural et du développement des petites et moyennes entreprises. L'effet des activités de renforcement des capacités et de la formation était évident dans de nombreux secteurs, particulièrement dans ceux des politiques environnementales et de la réforme législative. Dans certains cas, les théories du changement des projets étaient ambitieuses et ont exigé des changements contextuels allant bien au-delà de la portée des projets pour atteindre les résultats escomptés.

## Efficience

- Travailler directement auprès et au sein des structures du gouvernement du Vietnam était approprié. Cela dit, des processus administratifs complexes ont provoqué des retards opérationnels et ont exigé des prolongations sans frais dans quatre des six secteurs.
- Certains concepts clés se trouvant au cœur de la mission d'Affaires mondiales Canada, comme la gestion axée sur les résultats et la gouvernance, ont été difficiles à véhiculer d'une culture à l'autre et ont retardé la réalisation des projets.
- Les plans d'investissement ne correspondaient pas avec l'évolution des outils de gestion de programme, ce qui a entraîné une planification et une production de rapports sous-optimales pour le Programme.
- Des difficultés au chapitre de la gestion de l'information et du savoir au Canada et au Vietnam ont miné l'efficacité opérationnelle.

# Résumé des recommandations et des réponses de la direction

## Recommandation 1

Envisager l'élimination progressive de projets dans les secteurs où les résultats obtenus ont été limités et trouver des façons différentes d'aider ces secteurs là où il y a un intérêt mutuel.

**Acceptée.** Le Programme maintiendra un dialogue continu avec le Gouvernement du Vietnam afin d'atteindre plus de résultats dans des secteurs d'intérêt commun, y compris le développement rural et le changement climatique. Le Programme développera un document afin d'établir une orientation stratégique et les champs d'action en concordance avec la Politique d'aide internationale féministe, la SEDP 2016-2020 et les leçons apprises. Ce document va aussi identifier les stratégies d'engagement pour optimiser l'impact du Programme, tel que l'engagement du secteur privé dans l'action climatique.

## Recommandation 2

Utiliser les analyses des défis qui ont rendu difficile l'avancement des enjeux liés à l'égalité entre les sexes afin de cerner de nouvelles possibilités de programmation. Lorsque cela n'est pas possible, employer un dialogue politique pour jeter les bases de futurs programmes.

**Acceptée.** Le Programme va se miser sur les ressources du FSS et les partenaires de développement afin de peaufiner leurs analyses et pour alimenter le dialogue politique avec le Gouvernement du Vietnam au sujet de l'égalité entre les sexes et les intérêts des femmes et des filles. Le Programme va lancer une étude de sa programmation actuelle à travers le FSS et identifier des opportunités d'optimiser l'atteinte des résultats en matière de l'égalité entre les sexes dans les projets opérationnels. Le Programme va discuter à Hanoi avec la haute-gestion du Gouvernement du Vietnam sur les opportunités d'avancer l'égalité entre les sexes et les résultats pour les femmes et les filles à travers leur coopération en matière de développement.

## Recommandation 3

Tenir compte du temps nécessaire pour que s'opèrent des changements sociétaux et de longs processus d'approbation au moment de l'établissement des calendriers de projet.

**Acceptée.** Le Programme va s'engager avec le Gouvernement du Vietnam afin d'explorer des manières plus efficaces de combler les défis opérationnels. Le Programme va prendre les processus d'approbation des deux gouvernements en considération lors de la planification des projets. De plus, le Programme cherchera des nouvelles avenues de programmation qui ne demandent pas ces approbations afin d'augmenter l'efficacité de l'aide. Le Programme va discuter avec les individus qui gèrent les opérations, les approbations et les protocoles d'entente au sein du Gouvernement du Vietnam afin d'établir des mécanismes permettant de livrer l'aide au développement officiel de manière efficace.

## Recommandation 4

Définir une stratégie cohérente dans les documents fondamentaux qui sont approuvés par la haute direction à des fins de planification et de gestion axée sur les résultats.

**Acceptée.** Le Programme va réorienter sa stratégie selon la Politique d'aide internationale féministe et va prendre en considération l'approche féministe, les champs d'action prioritaires en cours de développement et les autres guides stratégiques ministériels au sujet de l'innovation. Le plan de mise en oeuvre de la Politique féministe d'aide internationale comprend plusieurs initiatives pour renouveler les outils de planification stratégique. Le Programme appliquera ces nouveaux processus au besoin.

## Recommandation 5

Affaires mondiales Canada devrait trouver une solution permettant de gérer et de transmettre des documents entre les missions et l'administration centrale.

**Acceptée.** Les services de gestion de l'information vont continuer le développement d'un système ministériel et international. Un projet pilote de Gdocs sera en oeuvre de 2018-04-01 à 2018-09-01. L'équipe de soutien en matière de gestion de l'information va utiliser les comités de gestion d'information et le Plan d'amélioration de la gestion d'information pour sonder les employés aux missions et au Canada afin d'identifier des enjeux spécifiques et de créer des solutions particulières aux problèmes soulevés. Les buts de cet exercice seront de réduire la charge de travail et d'atteindre les obligations pour la bonne gestion d'information. Les équipes de gestion d'information vont établir des plans de communication pour expliquer l'utilisation des outils collaboratifs.

## Considérations en vue des prochains programmes

### Aspects à prendre en considération pour les programmes des secteurs géographiques

1. Les spécialistes sur le terrain, les intervenants des projets et les participants aux projets antérieurs peuvent jouer un rôle important au chapitre du développement des capacités, de la promotion et de l'amélioration du suivi et de l'atteinte des résultats. Ainsi, Affaires mondiales Canada pourrait contribuer au maintien d'un contact entre ces interlocuteurs à la suite de leur participation immédiate aux projets, et ce, par l'organisation d'activités ou de plateformes de réseautage. **Une collaboration continue avec ces interlocuteurs pourrait permettre d'élargir la portée des résultats des projets, de renforcer les relations et d'approfondir la compréhension du Canada quant à l'effet à long terme de ses interventions.**
2. **Dans les pays où s'opèrent des changements rapides, Affaires mondiales Canada devrait explorer des possibilités allant au-delà de la portée traditionnelle des programmes de développement.** Il pourrait notamment être possible de s'impliquer dans des secteurs qui appuient les capacités des partenaires gouvernementaux à s'adapter aux expansions rapides, particulièrement dans les domaines du contrôle de la pollution industrielle, de la gestion gouvernementale liée à la réglementation industrielle et des droits des travailleurs. Ces activités pourraient aussi comprendre le resserrement des liens et de la cohésion entre le commerce et le travail diplomatique.
3. **Afin d'obtenir des résultats en matière d'égalité entre les sexes comme il est exigé dans le cadre de la Politique d'aide internationale féministe du Canada, il faut réorienter la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes ainsi que la nature des investissements dans l'aide internationale. Par conséquent, il faudrait changer la nature de certains projets ou de certaines activités liées au projet et exploiter des mécanismes complémentaires qui ne font pas partie du projet, comme le dialogue politique.** Des relations étroites et des discussions continues avec les partenaires gouvernementaux, l'accès à l'expertise en égalité entre les sexes et l'intégration de ces éléments dans tous les aspects du programme sont nécessaires à l'appui d'une réorientation. Affaires mondiales Canada pourrait aussi devoir revoir sa position lorsque les besoins particuliers des femmes et des filles ne sont pas pris en compte par les partenaires ou que le besoin d'intervention semble être moins important.
4. En ce qui concerne les changements climatiques, dans les pays connaissant un développement industriel rapide, **les réalisations reconnues du Canada dans le secteur de l'environnement peuvent placer le pays en bonne posture pour encourager ces pays à aiguiller une partie de leurs efforts en matière d'adaptation vers des efforts d'atténuation.**

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

5. Affaires mondiales Canada devrait jouer un rôle en **facilitant l'échange d'information et une plus grande cohérence** par des mécanismes plus explicites ainsi qu'un meilleur **engagement entre les agents de projets et les bénéficiaires dans les différents secteurs.** Souvent, les objectifs et les résultats des projets se renforcent mutuellement.