



Évaluation du Programme régional pour les Caraïbes

2006-2007 – 2010-2011

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Février 2013

Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD)

200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada

Téléphone :

819-997-5006/1-800-230-6349 (sans frais)

Pour les malentendants et les personnes atteintes de troubles de la parole :

819-953-5023/1-800-331-5018 (sans frais)

Télécopieur : 819-953-6088

Site Web : www.international.gc.ca

Courriel : info@international.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2013

This publication is also available in English under the title: *Caribbean Regional Program
Evaluation 2006-2007 – 2010-2011*

Imprimé au Canada



Évaluation du Programme régional pour les Caraïbes

2006-2007 – 2010-2011

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Février 2013

Remerciements

La Division de l'évaluation du développement tient à souligner la contribution qu'ont fournie, tout au long du processus d'évaluation, les gestionnaires et les agents du Programme pour les Caraïbes de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ainsi que les conseillers techniques associés au Programme. Nous remercions tout particulièrement Louise Clément, directrice du Programme en poste à la Barbade, Marie Legault, chef de l'Aide en Jamaïque, Raymond Drouin, chef de l'Aide au Guyana, Gwen Walmsley, directrice adjointe à l'administration centrale, et leurs équipes respectives sur le terrain et à l'administration centrale, d'avoir donné de leur temps et fourni des informations utiles à l'évaluation. Nous adressons un remerciement spécial à Alisa Niakhai, membre de l'équipe du Programme à l'administration centrale, pour sa contribution à la recherche des documents fondamentaux, ainsi qu'à Kala Seegopaul, directrice de l'Unité d'appui au programme au Guyana, pour le soutien logistique offert lors des visites de l'équipe de l'évaluation sur le terrain.

Nous tenons aussi à remercier l'équipe de consultants d'IDMAG & Ticon Inc., à savoir Allan Barry, responsable de l'équipe et spécialiste de la gouvernance, Murray Smith, coresponsable de l'équipe et spécialiste du développement du secteur privé, Sevilla Leowinata, spécialiste en matière d'égalité entre les sexes et de justice, Eleanor Jones, spécialiste de l'environnement et de la préparation aux catastrophes, et Kenneth Watson, spécialiste du contrôle de la qualité, qui ont accompli un travail assidu avant, pendant et après les visites sur le terrain.

L'équipe de l'évaluation est particulièrement reconnaissante aux partenaires et aux intervenants du Canada et des Caraïbes, qui ont pris le temps de faire part de leurs opinions et de donner leurs commentaires, en dépit de leurs horaires chargés et des préavis souvent très courts. La Direction de l'évaluation tient à exprimer sa gratitude à tous les fonctionnaires nationaux et locaux, ainsi qu'aux représentants des organisations régionales et internationales, des organisations de la société civile, du secteur privé et des autres partenaires du développement qui ont bien voulu participer aux entrevues réalisées au Canada, à la Barbade, en Jamaïque, au Guyana, à Sainte-Lucie et à Antigua.

À la Division de l'évaluation du développement, je remercie enfin Michèle Samné, Gestionnaire en évaluation, pour la gestion de l'évaluation et Denis Marcheterre, Chef d'équipe, pour la supervision du processus.

Caroline Leclerc
Chef de l'évaluation du développement

Table des matières

Résumé.....	vi
Introduction.....	1
1.0 Principales constatations : résultats de développement.....	3
1.1 Pertinence	3
1.2 Efficacité.....	5
1.3 Durabilité	10
1.4 Thème transversal : égalité entre les sexes.....	12
1.5 Thème transversal : viabilité de l'environnement.....	14
2.0 Principales constatations : facteurs de gestion	16
2.1 Cohérence.....	16
2.2 Efficience.....	18
2.3 Principes de gestion.....	21
2.4 Gestion du rendement	23
3.0 Mécanismes d'exécution et mécanismes de coopération.....	25
3.1 Mécanismes de coopération	25
3.2 Mécanismes d'exécution.....	28
4.0 Conclusions, leçons retenues et recommandations	29
4.1 Conclusions.....	29
4.2 Leçons retenues	31
Recommandations et considérations organisationnelles.....	32
Annexe 1 : Approche de l'évaluation.....	34
Annexe 2 : Contexte des Caraïbes.....	37
Annexe 3 : Aide au développement fournie par d'autres donateurs	43
Annexe 4 : Caractéristiques du Programme pour les Caraïbes de l'ACDI.....	46
Annexe 5 : Stratégies et cadres du Programme pour les Caraïbes.....	48
Annexe 6 : Sommaire du cadre de référence	55
Annexe 7 : Indicateurs d'évaluation pour le programme et pour les projets.....	58
Annexe 8 : Échantillon de projets.....	62
Annexe 9 : Évaluation du Programme – Programme et domaines de programmation dans l'ensemble	68
Annexe 10 : Évaluation des projets – Notes et cotes descriptives	70
Annexe 11 : Cotes attribuées aux projets par critère d'évaluation.....	75
Annexe 12 : Cotes attribuées aux projets par domaine de programmation	78

Annexe 13 : Notes pour l'efficacité par domaine de programmation	80
Annexe 14 : Notes attribuées aux projets par mécanisme d'exécution et notes globales	83
Annexe 15 : Documents consultés	85
Annexe 16 : Personnes consultées	89
Annexe 17 : Réponse aux recommandations de l'évaluation précédente du Programme (1993-2003)	97
Annexe 18 : Réponse de la direction	98

Figures

Figure 1 : Pertinence – Cotes de rendement	75
Figure 2 : Efficacité – Cotes de rendement	75
Figure 3 : Durabilité – Cotes de rendement.....	75
Figure 4 : Égalité entre les sexes (thème transversal) – Cotes de rendement.....	76
Figure 5 : Viabilité de l'environnement (thème transversal) – Cotes de rendement	76
Figure 6 : Cohérence – Cotes de rendement	76
Figure 7 : Efficacité – Cotes de rendement	77
Figure 8 : Principes de gestion – Cotes de rendement.....	77
Figure 9 : Gestion du rendement – Cotes de rendement.....	77
Figure 10 : Gouvernance démocratique, sécurité et primauté du droit – Efficacité des résultats	78
Figure 11 : Renouveau économique régional et croissance économique durable – Efficacité des résultats.....	78
Figure 12 : Formation du capital humain – Efficacité des résultats.....	79
Figure 13 : Égalité entre les sexes (domaine de programmation) – Efficacité des résultats	79
Figure 14 : Viabilité de l'environnement (domaine de programmation) – Efficacité des résultats	79
Figure 15 : Gouvernance démocratique (y compris la primauté du droit) – Notes	80
Figure 16 : Renouveau économique régional et croissance économique durable – Notes	80
Figure 17 : Formation du capital humain – Notes	81
Figure 18 : Égalité entre les sexes (domaine de programmation) – Notes.....	81
Figure 19 : Viabilité de l'environnement (domaine de programmation) – Notes	82
Figure 20 : Notes attribuées aux projets directifs de l'échantillon, par critère d'évaluation.....	83
Figure 21 : Notes attribuées aux projets réactifs de l'échantillon, par critère d'évaluation	83
Figure 22 : Notes attribuées aux approches-programmes de l'échantillon, par critère d'évaluation	84

Figure 23 : Résumé des notes (globales) attribuées aux projets de l'échantillon, par critère d'évaluation	84
---	----

Tableaux

Tableau 1 : Pertinence – Note moyenne des projets par domaine de programmation.....	4
Tableau 2 : Efficacité – Note moyenne des projets par domaine de programmation	6
Tableau 3 : Durabilité – Note moyenne des projets par domaine de programmation.....	11
Tableau 4 : Égalité entre les sexes (thème transversal) – Note moyenne des projets par domaine de programmation	13
Tableau 5 : Viabilité de l'environnement (thème transversal) – Note moyenne des projets par domaine de programmation	14
Tableau 6 : Cohérence – Note moyenne des projets par domaine de programmation	18
Tableau 7 : Efficience – Note moyenne des projets par domaine de programmation	20
Tableau 8 : Principes de gestion – Note moyenne des projets par domaine de programmation	22
Tableau 9 : Gestion du rendement – Note moyenne des projets par domaine de programmation	24
Tableau 10 : Indicateurs choisis (données de 2010 ou données les plus récentes) – pour les Caraïbes	38
Tableau 11 : Décaissements au titre de l'aide publique au développement pour les Caraïbes (en millions de dollars américains)	43
Tableau 12 : Décaissements selon le mécanisme d'exécution – Programme pour les Caraïbes (de 2006-2007 à 2010-2011)	46
Tableau 13 : Décaissements selon le type d'investissement – Programme pour les Caraïbes (de 2006-2007 à 2010-2011)	47

Liste des sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
APD	Aide publique au développement
BDC	Banque de développement des Caraïbes
BID	Banque interaméricaine de développement
BNTF	Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux (de la BDC)
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CARICOM	Communauté des Caraïbes (l'organisation)
CARIFORUM	Forum des Caraïbes du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
CARTAC	Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes
CMR	Cadre de mesure du rendement
CUSO	Anciennement le Service universitaire canadien outre-mer (SUCO), puis CUSO-VSO (Volontaires en service outre-mer), et devenu CUSO International en novembre 2011
DFID	Ministère du Développement international (Royaume-Uni)
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances (ACDI)
DGPC	Direction générale des partenariats avec les Canadiens (ACDI)
DGPG	Direction générale des programmes géographiques (ACDI)
DGPMM	Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux (ACDI)
E	Pays à revenu élevé
ERP/PRP	Employés recrutés sur place/professionnels recrutés sur place
FDS	Fonds de développement spécial (BDC)
FMI	Fonds monétaire international
II	Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure
IS	Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MAECD	Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OECO	Organisation des États des Caraïbes orientales
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
OSRI	Outil de suivi et de rapport sur l'investissement
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UE	Union européenne
USAID	Agence américaine pour le développement international

Résumé

Le présent document est un rapport de synthèse de l'évaluation du Programme régional pour les Caraïbes portant sur la période qui va de 2006-2007 à 2010-2011. Il présente l'analyse et les constatations de l'évaluation, dans le cadre de laquelle des visites dans les Caraïbes ont été effectuées aux mois d'octobre et de novembre 2011. L'évaluation soutient la responsabilisation et propose des pistes pouvant permettre d'améliorer le rendement du Programme à l'avenir.

Programme pour les Caraïbes de l'ACDI

Le Programme pour les Caraïbes des Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD)¹ vise 14 pays, soit 11 États insulaires et 3 États continentaux². Réalisé dans une région ciblée par l'ACDI³, il donne suite à l'engagement pris par le Canada en 2007 de fournir 600 millions de dollars en aide au développement additionnelle aux Caraïbes⁴.

Le Programme s'inspire actuellement de la Stratégie-pays pour les Caraïbes approuvée par la ministre en octobre 2009 et du cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015. L'objectif du Programme est de permettre à la Communauté des Caraïbes d'être plus prospère et mieux intégrée et d'être en mesure de générer une croissance économique durable, de procurer à tous les citoyens des possibilités et d'assurer leur sécurité. Le Programme est axé sur la croissance économique durable et sur la sécurité (y compris la justice et la gestion des catastrophes). Ses thèmes transversaux sont l'intégration régionale, l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement.

Méthode, défis et limites liés à l'évaluation

L'évaluation porte sur les résultats et le rendement du Programme pour les Caraïbes. Compte tenu de la difficulté d'évaluer les investissements faits dans une région dispersée sur le plan géographique, l'évaluation est axée principalement sur la Direction générale des programmes géographiques (DGPG), c'est-à-dire sur le mécanisme « bilatéral ». Toutefois, de courtes études de cas ont été menées afin de mieux comprendre le soutien qu'offre l'ACDI dans la région par l'entremise de la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux (DGPM) et de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC).

L'évaluation est conforme à l'approche et au cadre de référence établis par l'ACDI pour les évaluations des programmes-pays. L'examen initial des documents et l'étude documentaire ont été complétés par des entrevues menées au Canada ainsi que par une visite sur le terrain ayant pour but de rencontrer un certain nombre d'intervenants dans cinq pays des Caraïbes.

¹ En juin 2013, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont été fusionnés pour former Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD). Cette évaluation a été menée avant la création du nouveau ministère et couvre la période de 2006 à 2011 durant laquelle l'aide au développement provenait principalement de l'ACDI. Par conséquent, le présent rapport fait référence à « l'ACDI ».

² Comme Haïti est visé par un autre programme de l'ACDI, ce pays n'a pas été inclus dans la présente évaluation.

³ La région des Caraïbes fait partie des 20 pays ciblés par l'ACDI.

⁴ Lors d'une réunion tenue le 31 mai 2012 avec cinq hauts-commissaires de pays des Caraïbes auprès du Canada, la ministre de la Coopération internationale avait annoncé que l'engagement de 600 millions de dollars n'était pas touché par les compressions budgétaires de 2012 qui ont frappé d'autres programmes de l'ACDI et que la totalité des fonds seraient versés d'ici 2019-2020, c'est-à-dire sur une période de douze ans au lieu de dix ans.

L'équipe d'évaluation a analysé un échantillon de 30 projets portant sur les principaux domaines de programmation et mécanismes d'exécution du Programme, échantillon qui représente 80,6 % du total des décaissements du Programme, soit 194,7 millions de dollars au cours de la période de cinq ans examinée.

Huit critères ont été pris en considération : la pertinence, l'efficacité, la durabilité, l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement (deux thèmes transversaux), la cohérence, l'efficience, les principes de gestion et la gestion du rendement. Une note (évaluation quantitative) et une cote descriptive (évaluation qualitative) ont été attribuées aux projets. Dans chaque cas, une échelle de rendement à cinq niveaux a été utilisée (allant de Très insatisfaisant à Très satisfaisant). Seules les cotes descriptives ont servi à l'évaluation du Programme. Les cotes attribuées au Programme sont distinctes des notes et des cotes accordées aux projets. L'évaluation du Programme a porté sur les huit mêmes critères, mais les indicateurs de rendement étaient différents de ceux qui ont été utilisés pour les projets. Les cotes associées aux critères peuvent par conséquent être différentes selon qu'il s'agit du Programme ou de projets. Lorsque des différences significatives ont été constatées, elles ont fait l'objet d'une analyse et d'une explication.

Un certain nombre de difficultés ont limité l'analyse. Par exemple, le processus de collecte des documents clés, qui a été très long et ardu en raison de la dispersion géographique du Programme, a nui à l'étude documentaire préalable à la mission sur le terrain. Dans certains cas, la quantité limitée de rapports sur les résultats des projets et le nombre restreint d'évaluations antérieures ont nui à la mesure des résultats à partir de sources secondaires. Des changements apportés au cadre stratégique et de programmation au cours de la période de référence ont aussi compliqué l'examen des projets par rapport aux objectifs du Programme au moment où ils ont été conçus et mis en œuvre. La disponibilité et la fiabilité des données concernant les petits États ayant une capacité statistique limitée ont aussi posé problème. Aussi doit-on user de prudence le moment venu de faire des inférences au niveau du Programme en fonction de l'échantillon de projets.

Analyse des constatations⁵

Au cours de la période de cinq ans à l'étude, un total de 194,7 millions de dollars a été décaissé dans le cadre du Programme : 43 % de ces fonds ont été consacrés à la gouvernance démocratique (y compris la sécurité et la primauté du droit); 22 % à la croissance économique durable (y compris le renouveau économique et le développement du secteur privé); 18 % à la formation du capital humain; 14 % à des projets axés sur la viabilité de l'environnement (y compris la préparation aux catastrophes et la gestion des risques de catastrophes); 0,5 % à des projets axés sur l'égalité entre les sexes⁶.

Pertinence – Satisfaisant. Le cadre de programmation de 2007 pour les Caraïbes⁷ tenait compte des consultations menées et de l'analyse des priorités dans la région. Il y a en outre des axes d'intervention communs dans la Stratégie-pays 2009 pour les Caraïbes et le cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015, mais les priorités sont plus ciblées. Toutefois, puisqu'il n'est plus question explicitement de l'intégration régionale et du renforcement

⁵ Voir le chapitre 1.0, Principales constatations : résultats de développement, et le chapitre 2.0, Principales constatations : facteurs de gestion.

⁶ Voir au chapitre 3.0 l'analyse des décaissements en fonction des mécanismes d'exécution et de coopération.

⁷ Communauté des Caraïbes – Cadre stratégique de programmation – De 2007-2008 à 2017-2018.

institutionnel dans les résultats escomptés du Programme, ce dernier ne peut plus énoncer clairement des résultats, faire le suivi, ou rendre compte de résultats qui traduisent l'importance que la Stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable accorde à l'intégration dans les marchés régionaux et mondiaux, ou qui vont dans le sens des priorités régionales exprimées par les dirigeants des Caraïbes.

Efficacité – Satisfaisant. Le Programme a obtenu de bons résultats aux chapitres du renforcement des capacités en matière de gestion économique et financière, des initiatives liées au commerce et au développement ainsi que de la gestion de l'environnement et des risques de catastrophes. La contribution à l'égalité entre les sexes a été grande. Plusieurs projets ont également obtenu de bons résultats en ce qui concerne la réduction des vulnérabilités.

Durabilité – Moyennement satisfaisant. L'un des principaux défis a été de faire en sorte que les institutions bénéficiaires prennent des mesures pour assurer la durabilité des résultats obtenus. Les faiblesses institutionnelles sont plus grandes dans de nombreux petits États des Caraïbes. Pourtant, il y a eu manifestation des contributions précieuses au chapitre du renforcement institutionnel d'organisations régionales clés. Dans les cas où le Programme a collaboré avec des institutions régionales et tiré parti de partenariats régionaux, la durabilité a été accrue puisque les réseaux ont persisté, et ce, même quand il y a eu des changements de personnel.

Égalité entre les sexes (thème transversal) – Moyennement satisfaisant. Le degré d'intégration de l'égalité entre les sexes en tant que thème transversal a été généralement inégal, et il dépendait de l'importance accordée à cet enjeu à divers moments par les divers employés.

Viabilité de l'environnement (thème transversal) – Insatisfaisant. La qualité de l'analyse était insuffisante pour intégrer la viabilité de l'environnement dans les composantes du Programme. Il n'y a pas de rapports au niveau du Programme en général. Le budget semble insuffisant. Des considérations environnementales ont été cernées, mais elles n'ont pas été prises en compte de manière adéquate.

Cohérence – Moyennement satisfaisant. Le dialogue politique avec les bénéficiaires et les autres donateurs a été relativement efficace, mais il y a moyen de faire mieux. Même si les ressources du Programme ont augmenté, les hauts fonctionnaires responsables de la coordination de l'aide aux niveaux national et régional sont moins bien informés des interventions canadiennes importantes – en raison du changement d'orientation du Programme en faveur d'une approche plus régionale durant la période visée par l'évaluation, qui se traduit par l'acheminement de fonds par l'entremise d'institutions et d'organisations qui agissent à l'échelon régional. Les détails de l'engagement que le Canada a pris en 2007 d'accorder 600 millions de dollars additionnels ne sont pas clairement visibles ni compris dans la région.

Efficiences – Moyennement satisfaisant. Outre les changements apportés à la stratégie de programmation, de nouveaux mécanismes de rapports ont été mis en œuvre à l'échelle de l'Agence et le processus de décentralisation du Programme a été lancé. Cette conjoncture a eu des conséquences imprévisibles et a miné l'efficacité.

Principes de gestion – Moyennement satisfaisant. Il existe de bons exemples de concordance avec les principes de l'alignement, de la prise en charge (ou appropriation), de l'harmonisation et de la coordination de l'aide dans le cadre des projets fondés sur une structure de gouvernance commune. Toutefois, le fait de favoriser la collaboration avec les institutions

multilatérales a compliqué les interactions avec les intervenants nationaux et a influé sur la prise en charge et l'harmonisation.

Gestion du rendement – Insatisfaisant. Les difficultés proviennent de plusieurs sources. La mise en place de l'Outil de suivi et de rapport sur l'investissement (OSRI) de l'ACDI aurait pu être faite de façon à mieux orienter et appuyer le personnel du Programme. L'établissement de rapports sur les résultats obtenus dans le cadre des initiatives bilatérales réalisées par l'entremise d'institutions financières internationales peut également représenter un défi. Bon nombre de ces partenaires du développement possèdent des mécanismes pour mesurer les résultats et en rendre compte, et certains d'entre eux seraient prêts à faire des aménagements, si l'ACDI insistait plus activement sur la chose.

Recommandations

À la suite de l'évaluation, plusieurs conclusions (voir le chapitre 4) et huit recommandations ont été formulées, dont sept visent le Programme et une vise la Direction générale (voir la réponse de la direction à l'annexe 18). Il est recommandé :

1. de maintenir et d'améliorer le **renforcement des capacités** pour certains aspects de la gouvernance et de l'intégration, à l'échelle régionale et infrarégionale, et de mettre en œuvre des initiatives nationales complémentaires en tant qu'avantage comparatif du Programme pour les Caraïbes;
2. d'accroître la capacité et l'efficacité du Programme pour ce qui est de soutenir la **viabilité de l'environnement** (ce qui s'ajoute à l'importance accordée actuellement à la gestion des risques de catastrophes), comme facteur essentiel pour réduire la forte vulnérabilité et accroître la résilience de la région. L'augmentation des ressources professionnelles sur le terrain aiderait à cerner les possibilités stratégiques et à mettre davantage l'accent sur l'environnement comme thème transversal;
3. de chercher à mettre à profit l'avantage comparatif et le leadership du Canada en matière d'**égalité entre les sexes** dans la région, en rétablissant et en renforçant le réseau et le rôle du Programme en matière d'égalité entre les sexes. Au niveau des projets et du Programme, il faudrait accorder une plus grande importance à l'égalité entre les sexes en tant que thème transversal;
4. d'examiner les résultats escomptés et les indicateurs de façon à suivre le rendement du Programme en matière d'**intégration régionale** et à communiquer clairement les résultats;
5. de fournir une plus grande marge de manœuvre à l'égard de certains projets d'**envergure nationale et infrarégionale** qui pourraient appuyer la programmation foncièrement régionale du Programme pour les Caraïbes;
6. de renforcer la **gestion du rendement** par les moyens suivants : a) une meilleure formation du personnel en matière de gestion des résultats et d'établissement de rapports sur les résultats, afin d'améliorer la qualité des rapports préparés au moyen de l'Outil de suivi et de rapport sur l'investissement; b) la révision des indicateurs dans le cadre de mesure du rendement du Programme, conformément aux nouvelles directives de l'Agence, pour une meilleure mesure des résultats par rapport aux secteurs prioritaires et aux thèmes transversaux; c) une évaluation davantage axée sur les résultats à l'échelle des projets, des secteurs et des thèmes;

7. de faire en sorte qu'il existe un plan de communication clair pour l'ensemble de l'Agence, qui permette de rendre compte des progrès à ce jour et qui fasse état des éléments restants dans le cadre de l'**engagement de 600 millions de dollars** que le gouvernement du Canada a pris en 2007 sous forme d'aide au développement additionnelle à la région des Caraïbes.
8. **Recommandation adressée à la Direction générale** : Il est recommandé que la Direction générale des programmes géographiques précise les exigences en matière d'approbation et fournisse des directives sur l'élaboration et la modification des stratégies-pays/régions et des cadres de programmation-pays, y compris sur l'examen et le remaniement des modèles logiques.

Introduction

Le Programme pour la région des Caraïbes de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) est le seul programme régional à faire partie des 20 pays ciblés par l'Agence. Il est mis en œuvre dans 11 États insulaires et 3 États continentaux (c'est-à-dire tous les membres de la Communauté des Caraïbes, sauf Haïti, qui est visé par un programme distinct de l'Agence et n'est donc pas inclus dans la présente évaluation)⁸. Tous ces pays ont en commun une vulnérabilité environnementale extrême. Il existe de grandes disparités économiques dans les Caraïbes, qui possèdent certaines des économies les plus pauvres de l'hémisphère. La violence est aussi un sujet de préoccupation majeur. L'intégration régionale des Caraïbes a été difficile à plusieurs égards : différends politiques et commerciaux, coordination des politiques macroéconomiques. La région compte de nombreuses petites collectivités publiques, et le mandat institutionnel des organisations régionales et infrarégionales est souvent restreint. Les institutions les plus importantes sont le Secrétariat de la communauté des Caraïbes (CARICOM), à l'échelon régional, et l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECS), à l'échelon infrarégional.

En 2007, conformément au cadre stratégique de programmation pour la Communauté des Caraïbes (2007-2008 à 2017-2018), l'objectif du Programme de l'ACDI pour la région des Caraïbes était « de s'attaquer stratégiquement aux causes profondes de la vulnérabilité et de la fragilité institutionnelle en aidant la région tout entière à devenir plus autonome d'ici dix ans ». Le cadre prévoyait trois thèmes globaux : la gouvernance démocratique, le renouveau économique et la formation du capital humain. L'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement (ou viabilité de l'environnement) en étaient les thèmes transversaux.

Le Programme s'inspire actuellement de la Stratégie-pays pour les Caraïbes approuvée par la ministre en octobre 2009 et du cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015. L'objectif du Programme est de permettre à la Communauté des Caraïbes d'être plus prospère et mieux intégrée et d'être en mesure de générer une croissance économique durable, de procurer à tous les citoyens des possibilités et d'assurer leur sécurité. Le Programme est actuellement axé sur la croissance économique durable et sur la sécurité (y compris la justice et la gestion des catastrophes). Ses thèmes transversaux sont l'intégration régionale, l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement.

Le Programme doit aussi donner suite à l'engagement pris par le gouvernement du Canada en 2007 de fournir 600 millions de dollars en aide au développement additionnelle aux Caraïbes⁹.

Au cours de la période de cinq ans à l'étude (de 2006-2007 à 2010-2011), un total de 194,7 millions de dollars a été décaissé dans le cadre du Programme, plus précisément dans les domaines suivants : 43 % des fonds ont été consacrés à la gouvernance démocratique (y compris la sécurité et la primauté du droit); 22 % à la croissance économique durable (y compris le renouveau économique et le développement du secteur privé); 18 % à la formation

⁸ L'évaluation porte sur les 14 pays visés par le Programme pour les Caraïbes de l'ACDI : 11 États insulaires (Antigua-et-Barbuda, les Bahamas, la Barbade, la Dominique, la Grenade, la Jamaïque, Montserrat, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Trinité-et-Tobago) et 3 États continentaux (le Belize, le Guyana et le Suriname).

⁹ Lors d'une réunion tenue le 31 mai 2012 avec cinq hauts-commissaires de pays des Caraïbes auprès du Canada, la ministre de la Coopération internationale avait annoncé que l'engagement de 600 millions de dollars n'était pas touché par les compressions budgétaires de 2012 qui ont frappé d'autres programmes de l'ACDI et que la totalité des fonds seraient versés d'ici 2019-2020, c'est-à-dire sur une période de douze ans au lieu de dix ans.

du capital humain; 14 % à des projets portant expressément sur la viabilité de l'environnement (y compris la préparation aux catastrophes et la gestion des risques de catastrophes); 0,5 % à des projets portant expressément sur l'égalité entre les sexes.

Le présent document est un rapport de synthèse de l'évaluation du Programme régional pour les Caraïbes administré par l'ACDI. Il se fonde sur les constatations de l'évaluation, dans le cadre de laquelle des visites dans les Caraïbes ont été effectuées aux mois d'octobre et de novembre 2011. Les conclusions et les recommandations présentées dans ce rapport sont par conséquent fondées sur les constatations et sur les données recueillies en 2011, de sorte qu'elles pourraient ne pas refléter les changements qui ont eu lieu depuis.

L'évaluation soutient la responsabilisation et l'apprentissage en misant sur trois objectifs :

- Dresser le bilan des résultats obtenus dans le cadre du Programme pour les Caraïbes au cours d'une période de cinq ans (de 2006-2007 à 2010-2011).
- Évaluer le rendement général du Programme au regard de l'atteinte de ces résultats.
- Consigner et diffuser les constatations faites et les leçons retenues, et formuler des recommandations afin d'améliorer le rendement.

L'évaluation portait sur l'ensemble du Programme pour les Caraïbes et sur un échantillon de 30 projets (voir l'annexe 8) qui représentaient plus de 80 % du total des décaissements du Programme durant la période de cinq ans à l'étude (de 2006-2007 à 2010-2011). L'évaluation se fondait sur les huit critères¹⁰ énumérés ci-après. Les projets se sont vu attribuer une note en chiffre et une cote descriptive fondée sur une échelle de rendement à cinq niveaux¹¹, tandis que l'ensemble du Programme a été évalué uniquement à l'aide de l'échelle de cinq cotes descriptives.

L'évaluation de la valeur intrinsèque du Programme a porté sur les huit mêmes critères, mais les indicateurs de rendement étaient différents de ceux qui ont été utilisés pour les projets (voir l'annexe 7). Les cotes associées aux critères peuvent par conséquent être différentes selon qu'il s'agit du Programme ou de projets (voir les chapitres 1.0 et 2.0, et les annexes 9 et 10).

Qu'est-ce qui a été accompli? (Résultats de développement)

- Pertinence : Mesure dans laquelle les objectifs du Programme concordent avec les besoins de la région des Caraïbes et avec les politiques et les stratégies de l'ACDI.
- Efficacité des résultats : Mesure dans laquelle les objectifs du Programme ont été atteints, ou sont en voie de l'être, compte tenu de leur importance relative.
- Durabilité : Maintien des avantages du programme de développement au terme d'une importante activité de coopération pour le développement.
- Thèmes transversaux : Mesure dans laquelle l'égalité entre les sexes et l'environnement sont intégrés dans le cadre de programmation.

¹⁰ Les critères d'évaluation de l'ACDI sont conformes aux *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement* établis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

¹¹ Échelle : Très satisfaisant (de 4,1 à 5,0); Satisfaisant (de 2,1 à 3,0); Moyennement satisfaisant (de 2,1 à 3,0); Insatisfaisant (de 1,1 à 2,0); Très insatisfaisant (de 0 à 1,0); Non pertinent (n. p.).

Qu'est-ce qui fait que les résultats escomptés ont été atteints? (Facteurs de gestion)

- Cohérence : Cohérence externe (complémentarité et mise à profit de synergies avec les activités d'autres pays donateurs). Cohérence interne (coordination entre divers mécanismes d'exécution de l'ACDI) et cohérence entre les intervenants canadiens du développement, y compris les intervenants gouvernementaux, non gouvernementaux et du secteur privé.
- Efficience : Mesure dans laquelle les ressources (fonds, savoir-faire, temps, etc.) se traduisent par des résultats, sous réserve de l'affectation optimale des ressources.
- Principes de gestion : Degré de respect des principes suivants de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide : prise en charge locale (ou appropriation), alignement et harmonisation.
- Gestion du rendement : Intégration de la gestion axée sur les résultats et du principe de la responsabilité mutuelle dans la gestion de programme, y compris les mécanismes et les outils élaborés et utilisés.

Les deux premières sections du présent rapport présentent une analyse basée sur les critères d'évaluation. La section 3 présente le résumé des constatations par domaine de programmation, tandis que la dernière section expose les conclusions, les leçons retenues et les recommandations.

1.0 Principales constatations : résultats de développement

1.1 Pertinence

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, la cote globale était Satisfaisant (voir l'annexe 9). Des modifications apportées aux cadres de programmation pour les Caraïbes durant la période à l'étude ont compliqué l'analyse. L'équipe d'évaluation a tenté d'évaluer la pertinence, y compris le maintien de la pertinence malgré l'évolution des circonstances, par rapport aux priorités dans la région et aux stratégies de l'ACDI au moment où les cadres ont été conçus.

Durant la période d'évaluation, soit de 2006 à 2011, le Programme a été orienté par trois cadres de programmation distincts. Le cadre stratégique de programmation pour la Communauté des Caraïbes 2007-2018 a eu une durée de vie relativement courte au bout du compte. En 2009, l'ACDI a annoncé ses 20 pays ciblés et des changements dans ses approches thématiques, dans le cadre de son plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide. Une révision de la stratégie pour les Caraïbes, qui s'est faite par étapes de 2008 à 2010, a mené à la stratégie 1.0 du Programme pour les Caraïbes, approuvée par la ministre en mai 2009, et puis à la Stratégie-pays 2.0 abrégée, approuvée en octobre 2009 dans la foulée des stratégies présentées par l'ACDI pour les 20 pays ciblés. En décembre 2009, la présidente de l'ACDI approuvait un cadre de programmation pour les Caraïbes pour 2010-2015, document plus long et plus détaillé.

On remarque une certaine uniformité d'un cadre à l'autre, ainsi qu'un certain nombre d'axes d'intervention communs, bien qu'il y ait des différences du point de vue des priorités. Parmi les axes communs, mentionnons la gouvernance ou le développement institutionnel, le renouveau économique ou le développement économique durable, le développement des ressources humaines ou la formation du capital humain, l'environnement, l'égalité entre les sexes ainsi que

la sécurité ou la primauté du droit. Dans l'ensemble, le Programme était conforme aux priorités thématiques de l'ACDI, telles que la croissance économique durable, ainsi qu'aux Objectifs du Millénaire pour le développement.

Le cadre stratégique de programmation de l'ACDI pour la Communauté des Caraïbes pour 2007-2018 tenait compte des consultations menées et de l'analyse des priorités dans la région. Il y a des axes d'intervention communs dans la Stratégie-pays 2009 pour les Caraïbes et le cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015, mais les priorités sont plus ciblées. Par exemple, en décembre 2010, l'énoncé du résultat intermédiaire visant l'instauration d'un environnement plus favorable à l'accroissement du commerce et de l'intégration a été remplacé par un résultat touchant des activités commerciales et économiques accrues. Il n'était plus question d'environnement favorable ni d'intégration régionale. Par ailleurs, le résultat immédiat concernant la capacité accrue des institutions régionales des Caraïbes à aider les États membres à réaliser l'intégration régionale a aussi été remplacé, et il porte maintenant sur une aide accrue en matière d'éducation professionnelle. L'extrait relatif aux négociations commerciales a aussi été supprimé. Les modifications apportées semblent aller à l'encontre de l'intérêt explicite du Programme à l'égard de l'intégration régionale et du renforcement des capacités institutionnelles. La Stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable est également axée sur l'intégration dans les marchés régionaux et mondiaux.

Le Programme a profité de relations étroites avec les partenaires régionaux, ainsi que de la participation de ces derniers, dans les domaines de l'égalité entre les sexes et de la gouvernance. Toutefois, en raison du passage à une programmation régionale, par opposition à la programmation par pays, il est difficile d'identifier les interlocuteurs qui sont en mesure de mettre en œuvre des projets dans la région.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de la pertinence, 60 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 36,7 % la cote Satisfaisant et 3,3 % la cote Insatisfaisant (voir la figure 1 à l'annexe 11). D'après les cotes obtenues, bon nombre des projets étaient liés de près aux besoins, tant à l'échelle régionale que nationale. Les notes des projets individuels vont de 2,0 (Insatisfaisant) à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l'annexe 10. La note moyenne était de 4,1, ce qui correspond à la cote Très satisfaisant (voir l'annexe 9-B).

Tableau 1 : Pertinence – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l'environnement
Pertinence	4,0	4,1	4,0	4,5	4,0

Nota pour le Tableau 1 – L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Les projets axés sur la viabilité de l'environnement qui appuyaient la réduction de la pauvreté grâce à l'amélioration de la gestion des risques de catastrophes et au renforcement des capacités en gestion des pays de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO) étaient particulièrement pertinents. La réduction de la vulnérabilité est essentielle au développement des États insulaires et des États côtiers à faible altitude des Caraïbes, car ils comptent parmi les pays les plus susceptibles d'être frappés par des catastrophes naturelles et ils risquent d'en subir les conséquences environnementales, sociales et économiques de manière disproportionnée en raison de leur petite taille et de leur isolement.

Les projets qui ont eu un bon rendement sont ceux qui touchent le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes, le Mécanisme régional de négociation des Caraïbes, le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux, le Projet sur le commerce et la compétitivité de la CARICOM et le Projet de réforme de l'éducation dans les Caraïbes orientales. Ces projets avaient une portée résolument régionale ou infrarégionale, devaient profiter à plusieurs pays, et étaient bien ciblés relativement aux priorités et aux besoins régionaux. Ils concordaient aussi avec les stratégies antérieures de l'ACDI et avec la nouvelle stratégie sur la croissance économique durable et, dans certains cas, avec les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et les OMD propres aux Caraïbes.

1.2 Efficacité

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, la cote globale était Satisfaisant (voir l'annexe 9). Le renforcement de la gouvernance démocratique aux échelons national et régional était la principale priorité du Programme au début de la période, ce qui était conforme aux priorités de la décennie précédente. Cette priorité s'est également répercutée sur le portefeuille des projets. Bien qu'elle ait été structurée différemment et plus ciblée, la stratégie pour les Caraïbes approuvée par la ministre en 2009 a continué de mettre l'accent sur certains des mêmes objectifs. Parmi ceux-ci, mentionnons le renforcement des institutions publiques et régionales pour qu'elles puissent gérer efficacement la dette et les finances publiques, le développement des ressources humaines et la promotion de la primauté du droit.

Le recours à des programmes ciblés visant un pays précis au début de la période d'évaluation, qui s'ajoutaient aux programmes régionaux, a été un facteur important qui a contribué à l'obtention de résultats en faveur du renforcement de la capacité des pays à participer aux activités régionales. Il a aussi permis de s'attaquer aux problèmes liés à la gestion du secteur public et de l'économie, à la primauté du droit et à la sécurité, et aux conditions relatives à la croissance économique durable. Un suivi rigoureux et une certaine souplesse permettant l'adaptation à l'évolution des circonstances et des possibilités ont aussi contribué à l'efficacité du soutien du Programme à l'égard du renforcement des institutions régionales et infrarégionales.

La transition vers une programmation régionale, qui a commencé vers le milieu de 2008, a eu pour effet de limiter les possibilités d'initiatives infrarégionales et nationales complémentaires. Elle a aussi donné lieu à l'abandon de certaines initiatives nationales et infrarégionales efficaces. Ainsi, certains projets pour lesquels on avait prévu une deuxième phase n'ont pas été renouvelés. En même temps, la transition vers une programmation régionale a modifié le portefeuille, à tout le moins dans les premiers stades, en faveur de projets mis en œuvre par des institutions financières internationales, qui pouvaient proposer et mener à bien des programmes régionaux. Le ministère du Développement international (DFID) du Royaume-Uni est le donateur qui, avec le Canada, a poussé le plus loin cette approche dans les Caraïbes. Cependant, le DFID a toujours la marge de manœuvre nécessaire pour mettre en œuvre des projets nationaux ou infrarégionaux. D'autres donateurs importants ont des programmes complémentaires comprenant à la fois un soutien régional et des stratégies de développement par pays.

Au chapitre du développement des capacités, le Programme a obtenu des résultats utiles aux échelons régional et national, et il y a un bon équilibre entre ces deux échelons. Le rôle du Programme aux niveaux gouvernemental, non gouvernemental et communautaire a aussi été

considérable, bien qu'on ne puisse pas dire dans quelle mesure au juste le développement des capacités communautaires se poursuivra en vertu du présent cadre de programmation.

Le Programme a enregistré de bons résultats en matière de renforcement de la capacité de gouvernance relativement à la gestion économique et financière, aux initiatives liées au commerce et au développement, ainsi qu'à la gestion de l'environnement et des risques de catastrophes. La contribution du Programme à l'égard de l'égalité entre les sexes a été importante. Par ailleurs, les projets portant expressément sur l'environnement, le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux ainsi que les projets sur le commerce à l'échelle régionale ont permis d'obtenir de bons résultats au chapitre de la réduction de la vulnérabilité.

Dans plusieurs domaines, les résultats et l'influence du Programme ont été considérables. Signalons entre autres les interventions similaires aux approches-programmes telles que le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes et le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de l'efficacité, 30 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 40 % la cote Satisfaisant, 16,7 % la cote Moyennement satisfaisant, 10 % la cote Insatisfaisant et 3,3 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 2 à l'annexe 11). Les notes des projets individuels vont de 0,5 (Très insatisfaisant) à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l'annexe 10. La note moyenne était de 3,4, ce qui correspond à la cote Satisfaisant (voir l'annexe 9-B).

Tableau 2 : Efficacité – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l'environnement
Efficacité	3,3	3,5	2,3	4,2	4,0

Nota pour le Tableau 2 – L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

La dispersion des cotes pour le critère de l'efficacité s'explique par un certain nombre de facteurs, dont la clarté des modèles logiques, la précision et l'adéquation des indicateurs de rendement, ainsi que les processus utilisés par les agents de mise en œuvre et par l'ACDI afin de suivre et de mesurer les progrès réalisés par rapport à l'atteinte des résultats.

L'évaluation a révélé des problèmes en ce qui concerne la mesure de l'efficacité, tant chez les partenaires du développement qu'au sein de l'ACDI, en raison d'indicateurs de rendement mal définis, qui étaient parfois relativement généraux ou imprécis, ainsi que de rapports inadéquats sur les résultats. En conséquence, l'efficacité a été plus difficile à évaluer. Dans certains cas, l'équipe d'évaluation a pu obtenir, par le biais d'autres sources, des données sur les résultats qui ne figuraient pas dans les rapports de l'ACDI.

Dans le domaine de la **gouvernance démocratique**, douze projets ont été évalués. Les facteurs ayant contribué à l'obtention de résultats sont : la grande pertinence par rapport aux besoins de la région, le soutien à la coopération régionale et infrarégionale, le degré élevé de prise en charge par les bénéficiaires et l'existence d'un mécanisme de responsabilisation et d'adaptation à l'évolution des priorités. Les trois phases successives concernant le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes, qui ont été financées par plusieurs donateurs, dont l'ACDI, ainsi que le Programme de gestion économique des Caraïbes orientales, ont obtenu de bons résultats quant au renforcement des capacités dans certains

domaines de la gestion économique et financière. Grâce à l'adoption d'approches novatrices, le Fonds pour la démocratie et la gouvernance en Jamaïque a mobilisé des organisations partenaires chevronnées, ce qui a permis d'accroître la sensibilisation du public et a suscité une réaction positive dans les collectivités. Le projet a contribué au renforcement des capacités de la société civile, d'établissements de formation et d'organismes gouvernementaux à un coût relativement faible, tout en accroissant la visibilité de l'ACDI. Deux projets liés au secteur de la justice ont été moins efficaces, en raison de problèmes avec les agents d'exécution canadiens :

- Le Projet de réforme judiciaire et juridique a commencé en l'an 2000, mais il a souffert d'un début très lent. L'agence canadienne d'exécution a mis deux ans à élaborer le document sur la mise en œuvre du projet et il a consacré une autre année à une mission de mise en route. La mauvaise gestion de la part de l'agence d'exécution s'est poursuivie jusqu'en 2004 et, lorsqu'un examen à mi-parcours a été réalisé, il restait seulement 1 million de dollars sur les 4,8 millions qui avaient été alloués, mais peu de progrès avaient été accomplis. L'ACDI a mis un terme à son association avec l'agence canadienne d'exécution, puis a demandé à la Cour suprême des Caraïbes orientales d'assumer la gestion de la mise en œuvre du projet.
- Le Projet d'action juridique pour la transformation sociale a été lancé en 2009 après que le premier ministre du Canada, M. Harper, et le premier ministre de la Jamaïque, M. Golding, eurent signé le protocole d'entente. L'agence d'exécution, le ministère de la Justice du Canada, a toutefois eu certaines difficultés; en effet, selon le cadre juridique et les politiques du Canada, les ministères qui n'ont pas de mandat international ne peuvent pas conclure de marché dans des pays étrangers. Par conséquent, le ministère de la Justice n'avait pas l'autorité nécessaire pour mener à bien certains volets du projet. Pour éviter de retarder davantage le projet et de nuire à la réputation et au leadership du Canada dans le secteur de la justice, l'ACDI a restructuré le projet, le divisant en composantes qui devaient être mises en œuvre par divers partenaires, dont le Programme des Nations Unies pour le développement, des organisations de la société civile locale, ainsi que le ministère de la Justice du Canada pour la partie du projet consacrée à l'assistance technique.

Dans le domaine de la **croissance économique**, huit projets ont été examinés. Bien qu'en ce qui concerne ce domaine, les cadres de programmation aient été modifiés au cours de la période d'évaluation, certains éléments ont été maintenus dans les objectifs de programmation. Le cadre de programmation de 2007 était axé sur le renouveau économique de la région, qui comportait deux résultats clés : i) conditions favorables au commerce et à la compétitivité améliorées à l'échelle régionale et liens renforcés avec les marchés; ii) capacité renforcée des États et des secteurs désavantagés à s'adapter au Marché unique des Caraïbes. Le cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015 mettait plutôt l'accent sur la croissance économique durable et sur deux résultats clés : i) leadership plus efficace et meilleure gestion au sein d'institutions publiques responsables et sensibles aux sexes; ii) environnement plus propice au développement des entreprises, au commerce et à l'intégration. Voici des exemples de résultats obtenus dans le domaine de la croissance économique :

- Le Mécanisme régional de négociation des Caraïbes et le Projet sur le commerce et la compétitivité de la CARICOM contribuent à la libéralisation des échanges commerciaux de biens et de services ainsi que des investissements dans une région où de nombreuses instances font systématiquement preuve d'un protectionnisme qui accentue la fragmentation économique.
- Le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux, mis en œuvre par la Banque de développement des Caraïbes, a bien ciblé ses divers objectifs et a obtenu des résultats aux chapitres de l'amélioration des infrastructures sociales, de la réduction de la pauvreté, de la diminution des vulnérabilités, de la viabilité de l'environnement, de la bonne gouvernance à l'échelon local et de l'égalité entre les sexes.
- Les projets visant un pays précis, tels que le Projet de renforcement de la capacité communautaire au Guyana, le Programme d'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants agricoles du Guyana et le Projet d'amélioration de la productivité agricole de la Jamaïque, ont obtenu des résultats de développement profitant aux collectivités et aux groupes ciblés. Ils ont en outre garanti une certaine durabilité grâce au développement des infrastructures et des capacités communautaires, et ont permis à l'ACDI de créer des réseaux et d'accroître sa visibilité.

Dans le domaine de la **formation du capital humain**, trois projets ont été examinés. Bien que de récents projets aient connu des difficultés liées au personnel et à la collaboration avec les partenaires, les projets qui ont affiché un meilleur rendement ont été caractérisés par une grande crédibilité et par des relations de confiance entre l'ACDI, les collectivités locales, les institutions partenaires et les autres intervenants. Ces relations ont été nourries à la faveur d'une longue période de collaboration. Comme le programme se dirige vers des partenariats plutôt régionaux et une collaboration avec les institutions internationales, les occasions d'interaction directe avec les partenaires dans diverses régions seront plus limitées, ce qui amènera vraisemblablement des difficultés considérables.

- Le Projet de réforme de l'éducation dans les Caraïbes orientales, qui était destiné à être une plaque tournante pour l'harmonisation, était une tentative d'approche sectorielle¹² en éducation; en effet, les activités des donateurs étaient censées être organisées en fonction du programme. Ce projet d'envergure infrarégionale qui avait pour objectif d'améliorer la qualité de l'éducation et d'accroître la mobilité de la main-d'œuvre a eu

¹² Cadre stratégique de programmation de l'ACDI pour la Communauté des Caraïbes (2007-2008 à 2017-2018).

une incidence importante sur l'élaboration d'une norme unifiée en matière d'éducation au sein de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO). Les produits liés aux programmes d'enseignement et les manuels scolaires étaient de grande qualité¹³. Le projet est aussi reconnu pour avoir facilité l'établissement de réseaux éducatifs réunissant des États membres. L'Unité de réforme de l'éducation de l'OECO veille actuellement à assurer la durabilité des extrants et des résultats du projet, dont elle tire parti. Elle sait apprendre de l'expérience, car elle prend l'initiative de rendre compte des résultats et se penche sur les leçons tirées de la mise en œuvre.

- Deux projets ont obtenu la cote Insatisfaisant en raison de retards dans la mise en œuvre et de difficultés liées au lancement d'initiatives régionales. Le Projet d'éducation pour l'emploi de la CARICOM a eu du mal à mobiliser le personnel de l'agence canadienne d'exécution, tandis que le Programme Canada-Caraïbes de leadership a souffert de lacunes liées à la conception. Pour les deux projets, il a été difficile d'établir des partenariats et un programme de travail à l'échelle de la région, ce qui a contribué à réduire leur efficacité.

L'évaluation a porté sur **l'égalité entre les sexes** en tant que domaine de programmation distinct, puisque le portefeuille comprenait des projets axés sur cet enjeu qui ont permis à l'ACDI d'être reconnue à titre de chef de file et de championne de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes. D'autres donateurs ont misé sur le leadership de l'ACDI pour orienter leurs propres efforts en matière de promotion de l'égalité entre les sexes. Toutefois, la fermeture du Fonds Canada-Antilles pour l'égalité entre les sexes, qui est survenue à la suite de consultations sur la programmation prévue, a engendré une certaine perte de crédibilité pour l'Agence, en plus de créer un vide qui n'a toujours pas été comblé. Le Fonds Canada-Antilles pour l'égalité entre les sexes appuyait des initiatives locales à la Barbade et à l'échelle de l'OECO, au Guyana et en Jamaïque. Il visait à améliorer l'environnement porteur afin de favoriser l'autonomisation économique et sociale des femmes, et leur participation à la vie politique, ainsi qu'à réduire la violence à l'endroit des femmes et des filles. Les projets ont obtenu des résultats tangibles qui ont permis au Canada de jouir d'une grande visibilité, comme le démontrent les exemples suivants :

- L'Université des Indes occidentales se sert d'études sur la violence fondée sur le sexe qui sont financées par le Fonds pour l'égalité entre les sexes en Jamaïque pour aider la force policière jamaïcaine à traiter avec les victimes et les auteurs de crimes. Elle les utilise aussi avec ses divers conseils pour la gestion des cas de violence sexiste sur le campus.
- La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes est maintenant enchâssée dans la constitution guyanaise grâce au travail réalisé par d'anciens bénéficiaires et partenaires du Fonds pour l'égalité entre les sexes au Guyana. En outre, une commission nationale pour les femmes et l'égalité entre les sexes a été établie dans ce pays. Elle est présidée par les dirigeantes du parti au pouvoir et du parti de l'opposition. Des projets visant à établir des centres pilotes de la petite enfance ont été reproduits dans chaque village, ce qui a donné lieu à la création d'un plus grand nombre d'emplois pour les Amérindiens.
- Une série de lois types concernant les femmes, les enfants et la famille, élaborées grâce au soutien du Fonds pour l'égalité entre les sexes à la Barbade et à l'échelle de l'OECO,

¹³ *Ibidem.*

a été adaptée par certains des pays de l’OECO en vue de la préparation de nouvelles lois sur la famille.

L’évaluation a aussi porté sur la **viabilité de l’environnement**, à titre de domaine de programmation distinct, puisque le portefeuille comprenait des projets axés sur l’environnement. Un seul projet était axé sur l’écologie, ce qui témoigne d’un changement de priorité par rapport aux programmes de développement antérieurs de l’ACDI. Par ailleurs, le fait que l’accent ait été davantage mis sur la gestion des risques de catastrophes montre qu’on a pris conscience de la vulnérabilité des Caraïbes aux catastrophes naturelles, ainsi que de la nécessité criante de renforcer la capacité à réduire les risques de catastrophes et à intervenir efficacement lors des bouleversements. Les projets axés sur l’environnement ont, en général, obtenu un bon rendement au chapitre de l’accroissement de la résilience à l’égard des catastrophes. En voici quelques exemples :

- Le Mécanisme d’assurance contre les risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes est le seul fonds régional au monde qui utilise une assurance « paramétrique », qui permet aux pays de la CARICOM de souscrire une assurance contre les catastrophes qui leur donne accès à des fonds immédiatement après une catastrophe majeure. En raison de la vitesse du traitement des demandes de règlement, le mécanisme est particulièrement utile pour répondre aux besoins immédiats en matière de redressement après une catastrophe, en attendant que le gouvernement du pays touché obtienne des fonds d’autres sources pour la reconstruction à long terme.
- Le Projet de préparation aux catastrophes a renforcé la capacité à mettre en œuvre des services complets de gestion des catastrophes dans les domaines de l’atténuation et de la préparation, et il a intensifié la collaboration en ce qui a trait aux politiques d’atténuation et à la planification, à la cartographie des risques, à l’évaluation de la vulnérabilité et à la sensibilisation pour la construction de bâtiments plus sécuritaires.

1.3 Durabilité

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, la cote globale a été Moyennement satisfaisant (voir l’annexe 9). Un certain nombre de projets du portefeuille du Programme étaient axés sur les capacités institutionnelles, le but étant de renforcer la durabilité des institutions.

Dans un certain nombre de cas, la durabilité a posé problème en raison de lacunes institutionnelles à l’échelon régional ou national, ou de la prise en charge et de l’engagement insuffisants de la part des intervenants.

L’une des difficultés était de faire en sorte que les institutions bénéficiaires prennent des mesures, par exemple qu’elles maintiennent le financement ou apportent des changements institutionnels, pour assurer la durabilité des résultats obtenus. Les lacunes institutionnelles sont beaucoup plus prononcées dans le cas des petits États de la région des Caraïbes. Pourtant, des contributions évidentes et précieuses ont été relevées au chapitre du renforcement d’organisations régionales clés telles que les secrétariats de la CARICOM et de l’OECO, ainsi que du Bureau des négociations commerciales. Dans les cas où le Programme a collaboré avec des institutions régionales et tiré parti de partenariats régionaux, comme le Centre d’assistance technique pour les Caraïbes ou le Secrétariat de la CARICOM, qui ont établi des réseaux efficaces avec les États membres et avec des représentants de haut rang et

des agents des secteurs opérationnels, la durabilité a été accrue puisque les réseaux ont persisté, et ce, même quand il y a eu des changements de personnel.

Le Programme pour les Caraïbes a obtenu des résultats positifs lorsqu'il a appuyé l'adoption de lois et la réduction des barrières commerciales dans la région. Les changements qui ont été réalisés grâce aux accords internationaux et au Marché unique des Caraïbes, que le Programme a appuyés, mènent graduellement à d'importantes modifications stratégiques touchant les régimes commerciaux et d'investissement, ce qui a des impacts durables sur l'économie et le développement.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de la durabilité, 13,3 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 46,7 % la cote Satisfaisant, 30 %, la cote Moyennement satisfaisant, 6,7 % la cote Insatisfaisant et 3,3 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 3 à l'annexe 11). Les notes des projets individuels vont de 0,5 (Très insatisfaisant) à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l'annexe 10. La note moyenne était de 3,3, ce qui correspond à la cote Satisfaisant (voir l'annexe 9-B).

Tableau 3 : Durabilité – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l'environnement
Durabilité	3,1	3,5	2,3	4,0	3,8

Nota pour le Tableau 3 – L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

En matière de durabilité, les cotes les plus élevées ont été attribuées en général aux projets qui étaient bien ciblés et qui se caractérisaient par une bonne prise en charge et une rétroaction efficace de la part des bénéficiaires, des mécanismes de soutien continu, un suivi et une responsabilisation efficaces et, dans certains cas, un suivi et un financement communs.

Bon nombre des projets visaient le renforcement des capacités. En général, les États des Caraïbes ont tendance à éprouver des difficultés au chapitre de la durabilité des projets en raison de l'insuffisance de leurs capacités et, parfois, du manque de collaboration avec les intervenants ou encore de la faiblesse de la prise en charge nationale des projets.

Un certain nombre de projets, tels que le Centre régional d'assistance technique des Caraïbes et le Programme de gestion économique des Caraïbes orientales, ont été durables jusqu'à un certain point grâce au renforcement des capacités des États membres. En ce qui concerne les administrations gouvernementales de très petite envergure, les éléments qui nuisent à la durabilité sont la capacité d'absorption limitée et le roulement du personnel.

Le soutien aux organisations régionales (p. ex., la CARICOM, le Mécanisme régional de négociation des Caraïbes et la Banque de développement des Caraïbes) a renforcé les capacités tant à l'échelon régional qu'à l'échelon national. Un des mécanismes de compensation aidant les petits États à gérer les dossiers complexes dans un contexte où le temps et les ressources sont limités consiste à miser sur les interactions avec les pays de la région et avec les secrétariats des organisations régionales, dans le cadre de processus intergouvernementaux, afin de pouvoir puiser dans une mémoire institutionnelle, de mettre en commun l'expérience acquise et de gérer le savoir, choses difficiles à promouvoir au sein des petits gouvernements. Les organisations régionales et les gouvernements nationaux ont des

capacités peu solides, mais le fait qu'ils interagissent de façon régulière a tendance à renforcer leur résilience.

Plusieurs anciens projets qui avaient été entrepris selon les modalités des cadres de programmation antérieurs (p. ex., le Projet de gouvernance et de gestion municipales et le Programme d'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants agricoles au Guyana, le Projet d'amélioration de la productivité agricole de la Jamaïque, et divers projets appuyés par le Fonds Canada-Caraïbes pour l'égalité entre les sexes) ont assuré dans une certaine mesure la durabilité des résultats grâce aux interactions avec les groupes communautaires et les organisations non gouvernementales, ainsi qu'au renforcement des capacités de ces intervenants. Les groupes communautaires et les organisations non gouvernementales ont tendance à être fragiles, mais collectivement, ils sont étonnamment résilients.

1.4 Thème transversal : égalité entre les sexes

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, la cote obtenue pour l'intégration de l'égalité entre les sexes en tant que thème transversal, par opposition aux projets axés particulièrement sur l'égalité entre les sexes, a été Moyennement satisfaisant (voir l'annexe 9). Le degré d'intégration de l'égalité entre les sexes était généralement inégal, et il dépendait de l'importance accordée à cet enjeu par le personnel responsable. Toutefois, la participation des bénéficiaires s'est avérée adéquate dans les cas où une analyse appropriée des questions liées à l'égalité entre les sexes a été réalisée au cours de la conception du projet.

La mise en œuvre du cadre de programmation de 2007¹⁴ était censée intégrer l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement de façon stratégique, en tant qu'impératifs transversaux. L'équipe d'évaluation a toutefois constaté que l'intégration de l'égalité entre les sexes a été fructueuse seulement quand des indicateurs précis pour mesurer le rendement et les ressources nécessaires ont été mis en place et qu'on en a rendu compte. En raison du rôle de premier plan de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes, par exemple grâce aux fonds antérieurs du Programme qui étaient axés sur l'égalité entre les sexes, les institutions régionales accordent désormais une plus grande importance aux questions d'égalité entre les sexes et ont donc renforcé leurs capacités en cette matière. La création du comité consultatif sur l'égalité entre les sexes de l'OECD et du poste de conseiller en égalité entre les sexes de la Banque de développement des Caraïbes est attribuable au travail de l'ACDI dans ce domaine.

La reddition de comptes sur l'égalité entre les sexes semble s'être affaiblie à l'échelon du Programme au début de la mise en œuvre du cadre de programmation pour les Caraïbes pour la période 2010-2015, qui s'est accompagnée de nouveaux modèles de rapports à l'ACDI. Il faudrait procéder à un examen plus approfondi afin de savoir si cela est dû au manque de connaissance des nouveaux formulaires.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de l'égalité entre les sexes (en tant que thème transversal), 30 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 30 % la cote Satisfaisant, 23,3 % la cote Moyennement satisfaisant, 3,3 % la cote Insatisfaisant et 13,3 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 4 à l'annexe 11). Les notes des projets individuels vont de 0,1 (Très insatisfaisant)

¹⁴ ACDI, Communauté des Caraïbes – Cadre stratégique de programmation – De 2007-2008 à 2017-2018.

à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l’annexe 10. La note moyenne était de 3,1, ce qui correspond à la cote Satisfaisant (voir l’annexe 9-B).

Tableau 4 : Égalité entre les sexes (thème transversal) – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l’environnement
Égalité entre les sexes	2,8	3,5	3,5	4,1	2,3

Nota pour le Tableau 4 – L’échelle de cotation utilisée pour l’évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Les résultats des projets de l’échantillon indiquent que, même lorsqu’un projet comptait une composante liée précisément à l’égalité entre les sexes, le degré d’intégration de l’égalité entre les sexes dans l’ensemble du projet dépendait de la mesure dans laquelle de véritables efforts avaient été faits pour en assurer l’intégration de manière constante et systématique tout au long du cycle du projet (c.-à-d. conception, planification, mise en œuvre et suivi des résultats).

Par exemple, le Projet de développement des capacités de la CARICOM comportait une composante sur l’égalité entre les sexes. Il a permis de former 60 formateurs de 14 pays de la région sur les techniques de formation des enseignants de la petite enfance, du primaire et du secondaire en matière d’égalité entre les sexes, en utilisant un module de formation concernant les questions d’égalité entre les sexes dans les Caraïbes, commandé par l’ACDI. Il semble que la qualité des programmes sur l’égalité entre les sexes dans les collèges et les écoles de formation des enseignants de la région se soit améliorée. Toutefois, l’examen à mi-parcours du projet a révélé que le projet n’avait pas permis de passer à l’étape suivante, soit intégrer la formation sur l’égalité entre les sexes dans les programmes des établissements de formation des enseignants de façon courante, en l’incluant dans le programme d’enseignement approuvé par le ministère. Néanmoins, certains des formateurs d’enseignants qui ont participé à la formation sur l’égalité entre les sexes ont relaté qu’ils continuaient à utiliser le module de formation dans leurs propres cours à l’intention des enseignants.

Un certain nombre de projets ayant connu un succès plus limité sont représentatifs du rendement de la majorité de l’échantillon. Par exemple, de bons efforts ont été constatés au départ dans le cas du Projet de partenariat pour le développement du secteur privé de la CARICOM, mais le projet n’a pas bénéficié d’assez d’appui soutenu pour que ces efforts perdurent. L’influence limitée de l’ACDI sur le processus décisionnel du projet a aussi limité sa contribution à la promotion du projet. Dans le cadre du Projet de gouvernance et de gestion municipales, le manque d’analyse de la part de toutes les parties a entraîné des attentes simplistes, à savoir que le fait d’augmenter le nombre de participantes se traduirait automatiquement par un plus grand leadership des femmes. Le projet a été mis en œuvre sans que l’on analyse les obstacles à la participation politique et sans mesures proactives garantissant aux femmes le soutien institutionnel voulu.

Autre constatation, les projets réalisés dans le secteur de l’environnement ont obtenu de bonnes notes pour les efforts en matière d’égalité entre les sexes. Les diverses stratégies des projets tenaient compte des liens entre l’égalité entre les sexes et l’environnement, par exemple en ce qui concerne la plus grande vulnérabilité des femmes lors des catastrophes.

1.5 Thème transversal : viabilité de l'environnement

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, la viabilité de l'environnement, en tant que thème transversal (par opposition aux projets axés sur le secteur de l'environnement), a obtenu la cote Insatisfaisant (voir l'annexe 9). La qualité de l'analyse n'est pas suffisante pour intégrer les considérations environnementales dans les composantes du Programme. En général, les indicateurs, les objectifs et les résultats environnementaux n'ont pas été signalés dans les rapports. En outre, l'enveloppe budgétaire semble être insuffisante, et on n'a pas remédié de manière adéquate aux problèmes soulevés en ce qui concerne la prise en compte des considérations environnementales.

Depuis 1993, la viabilité de l'environnement est un thème récurrent dans les programmes de l'ACDI dans les Caraïbes, même si les approches et les orientations ont changé. Tous les cadres de programmation¹⁵ mentionnaient l'intention de réduire la vulnérabilité et de renforcer la résilience des pays des Caraïbes. La viabilité de l'environnement devait être intégrée dans les initiatives afin de renforcer la capacité de la région à atténuer les effets des catastrophes naturelles et à intervenir quand celles-ci surviennent, et ce, de manière efficace. Des programmes du secteur public auraient dû permettre de recenser les possibilités d'intégrer les considérations environnementales dans les politiques du gouvernement et l'administration des ressources publiques.

Il ressort néanmoins de l'évaluation que la viabilité de l'environnement n'est pas intégrée dans les initiatives, car aucune plateforme intersectorielle n'a été créée pour faciliter ce processus. Le mandat en matière de viabilité de l'environnement est énoncé dans les documents stratégiques, mais les mesures prises n'étaient pas adéquates. La viabilité de l'environnement est une priorité de développement importante pour les Caraïbes, mais les initiatives de développement sont encore compartimentées.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de la viabilité de l'environnement (en tant que thème transversal), 3,8 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 11,5 % la cote Satisfaisant, 38,5 % la cote Moyennement satisfaisant, 26,9 % la cote Insatisfaisant et 19,2 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 5 à l'annexe 11). Les notes des projets individuels vont de 0,2 (Très insatisfaisant) à 4,3 (Très satisfaisant) – voir l'annexe 10. La note moyenne était de 2,1, ce qui correspond à la cote Moyennement satisfaisant (voir l'annexe 9-B).

Tableau 5 : Viabilité de l'environnement (thème transversal) – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l'environnement
Viabilité de l'environnement	1,2	2,2	1,7	2,6	3,5

Nota pour le Tableau 5 – L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

¹⁵ Cadre stratégique de développement de l'ACDI pour la région des Caraïbes 1993-2003 (CIDA's Caribbean Regional Development Policy Framework 1993-2003); Communauté des Caraïbes – Cadre stratégique de programmation – De 2007-2008 à 2017-2018; cadre de programmation pour les Caraïbes, 2010-2015

Les projets portant sur le domaine de la viabilité de l'environnement ont obtenu de bonnes notes. C'est le Programme de gestion des risques liés aux catastrophes pour les Caraïbes qui a obtenu la meilleure note, suivi du Projet de développement des capacités dans le domaine de l'environnement, le seul projet environnemental axé sur les ressources. Les projets de gestion des risques liés aux catastrophes (qui relèvent maintenant du domaine de la sécurité selon le cadre de programmation actuel de 2010-2015) ont obtenu de bons résultats et on s'attend à ce qu'ils continuent à atteindre les résultats escomptés. Dans le domaine du renouveau économique régional, deux projets sont dignes de mention. Il y a, tout d'abord, le Projet d'amélioration de la productivité agricole de la Jamaïque, un programme de relèvement après catastrophe qui avait été mis en œuvre après le passage de l'ouragan Ivan en collaboration avec l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture. Ce projet avait pour but de renforcer la résilience du secteur agricole face aux catastrophes et l'ACDI jouissait d'une solide notoriété auprès des intervenants du gouvernement de la Jamaïque et des communautés. Voilà un exemple de la valeur que les interventions axées sur les communautés ajoutent aux communications de l'ACDI.

Il y a, ensuite, le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux (BNTF). Ce projet d'infrastructure sociale, administré par la Banque de développement des Caraïbes, a obtenu de bons résultats lors de l'examen environnemental préalable réalisé par l'intermédiaire de la Banque et dans certains pays. On a dit du Fonds d'affectation spéciale qu'il était le meilleur exemple d'intégration du développement organisationnel et du renforcement des capacités dans les infrastructures. Le fait que la Jamaïque ait été ajoutée aux bénéficiaires du Fonds d'affectation spéciale, grâce à la contribution du Programme pour les Caraïbes, est un bon exemple d'enrichissement entre domaines de programmation et d'intégration de la viabilité de l'environnement dans les projets. Les retombées découlant de la collaboration avec la Banque mondiale sont dignes d'intérêt :

- Le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux – qui a été mis en œuvre par l'intermédiaire du Fonds d'investissement social de la Jamaïque – servait initialement à financer des initiatives destinées à venir en aide aux pauvres de la Jamaïque en milieu rural. Or, il a été étendu aux régions urbaines. Les lignes directrices du cadre environnemental du projet de prestation de services de base en milieu urbain mis en œuvre par la Banque mondiale sont devenues un système de gestion de l'environnement pour le Fonds d'investissement social de la Jamaïque. Le Fonds canadien de coopération pour les Caraïbes (qui fait partie de l'échantillon de l'évaluation dans le domaine de la gouvernance) a financé un voyage d'études au Canada pour les représentants du Fonds d'investissement social durant lequel ces derniers ont appris comment élaborer et mettre en œuvre un programme de certification ISO 14000 et profité des services d'un mentor d'Ontario Power. Non seulement le Fonds d'investissement social de la Jamaïque est le seul organisme du gouvernement de la Jamaïque certifié ISO, mais il a réussi à améliorer l'efficacité de toutes ses activités, y compris celles liées à la viabilité de l'environnement.

De façon plus générale, les intervenants techniques ont mentionné que l'établissement de rapports sur l'environnement, en tant que thème transversal, s'est avéré difficile, car les occasions de formuler des commentaires d'ordre technique sont rares.

2.0 Principales constatations : facteurs de gestion

2.1 Cohérence

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, la cohérence a obtenu la cote Moyennement satisfaisant (voir l'annexe 9). De solides éléments montrent la cohérence du Programme dans l'ensemble, mais de nouveaux défis font aussi leur apparition. Même si les ressources du Programme ont augmenté, les hauts fonctionnaires responsables de la coordination de l'aide aux niveaux national et régional sont moins bien informés des interventions canadiennes importantes – en raison du changement d'orientation du Programme en faveur d'une approche plus régionale durant la période visée par l'évaluation, qui se traduit par l'acheminement de fonds par l'entremise d'institutions financières internationales qui pourraient offrir et entreprendre des projets régionaux¹⁶.

Aux yeux des intervenants de la région, le Canada a pris un engagement important lorsque le premier ministre a annoncé, en 2007, que le Canada consacrerait un financement de 600 millions de dollars sur dix ans aux Caraïbes, par l'intermédiaire de l'ACDI^{17,18}. Les détails de cet engagement ne sont toutefois pas clairement visibles ni compris dans la région.

Le Programme pour les Caraïbes venait à peine d'élaborer le document intitulé « Communauté des Caraïbes – Cadre stratégique de programmation de 2007-2008 à 2017-2018 », fondé sur une analyse sectorielle, lorsque l'ACDI a annoncé ses 20 pays ciblés et a lancé un nouveau cycle de programmation. Dans ses commentaires au sujet du nouveau processus de planification de l'ACDI pour les stratégies et les cadres visant les pays ou les régions, la vérificatrice générale (en 2009) s'est dite préoccupée par l'introduction rapide du processus, le fait qu'il constituait une source de confusion et de frustration pour le personnel, ainsi que le peu de temps dont on disposait pour mener des consultations utiles ou des analyses sectorielles rigoureuses¹⁹. Voici ce qu'on peut lire dans son rapport : « L'absence d'un processus de planification bien défini et transparent et de plans approuvés officiellement et rendus publics nuit à la communication avec les donateurs et les gouvernements des pays bénéficiaires et laisse ces derniers perplexes quant à l'orientation et à l'engagement à long terme de l'Agence dans les différents pays ou régions²⁰. »

¹⁶ Les intervenants nationaux consultés durant l'évaluation reconnaissent que la Banque interaméricaine de développement a donné de la visibilité aux contributions de l'ACDI et du ministère du Développement international du Royaume-Uni au projet COMPETE Caribbean.

¹⁷ La négociation d'un accord de libre-échange avec les Caraïbes, afin de remplacer les anciens accords commerciaux préférentiels, était également l'une des priorités du premier ministre. Le cadre de programmation de 2007 prévoyait une augmentation rapide du financement bilatéral pour atteindre cet objectif; selon les prévisions, les décaissements du Programme devaient atteindre 60 millions de dollars par année en 2009-2010, soit le double du chiffre de planification précédent. En réalité, les décaissements sont passés de 51 millions de dollars en 2006-2007 à 33 millions de dollars en moyenne par année au cours des quatre années suivantes.

¹⁸ Lors d'une réunion tenue le 31 mai 2012 avec cinq hauts-commissaires de pays des Caraïbes auprès du Canada, la ministre de la Coopération internationale avait annoncé que l'engagement de 600 millions de dollars n'était pas touché par les compressions budgétaires de 2012 qui ont frappé d'autres programmes de l'ACDI et que la totalité des fonds seraient versés d'ici 2019-2020, c'est-à-dire sur une période de douze ans au lieu de dix ans.

¹⁹ *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Automne 2009*, chapitre 8, « L'amélioration de l'efficacité de l'aide », p. 20.

²⁰ *Ibidem*.

Dans sa réponse au rapport de la vérificatrice générale, la direction de l'Agence a accepté les critiques à l'égard du processus lié aux stratégies-pays et a déclaré que l'orientation proposée dans les stratégies-pays serait mise en œuvre par les programmes responsables au moyen de cadres quinquennaux de programmation-pays, lesquels seraient basés sur des lignes directrices révisées concernant les cadres de programmation-pays qui devaient être établies avant la fin d'octobre 2009²¹.

Il y a eu des problèmes sur le plan de l'échelonnement des changements apportés, à l'échelle de l'Agence, aux approches de programmation pour les 20 pays ciblés et à l'élaboration de stratégies pour les nouvelles priorités thématiques. Par exemple, la version définitive de la stratégie sur la croissance économique durable n'a été publiée qu'en octobre 2010, après la désignation des pays ciblés en 2009 et – dans le cas du Programme pour les Caraïbes – après l'approbation de la Stratégie-pays 2009 pour les Caraïbes et l'élaboration du cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015.

En décembre 2010, le Programme a modifié le cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015 et le modèle logique en vue de retirer les résultats clés liés à l'intégration régionale et au renforcement institutionnel. Ces modifications, en plus de supprimer un domaine de programmation clé de la nouvelle stratégie sur la croissance économique durable, ont aussi miné le soutien pour les domaines clés dans lesquels l'ACDI jouissait d'un avantage comparatif considérable et jouait un rôle de chef de file dans la région. Dans les lignes directrices sur les cadres de programmation-pays, il est précisé qu'il faut obtenir l'approbation du vice-président de la Direction générale des programmes géographiques avant de modifier un cadre de programmation-pays et qu'il faut le modifier uniquement en réponse : à un changement majeur dans le pays ou la région; à un changement majeur dans la politique étrangère du Canada; aux enseignements tirés par exemple d'une évaluation.

La coordination des donateurs est un défi en raison de la dispersion géographique des Caraïbes. Cela dit, dans certains cas, le dialogue politique engagé par le Programme avec les bénéficiaires et d'autres donateurs dans des tribunes comme le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes (CARTAC) et la Banque de développement des Caraïbes, et au sujet des évaluations de la pauvreté dans les pays, a été assez efficace. Dans d'autres cas, il y a place à l'amélioration. L'ACDI a engagé le dialogue et fait des efforts concertés avec le ministère du Développement international du Royaume-Uni et la Banque de développement des Caraïbes, mais la coordination avec l'Union européenne laissait à désirer.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de la cohérence, 33,3 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 56,7 % la cote Satisfaisant, 6,7 % la cote Moyennement satisfaisant et 3,3 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 6 à l'annexe 11). Les notes des projets individuels vont de 1,0 (Très insatisfaisant) à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l'annexe 10. La note moyenne était de 3,8, ce qui correspond à la cote Satisfaisant (voir l'annexe 9-B).

²¹ *Ibidem*, p. 21.

Tableau 6 : Cohérence – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l'environnement
Cohérence	3,7	3,8	3,7	4,3	3,4

Nota pour le Tableau 6 – L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Une meilleure cote a été accordée pour la cohérence dans les cas où le Programme a collaboré pendant une longue période à la réalisation d'interventions propices au renforcement, et où il a contribué à des projets menés avec des organismes régionaux dotés d'une structure de gouvernance garantissant, dans une certaine mesure, la coordination entre donateurs et l'alignement sur les priorités régionales et nationales. Certains éléments du Programme, notamment ceux relatifs à la gestion économique, au soutien de la croissance durable et au renforcement des principales institutions régionales, représentaient une proportion importante du portefeuille et présentaient une cohérence interne, en ce sens qu'il existait un lien entre eux et qu'ils se renforçaient mutuellement. Les interventions de type approche-programme présentaient une cohérence externe considérable, car elles apportaient un complément aux activités des autres pays donateurs.

En ce qui a trait à la cohérence, les projets réalisés en collaboration avec le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes, la CARICOM (p. ex., le Projet de développement des capacités et le Projet sur le commerce et la compétitivité), le Mécanisme régional de négociation des Caraïbes et la Banque de développement des Caraïbes (p. ex., le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux) ont obtenu la cote Très satisfaisant. Ce résultat témoigne de l'alignement sur les priorités nationales et stratégiques et d'une très bonne coordination entre les donateurs au moyen des structures respectives de gouvernance conjointe de ces organismes.

Dans l'ensemble, les projets sur l'égalité entre les sexes ont obtenu la cote Très satisfaisant, ce qui signifie qu'il y avait une bonne corrélation avec les besoins prioritaires établis et un engagement commun parmi les donateurs sous le leadership de l'ACDI à l'époque. Globalement, les projets sur la viabilité de l'environnement ont obtenu la cote Satisfaisant, ce qui témoigne d'une très bonne cohérence avec les priorités clés dans les Caraïbes à l'égard des mécanismes régionaux et subrégionaux. Les anciens projets nationaux mis en œuvre au Guyana et en Jamaïque ont également obtenu la cote Satisfaisant, ce qui témoigne d'une bonne cohérence avec les priorités nationales et avec les programmes d'autres donateurs.

2.2 Efficience

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, l'efficience a obtenu la cote Moyennement satisfaisant (voir l'annexe 9). Outre des changements majeurs imprévus apportés à la stratégie de programmation, de nouveaux mécanismes de rapports ont été mis en œuvre à l'échelle de l'Agence et le processus de décentralisation du Programme a été lancé. Cette conjoncture a eu des conséquences imprévisibles et a miné l'efficience.

En analysant la situation des points de vue du rapport coût-efficacité et des frais généraux uniquement, le verdict est sans appel en ce qui concerne la décentralisation. En effet, il est généralement plus coûteux d'affecter et de soutenir du personnel sur le terrain qu'à l'administration centrale. D'ordinaire, la décentralisation vise à améliorer l'efficacité en favorisant

une interaction plus étroite avec les homologues et les intervenants, afin d'obtenir de meilleurs résultats. Or, des problèmes d'échelonnement des activités et de logistique durant le processus de décentralisation, la délégation insuffisante de pouvoirs au personnel sur le terrain, des problèmes liés aux technologies de l'information et de communication, ainsi que les ressources limitées pour une région géographiquement dispersée ont limité les avantages possibles et ont compliqué la gestion du Programme.

Pour surmonter certaines de ces difficultés, l'ACDI met en œuvre une approche organisationnelle à l'égard de la décentralisation. Cette dernière est fondée sur les expériences touchant la décentralisation de programmes entre 2003 et 2010, notamment la décentralisation du Programme pour les Caraïbes, laquelle avait débuté avant que l'ACDI ne mette la touche finale aux politiques et aux ententes conclues avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et avait été mise en œuvre sans plan détaillé pour les installations et l'infrastructure de soutien.

- Le fait que l'équipe responsable du programme décentralisé n'avait pas accès aux mêmes outils d'information et de communication que le personnel à l'administration centrale a considérablement nuí à la conservation des documents, à la gestion des connaissances et au rendement opérationnel. Une autre réalité complique la mise en œuvre des programmes décentralisés et géographiquement dispersés : les conseils et la formation fournis par des spécialistes sont plus faciles à obtenir et coûtent moins cher à l'administration centrale.
- La décentralisation entraîne parfois une augmentation des coûts de transport, surtout dans une région comme les Caraïbes, répartie dans un vaste archipel. L'aménagement d'installations de vidéoconférence à la Barbade diminuera les coûts, mais dans une région si géographiquement dispersée, il faut allouer suffisamment de fonds au budget de déplacement, sinon l'efficacité et l'efficacité risquent d'être compromises. En effet, pour certains projets, les fonds restreints pour les déplacements ont miné la qualité du dialogue politique et la gestion du rendement. Au niveau du Programme, la coordination du travail et la gestion des équipes thématiques affectées dans divers pays présentent également un défi.
- La décentralisation pose des problèmes au niveau de la délégation de pouvoirs²². L'ACDI a fait des efforts pour élaborer un nouvel instrument de délégation de pouvoirs tenant compte de la décentralisation des rôles. Or, à ce jour, les progrès réalisés sont limités.
- Depuis 2009, le directeur général du Programme est installé au bureau de la Barbade, qui fait office de mission « centrale ». Il reste une petite équipe dirigée par un coordonnateur de programme à l'administration centrale pour fournir du soutien au Programme. Les autres bureaux de la région sont situés : au Guyana (dirigé par un chef de l'Aide et comptant quatre employés/professionnels recrutés sur place); en Jamaïque (dirigé par un chef de l'Aide et comptant quatre employés/professionnels recrutés sur place); à Trinité (comptant deux employés/professionnels recrutés sur place). La répartition des bureaux et de l'affectation du personnel dans la région mérite un examen

²² Dans l'Exposé des résolutions (section I, 4*iii*) de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), on mentionne que « la délégation insuffisante de pouvoir au personnel de terrain des organismes donateurs » est l'un des obstacles qu'il faut lever en prenant des mesures concrètes et efficaces (, consulté le 9 novembre 2012).

approfondi, puisqu'on privilégie désormais une programmation régionale (par opposition aux projets visant des pays précis) et les projets mis en œuvre par des institutions financières internationales, ainsi que le reclassement de Trinité-et-Tobago, qui ne sera plus admissible à l'aide publique au développement.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de l'efficacité, 23,3 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 50 % la cote Satisfaisant, 20 % la cote Moyennement satisfaisant, 3,3 % la cote Insatisfaisant et 3,3 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 7 à l'annexe 11). Les notes des projets individuels vont de 1,0 (Très insatisfaisant) à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l'annexe 10. La note moyenne était de 3,5, ce qui correspond à la cote Satisfaisant (voir l'annexe 9-B).

Tableau 7 : Efficacité – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l'environnement
Efficacité	3,6	3,4	2,7	4,5	3,4

Nota pour le Tableau 7 – L'échelle de notation utilisée pour l'évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Il semble que le changement d'orientation en faveur d'une programmation régionale, qui s'est traduit par la dépendance à l'égard d'un nombre plus restreint d'interlocuteurs pour la conception et l'exécution des projets, ait nui à la rapidité d'intervention, du moins dans certains cas. Les renseignements sur le rapport coût-efficacité en ce qui concerne les projets réalisés avec des institutions financières internationales sont insuffisants. Or, ces projets représentaient les trois cinquièmes des engagements majeurs pris à l'égard des projets entre le milieu de 2008 et mars 2011.

Généralement, les projets pour lesquels les coûts étaient partagés entre les donateurs (p. ex., les projets touchant le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes et d'autres approches-programmes) ont obtenu une cote relativement élevée. Cela dit, l'évaluation de l'efficacité devrait également tenir compte du rapport coût-efficacité, en ce sens que les petits projets qui donnent de très bons résultats de développement ne sont pas nécessairement moins souhaitables que les grands projets dont les frais administratifs par dollar investi sont moins élevés.

Parmi les projets ayant obtenu la cote la plus élevée, il y avait des projets bilatéraux, plus particulièrement le Projet de gouvernance et de gestion municipales au Guyana, ainsi que les trois fonds de promotion de l'égalité entre les sexes, dont l'exploitation et la gestion ont été relativement peu coûteuses pour l'ACDI. La gestion et le soutien technique des fonds de promotion de l'égalité entre les sexes étaient assurés par des consultants recrutés localement ou régionalement, et ces fonds reposaient sur un ensemble simple et clair de procédures administratives favorisant la prise de décisions rapide (un manuel d'exploitation servait pour tous les fonds de promotion de l'égalité entre les sexes).

On a souligné l'importance du leadership et de la capacité des ressources humaines dans le cas du Projet de développement des capacités dans le domaine de l'environnement, lequel s'est enlisé pendant quelques années à la suite de changements survenus au sein du personnel, sans toutefois qu'il soit nécessaire de prolonger le délai au-delà du calendrier initial. Quant au Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes, il a réagi promptement aux besoins créés par les lignes directrices paramétriques dans les pays

concernés, mais aucun rapport concernant la gestion et le suivi des décaissements pour la réduction des risques de catastrophes et la viabilité de l'environnement n'était disponible. Le Programme de gestion des risques liés aux catastrophes pour les Caraïbes donne de bons résultats semble-t-il, mais dans un cas pour lequel l'efficacité de l'aide est considérée comme un succès (c.-à-d. le Programme de mise en œuvre harmonisée lié au cadre de gestion globale des catastrophes), on consacrerait aux réunions plus de temps que nécessaire pour obtenir des résultats efficaces. En outre, le processus d'approbation des sous-projets est, dans certains cas, long et improductif.

Les retards importants dans la mise en œuvre de certains projets, en raison de faiblesses dans la conception ou le travail préparatoire, ou d'autres circonstances, ont considérablement réduit l'efficacité des projets (notamment du Projet d'action juridique pour la transformation sociale et du Programme Canada-Caraïbes de leadership).

2.3 Principes de gestion

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, les principes de gestion ont obtenu la cote Moyennement satisfaisant (voir l'annexe 9). Il existe de bons exemples de concordance avec les principes de l'alignement, de la prise en charge (ou appropriation) et de l'harmonisation (pas nécessairement avec tous les principes à la fois), entre autres les projets sur l'égalité entre les sexes et sur l'environnement, ainsi que des approches-programmes ou des projets de type approche-programme (par exemple, le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes, le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux et le Mécanisme régional de négociation des Caraïbes).

Le changement d'orientation en faveur d'une programmation plutôt régionale et, du point de vue des modalités d'exécution, la plus grande dépendance à l'égard des institutions multilatérales compliquent l'interaction directe du Canada avec les intervenants nationaux et influent sur la prise en charge et l'alignement.

Dans certains cas par contre, il y a eu une coordination utile de l'aide. Pensons au rôle que le Canada a joué dans le groupe de travail sur la gestion des finances publiques, dans le groupe de donateurs en matière de gestion globale des catastrophes et dans des projets de type approche-programme fondés sur une structure de gouvernance commune. Dans l'ensemble, il est cependant possible de renforcer la coordination de l'aide, même si cette coordination est assurée en bonne partie à l'échelon des pays, alors que le Programme privilégie actuellement les institutions et les mécanismes régionaux.

Dans le contexte des changements apportés à l'orientation de la programmation et aux modalités d'exécution, Il faut veiller à ce que les principes de l'efficacité de l'aide soient pris en considération dans la sélection, la conception et la mise en œuvre des projets, mais aussi lors de l'utilisation d'interventions de type approche-programme, s'il y a lieu, conformément au cadre de programmation.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre des principes de gestion, 36,7 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 40 % la cote Satisfaisant, 13,3 % la cote Moyennement satisfaisant, 6,7 % la cote Insatisfaisant et 3,3 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 8 à l'annexe 11). Les notes des

projets individuels vont de 1,0 (Très insatisfaisant) à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l’annexe 10. La note moyenne était de 3,6, ce qui correspond à la cote Satisfaisant (voir l’annexe 9-B).

Tableau 8 : Principes de gestion – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l’environnement
Principes de gestion	3,5	3,8	2,5	4,5	3,8

Nota pour le Tableau 8 – L’échelle de cotation utilisée pour l’évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Ce sont les projets dans le cadre desquels le Canada a étroitement collaboré avec les intervenants qui ont obtenu les meilleures cotes (p. ex., les projets sur l’égalité entre les sexes et sur la gestion des risques de catastrophes, ainsi que le Projet de gouvernance et de gestion municipales au Guyana).

Les projets sur la viabilité de l’environnement ont donné quelques résultats dignes de mention. Entre autres, pour le Projet de préparation aux catastrophes, notons la collaboration accrue entre les acteurs régionaux, l’amélioration des partenariats entre l’Agence caraïbe pour les secours d’urgence en cas de catastrophe naturelle et les institutions régionales, ainsi que l’harmonisation, parmi les donateurs, de plusieurs aspects des initiatives de projets. La prise en charge et l’application de la méthode de gestion globale des catastrophes variaient toutefois dans la région, ce qui met en relief la nécessité d’allouer du temps pour effectuer des changements. Les intervenants ont apprécié la souplesse de la programmation de l’ACDI qui permet de s’adapter à l’évolution des besoins par rapport aux extrants et aux résultats escomptés. Le Programme de gestion des risques liés aux catastrophes pour les Caraïbes a également obtenu de bons résultats en matière d’harmonisation et de renforcement des capacités. Le Fonds de gestion des risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes mérite une mention spéciale, car il a très bonne réputation auprès de la société civile et il met en lumière le travail de l’ACDI dans la région.

Des projets entrepris conjointement avec des donateurs et des partenaires régionaux – comme le Centre régional d’assistance technique pour les Caraïbes, le Mécanisme régional de négociation des Caraïbes et le Projet sur le commerce et la compétitivité de la CARICOM – ont également obtenu la cote Très satisfaisant. D’autres projets similaires ont obtenu la cote Satisfaisant, à savoir : le Programme de gestion économique des Caraïbes orientales, le projet Canada-Caraïbes orientales de prestation de services consultatifs sur la gestion de la dette, le Fonds pour la démocratie et la gouvernance en Jamaïque, le Projet de développement des capacités de la CARICOM, le Fonds d’affectation spéciale pour les besoins fondamentaux et le Projet de réforme de l’éducation dans les Caraïbes orientales.

Plusieurs projets réalisés exclusivement au Guyana (comme le Projet de renforcement de la capacité communautaire et le Programme d’amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants agricoles) ou en Jamaïque (comme le Projet d’amélioration de la productivité agricole de la Jamaïque) ont également obtenu la cote Satisfaisant, car ils ont atteint des résultats profitant aux collectivités et groupes ciblés, ont garanti une certaine durabilité grâce au développement des infrastructures et des capacités communautaires, et ont permis à l’ACDI de créer des réseaux et d’accroître sa visibilité.

2.4 Gestion du rendement

Analyse du Programme

Au niveau du Programme, la gestion du rendement a obtenu la cote Insatisfaisant (voir l'annexe 9). Il y a en effet plusieurs problèmes liés à la gestion du rendement, qui découlent de diverses sources.

L'une des difficultés vient de l'adoption du nouvel outil de gestion axée sur les résultats – l'Outil de suivi et de rapport sur l'investissement (OSRI) – qui remplace le rapport annuel sur le rendement du projet (RARP). Cet outil a été mis en place au moment même où l'ACDI a annoncé, en 2009, qu'elle allait se concentrer sur 20 pays ciblés et a lancé (toujours en 2009) le processus organisationnel visant à élaborer des stratégies-pays et des cadres de programmation pour tous ces pays. Les RARP présentaient des limites manifestes. En effet, dans le passé, il n'était pas nécessaire d'avoir des données de base ni de déterminer les méthodes de collecte de l'information et les sources de données. Par conséquent, il n'y avait pas d'indicateurs clairement définis pour mesurer les résultats. Le nouvel OSRI constitue une nette amélioration sur le plan conceptuel, mais le personnel du Programme pour les Caraïbes a signalé que la prestation de conseils et d'un appui faisait défaut. L'équipe chargée de la gestion axée sur les résultats à la Direction générale des programmes géographiques reconnaît qu'il faut offrir plus activement des conseils et un soutien aux programmes, afin d'aider le personnel à mesurer les résultats des projets et à en rendre compte, et aussi afin de soutenir l'élaboration et le peaufinage des modèles logiques, l'établissement des données de base et la définition des cadres de mesure du rendement aux niveaux des secteurs et des programmes.

La mesure des résultats obtenus dans le cadre des projets mis en œuvre par les institutions financières internationales auxquelles l'ACDI a versé des subventions a posé un défi également. Bien que certains aient l'impression que l'ACDI ne devrait pas s'ingérer dans l'utilisation des subventions, la Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI donne des indications à ce sujet. En ce qui concerne les ententes de subventions majeures, les partenaires du développement doivent rendre compte des progrès réalisés à l'égard des résultats. À l'avenir, il serait plus efficace de discuter des données de base, des modèles logiques et des cadres de mesure du rendement à l'étape de la conception des projets. Il faudrait établir des attentes claires, des lignes directrices et des exemples de rapports. Bon nombre de ces partenaires du développement, dont les institutions financières internationales, possèdent des mécanismes pour mesurer les résultats et en rendre compte, et certaines seraient prêtes à faire des aménagements, si l'ACDI insistait plus activement sur la chose.

L'un des avantages potentiels de la décentralisation est que les gestionnaires de l'ACDI devraient être en mesure d'avoir des échanges plus efficaces avec leurs homologues et les agences d'exécution, en vue de recueillir de l'information sur les résultats obtenus, mais l'établissement de rapports sur les résultats semble présenter des défis particuliers, surtout lorsqu'il s'agit d'institutions financières internationales.

En raison de la réorientation du cadre de programmation et des changements subséquents apportés au modèle logique du Programme, il est devenu plus difficile de mesurer les résultats obtenus au niveau des projets, des secteurs et du Programme. Le modèle logique et le cadre de mesure du rendement ont été tellement simplifiés qu'ils ne mesurent pas les résultats clés concernant l'intégration régionale et la gestion économique au niveau des résultats intermédiaires et ne mesurent pas efficacement les résultats clés rattachés aux thèmes transversaux.

Dans le cadre de la mesure du rendement du Programme, le volume des exportations est un « indicateur » de l'intégration régionale. Or, cet indicateur macroéconomique général ne peut fournir de renseignements pertinents sur le résultat escompté, ce qui est contraire à la directive actuelle sur les cadres de mesure du rendement. La Direction générale des programmes géographiques a préparé une note d'orientation pour guider la préparation et l'examen annuel des modèles logiques et des cadres de mesure du rendement au niveau des programmes, laquelle insiste sur le fait que les projets sont les sources primaires d'information pour les résultats escomptés²³. Une occasion s'offre maintenant d'examiner et de renforcer le processus de mesure et de communication des résultats des projets, ainsi que de faire la synthèse des résultats du Programme à partir de l'information tirée des projets, plutôt que de l'information et des statistiques nationales à l'échelon des pays.

Dans le même ordre d'idées, le modèle logique et le cadre de mesure du rendement du Programme ne permettent pas de saisir tous les résultats concernant l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement, deux thèmes transversaux. Selon les responsables du Programme, la précédente directive limitant le nombre d'indicateurs constituait une contrainte. En juillet 2012, la directive sur les indicateurs a été modifiée et elle permet d'ajouter des indicateurs²⁴. Cela donne l'occasion de réviser le cadre de mesure du rendement afin de l'adapter à la directive actuelle de l'ACDI.

L'équipe d'évaluation a examiné les mesures prises par les responsables du Programme pour donner suite aux recommandations de l'évaluation du Programme pour la région des Caraïbes visant la période 1993-2003. Ces dernières sont résumées à l'annexe 17.

Analyse des projets de l'échantillon

Au chapitre de la gestion du rendement, 6,7 % des projets de l'échantillon ont obtenu la cote Très satisfaisant, 26,7 % la cote Satisfaisant, 43,3 % la cote Moyennement satisfaisant, 20 % la cote Insatisfaisant et 3,3 % la cote Très insatisfaisant (voir la figure 9 à l'annexe 11). Les notes des projets individuels vont de 0 (Très insatisfaisant – Projet d'action juridique pour la transformation sociale) à 4,5 (Très satisfaisant) – voir l'annexe 10. La note moyenne était de 2,8, ce qui correspond à Moyennement satisfaisant (voir l'annexe 9-B).

Tableau 9 : Gestion du rendement – Note moyenne des projets par domaine de programmation

Critère	Gouvernance démocratique	Croissance économique	Formation du capital humain	Égalité entre les sexes	Viabilité de l'environnement
Gestion du rendement	2,7	2,5	2,5	4,0	3,3

Nota pour le Tableau 9 – L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation est la suivante : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Les facteurs liés au suivi et à la mesure des résultats soulèvent diverses questions fondamentales, quant à la mesure des résultats de développement aux fins de reddition de compte et d'apprentissage et à la cote relativement faible généralement obtenue pour cet élément.

Il y a des difficultés en ce qui concerne tant les partenaires du développement que l'ACDI. La gestion axée sur les résultats n'est pas appliquée systématiquement par le Programme.

²³ En juillet 2012, dans les nouvelles lignes directrices de l'ACDI, le nombre d'indicateurs pour chaque résultat à l'échelle d'un programme est passé de trois à cinq.

²⁴ *Ibidem*.

Plusieurs modèles logiques n'énoncent pas clairement les résultats escomptés, tandis que les données liées aux indicateurs choisis pour les cadres de mesure du rendement sont parfois difficiles à recueillir et les indicateurs pourraient être plus précis. En outre, il y a des difficultés plus fondamentales, car il n'était pas nécessaire autrefois de disposer de données de base ni de déterminer les méthodes de collecte de l'information et les sources de données, de sorte que les indicateurs de résultats n'étaient pas clairs.

Certains des projets plus anciens ont obtenu des cotes légèrement meilleures pour la gestion du rendement, car les rapports annuels sur le rendement de ces projets avaient été établis et étaient instructifs. Il ressort de l'évaluation que les rapports préparés à l'aide du nouvel Outil de suivi et de rapport sur l'investissement sont souvent incomplets et ne contiennent pas toutes les données nécessaires pour mesurer les résultats et évaluer les risques. Dans certains cas, cela s'explique par un manque d'information de base ou l'absence de cadre de mesure de rendement convenu avec les homologues. Cela touche en partie la question de l'obtention de rapports sur les résultats.

Autre problème, pour les projets qui supposent l'octroi d'une subvention, il est difficile d'obtenir des rapports adéquats axés sur les résultats. En effet, les agences d'exécution qui reçoivent des subventions préparent des rapports sur les progrès accomplis en utilisant leurs systèmes internes, et l'Agence ne les oblige pas à utiliser ses outils de gestion axée sur les résultats ni à établir leurs rapports sous une forme permettant de transposer l'information dans l'Outil de suivi et de rapport sur l'investissement. Par conséquent, il incombe au personnel de l'ACDI de « traduire » et de documenter les résultats, afin de répondre aux besoins de l'Agence en matière de reddition de comptes et d'apprentissage.

Dans l'ensemble, les évaluations disponibles étaient soignées et utiles. La portée était assez exhaustive du point de vue temporel, mais l'absence de données de base entrave la mesure des résultats. Souvent, les rapports de suivi, les revues opérationnelles et les évaluations étaient axés sur les questions de mise en œuvre et de gestion. Or, ils fournissaient rarement des informations probantes sur les résultats obtenus aux différents niveaux, en raison de l'absence de données de base et d'une collecte systématique de données sur les indicateurs de rendement. En outre, les évaluations s'intéressaient moins à l'interaction entre les projets et les activités d'autres partenaires du développement, et la gestion des connaissances ainsi que la diffusion des leçons tirées des évaluations sont lacunaires.

Le suivi et l'évaluation effectués en commun étaient limités à quelques initiatives conjointes, comme le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes et le Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux. L'absence de coordination du suivi et de l'évaluation de certaines des autres subventions ou ententes de type approche-programme reste une source de préoccupation.

3.0 Mécanismes d'exécution et mécanismes de coopération

L'évaluation porte principalement sur le mécanisme bilatéral. En ce qui concerne le mécanisme multilatéral, c'est la relation spéciale entre la Banque de développement des Caraïbes et l'ACDI qui est examinée. S'agissant du mécanisme de partenariats, on s'est penché sur les considérations stratégiques et on a examiné certains projets en tant qu'études de cas.

3.1 Mécanismes de coopération

Programmes multilatéraux

En ce qui a trait aux Caraïbes, le Canada exerce une influence auprès de plusieurs institutions clés : la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et la Banque de développement des Caraïbes. Il interagit également avec la Banque interaméricaine de développement.

Les administrateurs du Canada à la Banque mondiale et au sein du Fonds monétaire international représentent les pays des Caraïbes du Commonwealth²⁵ au Conseil des administrateurs depuis que ces pays ont acquis leur indépendance. Le Canada est aussi un membre important de la Banque interaméricaine de développement; il aide à faire en sorte qu'un soutien adéquat soit accordé aux priorités des Caraïbes. Récemment, le Canada a annoncé une contribution de 13 millions de dollars pour le Fonds d'intégration de l'infrastructure régionale de la Banque interaméricaine de développement; l'accent est mis sur les Caraïbes.

Le Canada a par ailleurs joué un rôle clé dans l'établissement de la Banque de développement des Caraïbes. Le Canada et le Royaume-Uni en sont les plus importants actionnaires non régionaux et sont les premiers pays en importance à contribuer à son mécanisme de prêts à des conditions de faveur, à savoir le Fonds de développement spécial (FDS). Le Canada verse une part importante du financement de la Banque qui est destiné au FDS, dans le cadre des reconstitutions de ressources périodiques. Le financement du Canada pour la septième reconstitution du FDS était de 17,6 millions de dollars par année. Les négociations sont en cours pour la huitième reconstitution. La part versée par le Canada pour la récente augmentation générale du capital de la Banque se chiffre à 20,7 millions de dollars américains (versements de 3,45 millions de dollars par année depuis 2011-2012). De 2006-2007 à 2010-2011, les décaissements multilatéraux de l'ACDI en faveur de la Banque de développement des Caraïbes ont totalisé 133,5 millions de dollars.

La relation qu'entretient le Canada avec la Banque de développement des Caraïbes et le rôle qu'il joue dans le cadre du FDS favorisent le dialogue politique et lui permettent d'exercer une influence. La démarche stratégique du Canada influe grandement sur les orientations stratégiques de la Banque qui touchent entre autres la réduction de la pauvreté, l'appui à l'atteinte des cibles des Objectifs du Millénaire pour le développement, la croissance économique durable, la coopération et l'intégration régionales, le renforcement des capacités, la viabilité de l'environnement, le plan d'action sur les changements climatiques et le programme de la Banque sur l'efficacité de l'aide. Il existe une forte complémentarité entre les politiques de la Banque de développement des Caraïbes et celles de l'ACDI et du Programme pour les Caraïbes. Le directeur général du Programme de l'ACDI pour les Caraïbes est le représentant du Canada qui siège au Conseil d'administration de la Banque. Cependant, la responsabilité en matière de politiques pour la Banque de développement des Caraïbes incombe toujours à la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux (DGPMM) de l'ACDI, qui l'assume en collaboration avec le ministère des Finances et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Entre autres programmes de la DGPMM qui viennent en aide aux Caraïbes, mentionnons le Programme d'aide humanitaire internationale, de même que les programmes visant les organisations des Nations Unies et le Commonwealth²⁶. Les dépenses annuelles destinées à l'aide multilatérale de l'ACDI (attribuée à des pays à partir des contributions que verse le Canada aux organisations multilatérales) pour les pays qui reçoivent également une aide du

²⁵ Voici les pays des Caraïbes du Commonwealth : Antigua-et-Barbuda, Bahamas, Belize, Dominique, Grenade, Guyana, Jamaïque, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie et Saint-Vincent-et-les Grenadines.

²⁶ ACDI, rapports statistiques sur l'aide internationale (exercices 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011).

Programme pour les Caraïbes varient entre 14,5 millions de dollars et 30,7 millions de dollars, soit une moyenne annuelle de 19,8 millions de dollars et une somme totale de 99,1 millions de dollars sur la période de cinq ans en question ici.

Programmes de partenariats

La Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC) a financé 155 projets dans les Caraïbes entre 2006-2007 et 2010-2011. Les décaissements ont totalisé 23,6 millions de dollars, les projets ayant reçu en moyenne 152 500 \$. Deux projets de CUSO en matière de justice, mis en œuvre en Jamaïque, ont été sélectionnés pour une étude de cas.

- Le Projet sur l'accès des femmes et des enfants à la justice a permis de rendre les mécanismes et les processus de justice formelle et alternative plus accessibles et mieux adaptés aux besoins des femmes et des enfants appartenant aux groupes marginalisés, afin qu'ils puissent mieux faire face à la violence et à la violation de leurs droits fondamentaux. Le projet a permis d'appuyer directement et de lier entre elles des initiatives locales et nationales et il a facilité l'échange de connaissances pertinentes à l'échelle des pays et de la région. Il a également contribué à l'atteinte du troisième Objectif du Millénaire pour le développement (OMD), à savoir promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.
- Le Projet sur les enfants devant les tribunaux, mis en œuvre avec l'Unité de soutien aux victimes (USV) du ministère de la Justice, visait à améliorer le soutien psychosocial apporté aux enfants appelés à comparaître devant un tribunal à titre de témoins, de victimes ou de contrevenants. Ce projet a permis de renforcer le partenariat au niveau le plus élevé du système judiciaire en Jamaïque, grâce au placement d'un volontaire auprès de l'appareil judiciaire, par l'entremise des Services d'administration judiciaire. Un partenariat a été établi avec deux organisations non gouvernementales (Jamaicans for Justice, et la Dispute Resolution Foundation), qui sont bien placées pour aider à envisager d'autres partenariats et programmes dans la région des Caraïbes. Le projet a donné des résultats utiles : i) un plan stratégique a été rédigé afin de décentraliser les services de l'USV dans chaque paroisse, et des politiques et des lignes directrices ont été élaborées; ii) une formation a été fournie à des travailleurs sociaux et à des bénévoles en vue de la mise en place de services de counseling et de soins cliniques, et un guide normalisé a été conçu pour l'USV; iii) un processus a été entamé pour créer l'Institut national de formation judiciaire de la Jamaïque, ainsi qu'un centre de documentation qui deviendra un centre d'excellence en matière d'éducation judiciaire; iv) un sondage a été mené auprès de travailleurs sociaux et une visite a été effectuée sur le terrain pour concevoir un module concernant les enfants devant les tribunaux qui sera intégré à un programme de formation et d'éducation.

Les programmes de la DGPC viennent compléter les projets de plus grande envergure qu'appuie le Programme pour les Caraïbes. En effet, dans le secteur jamaïcain de la justice, les projets de moins grande envergure de la DGPC ont donné plus de résultats que le Projet d'action juridique pour la transformation sociale, lequel a éprouvé des difficultés en raison de contraintes juridiques liées au rôle du ministère de la Justice du Canada. Les projets de la DGPC comportent un avantage : les groupes de la société civile sont mobilisés au Canada et dans les pays partenaires, ce qui peut mener à une collaboration continue. D'un autre côté, avec de nombreux projets de petite envergure, les coûts administratifs peuvent être plus élevés et le suivi du rendement est plus difficile à faire. Des agents de développement sur le terrain ont indiqué que les nombreux petits projets de la DGPC nécessitaient un suivi.

3.2 Mécanismes d'exécution

Mécanisme bilatéral – Programmes directifs

Dans le cas des programmes directifs, l'ACDI est responsable de la définition et de la conception du projet. Elle s'assure que le projet est conforme à ses politiques et à ses processus, et elle gère les entrepreneurs de façon à obtenir des résultats de développement. Les projets directifs du Programme pour les Caraïbes comptaient pour 27 millions de dollars, ou 14 % du total des décaissements du Programme (soit 194,6 millions de dollars) entre 2006-2007 et 2010-2011. Pour ce qui est des cotes globales, les projets directifs ont été cotés Satisfaisant pour la plupart des critères (Moyennement satisfaisant pour l'égalité entre les sexes et la gestion du rendement), mais ont reçu la cote Insatisfaisant pour la viabilité de l'environnement (voir la figure 20 à l'annexe 14).

Mécanisme bilatéral – Programmes réactifs

Dans le cas des programmes réactifs, l'ACDI répond aux propositions de projets présentées par des homologues, lesquels sont censés tenir les rênes de la définition et de la conception des projets. La responsabilité de l'obtention de résultats de développement est commune, mais l'ACDI doit s'assurer que les propositions sont conformes à ses politiques et à ses processus. Les projets réactifs du Programme pour les Caraïbes représentaient 144,7 millions de dollars, ou 74 % du total des décaissements du Programme (soit 194,6 millions de dollars) entre 2006-2007 et 2010-2011. Pour ce qui est des cotes globales, les projets réactifs ont été jugés très satisfaisants sur le plan de la pertinence; la plupart des autres critères se sont vu attribuer la cote Satisfaisant, sauf la viabilité de l'environnement et la gestion du rendement, qui ont obtenu la cote Moyennement satisfaisant (voir la figure 21 à l'annexe 14).

Mécanisme bilatéral – Approches-programmes et projets similaires

L'évaluation visait aussi les quatre projets classifiés par le Programme pour les Caraïbes comme étant des approches-programmes, et quatre autres projets qui présentaient une partie des caractéristiques d'une approche-programme. Le but était de déterminer s'il existait des caractéristiques ou des enjeux communs à prendre en compte pour la programmation future.

Selon le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'approche-programme est « une modalité de coopération pour le développement qui repose sur le principe du soutien coordonné à un programme de développement ancré au niveau local [...] ou un programme d'une organisation spécifique ». Une approche-programme en bonne et due forme doit présenter les caractéristiques suivantes : 1) conduite des opérations (leadership) assurée par le pays bénéficiaire ou l'organisation concernée; 2) cadre unique intégré de programmation et de budgétisation; 3) processus officialisé de coordination et d'harmonisation des procédures des donateurs en matière d'établissement de rapports, de budgétisation, de gestion financière et de passation de marchés; 4) effort de systématisation de l'utilisation des systèmes locaux d'élaboration et de mise en œuvre des programmes, de gestion financière, de passation de marchés ainsi que de suivi et d'évaluation.

Certaines des agences d'exécution étaient des institutions régionales, comme la Banque de développement des Caraïbes et le Secrétariat de la CARICOM. D'autres étaient des institutions internationales de plus grande envergure, comme le Fonds monétaire international et l'Organisation panaméricaine de la santé, quoique dans ces cas, les organisations œuvraient

par l'entremise d'une organisation régionale, à savoir le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes ou le Centre d'épidémiologie des Caraïbes.

Tous les projets similaires aux approches-programmes répondaient aux priorités du Programme, aux grandes priorités de l'ACDI que sont la réduction de la pauvreté et la croissance économique durable, ainsi qu'aux priorités définies par la région. Les approches-programmes présentaient un niveau élevé de prise en charge et de leadership de la part de pays de la région ou d'organisations régionales. En outre, des mécanismes de coordination entre donateurs étaient en place, et on avait recours aux systèmes et aux procédures d'une organisation régionale (ou établie dans la région). Dans plusieurs cas, les projets ont largement contribué au développement des compétences et des capacités d'institutions locales. Dans l'ensemble, ils étaient conformes aux principes de l'efficacité de l'aide et aux engagements énoncés dans la Déclaration de Paris, et correspondaient aux priorités de l'ACDI.

Les approches-programmes ont été cotées Très satisfaisant sur le plan de la pertinence. Tous les autres critères ont obtenu la cote Satisfaisant (voir la figure 22 à l'annexe 14). Certains problèmes ont cependant été relevés en ce qui concerne la mesure des résultats et les rapports connexes, ce qui est attribuable en partie aux nouveaux outils de présentation de rapports de l'ACDI et à l'absence de données de base pour les cadres de mesure du rendement.

4.0 Conclusions, leçons retenues et recommandations

4.1 Conclusions

Le renforcement de la **gouvernance** à l'échelle régionale/infrarégionale, nationale et locale a contribué de manière appréciable à l'atteinte d'une diversité d'objectifs de développement. Dans plusieurs cas, le soutien à des éléments clés de la coopération régionale/infrarégionale a été l'un des facteurs qui ont contribué à l'obtention de bons résultats.

Les engagements en matière d'**intégration régionale** qui sont ancrés dans les accords stratégiques et les lois et qui sont pris par les pays membres de la CARICOM contribuent de façon importante à la croissance économique durable. Il importe de maintenir le soutien à l'intégration régionale/infrarégionale pour garantir le respect des engagements actuels et appuyer toute mesure d'intégration additionnelle à l'échelle régionale et infrarégionale.

En réponse au rapport de la vérificatrice générale de 2009, l'ACDI a convenu que le processus d'élaboration des stratégies-pays comportait des lacunes. L'Agence a décidé d'utiliser le cadre de programmation-pays et les directives qui s'y rattachent pour corriger la situation et appliquer l'orientation imprimée dans les stratégies-pays approuvées par la ministre. Le **contrôle** restreint exercé lors **des changements apportés au modèle logique du Programme pour les Caraïbes** (retrait des résultats concernant l'intégration régionale et le renforcement institutionnel en 2010) indique que l'application des lignes directrices sur le cadre de programmation-pays n'est pas bien comprise par les responsables du Programme en ce qui a trait à la modification des énoncés de résultats intermédiaires dans le modèle logique. Le processus par lequel les modèles logiques sont modifiés et approuvés à la Direction générale des programmes géographiques pourrait être amélioré avec le soutien technique de l'administration centrale.

Investir dans les **ressources humaines** et la mobilisation économique des groupes socioéconomiques marginaux demeure une grande priorité dans la région. Des projets plus efficaces ont été conçus dans ce domaine sur une longue période de collaboration. Il serait

avantageux de maintenir et de mettre à profit ces relations, y compris au niveau des collectivités.

Sur le plan de l'**efficacité**, les projets qui ont appuyé les changements de politiques et de lois ont donné d'importants résultats.

L'établissement de réseaux entre les institutions et les pays membres des Caraïbes a favorisé la **durabilité**. L'intégration des changements de politiques dans les lois locales et les accords internationaux a mené à des résultats durables.

Les projets **axés sur l'égalité entre les sexes**, qui ont été très fructueux, ont contribué à renforcer le leadership et la réputation du Canada en tant que partenaire du développement. Cependant, l'intégration de l'égalité entre les sexes comme thème transversal a été moins réussie, ce qui a freiné l'élan à l'égard de l'obtention de résultats durables et entraîné un vide sur le plan du leadership.

Dans le contexte des Caraïbes, la **viabilité de l'environnement** est un facteur déterminant de la résilience; elle diminue la vulnérabilité et favorise la réduction de la pauvreté et la croissance économique durable. Les résultats positifs qu'ont générés les projets axés sur l'environnement sont une preuve que ces projets doivent être maintenus. Cependant, des problèmes ont été relevés quant à la prise en compte des considérations environnementales, problèmes qui n'ont pas été adéquatement traités.

S'agissant de la **cohérence**, le retrait des résultats en matière d'intégration régionale, de renforcement institutionnel et de négociations commerciales internationales donne l'impression que l'on concentre davantage le Programme, par rapport au cadre de programmation précédent, dans certains domaines dans lesquels l'ACDI avait acquis un important avantage comparatif et joué un rôle de chef de file. Cela a aussi contribué à réduire la pertinence explicite du Programme par rapport à la Stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable.

Pour ce qui est des **principes de l'efficacité de l'aide**, les projets financés par plusieurs donateurs et les projets basés sur des partenariats et une collaboration solides avec la société civile ont été bien cotés.

La **gestion du rendement** s'est toutefois avérée problématique, en raison en partie des nouvelles exigences de l'ACDI en matière de rapports et du manque de données de base. Au niveau du Programme pour les Caraïbes, le modèle logique et le cadre de mesure du rendement doivent être modifiés en fonction de la Stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable et des thèmes transversaux intégrés aux priorités de l'ACDI sur l'efficacité de l'aide.

Les **mécanismes de coopération** bilatéraux et multilatéraux de l'ACDI se complètent en ce sens qu'ils consolident les résultats et appuient collectivement les objectifs stratégiques du Canada. Les projets de partenariat offrent un moyen souple et adapté de collaborer avec la société civile et de tisser des liens avec la société civile canadienne.

Pour ce qui est des **mécanismes d'exécution**, on a observé de bons résultats avec les approches-programmes, dont les cadres de gestion axée sur les résultats et les rapports se sont avérés appropriés.

La possibilité de continuer à mettre en œuvre des programmes à l'échelle **nationale et infrarégionale**, en plus des programmes à l'échelle régionale, permettrait de mieux répondre aux besoins en développement de la région.

Les problèmes d'**efficience**, surtout en ce qui a trait aux facteurs liés à la décentralisation (p. ex. le manque d'accès aux technologies de l'information et des communications, les longs délais d'approbation, le lieu où se trouvent les employés, la délégation limitée de pouvoirs au personnel sur le terrain, les budgets de déplacements restreints) nuisent à l'efficacité du Programme pour les Caraïbes.

L'**engagement** qu'a pris le gouvernement du Canada en 2007 d'**augmenter de 600 millions de dollars** l'aide au développement des Caraïbes demeure une question actuelle, surtout dans les relations avec les gouvernements et les organismes des Caraïbes. Il vaudrait peut-être mieux s'en occuper à l'échelle de l'Agence.

4.2 Leçons retenues

Renforcer les principales institutions à l'échelle régionale/infrarégionale et nationale demande beaucoup de temps et de la constance, ainsi qu'un suivi attentif et une certaine marge de manœuvre pour s'adapter à l'évolution des circonstances et saisir les possibilités d'améliorer les résultats. Le rôle du Canada dans ce domaine et les relations qu'il a établies lui donnent un avantage comparatif qui peut l'aider à obtenir des résultats. **[Gouvernance]**

Les initiatives de collaboration, comme dans le cas des approches-programmes, peuvent contribuer à renforcer la prise en charge par les bénéficiaires, à générer des retombées et des résultats plus vastes et à promouvoir la pertinence, l'efficacité et l'efficience, mais aussi la cohérence, l'harmonisation et l'alignement. De telles initiatives doivent toutefois être bien conçues et suivies, et comporter des mécanismes qui favorisent la participation des bénéficiaires et offrent une marge de manœuvre pour apporter des changements et renforcer ainsi les résultats. **[Gouvernance et croissance économique durable]**

Les changements dans les approches de la programmation et les mécanismes d'exécution ont pour effet de réduire l'efficacité des projets et peuvent nuire à la visibilité et à l'efficacité du dialogue politique du Canada dans la région. **[Égalité entre les sexes]**

La viabilité de l'environnement est une priorité de développement pour les Caraïbes, mais les initiatives de développement sont toujours compartimentées. Dans son évaluation environnementale stratégique (EES) pour la période allant de 2006-2007 à 2010-2011, l'ACDI souligne la nécessité d'aller au-delà du simple renforcement des capacités pour privilégier, avec détermination, l'obtention de résultats tangibles à l'égard de l'application des solutions en matière de viabilité de l'environnement. Les interventions liées à l'environnement et à la gestion des catastrophes ont été dans le droit fil de cette approche, à la faveur d'initiatives communautaires. Les investissements axés sur les collectivités fournissent une excellente visibilité au Canada, un lien direct étant établi entre la mise en œuvre des projets et les bénéficiaires. Contrairement aux projets de grande envergure qui peuvent avoir tendance à s'éloigner quelque peu des bénéficiaires, les interventions de plus petite envergure qui sont mises en œuvre à l'échelle nationale ou communautaire permettent une interaction directe, et les résultats semblent visibles et significatifs pour les citoyens. **[Viabilité de l'environnement]**

Les résultats sur les plans de l'égalité entre les sexes et de la viabilité de l'environnement peuvent bénéficier grandement de l'établissement et du maintien de relations et de partenariats soutenus, et du maintien du leadership, une fois établi. **[Thèmes transversaux]**

Pour rendre la gestion du rendement plus efficace, il importe de concevoir des modèles logiques clairs et des cadres de mesure du rendement bien définis, accompagnés d'indicateurs pour les résultats aux premier et deuxième niveaux, qui sont acceptés par les homologues et

les intervenants des projets, qui font l'objet d'une analyse de base et qui comportent des indicateurs de gestion du risque bien définis. Les efforts qui sont faits pour rendre compte des résultats et évaluer les progrès à l'égard de l'obtention des résultats escomptés seront vains si les modèles logiques et les cadres de mesure du rendement ne sont pas bien conçus au départ. **[Gestion du rendement]**

Recommandations et considérations organisationnelles

À la suite de l'évaluation, huit recommandations ont été formulées : sept visent le Programme et une vise la Direction générale (voir la réponse de la direction à l'annexe 18). Il est recommandé :

1. de maintenir et d'améliorer le **renforcement des capacités** pour certains aspects de la gouvernance et de l'intégration, à l'échelle régionale et infrarégionale, et de mettre en œuvre des initiatives nationales complémentaires en tant qu'avantage comparatif du Programme pour les Caraïbes;
2. d'accroître la capacité et l'efficacité du Programme pour ce qui est de soutenir la **viabilité de l'environnement** (ce qui s'ajoute à l'importance accordée actuellement à la gestion des risques de catastrophes), comme facteur essentiel pour réduire la forte vulnérabilité et accroître la résilience de la région. L'augmentation des ressources professionnelles sur le terrain aiderait à cerner les possibilités stratégiques et à mettre davantage l'accent sur l'environnement comme thème transversal;
3. de chercher à mettre à profit l'avantage comparatif et le leadership du Canada en matière d'**égalité entre les sexes** dans la région, en rétablissant et en renforçant le réseau et le rôle du Programme en matière d'égalité entre les sexes. Aux niveaux des projets et du Programme, il faudrait accorder une plus grande importance à l'égalité entre les sexes en tant que thème transversal;
4. d'examiner les résultats escomptés et les indicateurs de façon à suivre le rendement du Programme en matière d'**intégration régionale** et à communiquer clairement les résultats;
5. de fournir une plus grande marge de manœuvre à l'égard de certains projets d'**envergure nationale et infrarégionale** qui pourraient appuyer la programmation foncièrement régionale du Programme pour les Caraïbes;
6. de renforcer la **gestion du rendement** par les moyens suivants : a) une meilleure formation du personnel en matière de gestion des résultats et d'établissement de rapports sur les résultats, afin d'améliorer la qualité des rapports préparés au moyen de l'Outil de suivi et de rapport sur l'investissement; b) la révision des indicateurs dans le cadre de mesure du rendement du Programme, conformément aux nouvelles directives de l'Agence, pour une meilleure mesure des résultats par rapport aux secteurs prioritaires et aux thèmes transversaux; c) une évaluation davantage axée sur les résultats à l'échelle des projets, des secteurs et des thèmes;
7. de faire en sorte qu'il existe un plan de communication clair pour l'ensemble de l'Agence, qui permette de rendre compte des progrès à ce jour et qui fasse état des éléments restants dans le cadre de l'**engagement de 600 millions de dollars** que le gouvernement du Canada a pris en 2007 sous forme d'aide au développement additionnelle à la région des Caraïbes.

8. **Recommandation adressée à la Direction générale** : Il est recommandé que la Direction générale des programmes géographiques précise les exigences en matière d'approbation et fournisse des directives sur l'élaboration et la modification des stratégies-pays/régions et des cadres de programmation-pays, y compris sur l'examen et le remaniement des modèles logiques.

Annexe 1 : Approche de l'évaluation

But, objectifs et portée de l'évaluation

L'ACDI est assujettie à la Loi fédérale sur la responsabilité et à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009), ce qui l'oblige à évaluer tous les programmes à l'intérieur d'une période de cinq ans. Conformément aux politiques sur l'évaluation du Conseil du Trésor et de l'ACDI, l'évaluation visait les objectifs suivants en matière d'apprentissage et de responsabilisation : 1) dresser le bilan des résultats obtenus dans le cadre du Programme pour les Caraïbes au cours d'une période de cinq ans (de 2006-2007 à 2010-2011); 2) évaluer le rendement général du Programme au regard de l'atteinte de ces résultats; 3) consigner et diffuser les constatations faites et les leçons retenues, et formuler des recommandations afin d'améliorer le rendement.

L'évaluation a porté sur 14 pays visés par le Programme pour les Caraïbes²⁷. Compte tenu des problèmes que pose l'examen des investissements dans une région dispersée sur le plan géographique, l'évaluation a été axée sur le programme « bilatéral » pour les Caraïbes de la Direction générale des programmes géographiques (DGPG), et sur de brèves études de cas destinées à donner un aperçu des investissements « multilatéraux » de la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux (DGPM) et du soutien aux « partenariats » de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC) dans la région. Le « financement de base » de la DGPM et celui de la DGPC n'ont pas été évalués, puisqu'ils feront objet d'autres évaluations.

Méthode d'évaluation

L'évaluation a utilisé la méthode et le cadre de référence de l'ACDI qui s'appliquent aux évaluations de programmes. L'évaluation n'a pas pris la forme d'une évaluation de « projets » détaillée, mais s'est appuyée plutôt largement sur des sources secondaires. L'équipe d'évaluation a entrepris un examen des documents et une étude documentaire. D'autres renseignements ont été recueillis au moyen d'entrevues menées auprès d'employés et de gestionnaires de l'ACDI à l'administration centrale, et d'une mission sur le terrain effectuée afin de rencontrer divers intervenants dans cinq pays (Barbade, Guyana, Jamaïque, Sainte-Lucie, Antigua-et-Barbuda). Des guides d'entrevue ont été préparés pour saisir l'information et les points de vue aux niveaux des projets et du Programme. On a eu recours à de multiples méthodes et sources d'information pour comprendre l'état des choses et faciliter la triangulation de l'information afin de valider les données recueillies.

La méthode d'évaluation comprenait une analyse de huit **critères d'évaluation** regroupés en deux catégories, soit les résultats de développement (pertinence, efficacité, efficacité et thèmes transversaux, ces derniers étant ventilés en fonction de l'égalité entre les sexes et de la viabilité de l'environnement), et les facteurs de gestion (cohérence, efficacité, principes de gestion et gestion du rendement).

²⁷ Onze États insulaires (Antigua-et-Barbuda, Bahamas, Barbade, Dominique, Grenade, Jamaïque, Montserrat, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Trinité-et-Tobago) et trois pays continentaux (Belize, Guyana, Suriname). Un programme bilatéral distinct vient en aide à Haïti, pays non visé par la présente évaluation.

Pour chacun des critères évalués dans l'échantillon de projets, une **note** allant de 0 à 5 a été attribuée, au dixième de point près, laquelle a ensuite été utilisée pour déterminer la **cote descriptive** selon une échelle de rendement à cinq niveaux (Très satisfaisant, Satisfaisant, Moyennement satisfaisant, Insatisfaisant ou Très insatisfaisant).

Le Programme a été évalué conformément aux huit mêmes critères, mais n'a reçu qu'une cote descriptive. À noter que les évaluations aux niveaux des projets et du Programme se fondaient sur différentes sources d'information et divers types d'analyses, ainsi que sur des indicateurs de rendement quelque peu différents. Cela explique la raison pour laquelle, pour un critère donné, les cotes attribuées aux projets et au Programme peuvent différer.

L'analyse a été menée à trois niveaux : projets, principaux domaines de programmation et Programme. Pour garantir l'uniformité et la comparabilité des cotes parmi les membres de l'équipe d'évaluation, on a opté pour une variante de la méthode Delphi, c'est-à-dire que les membres de l'équipe ont présenté des cotes pour les projets établies à partir des mêmes guides d'entrevue et feuilles d'analyse de projets, cotes qui devaient faire l'objet d'un examen conjoint.

Il n'aurait pas été rentable d'examiner tous les projets bilatéraux mis en œuvre dans les Caraïbes entre 2006-2007 et 2010-2011. Un échantillon de projets a donc été sélectionné au moyen d'une **méthode d'échantillonnage stratifié**. L'échantillon devait représenter au moins 50 % des décaissements dans chaque domaine de programmation. Il devait aussi inclure des projets bilatéraux directifs et réactifs, et des interventions conjointes, comme les approches-programmes. Seuls les projets dotés d'un budget de moins de 250 000 \$ n'ont pas été pris en compte.

Les données ont été fournies par la Direction générale du dirigeant principal des finances de l'ACDI. **L'échantillon de 30 projets** a été sélectionné à partir d'un total de 67 projets. Il couvrait 80,6 % du total des décaissements du Programme pour les Caraïbes pour la période allant de 2006-2007 à 2010-2011. La portée de l'évaluation selon les domaines de programmation était la suivante : gouvernance démocratique, 80,9 %; croissance économique durable, 84,6 %; formation du capital humain, 76,6 %; égalité entre les sexes, 92,4 %; viabilité de l'environnement, 96,7 %.

Défis et limites liés à l'évaluation

Le **repérage, par le Programme pour les Caraïbes, des documents** essentiels à l'étude documentaire, aux niveaux des projets et du Programme, a posé des problèmes majeurs. En effet, les problèmes sur le plan de la consultation, de la collecte, de l'organisation et de l'archivage des documents ont réduit la quantité de renseignements disponibles sur le rendement pour certains des projets de l'échantillon. Le long processus d'obtention des documents requis a nui à l'étude documentaire préalable à la visite sur le terrain et a donné du travail additionnel aux membres de l'équipe d'évaluation qui ont dû chercher des documents clés archivés et les télécharger.

En ce qui concerne les projets, on ne pouvait compter que sur neuf **évaluations antérieures** ou revues opérationnelles. Certaines évaluations étaient de bonne qualité, surtout les évaluations multidonateurs, comme celles du Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux (BNTF) et du Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes (CARTAC). L'évaluation antérieure du Programme pour les Caraïbes de l'ACDI (2004) a été examinée, ainsi que le suivi donné aux recommandations. L'équipe d'évaluation a cherché

à utiliser les évaluations et les études antérieures effectuées par d'autres acteurs de la communauté internationale. Le ministère du Développement international du Royaume-Uni et l'Union européenne menaient des évaluations parallèles, aussi leurs rapports n'étaient-ils pas encore disponibles.

Par ailleurs, les **renseignements** détaillés **sur les résultats** faisaient défaut. Pour la plupart des projets, il manquait des données de base. Dans certains cas, l'objet du projet avait changé, sans que le modèle logique ou le cadre de mesure du rendement ne soit modifié en conséquence, ou alors, les indicateurs pris en compte dans les rapports étaient incomplets. L'attribution des résultats, plus particulièrement dans le cas des projets similaires aux approches-programmes ou des accords de subventions mis en œuvre par des organisations internationales, posait d'autres problèmes.

L'un des problèmes était de délimiter le **cadre de programmation modifié** au cours de la période de cinq ans, pour les projets faisant partie de l'échantillon. Selon la méthode d'évaluation standard, les projets doivent être évalués en fonction de leur but et de leurs objectifs de même que du cadre de programmation établis au moment de leur conception et de leur mise en œuvre.

La **disponibilité des données** pose également problème dans la région. Compte tenu des capacités restreintes des petits États, les données pour de nombreux indicateurs économiques, sociaux et environnementaux ne sont pas recueillies ou ne sont disponibles qu'après une longue période. En outre, les organisations internationales ne recueillent pas systématiquement de données pour les Caraïbes.

Même si l'échantillon couvre une bonne partie des décaissements du Programme, il faut faire preuve de prudence lorsque l'on **fait des inférences** au niveau du Programme en se basant sur l'échantillon de projets. L'information disponible en ce qui concerne le Programme est largement qualitative plutôt que quantitative, et elle se fonde sur l'examen des documents du Programme, les évaluations antérieures, les études préparées par des partenaires du développement et des entrevues menées auprès d'homologues et d'intervenants.

Annexe 2 : Contexte des Caraïbes

Contexte régional

Les pays de la CARICOM font partie des petits États insulaires en développement, c'est-à-dire des petites îles et des pays côtiers à faible élévation qui connaissent des difficultés similaires du point de vue du développement durable, dont des populations peu nombreuses, une diversification économique restreinte, des taux d'endettement élevés, une forte exposition à la mondialisation et la vulnérabilité face aux catastrophes naturelles. Les problèmes de développement de la région sont ancrés dans sa vulnérabilité économique, le risque de déclin social et les différends qui opposent les dirigeants politiques et qui nuisent aux efforts d'intégration régionale. L'intégration est la seule avenue viable par laquelle la région peut obtenir des résultats de développement durables. Dans la mesure où la région des Caraïbes dispose d'une vision commune, celle-ci est intégrée dans les traités et les accords sur lesquels repose la CARICOM. Cependant, il reste à s'entendre sur une stratégie régionale cohérente en matière de développement.

Le Canada entretient des liens étroits avec les Caraïbes, liens qui ont été établis grâce à des siècles de commerce, d'investissements et de mouvements migratoires, ainsi qu'une « relation spéciale » fondée sur des liens historiques, politiques, commerciaux, migratoires et personnels. Le Canada est un important partenaire du développement dans cette région. Il a contribué largement au développement dans de nombreux domaines, au moyen des mécanismes bilatéral et multilatéral. Il a joué un rôle clé au sein de la Banque de développement des Caraïbes, la principale institution de développement de la région, dont la mise en place est en partie attribuable à une initiative du Canada. Le Canada entretient depuis longtemps des relations commerciales préférentielles avec la région. D'ailleurs, il négocie actuellement un nouvel accord commercial avec les Caraïbes.

Dans la Stratégie pour les Amériques (2007), le gouvernement du Canada a recommandé que les Caraïbes soient une région ciblée pour ce qui est de l'aide bilatérale et que l'on entretienne avec elle des relations commerciales et un partenariat d'investissement. En 2007, le premier ministre a promis que le Canada verserait 600 millions de dollars sous forme d'aide au développement additionnelle aux Caraïbes, sur une période de dix ans²⁸.

Contexte du développement

Même si le revenu moyen par habitant y est plus élevé qu'en Amérique centrale, les Caraïbes comptent certains des pays les plus pauvres de l'hémisphère. Dans tous les pays, d'importants segments de la population vivent dans la pauvreté, ou même dans l'extrême pauvreté, ou risquent grandement de sombrer dans la pauvreté. L'un des principaux facteurs est le fort pourcentage de ménages dirigés par un seul parent, habituellement une femme.

On observe également de grandes disparités économiques entre les pays des Caraïbes, qui ont empiré ces dernières années. Les pays les plus pauvres, comme Haïti, le Belize et le Guyana, sont des économies à croissance lente qui connaissent un exode des cerveaux qui s'explique

²⁸Lors d'une réunion tenue le 31 mai 2012 avec cinq hauts-commissaires de pays des Caraïbes auprès du Canada, la ministre de la Coopération internationale avait annoncé que l'engagement de 600 millions de dollars n'était pas touché par les compressions budgétaires de 2012 qui ont frappé d'autres programmes de l'ACDI et que la totalité des fonds seraient versés d'ici 2019-2020, c'est-à-dire sur une période de douze ans au lieu de dix ans.

par les taux élevés d'émigration des personnes très instruites et le non-retour des personnes qui sont allées étudier à l'étranger. Les différences dans les niveaux de revenu et de développement se reflètent dans les différences au niveau des capacités des secteurs public et privé.

Les Bahamas, la Barbade et Trinité-et-Tobago ne figurent plus sur la liste des pays en développement de l'OCDE pour les besoins de la collecte de statistiques sur l'aide publique au développement (APD). Cependant, la Barbade est beaucoup plus près d'être admissible à l'APD que les deux autres pays, et elle est confrontée à des défis plus importants. Antigua est aussi classifiée comme pays à revenu élevé, mais elle est très endettée malgré la récente restructuration de sa dette. La Banque mondiale classifie les pays en fonction du revenu national brut (RNB) par habitant de 2010. Les catégories de revenu sont les suivantes : faible revenu (1 005 \$US ou moins); revenu intermédiaire, tranche inférieure (de 1 006 \$US à 3 975 \$US); revenu intermédiaire, tranche supérieure (de 3 976 \$US à 12 275 \$US); revenu élevé (12 276 \$US ou plus).

Tableau 10 : Indicateurs choisis (données de 2010 ou données les plus récentes) – pour les Caraïbes

Nom du pays	Population totale	RNB par habitant, méthode Atlas (en dollars US courants)	Balance des paiements courants (en % du PIB)	Dette publique en (% du PIB)	Classification du pays
Antigua-et-Barbuda (OECO)	88 710	13 170	-9,30	115,3*	E
Bahamas	342 877	29 610*	-11,94	62,0	E
Barbade	273 331	12 660*	-5,31	110,6	E
Belize	344 700	3 810	-3,26	83,5	II
Dominique (OECO)	67 757	6 760	-20,76	84,9*	IS
Grenade (OECO)	104 487	6 930	-28,22	122,3*	IS
Guyana	754 493	2 870	-7,17	62,1	II
Jamaïque	2 702 300	4 800	-6,55	139,8	IS
Montserrat (OECO)	5 164**	3 200**	-60**	N/D	II
Saint-Kitts-et-Nevis (OECO)	52 402	11 740	-14,73	184,7*	IS
Sainte-Lucie (OECO)	174 000	6 560	-12,56	74,7*	IS
Saint-Vincent-et-les Grenadines (OECO)	109 333	6 300	-29,23	75,0*	II
Suriname	524 630	5 920*	+6,70*	21,5	IS
Trinité-et-Tobago	1 341 465	15 380	+8,20*	39,8	E

Source pour le Tableau 10 : Base de données des indicateurs du développement dans le monde, <http://www.banquemondiale.org/>, mars 2012, données sur la dette publique par rapport au produit intérieur brut (PIB), rapports au titre de l'article IV, Fonds monétaire international (FMI).

Nota pour le Tableau 10 : N/D (non disponible), E (élevé), IS (intermédiaire supérieur), II (intermédiaire inférieur), PIB (produit intérieur brut), RNB (revenu national brut). *Données disponibles pour 2009 seulement. **Données pour Montserrat tirées du *Factbook* de la CIA; le PIB par habitant correspond aux données de 2004.

Contexte économique

Le régime commercial a été soumis à de graves problèmes externes dans les Caraïbes. Les modalités préférentielles habituelles pour l'accès aux marchés du Canada, de l'Europe et des États-Unis ont été contestées en vertu de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce au début des années 1990 et par l'Organisation mondiale du commerce dans les années 2000. Les dérogations obtenues pour les accords préférentiels unilatéraux ont été montrées du doigt par des partenaires d'Amérique latine, ce qui a donné lieu à des différends

commerciaux tumultueux au sujet des bananes et du sucre. Cela a amené la région à négocier un accord de partenariat économique avec l'Union européenne.

Des problèmes de nature politique ont nui à l'intégration des Caraïbes. Après l'effondrement de la West Indies Federation en 1962, l'Association de libre-échange des Caraïbes a été établie pour soutenir les liens économiques entre les pays anglophones des Caraïbes, ce qui a mené à la création de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) en 1973. Après des années de préparation, le Marché unique des Caraïbes a été mis en place par 12 États membres²⁹, en 2006.

Le Marché unique des Caraïbes privilégie une économie régionale entièrement axée sur le marché, une meilleure coordination des politiques macroéconomiques, une plus grande harmonisation des secteurs de réglementation fonctionnels, la libre circulation des biens, des services, des investissements et de la main-d'œuvre et, à terme, une union monétaire. Voilà un programme ambitieux dont la mise en œuvre est lente et inégale. Pourtant, le communiqué issu de la Conférence des chefs de gouvernement de la CARICOM tenue en 2011 précise ce qui suit :

[TRADUCTION]

[...] Les chefs de gouvernement ont réitéré l'importance du rôle que joue le Marché unique des Caraïbes pour ce qui est de promouvoir le développement de la région. Ils ont réitéré l'importance d'assurer un marché unique efficace et efficient, ce qui est essentiel pour accroître la compétitivité de la région [...]. Tout en [...] laissant de côté des éléments précis, comme la création d'une devise commune, les chefs de gouvernement ont souligné l'importance critique d'accélérer la mise en œuvre des éléments de l'économie unique qui peuvent instaurer un environnement plus propice à l'investissement et à la création d'emplois³⁰.

Lors de la Conférence de la CARICOM (du 4 au 6 juillet 2012) à Sainte-Lucie, les chefs de gouvernement ont réaffirmé l'engagement à l'égard du Marché unique des Caraïbes et entériné un programme de mise en œuvre. Ils ont également déclaré prioritaires les négociations commerciales avec le Canada, l'avancement de la mise en œuvre de l'accord de libre-échange entre la CARICOM et la République dominicaine et l'accord de partenariat économique entre l'Union européenne et le Forum des Caraïbes du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (CARIFORUM).

Même s'il est difficile de réaliser l'intégration commerciale dans les Caraïbes, il est essentiel d'accroître la compétitivité et d'augmenter les perspectives de croissance. La compétitivité constitue un enjeu de taille. La part des exportations mondiales qui revient à la région diminue depuis cinquante ans. Les économies des Caraïbes sont fragmentées en raison de leur séparation géographique et des coûts de communication et de transport élevés.

La fragmentation se traduit par des économies qui sont dominées par les micro-entreprises et les petites et moyennes entreprises, lesquelles tendent à accuser du retard sur les plans de l'innovation et de la croissance de la productivité, surtout si le climat des affaires n'est pas propice à leur expansion. Selon le rapport *Doing Business 2012* de la Banque mondiale, les

²⁹ Antigua-et-Barbuda, Belize, Barbade, Guyana, Jamaïque, Dominique, Grenade, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Suriname, Trinité-et-Tobago.

³⁰ Communiqué de la 32^e réunion ordinaire de la Conférence des chefs de gouvernement de la Communauté des Caraïbes. Du 30 juin au 4 juillet 2011, Basseterre (4 juillet 2011).

pays des Caraïbes (sauf Haïti) se classent entre le 52^e et le 158^e rang (sur 186 pays). En comparaison, le Chili se classe au 39^e rang et le Pérou, au 41^e rang. Les facteurs qui nuisent au climat des affaires sont les approbations liées à la réglementation, le commerce transfrontalier et le cadre juridique.

Contexte de la gouvernance

Entre autres difficultés majeures, mentionnons le renforcement de la gouvernance à l'échelle régionale, nationale et locale, y compris la primauté du droit, la gestion économique et les processus de consultation de la société civile. Autre difficulté dans les Caraïbes : il existe plusieurs instances de petite envergure et le mandat des organisations régionales est souvent restreint. Les institutions régionales ont des tâches difficiles à accomplir et sont confrontées à des obstacles politiques qui nuisent au processus de négociation. La fragmentation politique nuit à l'avancement de l'intégration régionale et mondiale, et exacerbe les répercussions économiques des coûts de transport et de communication relativement élevés³¹.

Des progrès ont été réalisés à l'égard de l'intégration des économies des Caraïbes, grâce à la mise en œuvre des engagements au sein de l'Organisation mondiale du commerce, aux progrès vers la concrétisation du Marché unique des Caraïbes et à la négociation de l'accord de partenariat économique entre les Caraïbes et l'Union européenne³². Au sein des instances fragmentées dans les Caraïbes, il subsiste de nombreux obstacles à une plus grande intégration; souvent, les politiques locales accentuent les pressions protectionnistes.

Contexte de l'égalité entre les sexes

On dit parfois que les inégalités entre les sexes dans les Caraïbes semblent se traduire par une marginalisation des hommes, pour ce qui est de la sous-performance scolaire et des taux de décrochage élevés. Cependant, même si le niveau de scolarisation chez les femmes dépasse celui des hommes, les perspectives d'emploi pour les femmes demeurent limitées, et nombre de femmes sont confinées à des emplois de bas niveau et peu rémunérés. Bien que les préoccupations quant au sort des jeunes adolescents soient valides, il ne faut pas oublier le fait que tant les filles que les garçons (surtout celles et ceux qui viennent de familles pauvres) affichent un faible rendement, ni oublier les conséquences de cette situation sur les relations entre les femmes et les hommes et sur les résultats sur le marché du travail³³.

L'appartenance à un sexe ou à l'autre demeure un solide facteur qui détermine les possibilités qui s'offrent aux femmes et aux hommes dans les Caraïbes. Les femmes et les hommes sont pris dans des rôles socialement prescrits, ce qui suscite des attentes et des comportements qui ont une incidence négative sur la santé et sur les choix de vie. L'incapacité pour les femmes et les filles de négocier des pratiques sexuelles sans risque, dans une région où il est courant d'avoir de multiples partenaires, explique les taux plus élevés de VIH/sida. L'incidence de la violence faite aux femmes est l'un des principaux indicateurs choisis par la CARICOM pour l'atteinte du troisième Objectif du Millénaire pour le développement. Tous les pays des Caraïbes affichent un taux de violence à l'égard des femmes qui est plus élevé que le taux moyen global : la Jamaïque, les Bahamas et Saint-Vincent-et-les-Grenadines se classent parmi les dix

³¹ Pablo Guerrero, Krista Lucenti et Sebastián Galarza, *Trade Logistics and Regional Integration in Latin America & the Caribbean*, série de documents de travail de la BID, n° 148, décembre 2009.

³² Accord de partenariat économique entre les Caraïbes et l'Union européenne – note d'information, 15 octobre 2008.

³³ USAID, *Gender Assessment USAID/Barbados and Eastern Caribbean*, mars 2010.

premiers pays³⁴. Une étude régionale menée par l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a révélé que 47 % des premières expériences sexuelles chez les adolescentes ne sont pas désirées³⁵. Les femmes représentent 66 % des victimes de crimes violents en Jamaïque³⁶.

Les taux de pauvreté ont augmenté avec le ralentissement économique connu en 2008; ils varient de 14 % (Barbade) à un sommet de 38 % (Saint-Vincent-et-les-Grenadines). Ils sont plus élevés dans les régions rurales où vit plus de la moitié de la population. Une proportion plus grande est particulièrement vulnérable à la pauvreté et vit par intervalles dans la pauvreté et l'extrême pauvreté. Les femmes sont à la tête des deux tiers des ménages dans la région. Or, les ménages dirigés par une femme sont plus susceptibles d'être pauvres, et de compter plus de membres et plus de personnes à charge (enfants ou parents âgés). Vu le fort pourcentage de ménages dirigés par une femme, un autre aspect important de la pauvreté est le fait que les pères ne respectent pas leurs obligations financières à l'égard de leurs enfants.

Les migrations en dehors de la région influent aussi sur la composition des ménages. Souvent, un parent ou même les deux parents migrent vers l'Amérique du Nord ou l'Europe pour gagner un revenu plus élevé, ce qui résulte en des envois de fonds importants, mais contribue à fragmenter les ménages et a des répercussions sur les enfants.

Contexte environnemental

La vulnérabilité et la résilience sont de grands enjeux qui sous-tendent le développement durable dans la région. La vulnérabilité extrême est un fléau dans les pays des Caraïbes. Ceux-ci sont soumis aux conséquences de facteurs qui sont indépendants de leur volonté et sont largement exposés aux catastrophes naturelles et à la conjoncture économique mondiale. Leur capacité de s'adapter, ou résilience, est compromise par leur taille et leurs ressources limitées, la dégradation de l'environnement, la diversification restreinte, une économie modeste, des institutions aux capacités généralement faibles, les coûts élevés des infrastructures de base, de même que les structures sociales.

Les répercussions possibles des changements climatiques posent une menace pour les États insulaires et côtiers des Caraïbes. En effet, l'élévation du niveau de la mer a de graves conséquences pour les collectivités côtières à faible altitude et les infrastructures matérielles. La région est lourdement touchée par des ouragans (qui apportent leur lot de vent, de pluie et de dommages causés par les marées de tempête), des inondations, des sécheresses, des glissements de terrain, des tremblements de terre et des éruptions volcaniques. Les catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes et intenses que les Caraïbes ont connues ces vingt dernières années ont sérieusement endommagé les infrastructures matérielles, ainsi que les structures sociales, politiques et institutionnelles. S'y ajoutent de lourds dommages aux propriétés, la destruction des modes de subsistance, la souffrance humaine et les déplacements de populations. La fréquence des catastrophes naturelles a aussi nui aux efforts qui ont été faits pour réduire la pauvreté et atteindre les cibles des Objectifs du Millénaire pour le développement qui s'appliquent aux Caraïbes.

³⁴ R. Clarke et J. Sealy-Burke, *Eliminating Gender-Based Violence: UNIFEM/ELAC Regional Assessment of Actions to End Violence Against Women in the Caribbean*, 2003, p. 4.

³⁵ L. Halcon, T. Beuhring et R. Blum, *A Portrait of Adolescent Health in the Caribbean*, 2000, OMS-OPS.

³⁶ Jason Jackson et Judith Wedderburn, *Gender and the Economic Partnership Agreement: An Analysis of the Potential Gender Effects of the CARIFORUM-EU EPA*, CEPALC/UNIFEM, 2009.

La gestion de l'environnement et la gestion des risques de catastrophes sont étroitement liées. En effet, la vulnérabilité des Caraïbes aux aléas climatiques est exacerbée par la dégradation de l'environnement, par une surveillance de l'environnement ainsi qu'une gestion et une application des lois qui sont inadéquates, et par des lacunes générales dans les politiques des institutions. Les changements climatiques aggraveront vraisemblablement ces lacunes. L'économie d'un État des Caraïbes est également menacée lorsque ce dernier dépend des ressources environnementales pour le tourisme et l'agriculture.

Annexe 3 : Aide au développement fournie par d'autres donateurs

Chez les **donateurs multilatéraux**, l'Union européenne met en œuvre le programme le plus important; elle est suivie de la Banque de développement des Caraïbes et de la Banque interaméricaine de développement. La Banque mondiale, le Fonds monétaire international et l'Organisation des États américains sont également présents dans la région, tout comme des organisations des Nations Unies vouées plus particulièrement au développement social et à la réduction de la pauvreté.

Les données pour les **donateurs bilatéraux** ne sont pas directement comparables, mais le tableau 11 montre les décaissements au titre de l'aide publique au développement³⁷ qui ont été enregistrés par l'Organisation de coopération et de développement économiques de 2006 à 2010. Parmi les trois donateurs bilatéraux, le Canada s'est classé troisième, après le Royaume-Uni et les États-Unis (en 2010, le Canada occupait le premier rang).

Parmi les **autres donateurs**, mentionnons le Japon, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique, la Norvège, la Suisse, l'Espagne, la Chine, l'Inde et l'Australie. Le financement qui provient de nouveaux partenaires du développement (Chine, Taiwan, Brésil et Venezuela) est souvent consacré à des projets d'immobilisations, comme des routes, des stades, des hôpitaux et des aéroports. Par rapport à d'autres régions, les Caraïbes comptent un plus petit nombre de partenaires du développement, mais elles comptent dans celles qui bénéficient des décaissements d'APD les plus élevés par habitant. Les donateurs contribuent à différents degrés à des programmes aux niveaux national, infrarégional ou régional.

Tableau 11 : Décaissements au titre de l'aide publique au développement pour les Caraïbes (en millions de dollars américains)³⁸

Donateur	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Royaume-Uni (aide bilatérale)	56,68	54,62	62,71	67,67	47,78	289,46
États-Unis (aide bilatérale)	72,74	27,02	44,81	52,18	45,03	241,78
Canada (aide bilatérale)	14,74	48,94	42,52	35,79	49,74	191,73
Union européenne (aide multilatérale)	89,46	177,53	257,99	288,92	308,50	1 122,40

Source pour le Tableau 11 : Base de données en ligne du CAD de l'OCDE, pour Antigua-et-Barbuda, les Bahamas, la Barbade, le Belize, la Grenade, le Guyana, la Jamaïque, Montserrat, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Trinité-et-Tobago, le Suriname et la région des Indes occidentales. Données téléchargées le 20 avril 2012.

En 2006, l'**Union européenne** a accru son action dans les Caraïbes dans le cadre d'un nouveau partenariat UE-Caraïbes pour la croissance, la stabilité et le développement³⁹. Dans la région, la priorité est accordée aux éléments suivants : i) un soutien à l'intégration régionale et à l'achèvement du Marché unique des Caraïbes; ii) une aide liée au commerce dans le cadre de

³⁷ Les contributions versées à la Banque de développement des Caraïbes par le Canada et le Royaume-Uni (les États-Unis ne versent aucun financement) ne figurent pas dans le tableau. Les décaissements du Royaume-Uni comprennent l'aide à Montserrat, une colonie britannique qui a connu une grave catastrophe naturelle.

³⁸ Les données excluent Haïti et la République dominicaine. Les données pour le Canada, le Royaume-Uni et les États-Unis correspondent en bonne mesure à l'aide bilatérale sous forme de dons; elles ne sont pas directement comparables à l'aide de l'Union européenne, qui est multilatérale et qui comprend des prêts et des dons.

³⁹ Communication de la Commission européenne au Conseil, au Parlement européen et au Comité économique et social, « Partenariat UE-Caraïbes pour la croissance, la stabilité et le développement », COM(2006) 86 final – Journal officiel C 104, 3 mai 2006.

l'accord de partenariat économique UE-CARIFORUM en 2008, y compris l'amélioration de la gouvernance par le biais d'une réforme de la gestion des finances publiques et du système judiciaire; iii) la diversification économique au moyen du développement de l'interconnexion, de l'énergie et du secteur privé; iv) l'atténuation des effets des catastrophes naturelles; v) la lutte contre le VIH/sida et d'autres problèmes de santé endémiques; vi) la lutte contre le crime lié aux stupéfiants; vii) le développement des ressources humaines.

La **Banque mondiale** dispose de stratégies-pays qui sont axées sur les priorités nationales liées à la croissance économique et à la compétitivité, sur l'amélioration de l'administration publique, sur une plus grande inclusion sociale au moyen de l'éducation et de filets de protection sociale, sur la gestion des risques de catastrophes, et sur la prévention et la réduction de la criminalité. La Banque mondiale ne dispose toutefois pas de stratégies-pays pour les Bahamas, la Barbade ni Trinité-et-Tobago, en raison de leur niveau de développement. La Société financière internationale compte un bureau régional à Trinité, qui a mis en œuvre le Projet de partenariat pour le développement du secteur privé de la CARICOM, projet financé par l'ACDI. La Banque mondiale dispose d'une stratégie d'aide aux partenariats régionaux pour l'Organisation des États des Caraïbes orientales (2010-2014) et elle avait une stratégie antérieure, pour 2006-2009. Les projets de l'ACDI sont des éléments importants dans la logique d'intervention de la Banque.

La stratégie régionale de soutien à la Communauté des Caraïbes (2007-2010) de la **Banque interaméricaine de développement** était axée sur deux domaines : la pleine libéralisation du marché intrarégional et la coopération régionale destinée à améliorer les infrastructures sociales et économiques de la CARICOM. L'objectif général était d'aider les pays des Caraïbes à transformer le processus d'intégration régionale en un instrument efficace d'intégration mondiale, de compétitivité et de croissance économique. La Banque interaméricaine de développement et le Fonds d'investissement multilatéral, sa filiale vouée au développement du secteur privé, fournissent également une assistance technique et du financement par l'intermédiaire des bureaux et programmes nationaux et infrarégionaux. Cependant, les petites économies, qui sont membres de l'OECD, ne sont pas membres de la Banque interaméricaine de développement.

L'aide que l'**Agence américaine pour le développement international (USAID)** fournit à l'Amérique latine et aux Caraïbes vise à favoriser la sécurité, à renforcer la démocratie et à soutenir la croissance économique à long terme. Le programme le plus important dans la région était consacré au Guyana; le Belize et les Caraïbes orientales reçoivent également beaucoup d'aide. La stratégie de développement durable pour la région des Caraïbes (2005-2009) présentait quatre objectifs stratégiques : l'amélioration du climat des affaires afin d'accroître le commerce et la compétitivité; une gestion plus efficace de l'environnement; l'accroissement de l'efficacité des principaux systèmes juridiques; l'intensification des interventions des Caraïbes pour contrer la pandémie de VIH/sida. Les thèmes transversaux étaient les capacités humaines/l'égalité entre les sexes, la gouvernance et le soutien public en faveur du changement. Aujourd'hui, l'USAID intervient principalement au niveau des pays, dans les domaines de la sécurité, de la lutte contre le VIH/sida et du développement du secteur privé. Le nouveau programme de l'USAID pour les Caraïbes orientales (2011-2015) vise à poursuivre la lutte contre le VIH/sida. Il prévoit de nouvelles initiatives qui permettront de créer des possibilités d'emploi pour les jeunes et d'aider les États insulaires à s'adapter aux effets des changements climatiques.

Le **ministère du Développement international (DFID) du Royaume-Uni** dispose d'un plan d'aide régional pour les Caraïbes (2007-2010) qui vise à s'attaquer à la pauvreté et aux

inégalités persistantes, de même qu'à la vulnérabilité au VIH/sida, aux catastrophes naturelles, aux changements climatiques et aux chocs économiques. Le DFID a maintenu des programmes bilatéraux en Jamaïque et au Guyana, tout en procédant à une transition vers une programmation régionale, avec des institutions régionales qui favorisent l'intégration des Caraïbes. Les thèmes directeurs du DFID ont été les suivants : améliorer la capacité de la région à parer aux vulnérabilités; appuyer les processus et les cadres stratégiques inclusifs, axés sur la pauvreté et basés sur des données probantes; promouvoir la protection, la sécurité et l'accès à la justice. L'intégration de l'égalité entre les sexes, de la réduction des risques de catastrophes et de la prévention du VIH/sida constituaient des thèmes transversaux. Le DFID continue d'intervenir à l'échelle régionale et nationale en ce qui concerne des enjeux comme la gestion économique et l'administration publique; le commerce, la compétitivité et l'intégration régionale; la lutte contre le VIH/sida; les crimes violents.

La **Banque de développement des Caraïbes** fournit du financement pour les infrastructures économiques et le développement rural, y compris pour les besoins fondamentaux, l'éducation et la formation, la protection sociale, le développement du secteur privé, la viabilité de l'environnement et la gestion des catastrophes, la gestion économique ainsi que la coopération et l'intégration régionales, au moyen de la fourniture de biens publics régionaux. La réduction de la pauvreté est un objectif primordial. Le Fonds spécial de développement, mécanisme assorti de conditions de faveur de la Banque, met l'accent sur la réduction de la pauvreté, les Objectifs du Millénaire pour le développement, les infrastructures sociales, la viabilité de l'environnement et les changements climatiques, la coopération et l'intégration régionales, et la bonne gouvernance. L'égalité entre les sexes est un thème transversal.

Annexe 4 : Caractéristiques du Programme pour les Caraïbes de l'ACDI

Les Caraïbes font partie des 20 pays ciblés par l'ACDI; pourtant, il s'agit d'une région qui compte 13 États indépendants et un territoire. Le Programme régional a fait l'objet d'un processus de décentralisation administrative échelonné sur plusieurs années, qui a apporté son lot de difficultés et de défis. Depuis 2009, le directeur général est installé au bureau de la Barbade, qui fait office de mission « centrale » pour la région. Il reste une petite équipe dirigée par un coordonnateur de programme à l'administration centrale pour fournir du soutien au Programme. Les autres **bureaux dans la région** sont les suivants :

- Un bureau au Guyana, dirigé par un chef de l'Aide et comptant 4 ERP/PRP⁴⁰.
- Un bureau en Jamaïque, dirigé par un chef de l'Aide et comptant 4 ERP/PRP.
- Un bureau à Trinité, comptant 2 ERP/PRP.

Dépenses selon le mécanisme d'exécution, le type d'investissement et le type de fonds

Les données pour l'examen du portefeuille de projets de l'ACDI proviennent de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF). De 2006-2007 à 2010-2011, presque autant d'investissements ont été faits par le truchement du **mécanisme d'exécution** « réactif » (34 projets) que par le mécanisme « directif » (32 projets). Cependant, les investissements pour le mécanisme réactif ont été plus importants, représentant 74 % des décaissements, par rapport à 14 % pour le mécanisme directif. Un seul investissement est codé sous le mécanisme de financement de base (une approche-programme de 25 millions de dollars qui représentait 12 % des décaissements du Programme pour les Caraïbes).

Tableau 12 : Décaissements selon le mécanisme d'exécution – Programme pour les Caraïbes (de 2006-2007 à 2010-2011)

Mécanisme d'exécution	N*	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Décaissements (2006-2011)	% des déc.	Budget total
Réactif	34	19 182 126 \$	17 698 977 \$	38 586 731 \$	35 778 763 \$	33 497 084 \$	144 743 682 \$	74 %	272 280 421 \$
Directif	32	11 185 903 \$	6 926 259 \$	2 493 738 \$	4 610 319 \$	1 710 073 \$	26 926 292 \$	14 %	187 890 270 \$
Financement de base	1	20 000 000 \$	0 \$	0 \$	1 389 599 \$	1 621 496 \$	23 011 095 \$	12 %	25 000 000 \$
Total	67	50 368 029 \$	24 625 236 \$	41 080 470 \$	41 778 681 \$	36 828 652 \$	194 681 069 \$	100 %	485 170 691 \$

Nota pour le Tableau 12 : Les données (en date du 28 mars 2011), qui ne sont pas complètes, proviennent de la Direction générale du dirigeant principal des finances de l'ACDI. Elles incluent 13 projets dont les décaissements ont été inférieurs à 250 000 \$ entre 2006 et 2011, car leur budget était élevé (plus de 500 000 \$) et ils étaient en cours depuis au moins un an dans la période visée par l'évaluation. Les projets dont le budget était inférieur à 250 000 \$ ont été exclus. N*=nombre de projets; %=pourcentage du total des décaissements.

S'agissant des **types d'investissements**, plus des deux tiers des fonds décaissés (381 millions de dollars, ou 68 %) ont été acheminés dans le cadre de 49 projets. Les approches-programmes représentaient plus du quart des décaissements (81 millions de dollars, ou 28 %).

Les quatre **approches-programmes** ont été mises en œuvre grâce à un « financement commun ». Chacune visait un secteur différent : la gouvernance démocratique, l'éducation de

⁴⁰ ERP/PRP : employés recrutés sur place/professionnels recrutés sur place.

base, l'aide d'urgence et l'amélioration de la santé. Globalement, la Banque de développement des Caraïbes a reçu 78 % des investissements dans les approches-programmes (ce qui représente 16 % du budget total du Programme et 28 % des décaissements pour la période 2006-2011).

En ce qui concerne les **types de fonds**, les décaissements ont été un peu moins élevés pour les contributions (49 %) que pour les subventions (51 %). Les décaissements au titre des subventions ont totalisé un peu plus de 100 millions de dollars (40 % par l'entremise de programmes des Nations Unies et de partenaires du Commonwealth; 60 % par l'intermédiaire d'autres institutions internationales de développement).

Environ les trois cinquièmes du total des engagements depuis le milieu de 2008 ont été consacrés à des projets « multilatéraux », c'est-à-dire que des fonds bilatéraux ont été acheminés par l'entremise d'institutions financières internationales⁴¹.

Tableau 13 : Décaissements selon le type d'investissement – Programme pour les Caraïbes (de 2006-2007 à 2010-2011)

Type d'investissement	N*	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Décaissements (2006-2011)	% des déc.	Budget total
Projets	49	16 035 064 \$	20 896 245 \$	31 191 075 \$	29 121 234 \$	34 422 426 \$	131 666 043 \$	68 %	380 984 537 \$
Approches-programmes	4	33 100 000 \$	320 000 \$	8 000 000 \$	11 348 133 \$	1 621 496 \$	54 389 629 \$	28 %	80 793 668 \$
Fonds canadiens d'initiatives locales	7	279 987 \$	2 059 999 \$	810 162 \$	379 990 \$	343 537 \$	3 873 675 \$	2 %	3 910 138 \$
Fonds locaux	5	751 978 \$	726 644 \$	964 938 \$	908 905 \$	391 193 \$	3 743 657 \$	2 %	10 982 350 \$
Programmes	1	39 327 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	39 327 \$	0 %	5 000 000 \$
Appui institutionnel / financement de base	1	161 674 \$	622 348 \$	114 295 \$	20 420 \$	50 000 \$	968 737 \$	0 %	3 500 000 \$
Total	67	50 368 029 \$	24 625 236 \$	41 080 470 \$	41 778 681 \$	36 828 652 \$	194 681 069 \$	100 %	485 170 691 \$

Nota pour le Tableau 13 : Les données (en date du 28 mars 2011), qui ne sont pas complètes, proviennent de la Direction générale du dirigeant principal des finances de l'ACDI. Elles incluent 13 projets dont les décaissements ont été inférieurs à 250 000 \$ entre 2006 et 2011, car leur le budget était élevé (plus de 500 000 \$) et ils étaient en cours depuis au moins un an. Les projets dont le budget était inférieur à 250 000 \$ ont été exclus. N*=nombre de projets; %=pourcentage du total des décaissements.

⁴¹ À noter que, même si le Fonds monétaire international (FMI) est un partenaire, le projet du CARTAC (phase IV) n'est pas un projet multilatéral; il a été classé dans les approches-programmes.

Annexe 5 : Stratégies et cadres du Programme pour les Caraïbes

La Stratégie-pays 2.0 de 2009 pour les Caraïbes et le cadre de programmation pour les Caraïbes 2010-2015 (dont il est question ci-après) guident le Programme pour les Caraïbes. L'intégration régionale, l'égalité entre les sexes et la viabilité de l'environnement en sont des thèmes transversaux. De 2006-2007 à 2010-2011, le Programme a été orienté selon plusieurs documents de programmation distincts, qui ont une certaine uniformité et quelques axes d'intervention communs⁴², mais qui diffèrent quant aux priorités et qui sont de plus en plus ciblés.

- i) Cadre stratégique de développement pour la région des Caraïbes, 1993-2003 (CIDA's Caribbean Regional Development Policy Framework);
- ii) Plan de programmation du développement infrarégional de l'OECD, 2002;
- iii) Cadre de programmation du Guyana, 2006-2011;
- iv) Cadre stratégique de programmation pour la Communauté des Caraïbes 2007-2018;
- v) Stratégie-pays 2009 pour les Caraïbes (versions 1.0 et 2.0), approuvée par la ministre;
- vi) Cadre de programmation pour les Caraïbes, 2010-2015.

Stratégies et cadres de programmation antérieurs

Le **cadre stratégique de développement pour la région des Caraïbes (1993-2003)**, dans le contexte duquel un certain nombre de projets du portefeuille ont été mis en œuvre, a marqué un tournant pour le Programme. L'importance a été accordée aux programmes de coopération régionaux, par opposition aux programmes-pays. Une direction des Caraïbes a été créée, laquelle a réuni trois directions. Cette décision faisait suite à une évaluation des besoins prioritaires de la région et des changements attendus à l'ACDI. On a cependant conservé un programme infrarégional pour les Caraïbes orientales, et des programmes-pays pour la Jamaïque et le Guyana.

- Le but était le suivant : renforcer la capacité de la région à atteindre une plus grande autonomie socioéconomique en se fondant sur le développement durable et des intérêts réciproques.
- Les objectifs étaient les suivants : a) accroître la capacité de la région à soutenir la concurrence dans l'économie mondiale à l'intérieur d'un cadre favorisant la répartition équitable des retombées économiques; b) renforcer la capacité de la région en matière de gestion de l'environnement.
- Les trois principaux thèmes de programmation étaient les suivants : 1) le développement des ressources humaines; 2) le développement institutionnel; 3) la gestion de l'environnement.

⁴² Comprennent, à différents degrés, la gouvernance ou le développement institutionnel, le renouveau économique ou le développement économique durable, le développement des ressources humaines ou la formation du capital humain, l'environnement, l'égalité entre les sexes et la sécurité ou la primauté du droit.

- Les trois questions transversales étaient les suivantes : 1) la promotion de l'intégration et de la coopération régionales; 2) l'égalité entre les sexes; 3) les alliances entre le Canada et les Caraïbes.

Le cadre stratégique de programmation pour la Communauté des Caraïbes visant les exercices 2007-2008 à 2017-2018 a été étayé par différentes études et consultations dans la région et auprès d'intervenants canadiens. On le voyait comme la réponse à la Stratégie pour les Amériques du Canada et à l'annonce faite par le premier ministre en juillet 2007, selon laquelle l'aide canadienne à la région serait majorée de 600 millions de dollars sur dix ans⁴³. Cela devait doubler les ressources de l'ACDI pour le Programme régional pour les Caraïbes, le Programme devant être réduit progressivement au cours de cinq années subséquentes⁴⁴. Le cadre stratégique de programmation pour la Communauté des Caraïbes 2007-2018 englobait le plan de programmation du développement infrarégional de l'OECO (2002) et le cadre de programmation-pays du Guyana (2006-2011). Les programmes distincts en faveur de la Jamaïque et du Guyana devaient prendre fin au bout d'environ quatre ans, après l'achèvement de certains projets.

- L'objectif était le suivant : s'attaquer stratégiquement aux causes profondes de la vulnérabilité et de la fragilité institutionnelle en aidant la région tout entière à devenir plus autonome d'ici dix ans.
- Les trois thèmes étaient les suivants : 1) la gouvernance démocratique régionale (institutions publiques responsables, primauté du droit, et liberté et démocratie); 2) le renouveau économique régional (améliorer les conditions pour favoriser le commerce et la compétitivité et renforcer les liens avec les marchés); 3) la formation du capital humain dans la région (procurer aux jeunes les compétences nécessaires pour les besoins futurs du marché du travail et améliorer les capacités de la prochaine génération de dirigeants).
- Les deux priorités transversales étaient les suivantes : 1) l'égalité entre les sexes – qui constituait également un objectif sous le thème de la formation du capital humain; 2) la viabilité (ou durabilité) de l'environnement – des projets liés à l'environnement avaient aussi été inclus sous le thème de la gouvernance démocratique.
- Les raisons justifiant le soutien à l'*intégration régionale* comme approche stratégique étaient la *vulnérabilité* (l'incidence de risques comme les catastrophes naturelles et les menaces extérieures au bien-être social, économique et environnemental des petits États) et la *résilience* (la capacité de composer avec de tels risques). Le but du programme de l'ACDI était de renforcer la résilience des pays des Caraïbes, plus particulièrement grâce au programme d'intégration économique relevant du Marché unique des Caraïbes et du passage de l'OECO à une union économique infrarégionale.

⁴³Lors d'une réunion tenue le 31 mai 2012 avec cinq hauts-commissaires de pays des Caraïbes auprès du Canada, la ministre de la Coopération internationale avait annoncé que l'engagement de 600 millions de dollars n'était pas touché par les compressions budgétaires de 2012 qui ont frappé d'autres programmes de l'ACDI et que la totalité des fonds seraient versés d'ici 2019-2020, c'est-à-dire sur une période de douze ans au lieu de dix ans.

⁴⁴ Aux fins de planification, le budget bilatéral théorique pour dix ans était de 600 millions de dollars, soit 60 millions par année, ce qui correspondait à peu près au double du budget de planification du Programme à l'époque. Les décaissements annuels devaient être majorés sur une période de trois ans et ensuite être maintenus à 60 millions de dollars par année jusqu'en 2016-2017, année où le budget commencerait à diminuer.

- La promotion et le dialogue sur les politiques devaient servir à influencer le discours sur le développement et sur la mise en œuvre du programme dans la région, afin que les objectifs et les positions du Canada soient bien compris et aient un effet sur les politiques. Le Canada était un donateur majeur dans la région et devait ainsi promouvoir l'harmonisation avec les autres donateurs et jouer un rôle de chef de file dans certains dossiers en ce qui concerne le dialogue sur les politiques, comme celui de l'égalité entre les sexes⁴⁵. Pour accroître l'efficacité de l'aide, l'ACDI devait chercher activement à collaborer avec d'autres donateurs dans le cadre d'ententes de cofinancement, d'approches-programmes ou d'initiatives du même genre⁴⁶.

Stratégie et cadre de programmation actuels

À la suite d'un changement de ministre à l'ACDI en 2007 et compte tenu des enjeux stratégiques de développement dans le cadre du Plan d'action de l'ACDI pour accroître l'efficacité de l'aide, l'Agence a ciblé trois nouveaux thèmes prioritaires⁴⁷ et 20 pays, dont la région des Caraïbes. Au niveau du Programme, la stratégie et le cadre de programmation régionaux ont alors été remaniés, par étapes, malgré le fait que cadre stratégique de programmation pour la Communauté des Caraïbes venait d'être approuvé pour 2007-2018.

Cela a donné lieu à la **stratégie-pays 1.0 pour les Caraïbes**, approuvée par la ministre en mai 2009, et puis à la **Stratégie-pays 2.0** abrégée, approuvée par la ministre en octobre 2009 dans la foulée des stratégies présentées par l'ACDI pour les 20 pays ciblés. En décembre 2009, le Programme a soumis à l'approbation de la présidente de l'ACDI un **cadre de programmation pour les Caraïbes pour 2010-2015**, document plus long et plus détaillé.

Une structure régissant la mise en œuvre du cadre de programmation a ensuite été élaborée, par étapes, pour le modèle logique et le cadre de mesure du rendement du Programme.

Même si les trois documents stratégiques différaient quelque peu, ils comportaient le même objectif premier, et visaient tous à concentrer davantage le Programme.

Dans la **stratégie-pays 1.0 pour les Caraïbes**, il était question de l'engagement pris d'augmenter l'aide canadienne à la région de 600 millions de dollars entre 2007 et 2017, et deux thèmes étaient définis pour l'intervention de l'ACDI dans la région, ce qui a assuré une certaine continuité par rapport au programme en place.

- Le but était de faire en sorte que la Communauté des Caraïbes soit prospère et mieux intégrée et soit capable de générer et de soutenir une croissance économique durable ainsi que de procurer à ses citoyens des possibilités et la sécurité.
- L'objectif était de promouvoir un environnement prévisible et favorable à la croissance économique par l'augmentation de l'efficacité des secteurs public et privé, l'accroissement de la sécurité grâce à la primauté du droit et l'amélioration de la gestion

⁴⁵ Communauté des Caraïbes – Cadre stratégique de programmation – De 2007-2008 à 2017-2018, section 7.0, p. 12, et p. 28-29.

⁴⁶ Communauté des Caraïbes – Cadre stratégique de programmation – De 2007-2008 à 2017-2018, section 11.0, p. 28, et section 14.2, p. 36.

⁴⁷ *La ministre Oda dévoile la Stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable*, communiqué du 25 octobre 2010.

en matière de catastrophes naturelles, ainsi que de pousser plus loin l'harmonisation et l'intégration à l'échelle régionale.

- Les deux thèmes étaient les suivants :
 - a. Croissance économique – axée sur des institutions publiques efficaces et responsables et les liens avec les marchés et l'entrepreneuriat, et comportant plusieurs domaines de programmation précis et des éléments relatifs à la formation du capital humain, soit le renforcement de la capacité de la région à doter les jeunes des compétences dont ils ont besoin pour entrer sur le marché du travail.
 - b. Sécurité – y compris la primauté du droit et la préparation aux catastrophes.
- Pour mettre en œuvre le Programme, l'ACDI veillerait :
 - a. à concevoir et à mettre en œuvre un nombre restreint de projets de grande envergure afin de promouvoir la coopération, l'harmonisation et l'intégration régionales;
 - b. à recenser les institutions régionales en mesure de planifier et d'exécuter des programmes durables et à collaborer avec elles;
 - c. à améliorer les institutions et les mécanismes locaux qui pourraient aider à relever d'importants défis régionaux;
 - d. à harmoniser et à coordonner ses efforts avec ceux d'autres acteurs du développement.
- La programmation devait reposer sur le principe selon lequel l'*intégration des Caraïbes* était le moyen indispensable par lequel faire progresser le développement national et régional. L'ACDI travaillerait avec les institutions et les gouvernements de la région pour créer un environnement propice à la croissance économique, grâce à un meilleur accès aux possibilités économiques et à un environnement prévisible pour l'harmonisation du commerce et des investissements, à l'appui de l'intégration régionale. On chercherait à accroître la sécurité en luttant contre le crime, en favorisant les réformes judiciaire et juridique et en harmonisant les lois afin d'accélérer l'intégration. On veillerait également à renforcer les capacités de la région à atténuer les effets des catastrophes naturelles et à intervenir quand celles-ci surviennent.

La **Stratégie-pays 2.0** pour les Caraïbes comportait le même objectif et conservait les deux thèmes que sont la **croissance économique** et la **sécurité**, ainsi que les mêmes sous-catégories. Elle énonçait six résultats intermédiaires escomptés et un plus grand nombre de résultats immédiats.

- L'égalité entre les sexes et l'environnement étaient également des enjeux importants. Une stratégie devait être élaborée pour recenser des approches de la programmation qui permettraient d'intégrer l'égalité entre les sexes. La programmation contribuerait à renforcer la capacité de mieux atténuer les effets des changements climatiques et des catastrophes naturelles.
- Parmi les autres éléments de l'orientation stratégique, mentionnons les priorités thématiques de l'ACDI, une mention comme quoi la programmation serait réalisée de façon à accroître l'intégration des Caraïbes comme moyen indispensable de promouvoir le développement national et régional, des éléments de programmation qui

permettraient de réduire la pauvreté et les inégalités, et un engagement à l'égard du dialogue sur les politiques et de l'utilisation efficace de l'influence stratégique du Canada.

- La stratégie expliquait également le contexte lié à *l'efficacité de l'aide*, et établissait des objectifs de développement auxquels il fallait donner suite de manière concertée, soit le *développement humain*, la *croissance économique et la durabilité*, la *stabilité et la sécurité* de même que le renforcement de la *gouvernance*, surtout à l'échelle régionale.
- Le budget proposé pour la période allant de 2009-2010 à 2013-2014 était de 45 millions de dollars la première année et de 55 millions de dollars par année pour les quatre années subséquentes. Par ailleurs, le recours à une approche globale à l'Agence et à une approche pangouvernementale était souligné, y compris le soutien à la mise en œuvre de la Stratégie pour les Amériques.

Le **cadre de programmation pour 2010-2015** était un document plus étoffé qui devait exposer des directives opérationnelles par rapport au Programme, ainsi qu'une analyse du contexte du développement, dont la *vulnérabilité économique*, le *risque de déclin social*, le *développement humain*, les *Objectifs du Millénaire pour le développement et l'intégration régionale*. L'analyse thématique portait sur des enjeux tels que la *croissance économique durable*, y compris le développement du secteur privé, le commerce et l'intégration régionale; la *sécurité*, y compris la justice, la primauté du droit et les catastrophes naturelles. Elle portait également sur les thèmes transversaux que sont l'environnement et l'égalité entre les sexes, l'efficacité de l'aide, les capacités des gouvernements et des institutions régionales et les capacités des organisations de la société civile.

- La stratégie d'ensemble était de renforcer l'intégration des Caraïbes comme moyen de promouvoir la croissance, le développement et la réduction de la pauvreté à l'échelle nationale et régionale.
- L'objectif était reformulé et consistait à permettre à la Communauté des Caraïbes d'être plus prospère et mieux intégrée et d'être en mesure de générer une croissance économique durable, de procurer à tous les citoyens des possibilités et d'assurer leur sécurité.
- Les thèmes prioritaires étaient les suivants :
 - a. la croissance économique durable, et comme sous-thèmes un leadership plus efficace et une meilleure gestion au sein d'institutions publiques responsables et sensibles aux sexospécificités, ainsi qu'un environnement plus propice au développement des entreprises, au commerce et à l'intégration, y compris dans ce dernier cas la capacité accrue de réaliser l'intégration régionale.
 - b. la sécurité, y compris la primauté du droit et la préparation aux catastrophes.
- Les thèmes transversaux étaient les suivants :
 - a. l'égalité entre les sexes, à intégrer au moyen de l'établissement du leadership d'institutions publiques responsables et sensibles aux sexospécificités et du renforcement de ce leadership et de la gestion de ces institutions, de l'accroissement des possibilités offertes aux femmes de participer aux processus décisionnels et de contribuer à assurer un meilleur équilibre dans les rapports de force entre elles et les hommes et, enfin, de l'amélioration de la participation des

femmes aux décisions qui touchent la sécurité et la réduction des risques de catastrophes;

- b. la viabilité de l'environnement, à intégrer dans les initiatives qui visent à renforcer la capacité de la région à atténuer les effets des catastrophes naturelles et à intervenir quand celles-ci surviennent. Dans le cas des programmes visant à favoriser des institutions publiques responsables, l'ACDI trouverait des occasions d'intégrer les considérations d'ordre environnemental dans les politiques gouvernementales et l'administration des ressources publiques. Elle analyserait également les pressions possibles exercées sur les ressources naturelles par l'augmentation de la production et du commerce dans les domaines de la fabrication, de l'agriculture, de la foresterie, des pêches et de l'amélioration des transports.
- Le document présente les dépenses prévues et les ressources humaines requises entre 2009-2010 et 2014-2015, dont une somme de 41 millions de dollars pour la première année, soit 2009-2010. Il fait également état des dépenses estimatives dans le cadre des approches-programmes, précisant que deux projets en cours ont satisfait aux conditions du CAD relatives aux approches-programmes et que le Programme continuerait de recourir à des initiatives semblables aux approches-programmes qui seraient harmonisées ou financées conjointement.
 - Le processus d'élaboration du modèle logique et du cadre de mesure du rendement du Programme s'est fait par étapes. Il s'agissait de permettre aux agents dans les différentes missions sur le terrain (Barbade, Jamaïque, Guyana et Trinité-et-Tobago) de faire partie d'équipes sectorielles distinctes pour chacun des résultats intermédiaires du modèle logique et du cadre de mesure du rendement du Programme.

Changements stratégiques au sein de l'Agence

À l'Agence, des changements majeurs ont été entrepris en parallèle avec la nouvelle stratégie pour les Caraïbes et complétés subséquemment, entre autres l'avancement du programme d'action de l'ACDI sur l'efficacité de l'aide (élaboration du Plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide [2009-2012]), l'importance accrue accordée aux pays ciblés, la sélection de trois thèmes prioritaires pour la programmation de l'Agence, dont une approche thématique de la Stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable annoncée à la fin d'octobre 2010.

Cette stratégie particulièrement détaillée sur la croissance économique durable qui a été approuvée par la ministre comporte trois grands domaines d'intervention :

- *Établir des assises économiques* : renforcer la gestion des finances publiques, améliorer les cadres juridiques et de réglementation, soutenir l'intégration régionale et mondiale, garantir une gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement;
- *Favoriser la croissance des entreprises* : soutenir la croissance des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises, en particulier celles qui sont gérées par des femmes, favoriser l'augmentation durable de la productivité afin d'augmenter les possibilités d'emploi pour les pauvres dans le secteur structuré, accroître les services financiers destinés aux micro-entreprises et aux petites et moyennes entreprises;
- *Investir dans le capital humain* : accroître l'accès à la formation axée sur la demande pour augmenter les possibilités d'emploi dans le secteur structuré, multiplier les

occasions d'apprentissage en milieu de travail, soutenir des initiatives d'apprentissage utiles et axées sur les résultats.

Certains de ces changements ont été pris en compte à l'étape finale de l'élaboration de la stratégie-pays de 2009 pour les Caraïbes, tandis que d'autres ont été mis au point à une date ultérieure. La programmation de l'ACDI dans les Caraïbes tient compte, à divers degrés, de ces approches thématiques.

Annexe 6 : Sommaire du cadre de référence

Contexte

La *Loi fédérale sur la responsabilité* (2006) exige que tous les programmes soient évalués à l'intérieur d'une période de cinq ans. L'évaluation précédente du Programme régional pour les Caraïbes visait la période 1993-2003. L'évaluation visée ici portera sur une période de cinq ans allant de 2006-2007 à 2010-2011. En 2007, le premier ministre a annoncé une aide canadienne aux Caraïbes à hauteur de 600 millions de dollars. Cela signifie que le Programme doit doubler ses ressources pour la région sur les dix prochaines années⁴⁸. Le Programme est censé être entièrement décentralisé d'ici 2013 (employés, systèmes, infrastructures et pouvoirs).

Objectifs de l'évaluation

L'actuelle évaluation du Programme visera les objectifs suivants :

- Dresser le bilan des résultats obtenus dans le cadre du Programme pour les Caraïbes au cours des cinq dernières années (de 2006-2007 à 2010-2011).
- Évaluer le rendement général du Programme au regard de l'atteinte de ces résultats (en fonction de la pertinence, de l'efficacité, de la durabilité, de la cohérence, de l'efficience, des principes de gestion, des thèmes transversaux et de la gestion du rendement).
- Évaluer le rendement des mécanismes de coopération (programmes bilatéraux surtout) et des mécanismes d'exécution du Programme (mécanismes directifs et réactifs, financement de base, etc.).
- Consigner et diffuser les constatations faites et les leçons retenues, et formuler des recommandations afin d'améliorer le rendement de la stratégie actuelle ou future pour le Programme.

L'évaluation du Programme régional pour les Caraïbes portera sur les stratégies et cadres de programmation en vigueur entre 2006-2007 et 2010-2011, sur les documents stratégiques approuvés en 2007 et en 2009 et sur divers enjeux soulevés depuis. Les projets qui s'achevaient ou qui étaient bien avancés au cours de la période de cinq ans à l'étude feront partie de l'échantillon utilisé afin de documenter les résultats obtenus.

Portée et mécanismes de coopération

Les dépenses d'aide publique au développement (APD) du Programme pour les Caraïbes de l'ACDI, de l'exercice 2006-2007 à l'exercice 2010-2011 se sont chiffrées à environ 194,7 millions de dollars canadiens, et ce, pour 67 projets disposant chacun d'un budget de plus de 250 000 \$. Durant cette période, le secteur le plus important a été celui de la gouvernance démocratique, avec des décaissements de 84,2 millions de dollars canadiens (43 %); vient ensuite celui du développement du secteur privé, avec des décaissements de 41,8 millions de dollars canadiens (21 %). Le renforcement de l'éducation de

⁴⁸Lors d'une réunion tenue le 31 mai 2012 avec cinq hauts-commissaires de pays des Caraïbes auprès du Canada, la ministre de la Coopération internationale avait annoncé que l'engagement de 600 millions de dollars n'était pas touché par les compressions budgétaires de 2012 qui ont frappé d'autres programmes de l'ACDI et que la totalité des fonds seraient versés d'ici 2019-2020, c'est-à-dire sur une période de douze ans au lieu de dix ans.

base et l'aide d'urgence ont enregistré des décaissements semblables (13-14 %). Le secteur de la santé a représenté 5 % des dépenses, et celui de l'environnement, 2 %. Les projets codés « Autres » sont des fonds canadiens d'initiatives locales qui ne seront pas examinés lors de l'évaluation du Programme pour les Caraïbes.

On procédera à une analyse des résultats de développement et des facteurs de gestion liés au Programme et à des projets mis en œuvre au moyen de différents mécanismes, y compris des projets bilatéraux directifs et des projets bilatéraux réactifs mis en œuvre par l'entremise d'institutions multilatérales et d'organisations non gouvernementales, et des approches-programmes.

Questions et critères clés de l'évaluation

L'évaluation sera effectuée en fonction de deux grandes questions et de huit critères convenus à l'échelle internationale. Ces éléments seront évalués pour i) le Programme; ii) les principaux domaines de programmation; iii) un échantillon de projets.

Qu'est-ce qui a été accompli?

- **Pertinence** : Le programme est-il pertinent par rapport aux buts convenus à l'échelle internationale, aux objectifs de l'ACDI ainsi qu'à la stratégie de développement et aux besoins régionaux et infrarégionaux?
- **Efficacité des résultats** : Dans quelle mesure le Programme a-t-il atteint ses objectifs (dans l'ensemble et pour les différents domaines de programmation)?
- **Durabilité et gestion des risques** : Les mesures prises ont-elles été durables?
- **Thèmes transversaux** : La viabilité de l'environnement et l'égalité entre les sexes ont-ils été pris adéquatement en compte?

Qu'est-ce qui fait que les résultats escomptés ont été atteints ou non?

- **Cohérence** : Qu'en est-il de la cohérence interne aux niveaux du Programme et des projets (secteurs, mécanismes de coopération, mécanismes d'exécution), de la cohérence par rapport aux efforts pangouvernementaux du Canada (y compris le dialogue politique, l'influence, le leadership au niveau du Programme) et de la complémentarité (cohérence externe) avec l'action d'autres membres de la communauté internationale?
- **Principes de gestion** : Comment les principes de la Déclaration de Paris, à savoir la prise en charge (appropriation), les partenariats et l'harmonisation, ont-ils été appliqués dans le cadre du Programme?
- **Efficience** : Les ressources humaines, techniques et financières sont-elles suffisantes, appropriées et employées avec efficience? Qu'en est-il du temps nécessaire pour l'approbation, la gestion et le suivi? Les mécanismes d'exécution étaient-ils appropriés et efficaces par rapport aux coûts? Le degré de décentralisation du Programme est-il adéquat?
- **Gestion du rendement** : Comprend la gestion axée sur les résultats et les activités de suivi et d'évaluation.

Méthode d'évaluation

On recourra à différentes méthodes de collecte d'information dans le contexte de la présente évaluation pour avoir de multiples sources de données :

- **Examen des documents** : Documents de l'ACDI relatifs au Programme et aux projets, évaluations antérieures du Programme et de projets, information sur l'intégration régionale/infrarégionale dans les Caraïbes, documents/statistiques provenant d'institutions internationales, et autres rapports ou études connexes.
- **Entrevues** : Auprès du personnel de l'ACDI et de pays partenaires, de la communauté internationale, d'agents d'exécution, etc.
- **Visites de projets** : Certains projets dans différents domaines de programmation et différents pays de la région.
- **Tables rondes** : À quelques reprises durant le processus d'évaluation.
- **Études de cas** : Pourraient englober certains projets, partenaires ou mécanismes de programmation ou de mise en œuvre.

Des outils, comme des grilles et des guides d'entrevue, seront préparés de façon à assurer la comparabilité des données entre les divers projets et secteurs. Un échantillon de projets sera examiné et coté à l'aide d'une échelle de rendement à cinq niveaux allant de Très satisfaisant à Très insatisfaisant.

Échantillonnage – L'évaluation ne peut pas porter sur la totalité des projets financés par le programme canadien de coopération pendant la période s'échelonnant entre 2006-2007 et 2010-2011. Environ 25 projets seront examinés, y compris ceux qui ont fait l'objet d'une évaluation dans le passé. La méthode d'échantillonnage se fondera sur les critères suivants :

- **Représentativité** : Les projets sélectionnés devraient représenter une proportion importante du budget total du Programme et de la valeur des volets sectoriels ou thématiques.
- **Approches du développement** : Les projets et les activités sont liés au dialogue politique, au développement des capacités institutionnelles ou aux interventions au niveau des collectivités.
- **Mécanismes de mise en œuvre** : Projets bilatéraux directifs, projets bilatéraux réactifs et approches-programmes.
- **Agents de mise en œuvre** : Organisations gouvernementales et non gouvernementales, institutions multilatérales, agences canadiennes d'exécution, etc.
- **Évaluabilité/importance relative** : Les projets doivent être suffisamment importants et l'information doit être disponible et accessible à peu de frais.

Annexe 7 : Indicateurs d'évaluation pour le programme et pour les projets

1. Pertinence

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Pertinence globale du Programme régional, y compris le dialogue politique, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • du contexte du développement et des besoins de la région partenaire; • des politiques de l'ACDI ainsi que des intérêts et des objectifs de la politique étrangère du Canada; • de l'adéquation des modalités d'exécution du Programme par rapport au contexte de la région partenaire et des pays. 	<p>Pertinence, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des besoins de la région et des pays : plans de développement de la région et des pays (cadre stratégique de lutte contre la pauvreté), Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD); • de la politique de l'ACDI : réduction de la pauvreté, développement durable; • des priorités du Canada : stratégie et cadre de programmation de l'ACDI pour la région, objectifs de la politique étrangère (MAECI).

2. Efficacité

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Globalement, mesure dans laquelle le Programme a atteint (ou devrait atteindre) les résultats escomptés, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la réduction de la pauvreté; • des objectifs stratégiques concernant le cadre de programmation régional et la politique étrangère du Canada; • des objectifs thématiques ou transversaux. 	<p>Mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été obtenus (et les réalisations sur le plan de l'impact, si possible, grâce à des données de sources secondaires) à l'échelle des projets, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la réduction de la pauvreté; • des objectifs des projets ou des objectifs sectoriels ou institutionnels; • du rapport coût-efficacité par unité de résultat.

3. Durabilité

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Durabilité globale du Programme, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de l'évaluation de la dépendance de la région partenaire à l'égard de l'aide (APD/PNB, APD/budget); • de la situation dans la région et les pays partenaires (politique, sociale, économique, administrative et environnementale); • de la prévisibilité des ressources d'APD fournies par le Programme (informations sur l'aide planifiée) 	<p>Durabilité des projets, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • du temps nécessaire pour atteindre les résultats (durée de vie des projets : de trois à cinq ans); • de la capacité institutionnelle de maintenir les résultats (une fois un projet terminé); • de la capacité financière de maintenir les résultats (une fois un projet terminé).

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
pour les pays partenaires, et ce, pour les trois à cinq années à venir), conformément au Programme d'action d'Accra.	

4. Thèmes transversaux

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Prise en compte de chaque thème transversal (à savoir égalité entre les sexes et environnement, ou autres thèmes, s'il y a lieu) au niveau du Programme, c'est-à-dire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dialogue politique (rôle de l'ACDI/du Canada dans le contexte de la coordination entre les donateurs); • existence et mise en œuvre d'une stratégie pour les thèmes transversaux dans le cadre de programmation-pays (CPP); • existence et adéquation des ressources affectées précisément aux thèmes transversaux (budget et personnel, etc., y compris un fonds particulier ou un agent de suivi ou un spécialiste). 	<p>Prise en compte de chaque thème transversal (à savoir égalité entre les sexes et environnement, ou autres thèmes, s'il y a lieu) au niveau des projets, c'est-à-dire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dialogue politique; • qualité de l'analyse (y compris l'existence et l'adéquation des données de base – et données ventilées par sexe pour l'égalité entre les sexes); • existence, pertinence et mise en œuvre d'une stratégie pour les thèmes transversaux; • existence d'indicateurs explicites liés aux thèmes transversaux, de cibles et de résultats connexes, et présentation de rapports sur ceux-ci; • ressources (budget, personnel, etc.) affectées précisément aux thèmes transversaux.

5. Cohérence

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Cohérence au niveau du Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cohérence interne : <ul style="list-style-type: none"> – entre les mécanismes de coopération et au sein de ceux-ci (programmes bilatéraux, multilatéraux et de partenariat); – entre les modèles d'exécution et au sein de ceux-ci (programmes directifs et réactifs et approches-programmes); – entre les mécanismes de mise en œuvre des approches-programmes et au sein de ceux-ci (soutien budgétaire général, soutien budgétaire sectoriel, financement commun, autre); – entre les acteurs du développement 	<p>Cohérence des projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cohérence interne à l'ACDI (modèles ou mécanismes d'exécution et mécanismes de coopération); • cohérence externe dans le contexte des actions internationales (coordination entre les donateurs); • cohérence dans le contexte des actions pangouvernementales canadiennes.

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>(ministères, organisations non gouvernementales et organisations internationales);</p> <ul style="list-style-type: none"> • cohérence externe (concordance avec les programmes d'autres donateurs, coordination entre les donateurs); • cohérence avec les actions pangouvernementales canadiennes (y compris le dialogue politique dans le cadre du Programme, l'influence exercée et le rôle de chef de file joué par le Canada). 	

6. Efficience

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Coût-efficacité au niveau du Programme, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des dépenses du Programme au titre du fonctionnement et de l'entretien (F et E) ainsi que des subventions et contributions, par rapport à d'autres programmes comparables de l'ACDI; • d'une analyse comparative avec d'autres donateurs (personnel, coûts de fonctionnement et d'entretien, processus décisionnel, activités liées au savoir); • d'une présence sur le terrain renforcée, y compris la répartition, l'emplacement et le caractère adéquat du personnel et des services de soutien dans le cadre de la décentralisation. 	<p>Coût-efficacité des projets dans le contexte des coûts de transaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilisation efficiente des ressources humaines (p. ex. roulement du personnel); • utilisation efficiente des ressources financières (p. ex. ratio F et E + Unité d'appui aux programmes par rapport aux subventions et contributions); • temps nécessaire pour l'approbation, la gestion et le suivi.

7. Principes de gestion

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Rendement global du Programme au regard des principes de la Déclaration de Paris que sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'appropriation, aussi appelée prise en charge (les pays en développement établissent leurs propres stratégies de réduction de la pauvreté, améliorent leurs institutions, s'attaquent à la corruption); • l'alignement (les pays donateurs s'alignent sur ces objectifs et utilisent les systèmes locaux); • l'harmonisation (les donateurs coordonnent leur action, simplifient les procédures, mettent en commun l'information pour éviter les chevauchements). 	<p>Rendement des projets au regard des principes de la Déclaration de Paris que sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'appropriation (les pays en développement établissent leurs propres stratégies de réduction de la pauvreté, améliorent leurs institutions, s'attaquent à la corruption); • l'alignement (les pays donateurs s'alignent sur ces objectifs et utilisent les systèmes locaux). • l'harmonisation (les donateurs coordonnent leur action, simplifient les procédures, mettent en commun l'information pour éviter les chevauchements).

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
	les chevauchements).

8. Gestion du rendement

Indicateurs d'évaluation pour le PROGRAMME	Indicateurs d'évaluation pour les PROJETS
<p>Gestion du rendement du Programme, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la gestion axée sur les résultats (selon les lignes directrices de l'ACDI); • de la synthèse et de la mesure des résultats de développement; • de l'application des leçons retenues et des pratiques exemplaires; • du suivi des recommandations découlant d'évaluations précédentes; • de la gestion du risque (selon les lignes directrices de l'ACDI); • du suivi et de l'évaluation par l'ACDI; • des activités de suivi et d'évaluation pilotées par la Direction de l'évaluation de l'ACDI; • des activités de suivi et d'évaluation réalisées conjointement avec d'autres donateurs (ou répartition du travail entre les donateurs); • des mécanismes de responsabilité mutuelle (ou activités visant à renforcer la capacité locale en matière de suivi et d'évaluation). 	<p>Gestion du rendement des projets, compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la gestion axée sur les résultats (selon les lignes directrices de l'ACDI); • de la gestion du risque (selon les lignes directrices de l'ACDI); • du suivi et de l'évaluation par l'ACDI; • des activités de suivi et d'évaluation pilotées par les directions générales au niveau des projets, des secteurs ou des institutions; • des activités de suivi et d'évaluation réalisées conjointement avec d'autres donateurs (ou répartition du travail entre les donateurs); • des mécanismes de responsabilité mutuelle (ou activités visant à renforcer la capacité locale en matière de suivi et d'évaluation).

Annexe 8 : Échantillon de projets

Nota pour l'Annexe 8 : Les données et les renseignements financiers fournis dans les tableaux qui suivent ont été obtenus auprès de la Direction générale du dirigeant principal des finances de l'ACDI; ils datent du 28 mars 2011.

Gouvernance démocratique (y compris la primauté du droit)

1.1 Gestion économique et gestion des finances publiques

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
1	A032589-001	Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes (CARTAC) – phase II	2005-02-09	2008-09-30	Approche-programme	Réactif	10 000 000 \$	5 000 000 \$
2	A033468-001	CARTAC – phase III	2007-12-28	2011-09-30	Approche-programme***	Réactif	25 000 000 \$	25 000 000 \$
3	A034618-001	CARTAC – phase IV	2010-04-01	2015-06-30	Approche-programme***	Réactif	20 000 000 \$	10 000 000 \$
4	A030945-001	Programme de gestion économique des Caraïbes orientales – phase III	2000-09-11	2009-03-31	Projet	Directif	12 879 448 \$	3 177 468 \$
5	A034167-001	Service consultatif de gestion de la dette de la Banque centrale des Caraïbes orientales	2008-04-01	2014-03-31	Projet	Réactif	7 500 000 \$	1 238 638 \$

Nota pour le Tableau 1.1 : ***Ces projets ont été reclassés dans les approches-programmes pour les besoins de la présente évaluation, étant donné qu'ils ont été jugés conformes aux exigences relatives à ces approches.

1.2 Justice et primauté du droit

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
6	A031571-001	Fonds pour la démocratie et la gouvernance (Jamaïque)	2002-05-13	2012-03-30	Fonds local	Réactif	4 800 000 \$	2 501 167 \$
7	A021387-001	Réforme judiciaire et juridique de la Cour suprême des Caraïbes orientales	2000-08-01	2007-12-31	Projet	Directif	4 777 411 \$	300 362 \$

1.3 Renforcement de la gouvernance régionale

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
8	A031066-001	Projet de développement des capacités de la CARICOM	2001-08-29	2009-08-28	Projet	Réactif	4 910 737 \$	3 019 840 \$
9	A031515-001	Projet de renforcement institutionnel régional (OECS)	2004-07-09	2013-09-30	Projet	Réactif	4 000 000 \$	1 987 558 \$

1.4 Renforcement de la gouvernance locale

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
10	A031163-001	Gouvernance et gestion municipales (Guyana)	2002-09-10	2008-03-31	Projet	Réactif	4 886 476 \$	1 255 331 \$
11	A031268-001	Fonds canadien de coopération pour les Caraïbes	2004-03-25	2010-09-30	Projet	Réactif	18 208 593 \$	13 269 061 \$
12	A032861-001	Programme d'action juridique pour la transformation sociale	2005-08-09	2010-03-31	Projet	Directif	500 000 \$	467 381 \$
12	A032861-002	Programme d'action juridique pour la transformation sociale	2005-08-09	2010-03-31	Projet	Directif	17 550 000 \$	846 805 \$
12	A032861-003	Programme d'action juridique pour la transformation sociale	2005-08-09	2010-03-31	Projet	Directif	250 000 \$	250 000 \$

Renouveau économique régional, croissance économique durable et développement du secteur privé

2.1 Intégration régionale

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
13	A021061-001	Mécanisme régional de négociation des Caraïbes	1999-12-23	2007-03-30	Projet	Réactif	2 595 297 \$	165 106 \$
14	A032281-001	Commerce et compétitivité de la CARICOM (Bureau des négociations commerciales)	2007-07-12	2015-03-30	Approche-programme***	Réactif	15 707 999 \$	5 536 343 \$

Nota pour le Tableau 2.1 : *** Ce projet a été reclassé dans les approches-programmes pour les besoins de la présente évaluation, étant donné qu'il a été jugé conforme aux exigences relatives à ces approches.

2.2 Développement communautaire et réduction directe de la pauvreté

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
15	A031129-001	Amélioration de l'infrastructure sociale (BDC et Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux)	2003-03-24	2012-03-30	Approche-programme	Réactif	37 850 230 \$	23 011 095 \$
16	A030995-001	Projet de renforcement de la capacité communautaire – phase II (Guyana)	2003-06-30	2010-03-31	Projet	Réactif	4 998 064 \$	2 364 311 \$

2.3 Développement des entreprises, du commerce et du secteur privé

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
17	A034045-001	Partenariat pour le développement du secteur privé de la CARICOM	2008-12-19	2013-08-30	Projet	Réactif	19 950 000 \$	19 950 000 \$
18	A034766-001	COMPETE Caribbean (ACDI, BID et DFID)	2010-03-26	2015-10-30	Projet	Réactif	20 000 000 \$	6 000 000 \$

2.4 Création d'emplois

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
--	--------------	-----------------	---------------	-------------	-----------------------	-----------------------	--------------	---------------------------------------

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
19	A034263-001	Projet d'amélioration de la productivité agricole de la Jamaïque	2008-09-01	2012-05-01	Projet	Réactif	5 000 000 \$	3 507 203 \$
20	A033430-001	Programme d'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants agricoles (Guyana)	2007-01-26	2011-08-15	Projet	Réactif	782 678 \$	782 678 \$

Formation du capital humain

3.1 Réforme de l'éducation, éducation de base et formation

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
21	A017184001	Réforme de l'éducation dans les Caraïbes orientales	1996-07-03	2008-03-31	Projet	Directif	11 825 530 \$	347 328 \$
22	A033983-PRE	Éducation pour l'emploi de la CARICOM	2008-10-01	2013-12-31	Projet	Réactif	428 434 \$	428 434 \$
	A033983-001	Éducation pour l'emploi de la CARICOM	2008-10-01	2013-12-31	Projet	Réactif	19 571 566 \$	414 200 \$

3.2 Leadership pour l'avenir

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
23	A033472-001	Programme Canada-Caraïbes de leadership	2009-11-24	2015-06-30	Projet	Directif	19 998 725 \$	127 501 \$

Viabilité de l'environnement

4.1 Projets environnementaux

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
24	A019348-001	Projet de développement des capacités dans le domaine de l'environnement de l'OEEO	1999-08-05	2009-04-30	Projet	Directif	4 293 631 \$	452 300 \$

4.2 Préparation aux catastrophes et gestion des risques liés aux catastrophes

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
25	A033475-001	Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes	2007-04-05	2012-12-31	Approche-programme	Financement de base	25 000 000 \$	23 011 095 \$
26	A021378-001	Préparation aux catastrophes	2001-12-14	2012-06-29	Projet	Réactif	3 868 669 \$	213 162 \$
27	A032615-001	Programme de gestion des risques liés aux catastrophes	2007-07-16	2015-07-15	Approche-programme***	Directif	13 391 225 \$	1 818 512 \$
27	A032615-002	Programme de gestion des risques liés aux catastrophes	2007-07-16	2015-07-15	Approche-programme***	Réactif	3 000 000 \$	1 540 000 \$

Nota pour le Tableau 4.2 : ** Ce projet a été reclassé dans les approches-programmes pour les besoins de la présente évaluation, étant donné qu'il a été jugé conforme aux exigences relatives à ces approches.

Égalité entre les sexes

5.1 Projets axés sur l'égalité entre les sexes

	N° du projet	Titre du projet	Date de début	Date de fin	Type d'investissement	Mécanisme d'exécution	Budget total	Décaissements (2006-2007 à 2010-2011)
28	A021397-004	Égalité entre les sexes à la Barbade et à l'échelle de l'OECD – phase II	2001-07-05	2011-06-30	Fonds local	Directif	1 735 857 \$	301 803 \$
29	A021397-005	Égalité entre les sexes au Guyana – phase II	2001-07-05	2011-06-30	Fonds local	Directif	1 299 880 \$	223 713 \$
30	A021397-006	Égalité entre les sexes en Jamaïque – phase II	2001-07-05	2011-06-30	Fonds local	Directif	1 699 363 \$	279 691 \$

Annexe 9 : Évaluation du Programme – Programme et domaines de programmation dans l’ensemble

9-A : Évaluation du Programme : cotes descriptives (voir la note 1)

Évaluation du Programme	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
ÉVALUATION DU PROGRAMME (voir la note 1)	Satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Insatisfaisant

Note 1 : Des indicateurs de rendement différents ont servi à évaluer les projets et le Programme (voir l'annexe 7), ce qui explique les cotes différentes attribuées aux projets et au Programme. Seules les cotes descriptives ont servi à l'évaluation du Programme. Les voici :

- *Très satisfaisant* : Satisfait à tous les indicateurs d'évaluation pour ce critère;
- *Satisfaisant* : Satisfait aux principaux indicateurs pour ce critère;
- *Moyennement satisfaisant* : Satisfait à certains des indicateurs pour ce critère;
- *Insatisfaisant* : Ne satisfait pas aux principaux indicateurs pour ce critère;
- *Très insatisfaisant* : Ne satisfait à aucun des indicateurs pour ce critère.

9-B : Domaines de programmation : note moyenne et cotes descriptives des projets (voir la note 2)

Domaines de programmation	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
Gouvernance démocratique, sécurité et primauté du droit	4,0 Satisfaisant	3,3 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	2,8 Moyennement satisfaisant	1,2 Insatisfaisant	3,7 Satisfaisant	3,6 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,7 Moyennement satisfaisant
Renouveau économique, croissance économique durable et développement du secteur privé	4,1 Très satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,2 Moyennement satisfaisant	3,8 Satisfaisant	3,4 Satisfaisant	3,8 Satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant

Domaines de programmation	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
Formation du capital humain	4,0 Satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	1,7 Insatisfaisant	3,7 Satisfaisant	2,7 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant
Égalité entre les sexes	4,5 Très satisfaisant	4,2 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	2,6 Moyennement satisfaisant	4,3 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant
Viabilité de l'environnement	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,8 Satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,4 Satisfaisant	3,4 Satisfaisant	3,8 Satisfaisant	3,3 Satisfaisant
Note et cote globales	4,1 Très satisfaisant	3,4 Satisfaisant	3,3 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	2,1 Moyennement satisfaisant	3,8 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,6 Satisfaisant	2,8 Moyennement satisfaisant

Note 2 : La note attribuée au « domaine de programmation » représente la note moyenne attribuée aux projets dans ce domaine. Des indicateurs de rendement différents ont servi à évaluer les projets et le Programme (voir l'annexe 7), ce qui explique les cotes différentes attribuées aux projets et au Programme. L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation des projets est la suivante :

- *Très satisfaisant* (4,1-5,0);
- *Satisfaisant* (3,1-4,0);
- *Moyennement satisfaisant* (2,1-3,0);
- *Insatisfaisant* (1,1-2,0);
- *Très insatisfaisant* (0-1,0);
- *Non pertinent* (n. p.).

Annexe 10 : Évaluation des projets – Notes et cotes descriptives

Nota pour l'Annexe 10 : Les indicateurs de rendement qui ont servi à évaluer les projets qui figurent dans le tableau ci-dessous sont différents de ceux ayant servi à évaluer le rendement du Programme (voir l'annexe 7). L'échelle de cotation utilisée pour l'évaluation des projets est la suivante :

- *Très satisfaisant* (4,1-5,0);
- *Satisfaisant* (3,1-4,0);
- *Moyennement satisfaisant* (2,1-3,0);
- *Insatisfaisant* (1,1-2,0);
- *Très insatisfaisant* (0-1,0).

Gouvernance démocratique, sécurité et primauté du droit

	Projets liés à la gouvernance démocratique, à la sécurité et à la primauté du droit	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Coherence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
1	Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes (CARTAC) – phase II	4,5 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,9 Satisfaisant	n. p. Non pertinent	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	3,1 Satisfaisant
2	CARTAC – phase III	4,5 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	2,8 Moyennement satisfaisant	n. p. Non pertinent	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	3,5 Satisfaisant
3	CARTAC – phase IV	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	1,5 Insatisfaisant	n. p. Non pertinent	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant
4	Programme de gestion économique des Caraïbes orientales – phase III	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,2 Très satisfaisant	0,4 Très insatisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant
5	Service consultatif de gestion de la dette de la Banque centrale des Caraïbes orientales	4,1 Très insatisfaisant	3,1 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	0,1 Très insatisfaisant	0,2 Très insatisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant

	Projets liés à la gouvernance démocratique, à la sécurité et à la primauté du droit	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
6	Fonds pour la démocratie et la gouvernance (Jamaïque)	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant
7	Réforme judiciaire et juridique de la Cour suprême des Caraïbes orientales	4,0 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,6 Moyennement satisfaisant	n. p. non pertinent	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant
8	Projet de développement des capacités de la CARICOM	4,1 Très satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	4,0 Satisfaisant	0,7 Très insatisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant
9	Projet de renforcement institutionnel régional (OECO)	4,1 Très satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	3,8 Satisfaisant	1,8 Insatisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,1 Moyennement satisfaisant
10	Gouvernance et gestion municipales (Guyana)	4,0 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	2,6 Moyennement satisfaisant	1,5 Insatisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant
11	Fonds canadien de coopération pour les Caraïbes	3,5 Satisfaisant	2,0 Insatisfaisant	2,1 Moyennement satisfaisant	3,3 Satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,1 Moyennement satisfaisant
12	Programme d'action juridique pour la transformation sociale	2,0 Insatisfaisant	0,5 Très insatisfaisant	0,5 Très insatisfaisant	0,7 Très insatisfaisant	0,6 Très insatisfaisant	1,0 Très insatisfaisant	1,0 Très insatisfaisant	1,0 Très insatisfaisant	0,0 Très insatisfaisant
	Note et cote globales	4,0 Satisfaisant	3,3 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	2,8 Moyennement satisfaisant	1,2 Insatisfaisant	3,7 Satisfaisant	3,6 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,7 Moyennement satisfaisant

Renouveau économique régional, croissance économique durable et développement du secteur privé

	Projets liés au développement régional, à la croissance économique durable et au développement du secteur privé	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Coherence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
13	Mécanisme régional de négociation des Caraïbes	4,5 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,3 Très satisfaisant	1,1 Insatisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant
14	Commerce et compétitivité de la CARICOM (Bureau des négociations commerciales)	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,2 Très satisfaisant	2,7 Moyennement satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant
15	Amélioration de l'infrastructure sociale (BDC et Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux)	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,4 Très satisfaisant	3,9 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant
16	Projet de renforcement de la capacité communautaire – phase II (Guyana)	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	4,2 Très satisfaisant	1,8 Insatisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	2,0 Insatisfaisant
17	Partenariat pour le développement du secteur privé de la CARICOM	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	1,8 Insatisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	2,0 Insatisfaisant
18	COMPETE Caribbean (ACDI, BID et DFID)	4,0 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	1,6 Insatisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant
19	Projet d'amélioration de la productivité agricole de la Jamaïque	4,0 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,1 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	4,0 Satisfaisant	2,0 Insatisfaisant
20	Programme d'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants agricoles (Guyana)	4,0 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,3 Satisfaisant	2,2 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,0 Insatisfaisant
	Note et cote globales	4,1 Très satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	2,2 Moyennement satisfaisant	3,8 Satisfaisant	3,4 Satisfaisant	3,8 Satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant

Formation du capital humain

	Projets liés à la formation du capital humain	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
21	Réforme de l'éducation dans les Caraïbes orientales	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	0,7 Très insatisfaisant	4,5 Très satisfaisant	3,5 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,5 Très satisfaisant
22	Éducation pour l'emploi de la CARICOM	4,0 Satisfaisant	1,5 Insatisfaisant	1,5 Insatisfaisant	4,5 Très satisfaisant	2,6 Moyennement satisfaisant	4,0 Satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,0 Insatisfaisant	1,5 Insatisfaisant
23	Programme Canada-Caraïbes de leadership	3,5 Satisfaisant	1,5 Insatisfaisant	1,5 Insatisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	1,9 Insatisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,0 Insatisfaisant	1,5 Insatisfaisant	1,5 Insatisfaisant
	Note et cote globales	4,0 Satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	1,7 Insatisfaisant	3,7 Satisfaisant	2,7 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant

Viabilité de l'environnement (domaine de programmation)

	Projets axés sur la viabilité de l'environnement	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
24	Projet de développement des capacités dans le domaine de l'environnement de l'OECD	4,1 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	0,9 Très insatisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant
25	Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes	3,1 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant	0,5 Très insatisfaisant	2,2 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant	2,5 Moyennement satisfaisant

	Projets axés sur la viabilité de l'environnement	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
26	Préparation aux catastrophes	4,1 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	3,6 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,1 Satisfaisant	3,5 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	3,0 Moyennement satisfaisant
27	Programme de gestion des risques liés aux catastrophes	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	4,2 Très satisfaisant	4,3 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant
	Note et cote globales	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	3,8 Satisfaisant	2,3 Moyennement satisfaisant	3,5 Satisfaisant	3,4 Satisfaisant	3,4 Satisfaisant	3,8 Satisfaisant	3,3 Satisfaisant

Égalité entre les sexes (domaine de programmation)

	Projets axés sur l'égalité entre les sexes	Pertinence	Efficacité	Durabilité	Thème transversal : égalité entre les sexes	Thème transversal : viabilité de l'environnement	Cohérence	Efficience	Principes de gestion	Gestion du rendement
28	Égalité entre les sexes à la Barbade et à l'échelle de l'OECO – phase II	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	2,6 Moyennement satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant
29	Égalité entre les sexes au Guyana – phase II	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	2,4 Moyennement satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant
30	Égalité entre les sexes en Jamaïque – phase II	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,2 Très satisfaisant	2,8 Moyennement satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant
	Note et cote globales	4,5 Très satisfaisant	4,2 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant	4,1 Très satisfaisant	2,6 Moyennement satisfaisant	4,3 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,5 Très satisfaisant	4,0 Satisfaisant

Annexe 11 : Cotes attribuées aux projets par critère d'évaluation

Échelle de cotation : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Figure 1 : Pertinence – Cotes de rendement

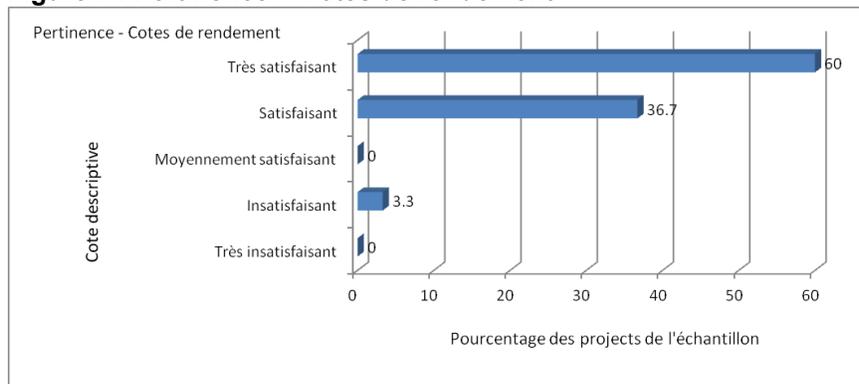


Figure 2 : Efficacité – Cotes de rendement

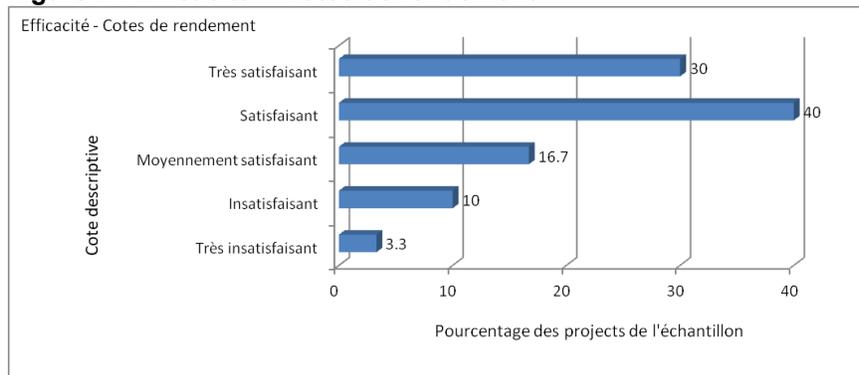


Figure 3 : Durabilité – Cotes de rendement

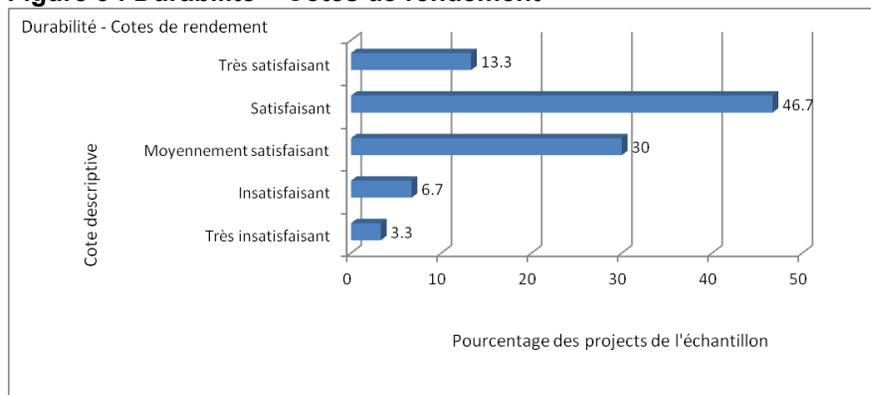


Figure 4 : Égalité entre les sexes (thème transversal) – Cotes de rendement

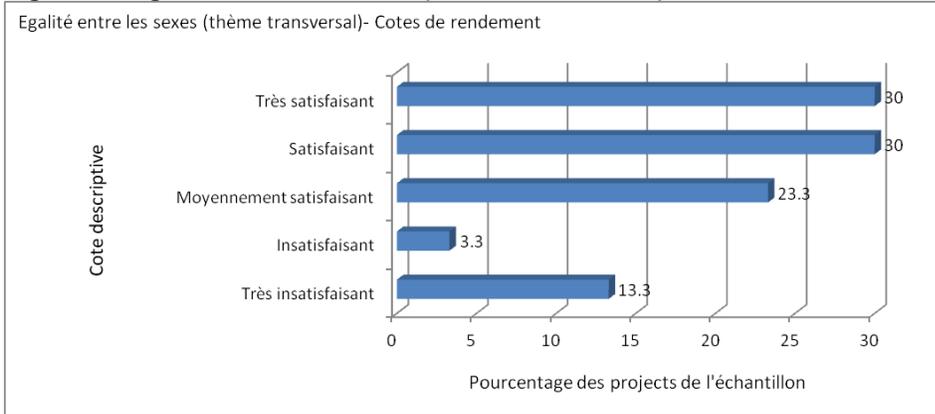


Figure 5 : Viabilité de l'environnement (thème transversal) – Cotes de rendement

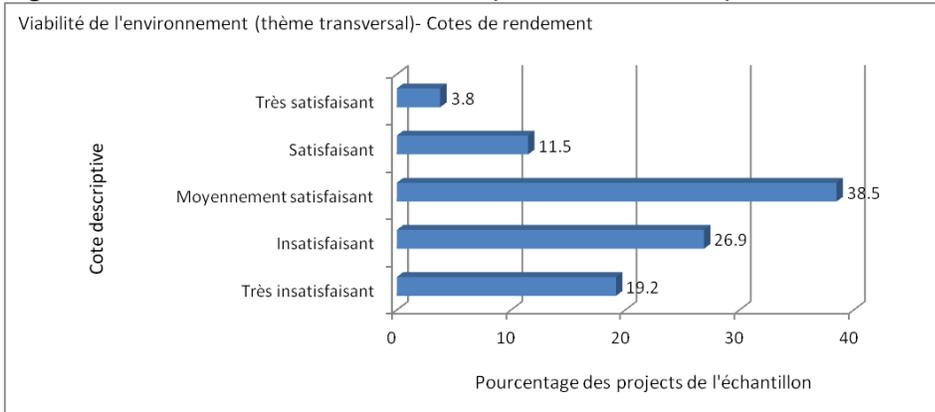


Figure 6 : Cohérence – Cotes de rendement

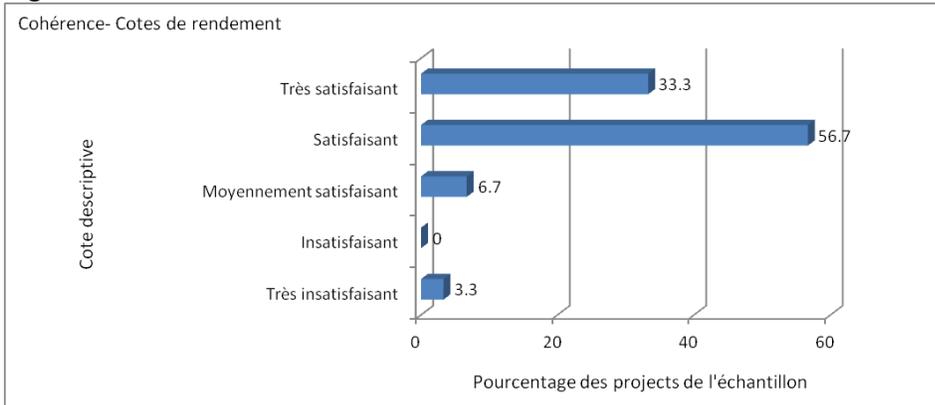


Figure 7 : Efficience – Cotes de rendement

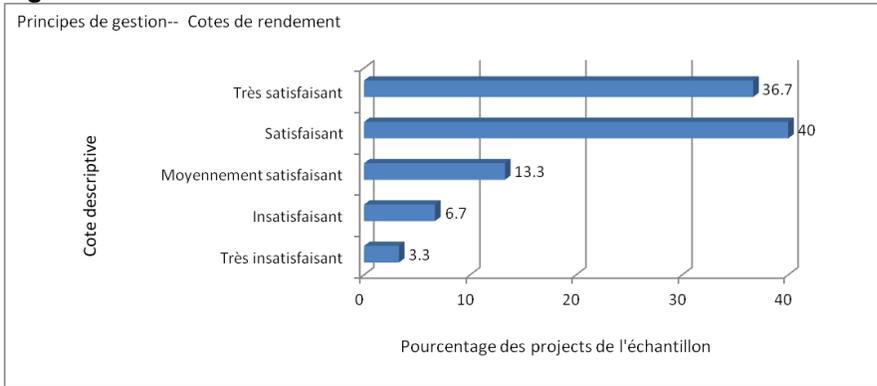


Figure 8 : Principes de gestion – Cotes de rendement

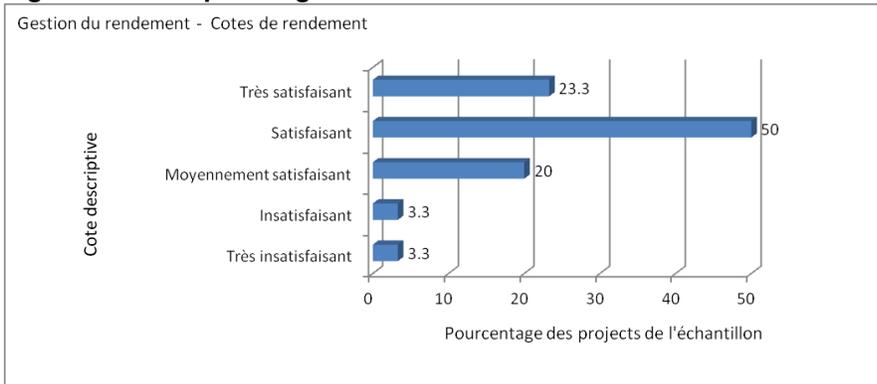
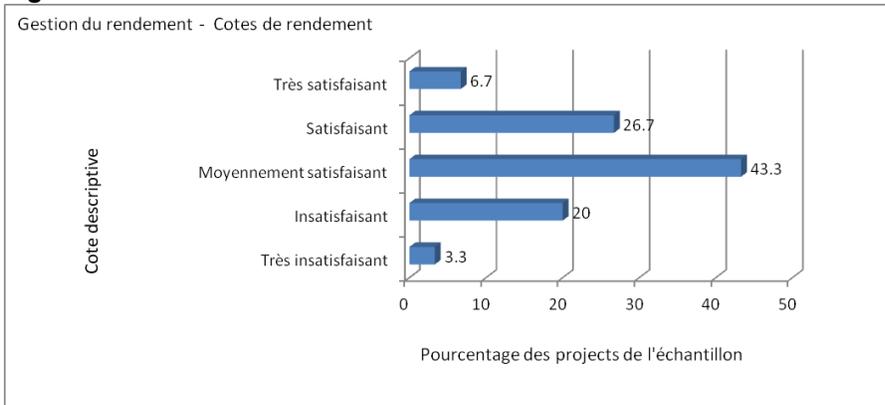


Figure 9 : Gestion du rendement – Cotes de rendement



Annexe 12 : Cotes attribuées aux projets par domaine de programmation

Échelle de cotation : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Figure 10 : Gouvernance démocratique, sécurité et primauté du droit – Efficacité des résultats

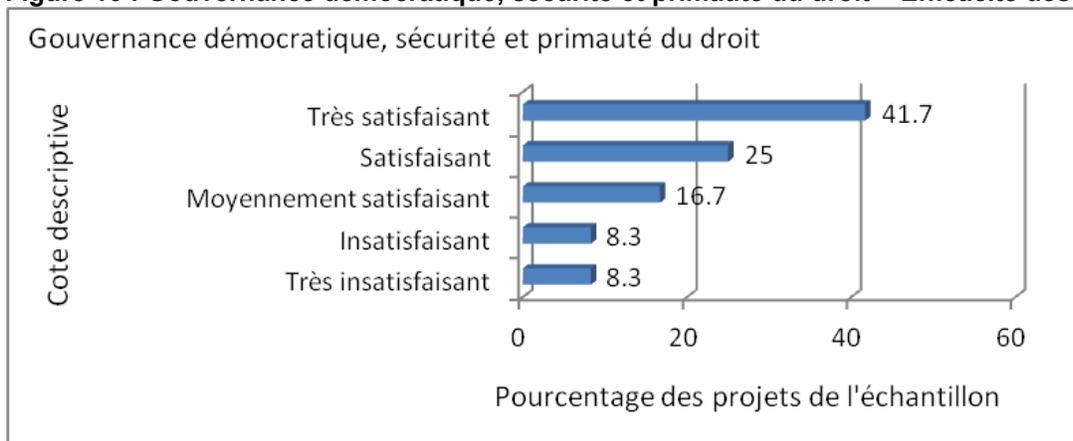


Figure 11 : Renouveau économique régional et croissance économique durable – Efficacité des résultats

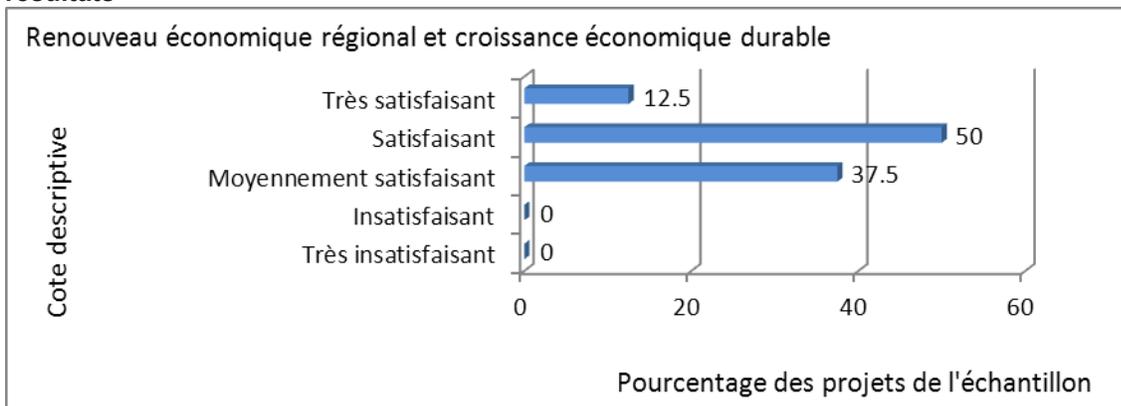


Figure 12 : Formation du capital humain – Efficacité des résultats

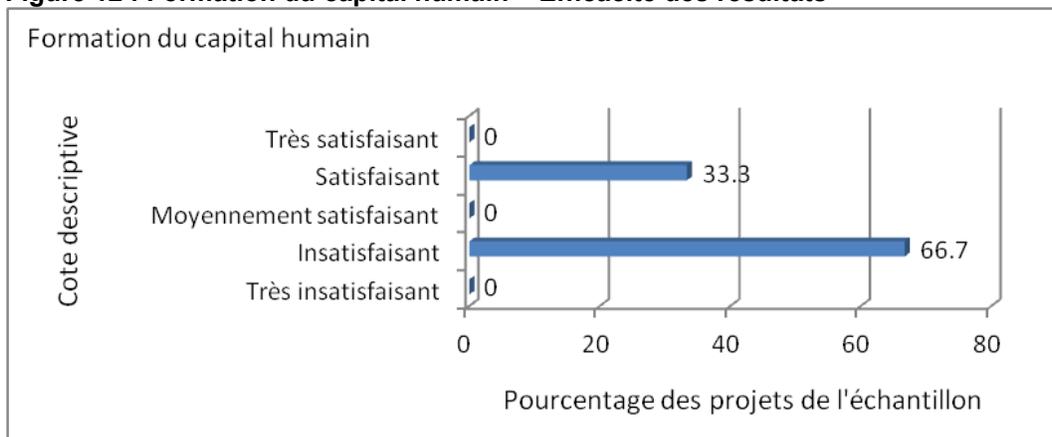


Figure 13 : Égalité entre les sexes (domaine de programmation) – Efficacité des résultats

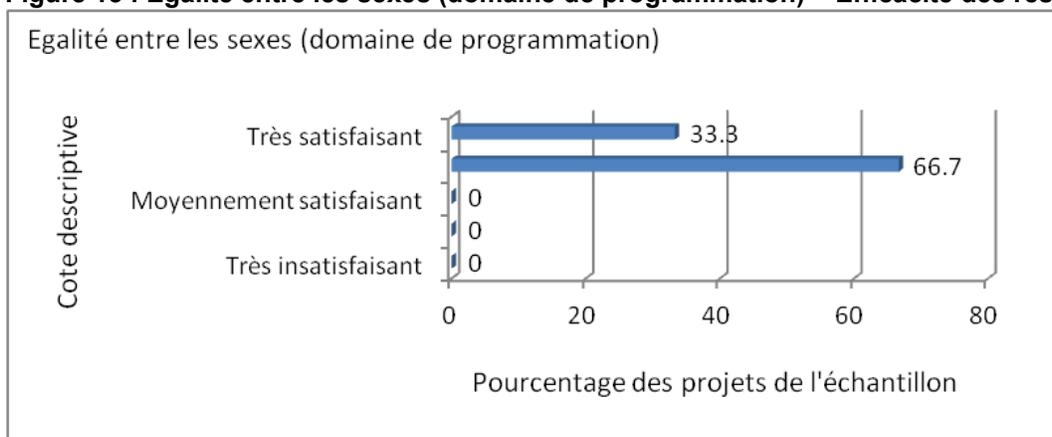
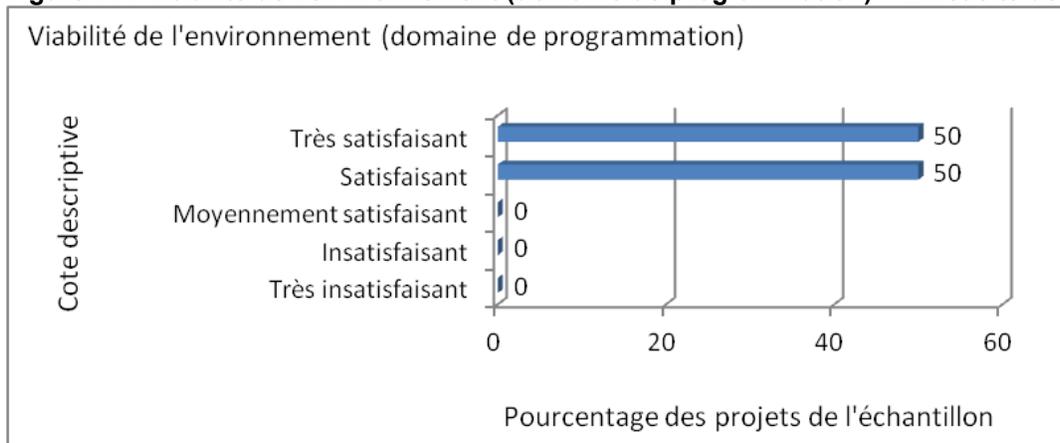


Figure 14 : Viabilité de l'environnement (domaine de programmation) – Efficacité des résultats



Annexe 13 : Notes pour l'efficacité par domaine de programmation

Échelle de cotation : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.).

Figure 15 : Gouvernance démocratique (y compris la primauté du droit) – Notes

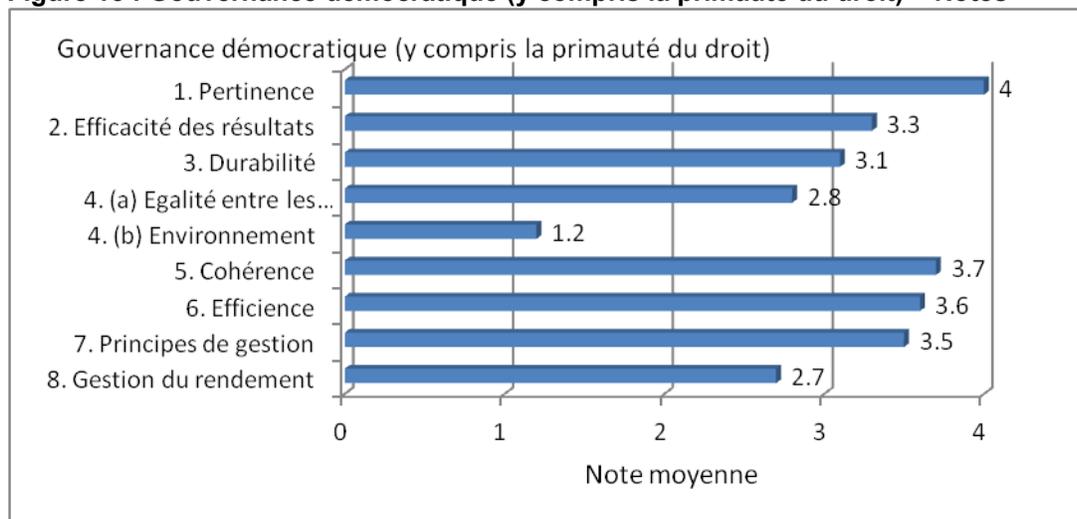


Figure 16 : Renouveau économique régional et croissance économique durable – Notes

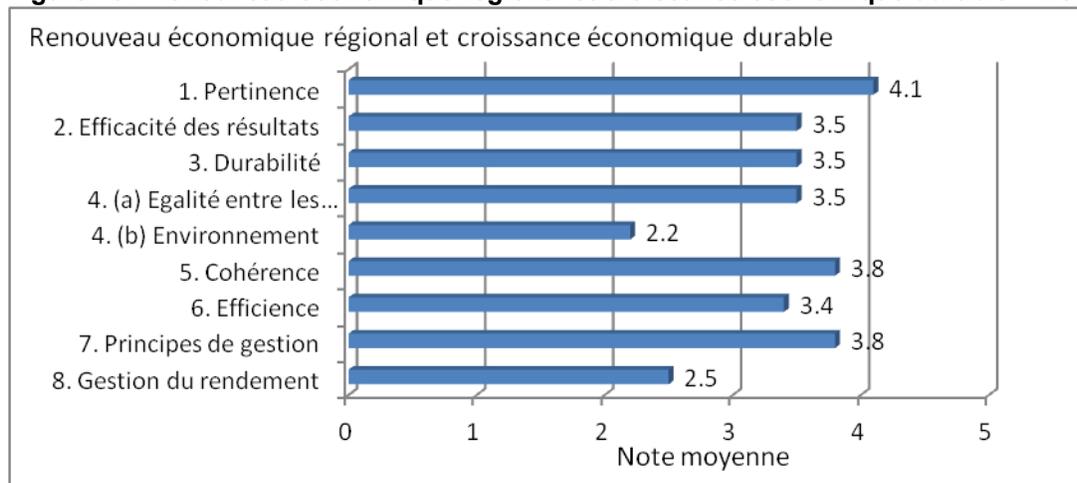


Figure 17 : Formation du capital humain – Notes

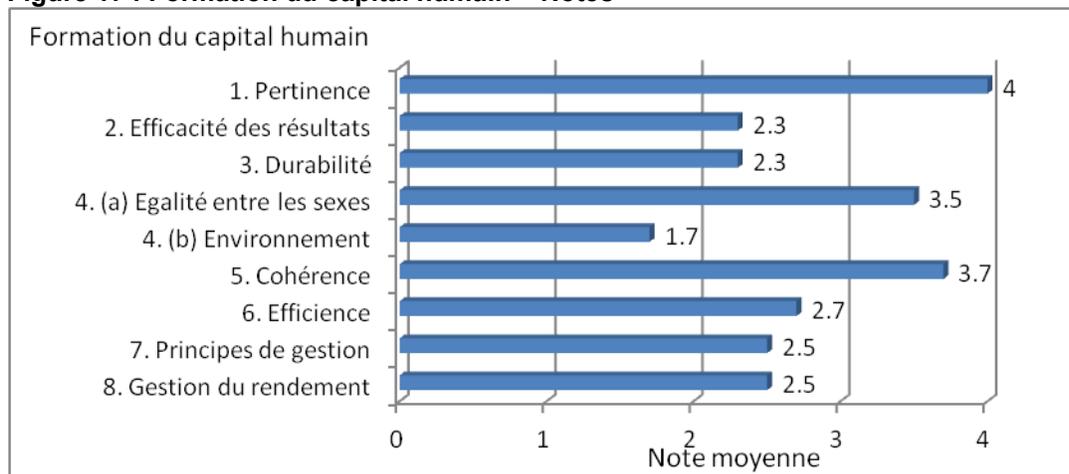


Figure 18 : Égalité entre les sexes (domaine de programmation) – Notes

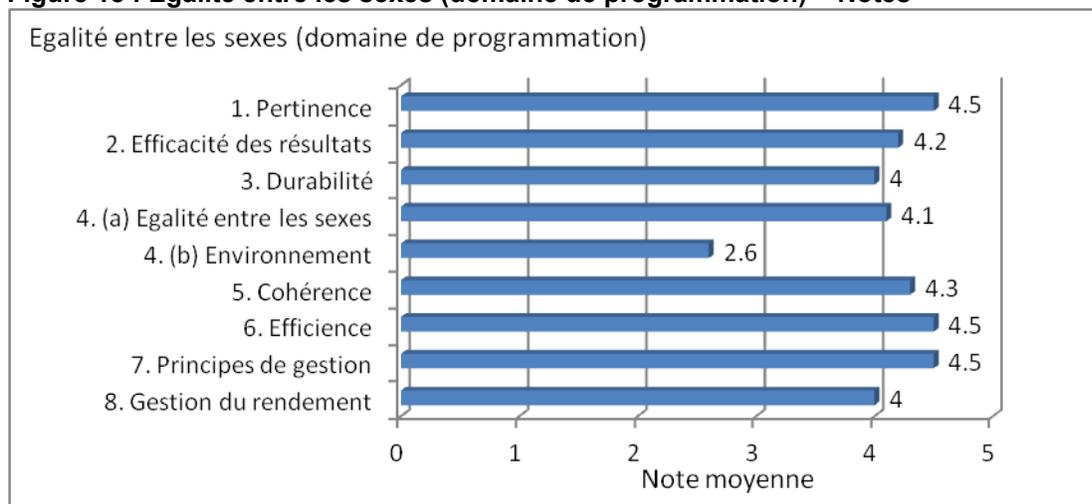
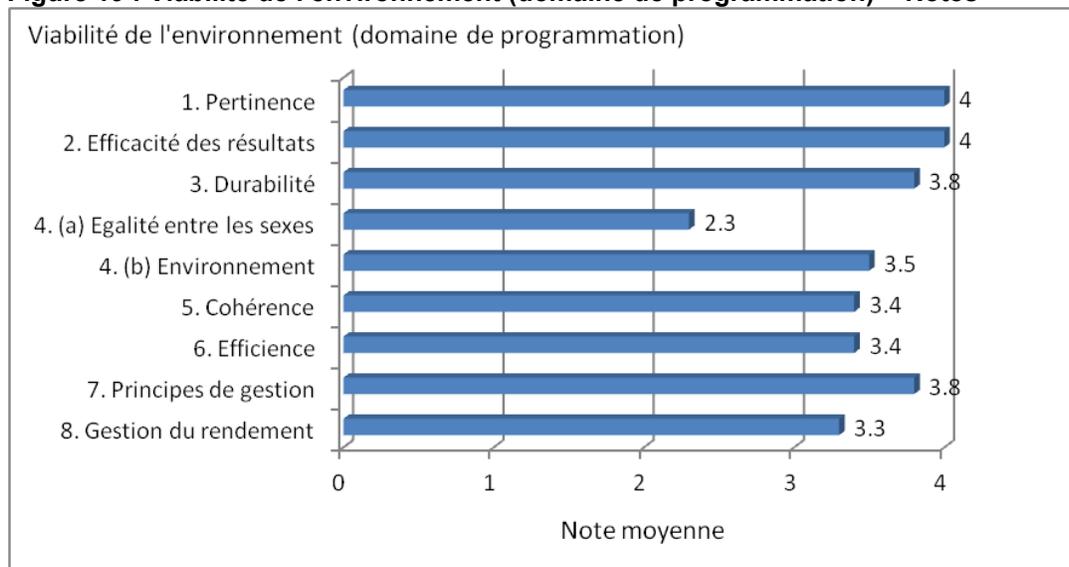


Figure 19 : Viabilité de l'environnement (domaine de programmation) – Notes



Annexe 14 : Notes attribuées aux projets par mécanisme d'exécution et notes globales

Échelle de cotation : Très satisfaisant (4,1-5,0); Satisfaisant (3,1-4,0); Moyennement satisfaisant (2,1-3,0); Insatisfaisant (1,1-2,0); Très insatisfaisant (0-1,0); Non pertinent (n. p.)

Figure 20 : Notes attribuées aux projets directifs de l'échantillon, par critère d'évaluation

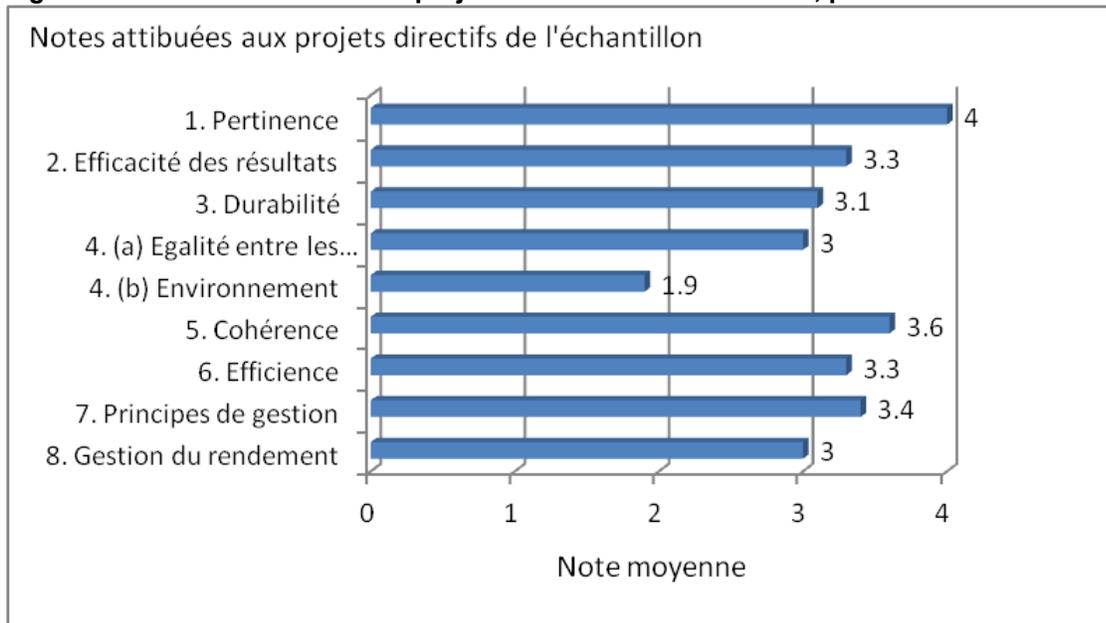


Figure 21 : Notes attribuées aux projets réactifs de l'échantillon, par critère d'évaluation

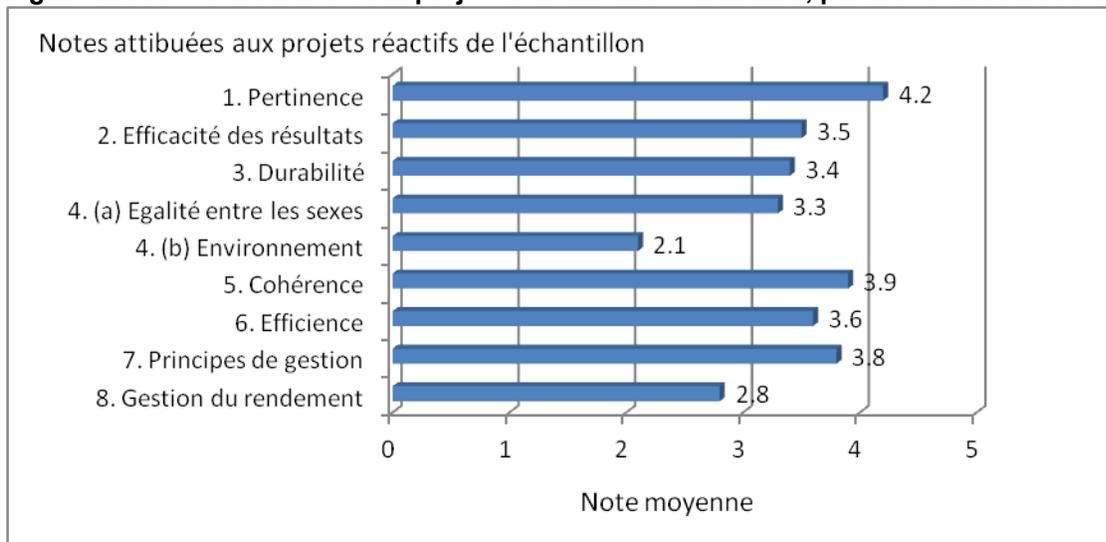


Figure 22 : Notes attribuées aux approches-programmes de l'échantillon, par critère d'évaluation

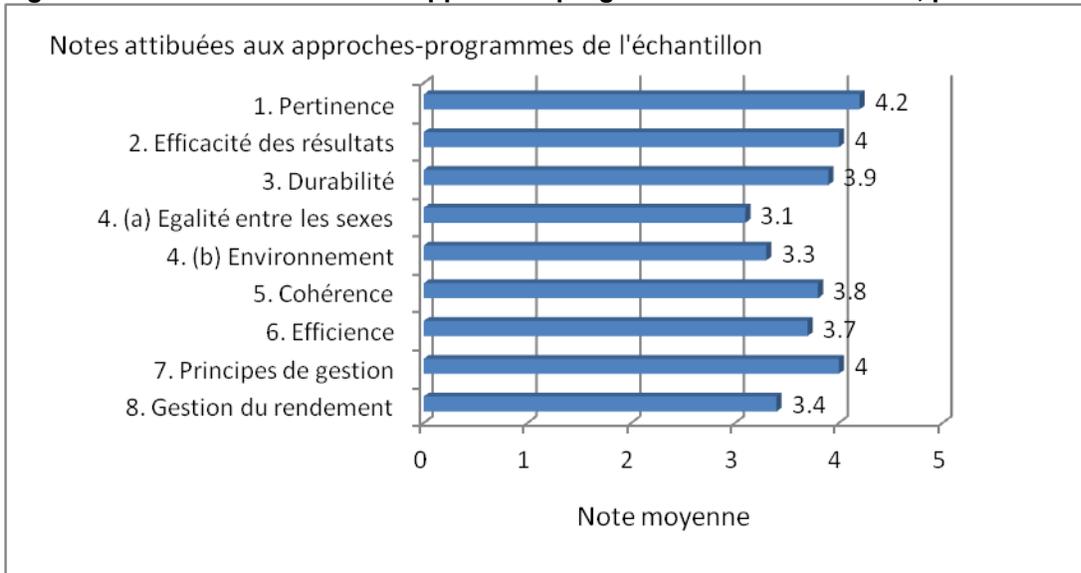
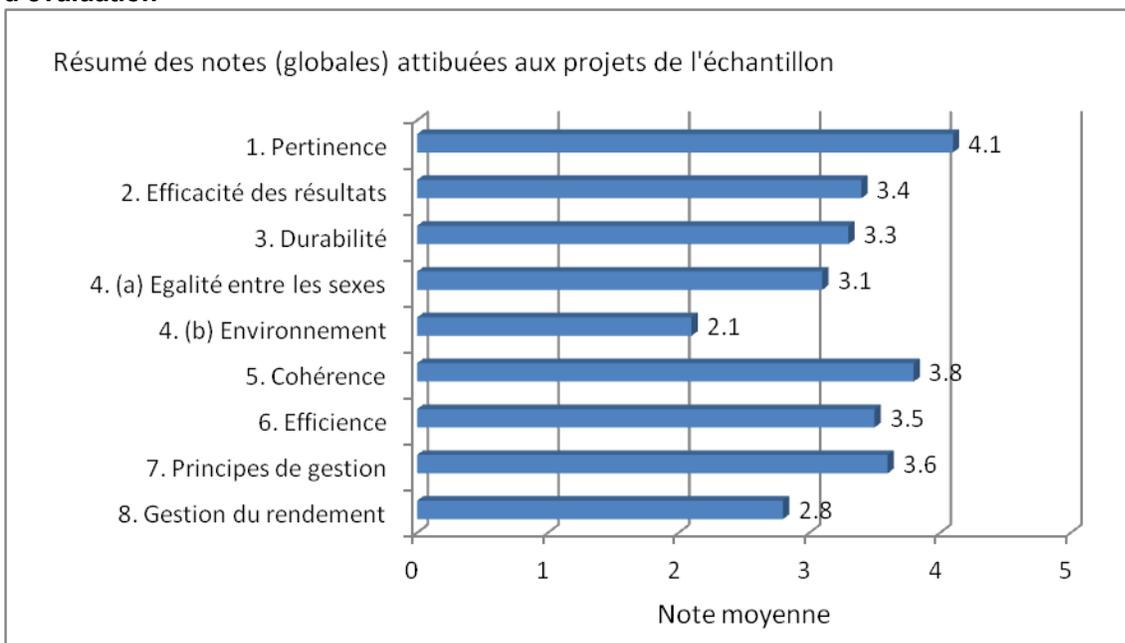


Figure 23 : Résumé des notes (globales) attribuées aux projets de l'échantillon, par critère d'évaluation



Annexe 15 : Documents consultés

- BELL, Jeanette, et Martineve PAJONAS L'HEUREUX. Programme d'égalité entre les sexes Caraïbes-Canada, phase II : Barbade et Caraïbes orientales, Rapport annuel 2005-2006.
- BYTOWN CONSULTING et C.A.C. INTERNATIONAL. *Évaluation de la mise en œuvre de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*, avril 2008.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. Fonds canadien pour la promotion de l'égalité entre les sexes dans les Caraïbes : Stratégie pour la Barbade et les Caraïbes orientales, Programme pour les Caraïbes, novembre 1997.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Évaluation du Programme régional des Caraïbes – Rapport synthèse*, janvier 2004.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. Communauté des Caraïbes – Cadre stratégique de programmation – De 2007-2008 à 2017-2018, juin 2007.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. Manuel opérationnel : Programme du Fonds pour la promotion de l'égalité entre les sexes dans les Caraïbes, phase II (252/1-021397), Programme pour les Caraïbes, 2000.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Stratégie-pays 2.0 2009 : Caraïbes*, octobre 2009.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Égalité entre les sexes – Cadre d'évaluation des résultats de l'ACDI*, dernière mise à jour : août 2011.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Plan d'action de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes – 2010-2013*.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Méthodes de gestion des approches-programmes de l'ACDI*, Évaluation interne, 2008.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*, 2010.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Profil pour l'évaluation, Programme pour les Caraïbes (De 2006-2007 à 2010-2011)*, Direction de l'évaluation, juillet 2011.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Égalité entre les sexes et renforcement des capacités liées au commerce : Outil de référence pour les intervenants*, non daté.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Lignes directrices sur l'application de la gestion axée sur les résultats à l'échelon des programmes*, 2012.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *La ministre Oda dévoile la Stratégie de l'ACDI sur la croissance économique durable*, communiqué du 25 octobre 2010.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *La gestion axée sur les résultats (GAR) dans les programmes-pays et les programmes régionaux*, 2012.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *Rapport de synthèse : Revue des approches-programmes à l'ACDI*, Direction de l'évaluation, mars 2010.

- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. Cadre de référence de l'évaluation du Programme régional pour les Caraïbes (de 2006-2007 à 2010-2011), juillet 2011.
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DES CARAÏBES. Rapports-pays de 2010 sur les questions d'égalité entre les sexes et d'environnement, Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux (BNTF-5), 2010.
- Mécanisme régional de négociation des Caraïbes, Accord de partenariat économique UE-Caraïbes – séance d'information, 15 octobre 2008.
- CLARKE, Roberta, et Jackie SEALY-BURKE. *Eliminating Gender-Based Violence, ensuring equality – ELAC/UNIFEM Regional Assessment of Actions to End Violence against Women in the Caribbean*, 2003.
- CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA. Examen semestriel du CARTAC (PNUD RLA/01/011), août 2003.
- COURT, Charles (haut-commissaire du Canada au Guyana). Notes d'allocution pour la cérémonie de lancement, Programme de formation en enseignement de base au Guyana. Programme de certificat d'enseignant du secondaire (formation à distance de CPCE), juillet 2009.
- COLLÈGE DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION CYRIL POTTER et CRC SOGEMA. Rapport de fin de projet – Programme de formation en enseignement de base au Guyana, 31 janvier 2011.
- DRAPER, Jan, Alexis ASSELIN, Alma O'CONNELL et Vivian MARCO. Rapport de mission sur le Programme de formation en enseignement de base au Guyana, août 2010.
- DUPERLY-PINKS, Deborah. Résumé de la conception de trois projets de partenariat approuvés axés sur la démocratie et la gouvernance, non daté.
- COMITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA COOPÉRATION DES CARAÏBES DE LA COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES. Rapport de la Conférence régionale sur le programme d'égalité entre les sexes de la CEPALC et du CDCC concernant la violence fondée sur le sexe et l'administration de la justice, du 3 au 5 février 2003.
- COMMISSION EUROPÉENNE. « Partenariat UE-Caraïbes pour la croissance, la stabilité et le développement », communication du 2 mars 2006 de la Commission européenne au Conseil, au Parlement européen et au Comité économique et social, COM(2006) 86 final – Journal officiel C 104, 3 mai 2006.
- FREEMAN, J. Évaluation du projet de développement de la capacité environnementale (ENCAPD) de l'OECD, août 2004.
- GUERRO, Pablo, Krista LUCENTI et Sebastián GALARZA. *Trade logistics and Regional Integration in Latin America & the Caribbean*, série de documents de travail de la BID, n° 148, décembre 2009.
- HALCON, Linda, Trisha BEUHRING et Robert BLUM. *A Portrait of Adolescent Health in the Caribbean*, Organisation mondiale de la santé et Organisation panaméricaine de la santé, 2000.
- HAY, K. Examen opérationnel du Programme de gestion économique des Caraïbes orientales, phase II, mars 2006.

- BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT. *Regional Strategy for Support to the Caribbean Community (2007-2010)*, octobre 2006.
- JACKSON, Jason, et Judith WEDDERBURN. *Gender and the Economic Partnership Agreement: An Analysis of the Potential Gender Effects of the CARIFORUM-EU EPA*. CEPALC/UNIFEM, 2009.
- KOUAME, Auguste, et Maria IVANOVA REYES. *The Caribbean Region Beyond the 2008-09 Global Financial Crisis*, document présenté dans le cadre de la conférence intitulée « Options for the Caribbean After the Global Financial Crisis », qui a eu lieu à Bridgetown (Barbade), les 27 et 28 janvier 2011.
- MANSFIELD, Kathy, Ashley SCHOFIELD et Mark WATSON. Évaluation externe indépendante, CARTAC, rapport final d'évaluation à mi-mandat, février 2010.
- LAVALLÉE, Marcil. Examen de la gestion – Rapport final : Observations et recommandations – Pratiques de gestion du Fonds pour la démocratie et la gouvernance pour la période du 1^{er} juin 2007 au 31 octobre 2009.
- MASSAIAH, Joycelyn. *Looking to the Future: A Review of Canadian Caribbean Gender Equality Program Phase II (CCGEP II)*, 2006.
- MEHRA, Rekha, et Geeta RAO GUPTA. *Gender Mainstreaming: Making It Happen*, International Centre for Research on Women, février 2006.
- MEIR, Peter, et Karen CELIS, « Sowing the Seeds of Its Own Failure: Implementing the Concept of Gender Mainstreaming », *Social Politics*, Oxford Journals : Soc Pol (2011)doi: 10.1093/sp/jxr020, octobre 2011.
- MITCHELL, Suzette. « What lies at the heart of the failure of gender mainstreaming: The strategy or the implementation? », *Development Bulletin*, n° 64, p. 8-10, 2004.
- NURSE, Osborn, et Eric BOBB. Deuxième examen à mi-parcours du CARTAC (UNDP RLA/01/011), septembre 2006.
- UNITÉ DE RÉFORME DE L'ÉDUCATION DE L'OECO. Rapport narratif et financier final de la période prenant fin le 31 mars 2008, Projet de réforme de l'éducation dans les Caraïbes orientales – phase 11 (OECO), avril 2008.
- SECRÉTARIAT DE L'OECO, *Facilitating Partnership and Progress in Education: A Strategic Plan for the OECS Education Reform Unit*, octobre 2004.
- UNITÉ DE RÉFORME DE L'ÉDUCATION DE L'OECO. Rapport sur la réunion d'évaluation de l'Unité de réforme de l'éducation de l'OECO concernant le Projet de réforme de l'éducation dans les Caraïbes orientales, Flamboyant Hotel, Grand Anse, Grenade, 14 septembre 2007.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « L'amélioration de l'efficacité de l'aide », *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, chapitre 8, automne 2009.
- OGILVIE, K., et associés. Fonds canadien de coopération pour les Caraïbes, août 2011.
- COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.
- ORGANISATION DES ÉTATS DES CARAÏBES ORIENTALES. Rapport sur le projet de réforme sur le droit de la famille et la violence conjugale de l'OECO, 15 septembre 2008.

- PORTUGAL, Alberto, et John WILSON. *Lowering Trade Costs for Development in Africa*, Banque mondiale, Groupe de recherche sur le développement, 17 juin 2008.
- PROULX, Francine. CUSO-VSO/Unité de soutien aux victimes du ministère de la Justice, *Rapport de suivi en Jamaïque de la DGPC de l'ACDI*, du 17 au 25 juin 2011.
- RICHARDS-JOHNSON, Gloria. Rapport d'évaluation final, Projet de réforme judiciaire et juridique de l'OECD (document confidentiel à diffusion restreinte), 2008.
- RON HUGHES CONSULTING. Examen du rendement du Projet de réforme de l'éducation dans les Caraïbes orientales, 14 juillet 2005.
- SAM, Olato. Rapport de consultation sur le Programme de formation en enseignement de base au Guyana, septembre 2010.
- STILES, M., et C. BARNETT. Évaluation à mi-parcours du Projet de renforcement institutionnel du Secrétariat de l'Organisation des États des Caraïbes orientales, juillet 2010.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Politique sur l'évaluation*, 2009.
- FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE (UNICEF). *Situational Analysis of Children and Women in Twelve Countries in the Caribbean*, février 2007.
- PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD). *Strategic Context Analysis for the Caribbean*.
- UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). *Gender Assessment USAID/Barbados and Eastern Caribbean*, mars 2010.
- UNIVERSALIA. *Mid-Term Evaluation of the BNTF 5*, janvier 2008.
- WOOD, Bernard, Julia BETTS, Florence ETTA, Julian GAYFER, Dorte KABELL, Naomi NGWIRA, Francisco SAGASTI et Malika SAMARANAYAKE. *L'Évaluation de la Déclaration de Paris – Phase 2 – Rapport final*. OCDE, mai 2011. Disponible à : www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/Evaluation-declaration-paris-phase-2.pdf
- GROUPE INDÉPENDANT D'ÉVALUATION DE LA BANQUE MONDIALE. *Les programmes régionaux : des atouts pour le développement – Une évaluation d'opérations plurinationales financées par la Banque mondiale*, 2007.
- BANQUE MONDIALE et ORGANISATION DES ÉTATS AMÉRICAINS (OEA). *Accelerating Trade Integration: Policy Options for Sustained Growth, Job Creation and Poverty Reduction*, 2009

Annexe 16 : Personnes consultées

Personnes consultées – par organisation

Anciennement Fondation canadienne contre la faim (maintenant CHF)

Denise Bentinck, directrice de projet

Agence canadienne de développement international (ACDI)

Cam Bowes, chef des opérations (jusqu'en octobre 2011), ACDI, Barbade

Beverley Clarke, Contrats et Finances, ACDI, Barbade

Louise Clément, directrice générale, Programme pour les Caraïbes, ACDI, Barbade

June Emmanuel, agente de programme, ACDI, Barbade

Lisane Garceau-Bednar, première secrétaire, ACDI, Barbade

Michele Gibson, agente principale de développement, ACDI, Barbade

Gyslaine Grenier, deuxième secrétaire, ACDI, Barbade

Zahir Meghji, analyste principal de programmes, ACDI, Barbade/administration centrale

Mark Mostovac, chef des opérations (depuis octobre 2011), ACDI, Barbade/administration centrale

Calvin Piggott, premier secrétaire, ACDI, Barbade

Anne Marie Ready, première secrétaire, ACDI, Barbade

Phyllis Roett, agente principale de développement, ACDI, Barbade

Jeanne Tucker, agente de programme, ACDI, Barbade

Curtis Wilson, Documentation et Archives, ACDI, Barbade

Zheng Zhang, premier secrétaire, ACDI, Barbade

Raymond Drouin, chef de l'Aide, ACDI, Guyana

Anna Iles, agente de programme, ACDI, Guyana

Nick Adams-Aston, agent principal de développement, Antilles du Commonwealth, Programme pour les Caraïbes (BMB), administration centrale de l'ACDI

Lucie Bazinet, chef d'équipe p. i., Égalité entre les sexes, Division des spécialistes thématiques et sectoriels, Direction de la planification géographique, des résultats et des spécialistes, administration centrale de l'ACDI

Peter Berkely, agent principal de développement, Opérations, Antilles du Commonwealth, BMB, administration centrale de l'ACDI

Shawn Hayes, spécialiste principale en égalité entre les sexes, Division des spécialistes thématiques et sectoriels, DGPG, administration centrale de l'ACDI

Odette Langlais, spécialiste en éducation, Division des spécialistes thématiques et sectoriels, Direction de la planification géographique, des résultats et des spécialistes, DGPG, administration centrale de l'ACDI

Réal Lavergne, gestionnaire, Unité de l'efficacité de l'aide et de la programmation par pays, DGPC, administration centrale de l'ACDI

Susan Learoyd, analyste des politiques relatives aux programmes, Unité de l'efficacité de l'aide et de la programmation par pays, DGPC, administration centrale de l'ACDI

Dean Moser, agent principal de développement, Programme inter-américain, DGPG, administration centrale de l'ACDI

Julian Murray, directeur principal, Planification stratégique et Opérations, DGPG, administration centrale de l'ACDI

Alisa Niakhai, analyste subalterne, administration centrale de l'ACDI

Yveta Pass, gestionnaire, Gestion axée sur les résultats (GAR), Planification stratégique et Opérations, Direction de la planification géographique, des résultats et des spécialistes, DGPG, administration centrale de l'ACDI

Linda Periard, agente technique, administration centrale de l'ACDI

Diana Rivington, directrice, Développement humain et Égalité entre les sexes, Direction générale des politiques stratégiques et du rendement (DGPSR), administration centrale de l'ACDI

Michael Von Schoenberg, agent de programme, Décentralisation, Programmes pangéographiques, DGPG, administration centrale de l'ACDI

Gwen Walmsley, gestionnaire principale de programmes, BMB, administration centrale de l'ACDI

Gresford Bennett, agent de développement, ACDI, Jamaïque

Sekeywi Carruthers, agent de développement, ACDI, Jamaïque

Vivian Gray, agente de développement, ACDI, Jamaïque

Marie Legault, chef de l'Aide, ACDI, Jamaïque

Pascal Dehoux, nouveau conseiller en environnement, haut-commissariat du Canada/ACDI

Moreno Padilla, ancien conseiller en environnement, haut-commissariat du Canada/ACDI

Kala Seegopaul, directrice, ACDI, Unité d'appui aux programmes (Guyana)

Personnel anciennement au Programme pour les Caraïbes (BMB) de l'ACDI

Carole Kerfoote, agente principale de développement, administration centrale de l'ACDI, hauts-commissariats du Canada, Jamaïque et Guyana

Louise Valle, gestionnaire supérieure du programme de gouvernance, administration centrale de l'ACDI, haut-commissariat du Canada, Jamaïque

Consultants de l'ACDI (anciens et actuels)

Savitri Balbahadur, ancienne gestionnaire sur le terrain, Programme de formation en enseignement de base au Guyana, Collège des sciences de l'éducation Cyril Potter

Jeanette Bell, coordonnatrice, Fonds pour l'égalité entre les sexes, Barbade/OECO, consultante indépendante

Diane Cummins, coordonnatrice, Fonds canadien, Barbade/OECO, consultante indépendante

Deborah Duperly-Pinks, coordonnatrice, Fonds pour la démocratie et la gouvernance, Jamaïque, consultante indépendante

Carole Houlihan, conseillère en égalité entre les sexes, consultante indépendante

Joycelin Massaiah, évaluateur du Programme d'égalité entre les sexes Canada-Caraïbes – phase II, consultant indépendant

Dana Peebles, consultante en égalité des sexes et commerce, Kartini International

Vanda Radzik, coordonnatrice, Fonds pour l'égalité entre les sexes, Guyana

Dorienne Rowan-Campbell, ancienne chef, Direction de l'intégration de la femme au développement, Secrétariat pour les pays du Commonwealth

Susan Sproule, ancienne directrice de projet, Programme de formation en enseignement de base au Guyana, ACCC, autrefois à CRC Sogema

Mark Styles, évaluateur et consultant, BMB, consultant indépendant

Centre des Caraïbes pour l'administration du développement (CARICAD)

Jennifer Astaphan, directrice générale

Rosemund Warrington, spécialiste des programmes de renforcement institutionnel

Bureau des négociations commerciales de la CARICOM

Trevor Boothe, directeur de la coopération technique

Ambassadrice Gail Mathurin, directrice générale

Cherry Sampson, agente de programme

Banque de développement des Caraïbes (BDC)

Norman Cameron, chef de division, Services aux projets, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Yuri Chakalall, spécialiste en gestion des risques liés aux catastrophes, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Adrian Debique, directeur (par intérim), Finances et Planification intégrée

Cheryl Dixon, agente des opérations, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Marlene Johnson, spécialiste en égalité entre les sexes, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Monica La Bennett, directrice adjointe (par intérim), Planification intégrée

Yvonne Moses-Grant, directrice (par intérim), Service des projets, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Denise Noel-Debique, spécialiste en égalité entre les sexes, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Valerie Pilgrim, agente de projet, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Karen Small, agente de projet, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

Clairvair Squires, gestionnaire de portefeuille, BDC/Fonds d'affectation spéciale pour les besoins fondamentaux

W. Warren Smith, président

Conseil des examens des Caraïbes (CXC)

Didacus Jules, président-directeur général, ancien secrétaire permanent à l'éducation, Sainte-Lucie, CXC

Caribbean Export Development Agency (Caribbean Export)

Pamela Coke Hamilton, directrice générale

Caribbean Policy Development Centre

Cecilia Babb, coordonnatrice adjointe

Marché unique des Caraïbes

Myrna Bernard, agente de programme

Ivor Carryl, directeur de programme

Secrétariat de la CARICOM

Safiya Ali, avocate générale (par intérim), Cadre juridique et institutionnel

Valerie Alleyne-Odle, directrice (par intérim), Politique étrangère et Relations avec la communauté

Ambassadrice Lolita Applewhaite, sous-secrétaire générale

Garfield Barnwell, directeur, Développement durable

Myrna Bernard, agente responsable, Développement humain et social

Lyndell Danzie-Black, agente principale de projet

Keith Gordon, conseiller, Mobilisation des ressources et Assistance technique
Sandy Griffith, agente principale de projet, Mobilisation des ressources et Assistance technique
Clement Humes, agent principal de projet, Mobilisation des ressources et Assistance technique
Elson Jordan, directeur de programme adjoint, Appui aux programmes
Jacquelyn Joseph, directrice générale, Planification, suivi et évaluation stratégiques
Patricia McPherson, spécialiste en éducation, Unité du développement humain
Patricia McPherson, gestionnaire de programme adjointe (par intérim), Éducation et Développement humain et social
Alexis Murray, agent de projet, Mobilisation des ressources et Assistance technique
Anya Thomas, agente principale de projet, Développement durable

Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes (CARTAC)

Howard Edmonds, conseiller, secteur financier et marchés financiers
Michel Marion, conseiller, questions macrobudgétaires
Arnold McIntyre, coordonnateur de programmes
Mark Waddington, conseiller en administration de l'impôt

Agence caraïbe pour les secours d'urgence en cas de catastrophe (CDEMA)

Jeremy Collymore, directeur général
Andria Grosvenor, gestionnaire technique, Préparation et Soutien aux pays
Cisne Pascal, coordonnatrice de programme
Saudia Rahat, agente principale de programme
Elizabeth Riley, directrice générale adjointe

CUSO-VSO

Tarik Perkins, représentant du bureau du programme pour la Jamaïque

Ministère du Développement international (DFID) du Royaume-Uni

Simone Ballister, gestionnaire du développement durable
Richard Carter, conseiller en développement social régional
Cherriane Clarke, conseillère des politiques relatives à la croissance
Harry Hagan, chef du bureau des Caraïbes et administrateur du Royaume-Uni à la Banque de développement des Caraïbes

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)

Son Excellence Ruth Archibald, haute-commissaire du Canada à la Barbade

Banque centrale des Caraïbes orientales

Sir Dwight Venner, gouverneur

Cour suprême des Caraïbes orientales

Gregory Gerard, ancien coordonnateur de projet, Projet de réforme judiciaire et juridique

Francis Letang, directeur des projets

Unité de l'environnement et du développement durable, Sainte-Lucie

Keith Nicholls, chef

Peter Murray, agent de programme

Union européenne (UE)

Hubert Perr, chef des opérations, délégation de l'UE, Barbade

Guyana Responsible Parenthood Association (GRPA)

Beverly Chan, ancienne gestionnaire du Projet de gouvernance et de gestion municipales

Conseil municipal, Guyana

Robert Williams, maire

Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA)

Audia Barnett, représentante de l'IICA au Canada

Trevor W. Murray, représentant

Marcia Phillips-Dawkins, coordonnatrice de projet

Ainsworth Riley, spécialiste en agro-entreprise

Banque interaméricaine de développement (BID)

Joel Branski, représentant, Barbade

Jeremy Harris, économiste

Anneke Jessen, représentante, Belize

Tara Lisa Persaud, coordonnatrice de la gestion des connaissances

Jose Jorge Saavedra, directeur général

Fonds d'investissement social de la Jamaïque

Milton Clark, agent de l'environnement

Scarlette Gillings, directrice générale

Carl MacKenzie, gestionnaire de programme

Loy Malcolm, gestionnaire de projet, Opérations et Environnement

Ministère de la Santé et de l'Environnement, Saint-Vincent-et-les Grenadines

Edmund Jackson, coordonnateur du secteur de l'environnement, ministère de la Santé et de l'Environnement, Saint-Vincent-et-les Grenadines

Ministère du Gouvernement local et du Développement rural (MGLDR)

Nigel Dharamsall, secrétaire permanent, MGLDR

Michael Lewis, gestionnaire, MGLDR

Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO)

Marcellus Albertin, chef, Unité de réforme de l'éducation, Secrétariat de l'OECO

Cletus Bertin, agent principal, Secrétariat de l'OECO

Beverly Best, directrice, Services de coopération fonctionnelle, Secrétariat de l'OECO

Randolph Cato, directeur, Affaires économiques, Secrétariat de l'OECO

Len Ishmael, directrice générale, Secrétariat de l'OECO

Institut de planification de la Jamaïque (PIOJ)

Pauline Morrison, gestionnaire du programme bilatéral

Barbara Scott, directrice de la coopération externe

Marsha Woolcock, agente de programme

Organisation du secteur privé de la Jamaïque (PSOJ)

Sandra Glasgow, chef de la direction

Service de la statistique de la Barbade

Shawn Skinner, Service de la statistique

Développement durable, Grenade

S. Thomas, directeur

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Stein Hansen, représentant résident adjoint

Margaret Jones-Williams, coordonnatrice, Énergie et Environnement

Ian King, gestionnaire de projet

Paula Mohamed, gestionnaire de projet, Gouvernance

Reynold Murray, Environnement et Énergie

Agence américaine pour le développement international (USAID)

Mansfield Blackwood, spécialiste technique principal

Université des Indes occidentales (UWI)

Eudine Barriteau, rectrice adjointe et ancienne chef de l'IGDS, UWI, Cave Hill

Joan Cuffie, chef, Institute of Gender and Development Studies, UWI, Cave Hill

Leith Dunn, directrice, Centre for Gender and Development Studies, UWI, Jamaïque

Keith Nurse, directeur du Shridath Ramphal Centre for International Trade Law, Policy and Services, UWI, Cave Hill (Barbade)

ONU Femmes

Roberta Clarke, directrice du programme régional, Bureau des Caraïbes

Leah Odle-Benson, coordonnatrice de programme

Autres

Indra Chanderpaul, ancienne ministre des Services humains et de la Sécurité sociale, gouvernement du Guyana

Karen de Souza, coordonnatrice, Red Thread

Evelyn Hamilton, agente de planification en chef, ministère de l'Éducation, gouvernement du Guyana

Margaret Kertzious, directrice, Help and Shelter

Magda Pollard, membre de la Commission de la condition de la femme et de l'égalité des sexes, gouvernement du Guyana

Annexe 17 : Réponse aux recommandations de l'évaluation précédente du Programme (1993-2003)

L'équipe d'évaluation s'est penchée sur les mesures que le Programme a prises pour donner suite aux recommandations contenues dans l'évaluation précédente du Programme régional pour les Caraïbes, visant la période 1993-2003. Les recommandations ayant trait aux orientations du Programme ont été acceptées et prises en considération dans le cadre de programmation, tant pendant la période intermédiaire après 2004 que dans la planification de 2007 – c.-à-d. pour le cadre stratégique de programmation de l'ACDI pour la Communauté des Caraïbes (2007-2008 à 2017-2018). Il était plus précisément recommandé de continuer de mettre l'accent (ou d'insister davantage) sur la programmation régionale; sur le commerce, l'intégration économique et la compétitivité; sur le développement des ressources humaines; sur la gestion de l'environnement; sur l'équité et la pauvreté en tant qu'éléments primordiaux.

L'évaluation précédente recommandait aussi d'envisager une approche plus stratégique à l'égard du Programme, qui ferait entre autres le lien avec les Objectifs du Millénaire pour le développement; de renforcer la cohérence de l'aide globale du Canada pour les Caraïbes; de procéder à une rationalisation à l'appui des organisations régionales, afin de renforcer la gestion axée sur les résultats; d'examiner les moyens possibles de réduire la portée du Programme grâce à un nombre restreint de subventions plus élevées appuyant des partenariats à long terme.

Les autres recommandations avaient trait à l'élaboration d'une politique et de critères concernant la collaboration avec les pays à revenu intermédiaire, à la détermination de moyens de réduire les risques et la vulnérabilité, au profit des pauvres, ainsi qu'aux efforts à déployer pour tirer des leçons de la programmation régionale.

Le Programme a accepté plusieurs de ces recommandations, lesquelles ont été prises en considération lors de l'élaboration du cadre de programmation.

Depuis 2007, l'élaboration de la stratégie de programmation est devenue plus complexe, de sorte que la stratégie a été reformulée en 2009. Toutefois, un certain nombre d'orientations en matière de politiques et de programmation ont été maintenues et transposées dans le plus récent cadre de programmation (c.-à-d. celui de 2010-2015). Il s'agit en particulier de privilégier la programmation régionale, le commerce et l'intégration économique ainsi que l'octroi de subventions plus importantes. La gestion de l'environnement continue d'être prise en considération, même si ce n'est qu'en tant que thème transversal, aspect pour lequel le Programme n'a toutefois pas été efficace au cours de la période visée par la présente évaluation.

Bien que l'équipe du Programme ait donné suite aux nombreuses recommandations contenues dans l'évaluation antérieure (1993-2003), il semble que les difficultés connues ces dernières années pour ce qui est de s'adapter aux changements apportés au cadre de programmation, de travailler davantage avec les institutions financières internationales à l'échelle régionale, de gérer les coûts de transition associés à la décentralisation et d'utiliser les nouveaux outils de gestion et d'établissement de rapports de l'ACDI ont peut-être mené les responsables à se préoccuper dans une moindre mesure de la cohérence au sein de l'ACDI et à l'échelon pangouvernemental.

Annexe 18 : Réponse de la direction

À la suite de l'évaluation, huit recommandations ont été formulées, soit sept visant le Programme pour les Caraïbes de l'ACDI et une visant la Direction générale des programmes géographiques. On trouvera ci-après les observations et les engagements du Programme et de la Direction générale, de même que les mesures prévues :

Observations générales du Programme pour les Caraïbes :

1. L'ACDI accueille avec satisfaction la solide validation fournie par cette évaluation à propos des résultats obtenus par de nombreux projets au cours de la période étudiée. Le renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance est un travail à long terme nécessitant de la continuité et un engagement soutenu, ce que l'équipe du Programme s'efforce d'assurer. L'évaluation a été une occasion unique de faire le bilan des progrès dans l'atteinte des résultats et des objectifs, et elle est venue confirmer que les investissements réalisés ont permis d'optimiser les ressources, au profit du Canada et des citoyens des Caraïbes.
2. En raison de la période visée par l'évaluation (de 2006-2007 à 2010-2011), peu de projets élaborés dans le cadre de la stratégie actuelle du Programme (approuvée en 2009) étaient inclus dans l'échantillon. En conséquence, certaines observations sur la gestion et l'approche du Programme reposent sur une information désuète. Depuis 2010-2011, des progrès importants ont été réalisés et certaines des questions soulevées ont été ou sont actuellement examinées. Au premier rang figure la perception voulant que le Programme soit désormais axé sur une approche exclusivement régionale. Bien que les initiatives régies par la stratégie de 2009 aient une portée régionale ou infrarégionale, plusieurs projets ciblent un sous-ensemble de pays, et tous les projets comprennent des partenariats, des activités et des résultats au niveau national et, dans certains cas, aux niveaux local ou communautaire. Voici des exemples d'initiatives qui donnent des résultats importants à l'échelon national :
 - a. Le Projet de partenariat pour le développement du secteur privé de la CARICOM renforce la stratégie de la Banque de Sainte-Lucie pour les petites et moyennes entreprises, améliore la rentabilité et la viabilité des activités de microfinancement au titre du Small Business Development Finance Trust au Guyana, aide à établir des partenariats public-privé productifs pour créer des emplois et favoriser la croissance, comme en ce qui concerne le désinvestissement dans le cas de l'aéroport international Norman Manley, en Jamaïque.
 - b. Le Centre régional d'assistance technique pour les Caraïbes (CARTAC) a joué un rôle clé dans l'introduction de systèmes plus efficaces de taxes sur la valeur ajoutée dans cinq pays, la modernisation des procédures et des systèmes de douanes dans six pays ainsi que la détermination et l'élimination des répercussions régressives potentielles de la politique fiscale sur les groupes vulnérables. De plus, des plans d'action en matière de réforme ont été menés à bien dans trois des quinze États ciblés. La formation offerte dans sept pays a également permis d'améliorer la gestion et l'analyse macrobudgétaires.

- c. Dans le cadre du projet de prestation des services consultatifs sur la gestion de la dette de la Banque centrale des Caraïbes orientales, cinq des six pays ciblés procèdent maintenant à des analyses de la viabilité de la dette chaque année, et les six pays touchés ont bénéficié d'une formation sur l'évaluation du rendement de la gestion de la dette.
- d. En tant que premier mécanisme de protection contre les risques visant de multiples pays, le Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes a versé en temps opportun des paiements totalisant plus de 32 millions de dollars à sept pays touchés par les catastrophes naturelles.
3. L'approche régionale du Programme pour les Caraïbes s'est avérée rentable du point de vue de la mise en œuvre de la programmation dans une région composée d'un grand nombre de petits États dispersés. À cet égard, l'équipe du Programme a réussi à obtenir de plus grands gains d'efficacité, et continue à travailler dans ce sens, en ce qui concerne les budgets alloués à la formation, aux déplacements, à l'accueil et aux fournitures. Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) du Programme a diminué de 36 %, passant de 28 en 2008-2009 à 18 en 2012-2013. Le budget de fonctionnement et d'entretien (F et E) du Programme pour les Caraïbes a été réduit de 20 %, passant de 212 000 \$ en 2008-2009 à 175 000 \$ en 2012-2013. Au cours de la même période, les décaissements totaux au titre de l'aide, à l'exception du Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL), ont été portés de 40 millions de dollars en 2008-2009 à 47 millions de dollars en 2011-2012. Par conséquent, au cours de la période de 2008-2009 à 2011-2012, les décaissements par ETP ont augmenté de 80 %, et chaque dollar versé au titre de l'aide a nécessité 0,41 cent, plutôt que 0,53 cent du budget de F et E. Ces gains d'efficacité seront améliorés grâce à d'autres réductions découlant du plan d'action pour la réduction du déficit. Par exemple, les ETP du Programme seront réduits davantage. À l'été 2013, il y aura 15 ETP, ce qui équivaut à une réduction totale de 46 % entre 2008-2009 et 2012-2013.

Recommandations	Engagements et mesures	Centre de responsabilité	Date d'achèvement prévue	Progrès
<p>Il est recommandé :</p> <p>1. De maintenir et d'améliorer le renforcement des capacités pour certains aspects de la gouvernance et de l'intégration, à l'échelle régionale et infrarégionale, et de mettre en œuvre des initiatives nationales complémentaires en tant qu'avantage comparatif du Programme pour les Caraïbes.</p>	<p>Nous souscrivons en partie à cette recommandation. L'équipe du Programme reconnaît l'importance du renforcement des capacités et de l'intégration régionale du point de vue du soutien du développement durable dans les Caraïbes. Le renforcement des capacités est un élément clé de tous les programmes entrepris par le Programme régional pour les Caraïbes dans le cadre de la stratégie actuelle.</p> <p>Nous ne souscrivons pas à la recommandation visant à inclure des initiatives nationales complémentaires. L'approche régionale du Programme constitue l'un de</p>	<p>Directeur principal du Programme pour les Caraïbes, ACIDI</p>	<p>Terminé</p>	<p>Terminé</p>

Recommandations	Engagements et mesures	Centre de responsabilité	Date d'achèvement prévue	Progrès
	<p>ses avantages comparatifs. La collaboration et l'intégration régionales demeurent la seule solution viable pour une région désavantagée par l'absence d'économies d'échelle et une grande vulnérabilité dans le contexte de la mondialisation. Bien que les initiatives soient de portée régionale, elles englobent des partenariats, des activités et des résultats au niveau national (et, dans certains cas, au niveau communautaire) visant à combler des besoins précis des pays participants. Du même coup, l'approche régionale pare à une importante contrainte faisant obstacle au développement durable dans les Caraïbes. En effet, elle favorise la collaboration et l'intégration parmi les pays de la région, de même que la mise en commun des connaissances, de l'expérience et des pratiques exemplaires. Du point de vue de la gestion, l'approche régionale s'est aussi avérée rentable.</p> <p>Par exemple, le Projet de développement économique dans les Caraïbes, approuvé en 2011, permet de renforcer les compétences et les capacités des administrations et des organismes locaux afin d'améliorer la croissance économique en soutenant les microentreprises ainsi que les petites et moyennes entreprises dans cinquante districts de sept pays. Par ailleurs, l'une des principales composantes du Projet sur le commerce et la compétitivité de la CARICOM est le soutien offert à l'unité chargée du Marché unique des Caraïbes afin de l'aider à mettre en place le cadre nécessaire au niveau régional et au sein des pays de la région, en vue de favoriser une meilleure intégration régionale grâce à la mobilité des personnes et aux</p>			

Recommandations	Engagements et mesures	Centre de responsabilité	Date d'achèvement prévue	Progrès
	mouvements de marchandises et de services.			
<p>2. D'accroître la capacité et l'efficacité du Programme pour ce qui est de soutenir la viabilité de l'environnement (ce qui s'ajoute à l'importance accordée actuellement à la gestion des risques de catastrophes), comme facteur essentiel pour réduire la forte vulnérabilité et accroître la résilience de la région. L'augmentation des ressources professionnelles sur le terrain aiderait à cerner les possibilités stratégiques et à confirmer l'environnement comme thème transversal.</p>	<p>Nous souscrivons en partie à cette recommandation. L'équipe du Programme reconnaît que la viabilité de l'environnement et la gestion des risques liés aux catastrophes constituent des éléments fondamentaux de la croissance économique durable de la région des Caraïbes. Cette observation est particulièrement évidente dans les initiatives de développement du secteur privé qui soutiennent, par exemple, la création de petites et de moyennes entreprises. Elle est toutefois moins évidente dans les projets menés dans le domaine de la gestion des finances publiques – renforcement du régime d'imposition, des douanes et de l'établissement des budgets. En partie, la cote globale à cet égard a été moins élevée en raison des faibles cotes attribuées pour l'intégration de l'environnement dans les programmes sur la gestion des finances publiques.</p> <p>L'équipe du Programme reconnaît aussi la convergence entre les questions environnementales et son imposante programmation en faveur de la réduction des risques liés aux catastrophes. Nous avons remarqué que l'analyse ne tenait pas pleinement compte de la résilience considérablement accrue aux menaces pour l'environnement que ces programmes ont favorisée, ce qui est en partie attribuable à la difficulté de faire rapport sur les résultats transversaux dans le cas d'un programme régional visant 14 pays.</p> <p>Nous sommes d'avis qu'il serait utile d'avoir un</p>	<p>Directeur principal du Programme pour les Caraïbes, ACDI</p>	<p>Exercice 2013-2014</p>	

Recommandations	Engagements et mesures	Centre de responsabilité	Date d'achèvement prévue	Progrès
	<p>spécialiste en environnement sur le terrain. Actuellement, le Programme profite des services d'un spécialiste en environnement qui est à l'administration centrale, et il cherchera à les bonifier grâce aux services de consultation d'un spécialiste en environnement dans les Caraïbes.</p>			
<p>3. De chercher à mettre à profit l'avantage comparatif et le leadership du Canada en matière d'égalité entre les sexes dans la région, en rétablissant et en renforçant le réseau et le rôle du Programme en matière d'égalité entre les sexes. Aux niveaux des projets et du Programme, il faudrait accorder une plus grande importance à l'égalité entre les sexes en tant que thème transversal.</p>	<p>Nous sommes d'accord. L'égalité entre les sexes, en tant que thème transversal, est un élément important à prendre en considération pour favoriser un développement efficace. Le Programme recrutera sur place un(e) spécialiste en égalité entre les sexes qui sera chargé(e) d'effectuer des analyses comparatives entre les sexes et de formuler des recommandations sur la façon d'améliorer l'égalité entre les sexes dans le Programme. Entretemps, l'équipe du Programme collaborera avec des spécialistes en égalité entre les sexes à l'administration centrale de l'ACDI.</p>	<p>Directeur principal du Programme pour les Caraïbes, ACDI</p>	<p>Exercice 2013-2014</p>	
<p>4. D'examiner les résultats escomptés et les indicateurs de façon à suivre le rendement du Programme en matière d'intégration régionale et à communiquer clairement les résultats.</p>	<p>Nous sommes d'accord. L'intégration régionale est explicitement incluse dans tous les résultats immédiats, étant donné que l'intégration régionale est l'une des principales raisons d'être du Programme, et elle fait partie intégrante de chaque projet.</p> <p>Le Programme s'efforcera davantage de décrire clairement les aspects liés à l'intégration régionale des résultats des projets lorsqu'il établira ses rapports globaux, comme le Rapport annuel du programme régional.</p>	<p>Directeur principal du Programme pour les Caraïbes, ACDI</p>	<p>Exercice 2013-2014</p>	

Recommandations	Engagements et mesures	Centre de responsabilité	Date d'achèvement prévue	Progrès
5. De fournir une plus grande marge de manœuvre à l'égard de certains projets d'envergure nationale et infrarégionale qui pourraient appuyer la programmation foncièrement régionale du Programme pour les Caraïbes.	Nous ne sommes pas d'accord. Voir l'observation au point 1 ci-dessus. Le Programme pour les Caraïbes dispose déjà de la marge de manœuvre nécessaire pour soutenir des projets d'envergure régionale et infrarégionale qui englobent néanmoins des activités et des résultats au niveau national et, s'il y a lieu, aux niveaux local et communautaire. L'objectif de l'intégration régionale des Caraïbes et l'approche régionale de l'ACDI pour la programmation sont intrinsèquement liés.	Directeur principal du Programme pour les Caraïbes, ACDI	Terminé	Terminé
6. De renforcer la gestion du rendement par les moyens suivants : a) une meilleure formation du personnel en matière de gestion des résultats et d'établissement de rapports sur les résultats, afin d'améliorer la qualité des rapports préparés au moyen de l'outil de suivi et de rapport sur l'investissement; b) la révision des indicateurs dans le cadre de mesure du rendement du Programme, conformément aux nouvelles directives de l'Agence, pour une meilleure mesure des résultats par rapport aux secteurs prioritaires et aux thèmes transversaux; c) une évaluation davantage axée sur les résultats à l'échelle des projets, des secteurs	<p>a) Nous sommes d'accord. Le Programme a offert à toute son équipe une formation en matière de gestion des résultats et d'établissement de rapports connexes à l'automne 2011, ce qui a permis d'améliorer la qualité des rapports fondés sur l'Outil de suivi et de rapport sur l'investissement (OSRI) en 2012. Le personnel sera invité à se prévaloir de la possibilité de participer à une formation de suivi offerte à l'Agence.</p> <p>b) Nous sommes d'accord. Tous les indicateurs du cadre de mesure du rendement (CMR) du Programme ont été révisés et le seront régulièrement, en fonction des indicateurs des CMR des projets. Le CMR du Programme est un document de travail en constante évolution dont les indicateurs sont modifiés à mesure que de nouvelles initiatives s'ajoutent et que les indicateurs des projets opérationnels sont modifiés. Cette tâche fait appel à une démarche participative dont le but est de veiller à ce que les deux éléments essentiels des indicateurs, à savoir la fréquence et la fiabilité, soient respectés. Le CMR du Programme</p>	Directeur principal de l'ACDI, Programme pour les Caraïbes	<p>a) Terminé</p> <p>b) Terminé</p>	<p>a) Terminé</p> <p>b) Terminé</p>

Recommandations	Engagements et mesures	Centre de responsabilité	Date d'achèvement prévue	Progrès
et des thèmes.	<p>détermine les résultats escomptés au fil du temps et, surtout, la tendance. Le processus de révision continue du CMR est guidé par les lignes directrices de l'Agence.</p> <p>c) Nous sommes d'accord. L'équipe du Programme élaborera un plan d'évaluation.</p>		c) Fin de l'exercice 2012-2013	
7. De faire en sorte qu'il existe un plan de communication clair pour l'ensemble de l'Agence, qui permette de rendre compte des progrès à ce jour et qui fasse état des éléments restants dans le cadre de l'engagement de 600 millions de dollars que le gouvernement du Canada a pris en 2007 sous forme d'aide au développement additionnelle à la région des Caraïbes.	<p>i) Nous sommes d'accord. L'engagement de 600 millions de dollars que le Canada a pris envers les Caraïbes fait appel à un effort panorganisationnel. Pour cet apport, l'équipe du Programme a établi des prévisions sur douze années et a englobé les contributions des autres directions générales. L'ACDI est en voie de respecter son engagement sur douze ans, conformément au Plan d'action économique de 2012 du gouvernement du Canada, et de produire des résultats durables. Le public peut se renseigner sur les progrès réalisés relativement à cet engagement en consultant la section sur les données ouvertes accessible à partir de la page d'accueil du site Web de l'ACDI.</p> <p>ii) L'ACDI a élaboré une stratégie de communication pour améliorer davantage la visibilité de son aide au développement dans les Caraïbes. Elle a été mise en œuvre dès mai 2012 et le sera tout au long des exercices 2012-2013 et 2013-2014.</p>	<p>i) Directeur principal du Programme pour les Caraïbes, ACDI</p> <p>ii) Directeur général, Communications</p>	<p>i) Terminé</p> <p>ii) Terminé</p>	<p>i) Terminé</p> <p>ii) Terminé</p>
8. <u>Recommandation adressée à la Direction générale</u> : Il est recommandé que la Direction	Nous sommes d'accord. La Direction de la planification, des opérations et des spécialistes (DPOS) restructure actuellement son cadre de programmation. Ce cadre donne des précisions quant à la gouvernance de toutes	Directeur général, DPOS	Mars 2014	

Recommandations	Engagements et mesures	Centre de responsabilité	Date d'achèvement prévue	Progrès
générale des programmes géographiques précise les exigences en matière d'approbation et fournisse des directives sur l'élaboration et la modification des stratégies-pays/régions et des cadres de programmation-pays, y compris sur l'examen et le remaniement des modèles logiques.	les composantes, y compris l'examen des modèles logiques et des cadres de mesure du rendement. Le cadre proposé sera accompagné de lignes directrices et de gabarits qui aideront les responsables à élaborer et à mettre à jour des outils d'analyse et de planification des programmes, comme des stratégies, des cadres de programmation, des modèles logiques et des cadres de mesure du rendement.			