



## ÉVALUATION DU PROGRAMME DE L'ACDI AU BANGLADESH 2003-2008

### RAPPORT ADMINISTRATIF



Direction de l'évaluation  
Direction générale des politiques stratégiques et du rendement  
Agence canadienne de développement international

JANVIER 2009

Agence canadienne de développement international  
200, promenade du Portage  
Gatineau (Québec)  
K1A 0G4  
Tél. : (819) 997-5006  
Sans frais : 1-800-230-6349  
Télécopieur : (819) 953-6088  
(Pour les malentendants et les personnes atteintes  
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023  
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes  
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)  
Courriel : [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

## **Remerciements du gestionnaire de l'évaluation**

J'aimerais remercier les membres de l'équipe d'évaluation pour leur contribution et leur haut niveau de professionnalisme : Amhadul Hassan, Robert Enns, Muhammad Akber Hussain, Paul Krukowski, Isla Paterson et Linda Pennells. Je souhaite aussi remercier les membres de l'équipe du Programme du Bangladesh pour leur aide et leur soutien : John Sinclair (qui a amorcé ce processus et pris sa retraite depuis), Elaine Nickerson et Janet Durno de l'administration centrale, Rajani Alexander du Haut-commissariat du Canada ainsi que Nazreen Islam de l'Unité d'appui au programme à Dhâkâ. Je remercie également tous les agents de projet, les analystes et les spécialistes et conseillers de secteur qui ont donné de leur temps et leur expertise. Sans leur soutien authentique et sans faille, cette évaluation n'aurait pas été possible.

**Rémy Beaulieu**  
**Gestionnaire principal de l'évaluation de programme**

## **Remerciements du Directeur de la Direction de l'évaluation**

Cette évaluation fait partie d'un processus plus vaste par lequel la Direction de l'évaluation évalue le rendement des pays de concentration et la totalité de ses programmes sur une période de cinq ans, comme l'exige la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Cette évaluation revêt une importance particulière. En effet, le Bangladesh a été le troisième plus important bénéficiaire de l'aide de l'ACDI au cours des cinq dernières années et l'un des plus importants bénéficiaires depuis la création du pays en 1971.

Cette évaluation est également importante, car elle constitue la première évaluation du Programme du Bangladesh à traiter d'un certain nombre de questions liées au rendement des divers mécanismes d'exécution, comme les approches sectorielles et l'application des principes de la Déclaration de Paris.

J'ai la conviction qu'une telle contribution permettra à l'Agence de devenir une organisation plus efficace, d'accroître son leadership à l'échelle nationale et internationale et de contribuer à améliorer la qualité de l'aide internationale du Canada dans le monde entier et au Bangladesh, en particulier.

Je profite de l'occasion pour féliciter Rémy Beaulieu qui a dirigé ce processus de façon très efficace, en n'admettant aucun compromis quant à la qualité du produit final. Je félicite aussi les membres de l'équipe d'évaluation du Programme du Bangladesh pour leur collaboration empreinte de franchise et d'ouverture.

**Goberdhan Singh**  
**Directeur**  
**Direction de l'évaluation**

Les photographies de la page couverture ont été gracieusement fournies par Ahmadul Hassan et Muhammad Hussain.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Abréviations et acronymes</b> .....	<b>iii</b>
Résumé.....	v
<b>1.0 Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Information générale.....	1
1.2 Le contexte du Bangladesh.....	2
<b>2.0 Le programme de l'ACDI au Bangladesh 2003-2008</b> .....	<b>4</b>
2.1 Profil d'investissement.....	4
2.2 Le contexte de l'aide au développement au Bangladesh.....	5
2.3 Le programme bilatéral de l'ACDI au Bangladesh 2002/03-2007/08.....	6
2.4 Changements dans le contexte de l'aide au développement.....	6
<b>3.0 Approche et méthodologie de l'évaluation</b> .....	<b>7</b>
3.1 Questions et enjeux de l'évaluation.....	7
3.2 Méthode de collecte des données de l'évaluation.....	7
3.3 Enjeux et limites.....	8
<b>4.0 Principaux résultats selon les secteurs</b> .....	<b>9</b>
4.1 Secteur privé (Projets liés à la réduction de la pauvreté).....	9
4.2 Santé.....	10
4.3 Éducation.....	11
4.4 Gouvernance.....	11
<b>5.0 Principales conclusions selon les critères clés de l'évaluation</b> .....	<b>12</b>
5.1 Pertinence.....	13
5.2 Efficacité.....	14
5.3 Viabilité et Gestion des risques.....	17
5.4 Cohérence.....	19
5.5 Efficience.....	21
5.6 Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris.....	25
5.7 Thèmes transversaux.....	29
5.8 Suivi et évaluation (S&E).....	31
<b>6.0 Conclusions, leçons apprises et recommandations</b> .....	<b>33</b>
6.1 Conclusions générales.....	33
6.2 Leçons apprises.....	36
6.3 Recommandations.....	39

<b>Annexe I : Réponse de la gestion.....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe II : Résumé du mandat.....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe IV : Liste des documents consultés .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe IV : Liste des documents consultés .....</b>	<b>49</b>
<b>Annexe V : Décaissements de l'ACDI et des autres membres de la DCD-DAC au Bangladesh .....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe VI : Forces et faiblesses des différents mécanismes de programme .....</b>	<b>52</b>
<b>Annexe VII : Principaux résultats par secteurs, thèmes et mécanismes d'exécution .....</b>	<b>53</b>

### Liste des tableaux

Tableau 1 : L'aide au développement du Canada au Bangladesh .....	x
Une étude indépendante menée par l'institut Nord-Sud .....	x
Tableau 2 : Un exemple de contribution historique de l'ACDI au Bangladesh.....	1
Tableau 3 : Pourcentage de personnes pauvres et extrêmement pauvres au Bangladesh.....	2
Tableau 4 : Programmation de l'ACDI au Bangladesh par directions, 2002/03-2007/08 .....	4
Tableau 5 : Programmation de l'ACDI au Bangladesh par secteurs/thèmes, 2002/03-2007/08 ...	5
Tableau 6 : Décaissements par année de 1998-1999 à 2006-2007.....	5
Tableau 7 : Principaux partenaires au Bangladesh : Décaissements nets en millions de dollars US de 1997 à 2006 .....	6
Tableau 8 : Comparaison entre les décaissements, l'univers de l'évaluation et la taille de l'échantillon .....	8
Tableau 9 : L'expérience du Projet d'entretien des routes rurales (RMP).....	12
Tableau 10 : Évaluation du rendement moyen de chaque secteur/domaine au moyen de critères clés.....	13
Tableau 11 : Résultats clés liés au développement du secteur privé .....	15
Tableau 12 : Évaluation du rendement moyen en fonction des mécanismes d'exécution*.....	22
Tableau 13 : Approches sectorielles au Bangladesh .....	23
Tableau 14 : Asie 2007-2008 : Subventions/contributions et budgets d'exploitation et d'entretien en millions de dollars et en pourcentage.....	24
Tableau 15 : Considérations administratives ACDI en 2008 .....	25
Tableau 16 : Déclaration de Paris : Harmonisation .....	28

## Abréviations et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international	HCC	Haut-commissariat du Canada
AEC	Agence d'exécution canadienne	ICDDR	Bangladesh Center for Scientific Information and Research
AES	Amélioration de l'enseignement au secondaire	IDA	Association internationale de développement
ASF	Acid Survivors' Foundation	IFD	Intégration de la femme au développement
AUSAID	Agence australienne d'aide au développement international	IUCN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
BAD	Banque asiatique de développement	JICA	Agence japonaise de coopération internationale
BEHTRUWC	Basic Education for Hard to Reach Urban Working Children	LAMB	Lutheran Aid Medicine Bangladesh
BGC	Bureau de gestion des catastrophes	LEAD	Life Skills Education and Adolescent Development
BIDS	Bangladesh Institute of Development Studies	MAGC	Ministère de l'Alimentation et de la Gestion des catastrophes
BM	Banque mondiale	MCC	Comité central mennonite
BRAC	Comité pour l'avancement rural du Bangladesh	MCL	Cadre logique
BSB	Bureau de la statistique du Bangladesh	MdE	Ministère de l'Environnement
CAD	Comité d'aide au développement	MdP	Ministère de la Planification
CAEB	Conseil d'aménagement des eaux du Bangladesh	MAFE	Ministère des Affaires des femmes et des enfants
CARE	CARE International	MSPF	Ministère de la Santé et de la Protection de la famille
CE	Commission européenne	NNP	National Nutrition Project
CEDEF	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	NORAD	Norwegian Agency for Development Cooperation
CIGC	Centre d'information sur la gestion des catastrophes	OC	Organismes communautaires
CIRMD-B	Centre international de recherche sur les maladies diarrhéiques - Bangladesh	ODM	Objectifs de développement du Millénaire
CRAFT	Mécanisme d'accès aux rapports de l'Agence	OMS	Organisation mondiale de la santé
CRS	Cadre de résultats stratégiques	ONG	Organisation non gouvernementale
CRWRC	Christian Reformed World Relief Committee	ONGI	ONG internationale
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté	ONU	Nations Unies
CPP	Cadre de programmation-pays	PAM	Programme alimentaire mondial
DAP	Document d'approbation de projet	PDEP	Programme de développement de l'enseignement primaire
DCD	Direction de la coopération pour le développement (OCDE)	PEI	Programme élargi d'immunisation
DFID	Ministère anglais de la coopération internationale	PF	Planification familiale
DSP	Développement du secteur privé	PGEB	Projet de gestion de l'environnement au Bangladesh
EAP	Examen annuel du programme	PGGC	Programme global de gestion des catastrophes
ECC	Environnement et changements climatiques	PLAGE	Orientation et promotion des politiques en faveur de l'égalité entre les sexes – Projet de l'ACDI
EIE	Étude d'impact environnemental	PME	Petites et moyennes entreprises
EMP	Examen à mi-parcours	PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ÉS	Égalité entre les sexes	POP	POP 1, POP II et POP III sont des projets Population multidonateurs
FAO	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture	PRIEB	Projet de renforcement des institutions environnementales du Bangladesh
FAsD	Fonds asiatique de développement	PSBB	Produits de santé de base au Bangladesh – Projet de l'ACDI
FCSU	Fonds central de secours d'urgence	PSP - IV	Projet Santé et population - Phase IV
FES	Fonds pour l'égalité entre les sexes	PSSC	Projet de soins de santé communautaires
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	PSSNP	Programme sectoriel sur la santé, la nutrition et la population
FPD	Fondation Palli Daridro Bimochon	PSSP	Programme sur les secteurs de la santé et de la population
GdB	Gouvernement du Bangladesh	RARP	Rapport annuel sur le rendement des projets/des programmes - ACDI
GLC	Groupe local de coordination	SAR	Système d'alerte rapide
GTZ	Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (Allemagne)		

SCC	Secours en cas de catastrophe
S&E	Suivi et évaluation
SIN	Système d'information sur les inondations
SMI	Santé maternelle et infantile
SNP	Santé, nutrition et population
SSGAD	Projet de Services de santé génésique axés sur la demande
STEMS	Strengthening Teachers of English and Math in Secondary Schools
UAP	Unité d'appui au programme
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence américaine pour le développement international
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
VTE-AA	Vérification de la technologie environnementale - Atténuation de l'arsenic

## Résumé

### Contexte

Dans le monde du développement, le Bangladesh constitue un paradoxe. Aux prises avec d'énormes défis sociaux, économiques, politiques et environnementaux, ce pays a quand même à son actif quelques importantes réalisations dans les domaines économique et social.

Depuis environ 1971, année de l'indépendance du Bangladesh, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) contribue activement au développement de ce pays et au mieux-être de sa population. Au fil des ans, l'ACDI a adapté son aide aux besoins du pays en matière de développement ainsi qu'à l'évolution de ses institutions et des acteurs internationaux présents dans le pays.

Le programme, qui portait principalement sur les infrastructures et l'agriculture dans les années 1980, a évolué pour se concentrer sur les besoins fondamentaux et l'aide alimentaire dans les années 1990. Dans ce contexte, et grâce à sa contribution dans le domaine des soins de santé maternelle et génésique en particulier, l'ACDI peut se targuer d'avoir aidé le pays à contrôler le taux de croissance de sa population. Depuis 2000, le programme de coopération de l'ACDI au Bangladesh a évolué et aborde désormais divers secteurs liés à la réduction de la pauvreté : gouvernance, santé, éducation, développement du secteur privé, égalité entre les sexes et environnement.

L'Agence a aussi joué un rôle historique dans un domaine clé, celui qui consiste à fournir des ressources aux organisations non gouvernementales et à les aider à renforcer leurs capacités dans les secteurs du micro-crédit, de l'éducation, de la santé et des services pour les démunis. Nombreux sont ceux qui estiment que ces organisations contribuent à faire du Bangladesh l'une des sociétés civiles les plus actives des pays en développement. L'ACDI continue à faire preuve de leadership dans de nombreux domaines comme l'égalité entre les sexes, la santé génésique, l'éducation de base, la promotion d'une fonction publique rigoureuse et transparente, la gestion de l'environnement local et la recherche de moyens pour atteindre les personnes extrêmement pauvres.

Au cours de ces années, l'ACDI a adapté ses programmes à l'évolution du monde de la coopération internationale, notamment par l'adoption des Objectifs de développement du

Millénaire (ODM) en septembre 2000 et la ratification en 2005 de la Déclaration de Paris (DP) qui préconisait les principes de prise en charge locale, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité commune. Entre-temps, le gouvernement du Bangladesh (GdB) adoptait un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) intitulé *Unbundling Development* pour la période 2005–2008. Ce cadre permettait de préciser les objectifs et les approches de développement du GdB et orientait les efforts de coopération de la communauté internationale. Ces facteurs réunis ont entraîné une refonte du Programme : des mécanismes d'exécution plus diversifiés, une importance accrue accordée aux approches-programmes et des initiatives de partenariat comprenant divers donateurs. L'exécution de projets bilatéraux traditionnels se poursuit par le biais d'agents d'exécution canadiens (AEC) et d'un soutien souple apporté par des organisations non gouvernementales canadiennes, locales et internationales.

On trouve dans le Cadre de programmation-pays (CPP) 2003–2008 du programme de l'ACDI les objectifs suivants :

**Objectif général** : « Contribuer à la lutte contre la pauvreté et au développement durable par un soutien au développement social, à la gouvernance et au secteur privé. »

Objectifs spécifiques : i) développement social (santé et éducation) ii) gouvernance iii) développement du secteur privé

Le CPP comprend trois thèmes transversaux : la gouvernance, l'égalité entre les sexes et l'environnement.

### Objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation avait trois objectifs principaux : i) évaluer l'efficacité et l'efficience du programme au cours de la période visée par l'actuel CPP (2003–2008); ii) fournir certaines orientations pour la programmation à venir; iii) tirer des leçons de l'expérience de l'Agence au Bangladesh.

Cette évaluation est la première évaluation indépendante du Programme de coopération de l'ACDI au Bangladesh depuis 25 ans. Ce programme a occasionné des décaissements d'une valeur totale de 318,5 millions de dollars canadiens pour la période de 2003-2008. Le programme bilatéral correspond à 83,3 % de la totalité des décaissements. L'échantillon de projets examinés représentait près de 100 % de l'ensemble des projets bilatéraux en activité

pour cette même période et près de 100 % de la totalité des décaissements. L'évaluation a été effectuée entre octobre 2007 et mai 2008; une première visite a eu lieu sur le terrain en octobre 2007 et une seconde visite effectuée par l'équipe d'évaluation, en février 2008 pour recueillir des données. Le budget total de l'évaluation du Programme (250 000 \$) correspond à 0,088 % (moins d'un dixième d'un pour cent) de la totalité des décaissements pour la période 2003-2008 visée par l'évaluation.

On a évalué le rendement de quarante projets en se fondant sur huit grands critères : i) Pertinence, ii) efficacité, iii) viabilité et gestion de risques, iv) cohérence, v) efficience, vi) adhésion aux principes de la Déclaration de Paris, vii) thèmes transversaux, viii) suivi et évaluation.

Les investissements ont reçu une note sur une échelle de 1 à 5 : De 4,1 à 5 : très satisfaisant, de 3,1 à 4 : satisfaisant, de 2,1 à 3 : modérément satisfaisant; de 1,1 à 2 : insatisfaisant; et de 0 à 1 : très insatisfaisant.

Tout au long du processus, l'équipe d'évaluation a pu compter sur le plein soutien du personnel et de la direction du Programme, que ce soit à l'administration centrale ou sur le terrain. Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation n'avait que des données limitées sur l'impact des interventions de l'ACDI dans ce pays.

### Résultats, conclusions et recommandations

Somme toute, l'équipe d'évaluation a constaté que le Programme de coopération canadienne au Bangladesh est un bon exemple de programme efficace qui a contribué de façon significative au développement de la population du Bangladesh.

Les évaluateurs ont jugé que le rendement de 35 des 40 projets était satisfaisant ou très satisfaisant, tandis que seulement 5 projets avaient un rendement insatisfaisant ou très insatisfaisant. Par ailleurs, tous les mécanismes d'exécution (approches sectorielles, ententes conjointes entre donateurs, projets directs, projets réactifs) ont produit de bons résultats, même s'ils ont tous leurs forces et leurs faiblesses. Dans tous les secteurs et domaines examinés, l'équipe d'évaluation a constaté des résultats non négligeables. Le chapitre consacré à l'efficacité du développement traite de ces résultats impressionnants.

Ces résultats semblent malgré tout très dispersés entre divers domaines et il est donc possible qu'il faille, pour obtenir des effets cumulatifs, orienter le Programme de façon plus

précise au niveau des secteurs et des sous-secteurs au fil du temps.

Malgré certaines réussites économiques (en particulier dans le secteur vestimentaire) et certaines avancées sociales, le Bangladesh demeure un pays vulnérable confronté à de nombreux défis économiques, sociaux, institutionnels, politiques et environnementaux. On prévoit que les changements climatiques auront d'importantes répercussions environnementales, économiques et sociales dans ce pays.

Parce que les besoins sont si grands et que les ressources manquent pour relever les défis, il faut faire preuve d'encore plus de rigueur et d'imagination pour concevoir des stratégies et des programmes capables d'améliorer la vie des Bangladais et à la rendre plus prospère, plus équitable et plus sécuritaire. C'est là la mission que les Canadiens confient aux responsables des programmes de coopération internationale. Et c'est précisément en partant de l'idée qu'il faut améliorer le rendement de l'Agence et, éventuellement, celui de la communauté internationale, que cette évaluation a été réalisée.

On trouvera dans la présente évaluation des renseignements plus précis sur le rendement du Programme ainsi que des suggestions d'améliorations dans les domaines suivants :

**1. Pertinence :** Dans l'ensemble, la pertinence a été considérée comme très satisfaisante par les évaluateurs. La plupart des interventions cadraient avec le CSLP; de nombreux projets, en particulier les projets visant la santé, l'éducation et les moyens de subsistance durables, respectaient l'esprit des OMD. L'objectif global de réduction de la pauvreté reste pertinent, surtout que le Bangladesh est l'un des pays comptant le plus grand nombre de personnes pauvres et extrêmement pauvres en termes absolus.

**Recommandation :** La prochaine stratégie du Programme devrait continuer à être axée sur la réduction de la pauvreté par le biais d'un soutien aux organisations gouvernementales et non gouvernementales et du secteur privé qui sont les plus aptes à fournir durablement des services directs aux populations pauvres.

**2. Efficacité :** Dans l'ensemble, l'efficacité du Programme a aussi été jugée très satisfaisante par les évaluateurs. Cela est vrai pour tous les secteurs et domaines d'intervention, dont la réduction de la pauvreté, la santé, l'éducation, l'égalité entre les sexes, la création d'emplois,

l'environnement et la gouvernance. Le présent rapport fait état de ces résultats sur les plans politique, institutionnel, communautaire et individuel. L'ACDI peut être fière de ces réalisations. Cependant, dans beaucoup de domaines, ces résultats étaient trop éparés pour engendrer des effets cumulatifs.

**Orientation :** Étant donné que la pertinence et l'efficacité du Programme ont été jugées très satisfaisantes dans tous les secteurs et domaines d'intervention, l'équipe d'évaluation ne peut recommander l'abandon de secteurs du Programme. Il faudrait pour ce faire des recherches plus approfondies, une analyse sectorielle et un dialogue avec les autres intervenants.

**Recommandation :** L'évaluation vient appuyer les efforts entrepris pour accroître la cohérence et la concentration du Programme au niveau des secteurs, des sous-secteurs et des thèmes. Ces efforts supposent des activités de recherche, davantage d'analyse sectorielle et une discussion plus poussée sur les politiques avec les représentants du gouvernement, les acteurs nationaux et les partenaires du développement de façon à ce que l'ACDI occupe des créneaux stratégiques où elle sera en mesure de changer les choses et de faire preuve d'un certain leadership.

**3. Viabilité et gestion des risques :** Bien que la viabilité et la gestion des risques aient été jugés satisfaisants, le bilan reste mitigé. En effet, le Bangladesh est un pays où il est risqué et complexe de travailler et où les obstacles sont nombreux : confrontations politiques, faible capacité administrative, concurrence entre régions pour l'obtention d'une part du marché mondial, catastrophes naturelles et changements climatiques, taux élevé de roulement chez les fonctionnaires, difficultés des affectations, etc. Dans ce contexte, les gestionnaires du Programme ont pris de sages décisions en choisissant de travailler avec divers intervenants et en répartissant de façon équilibrée les interventions entre le secteur public, les organisations non gouvernementales et le secteur privé.

**Recommandation :** Pour atteindre une viabilité durable, il faudra, dans la mesure du possible, que la programmation future tire parti de ses capacités en termes d'accès et d'influence pour promouvoir la collaboration entre les institutions gouvernementales, la société civile et le secteur privé. Ce n'est que de cette façon qu'on pourra relever les défis du développement de manière coordonnée.

**4. Cohérence :** Dans l'ensemble, la cohérence du Programme a été jugée satisfaisante. Les évaluateurs se sont penchés sur : i) la cohérence interne et ii) la cohérence externe.

Au chapitre de la cohérence interne, on a conclu que le Programme conserve un caractère très dispersé et qu'il pourrait être mieux ciblé, de façon à favoriser la synergie entre les divers secteurs et projets.

Au chapitre de la cohérence externe, l'accent est mis sur la coordination des donateurs. On déploie beaucoup d'efforts pour améliorer cette coordination, en particulier sur le terrain. Avec son site Web et un certain nombre de sous-groupes, le Groupe local de coordination (GLC) peut être considéré comme un organisme au prestige international. Cependant, le manque de prise en charge du processus au niveau local ainsi que le syndrome du gros et du petit donateur peuvent influencer sur la qualité du processus.

**Recommandation :** L'équipe du Programme du Bangladesh doit élaborer une « stratégie de coordination ». Elle doit aussi faire des choix difficiles quant à sa participation ou non, selon le principe de la division du travail, à des sous-groupes et des groupes de travail lorsqu'un moins grand nombre de partenaires du développement travaillent vers des buts communs. Le nouveau Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et la « Stratégie de coopération conjointe » en préparation représentent des occasions en or d'élaborer une telle approche.

**5. Efficience :** L'efficience a été jugée satisfaisante. Les évaluateurs se sont penchés sur les trois éléments suivants : i) le coût global de la mise en œuvre, ii) le choix des mécanismes d'exécution, et iii) la décentralisation de la gestion du Programme. Les coûts de la mise en œuvre du Programme ont été jugés appropriés, même modérés, lorsqu'on les compare à ceux d'autres programmes de la Direction générale de l'Asie et du DFID et du ministère du développement international du Royaume-Uni.

**Décentralisation :** L'ACDI a décidé de décentraliser le Programme du Bangladesh peu de temps avant le début du processus d'évaluation. Les résultats de l'évaluation viennent appuyer fortement cette décision. Cependant, le fait que le directeur soit en poste sur le terrain n'aura qu'un impact limité si ce changement ne s'accompagne pas d'autres changements, comme l'établissement d'un niveau d'autorité approprié sur le terrain et d'un

équilibre entre spécialistes et agents de développement sur le terrain et à l'administration centrale. D'autres organismes, comme le DFID, ont pris des décisions de ce type et on peut constater aujourd'hui le poids de leur présence et de leur influence au Bangladesh.

**Recommandation :** Dans le contexte de la décentralisation, pour être en mesure de jouer un rôle actif et efficace, l'équipe du Programme doit, par tous les moyens possibles, accroître la présence technique et sectorielle du Canada sur le terrain.

**Mécanismes d'exécution :** Tous les mécanismes (approches sectorielles, ententes conjointes entre donateurs, projets directifs, projets réactifs) ont leurs forces et leurs faiblesses, comme l'ont établi les évaluateurs. L'équipe du Programme pourrait s'employer à remédier aux faiblesses des divers mécanismes. Il est souvent difficile de s'assurer que ces mécanismes et approches fonctionnent de manière coordonnée et en synergie. Il ressort de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de ces mécanismes que des initiatives bien ciblées, avec moins d'intervenants, marchent mieux.

**Recommandation :** L'équipe de gestion du Programme doit continuer à utiliser les divers mécanismes d'exécution de manière stratégique et coordonnée, en se basant sur une évaluation de la situation et du rendement passé. Elle doit déployer des efforts en vue de réduire les faiblesses des divers mécanismes tout en préservant leurs forces.

**6. Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris :** Globalement, ce critère de l'évaluation a été jugé satisfaisant. Une évaluation internationale de l'adhésion aux principes de la Déclaration de Paris a permis de constater que le Programme de l'ACDI au Bangladesh se classe au troisième rang des donateurs présents à Dhâkâ. On peut considérer que le Programme de l'ACDI au Bangladesh témoigne d'une « forte adhésion » aux principes de prise en charge et d'harmonisation, tandis que l'adhésion aux principes d'alignement et de gestion axée sur les résultats est jugée modérée. Pour ce qui est du suivi de la composante de la gestion axée sur les résultats et de la responsabilité mutuelle, le rendement du Programme est jugé plus faible.

**Prise en charge locale :** Certains définissent la prise en charge locale comme une stricte affaire de relations avec le gouvernement; mais

d'autres diront toutefois que les organisations de la société civile et du secteur privé ont aussi un rôle à jouer lorsque vient le temps de relever les défis du développement. Au Bangladesh, étant donné qu'il existe dans la société civile de vigoureuses et dynamiques organisations que l'ACDI et d'autres ont aidées dans le passé, cette question revêt une importance particulière.

**Recommandation :** Conformément au rôle que joue l'ACDI à l'échelle internationale, l'équipe du Programme doit envisager des moyens de favoriser la participation des organisations de la société civile au sein du mécanisme de coordination des donateurs. Au niveau de l'Agence et au sein de la DCD-CAD, il faudrait aussi saisir les occasions de réfléchir aux modalités et aux façons novatrices d'appliquer les principes de la Déclaration de Paris, en tenant compte de la faiblesse de la capacité et des systèmes de l'administration locale, de la nécessité de renforcer l'égalité entre les sexes et de celle d'intégrer la société civile aux nouvelles modalités du processus d'aide.

**7. Thèmes transversaux :** Le rendement dans ce domaine a été jugé satisfaisant. Les évaluateurs ont examiné trois thèmes : i) l'égalité entre les sexes, ii) l'environnement, et iii) la gouvernance. Au chapitre de l'égalité entre les sexes, l'ACDI doit tirer avantage de son expérience; en effet, un certain nombre de ses projets ont connu une grande réussite, qu'il s'agisse de projets propres à l'égalité entre les sexes ou de projets où l'égalité est considérée comme un thème transversal.

**Recommandation :** En ce qui a trait à l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les diverses interventions du Programme, l'ACDI a accumulé une vaste expérience. La féminisation de la pauvreté au Bangladesh, le leadership de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes et les résultats probants qui caractérisent le CPP à ce chapitre sont tous des éléments qui justifient pleinement que l'ACDI poursuive dans le même sens et tire parti de son expérience dans sa prochaine stratégie.

D'autre part, compte tenu de la « faiblesse du contexte administratif », en particulier celle des institutions publiques qui pèse lourdement sur tous les projets de développement, la gouvernance pourrait demeurer un thème transversal. Également, étant donné la grande vulnérabilité du Bangladesh aux changements climatiques et les répercussions de ce phénomène sur toutes les activités de développement, l'équipe du Programme doit accorder une plus grande importance au thème transversal de l'environnement. Le programme

devrait trouver des façons d'appuyer le Bangladesh dans ses efforts pour relever les défis environnementaux tout en prenant en compte les besoins des populations les plus pauvres.

**8. Suivi et évaluation (S&E) :** Quoique jugée satisfaisante dans l'ensemble, la performance dans ce domaine est inégale, certains éléments obtenant une meilleure note que d'autres. Bien que beaucoup de choses aient été accomplies, il paraît souhaitable de redoubler d'efforts ce domaine, en particulier au niveau des secteurs et des thèmes.

**Recommandation :** L'équipe du Programme devrait proposer un plan de suivi et d'évaluation en annexe de la prochaine stratégie. Elle devrait s'employer à poursuivre les efforts communs et à consolider la capacité des partenaires locaux. Il faut adopter une approche modulaire qui comprend davantage d'études d'impact de projet et davantage de suivi et d'évaluation sectoriels et thématiques. On devrait aussi considérer la possibilité de mobiliser plus de ressources pour documenter les réussites.

Pour finir, on peut affirmer qu'exercer un **leadership** implique plus que d'accorder une aide financière. Faire montre de leadership suppose le choix stratégique de ses créneaux, car aucun donateur ne peut répondre aux besoins de tout le monde. Cela suppose aussi d'être reconnu parce qu'on a une contribution stratégique à apporter, contribution qu'on peut

souvent évaluer en fonction des expériences passées et de la capacité à fournir des contributions techniques de qualité ou, autrement dit, la capacité à avoir les bonnes personnes (y compris des professionnels) aux bons endroits. Cela suppose enfin de disposer du temps nécessaire et de déployer beaucoup d'efforts en s'appuyant sur le personnel technique et les ressources de planification en amont. Autrement dit, si le programme de l'ACDI au Bangladesh veut être un chef de file, il lui faudra **préciser sa ou ses niche(s)**. Pour y parvenir, il faudra dresser l'inventaire de ses réussites et définir, en fonction de ses avantages comparatifs, les créneaux qu'il doit occuper pour jouer un rôle déterminant.

Tel que mentionné antérieurement, cette évaluation est la première évaluation indépendante du Programme du Bangladesh mis en œuvre par l'ACDI (voir ci-dessous le résumé d'une étude indépendante menée par l'Institut Nord-Sud en 1983) depuis 25 ans. De façon générale, nous avons découvert que le Programme fourmille de bonnes histoires que le public canadien serait heureux de connaître. Le temps et les ressources limités dont disposait l'équipe d'évaluation pour la présente évaluation ne lui ont pas permis de documenter pleinement toutes les initiatives propres à une diffusion, et elle devrait en tenir compte. Certaines des histoires de réussite sont mises en vedette dans le présent document ainsi que dans les rapports techniques préparés par l'équipe d'évaluation.

**Tableau 1 : L'aide au développement du Canada au Bangladesh  
Une étude indépendante menée par l'institut Nord-Sud**

L'étude porte sur la coopération du Canada au Bangladesh dans son contexte le plus large. Elle présente d'abord le contexte social, économique et politique du pays, soulignant l'héritage colonial, le chemin difficile vers l'indépendance et les défis que le pays affronte en matière de développement. L'étude met l'accent sur les défis associés à la surpopulation, au fait de devoir nourrir 90 millions de personnes résidant sur un territoire dont l'étendue n'est que deux fois celle du Nouveau-Brunswick, aux contraintes inhérentes à une société grandement stratifiée et à une administration en proie à la corruption. L'étude conclut que le « Bangladesh n'est plus perçu comme une cause perdue. On entretient aujourd'hui (en 1983) un optimisme prudent. »

Parmi les critiques formulées au sujet de la « machine de l'aide » du Canada, l'auteur relève le syndrome des transferts de fonds, la tendance à s'en tenir aux sentiers bien battus du développement, l'importante centralisation des ressources humaines et du pouvoir de décision, le manque de capacités d'analyse sur le terrain ainsi que la difficulté à recruter des Canadiens qualifiés consentant à travailler au Bangladesh, en particulier dans les régions rurales. Tournant son regard vers l'avenir, l'auteur dit craindre que l'ACDI se confine dans un rôle de « banquier » et propose que l'Agence intensifie plutôt son aide dans les domaines de l'agriculture et du développement rural.

Référence : Roger Ehrhardt, *L'aide au développement du Canada au Bangladesh : Une étude indépendante*, l'Institut Nord-Sud, 1983.

Au sujet de l'étude de l'Institut Nord-Sud :

Il nous a paru digne d'intérêt d'offrir un résumé de cette étude; ainsi, on pourra constater de quelle façon le contexte et certains enjeux ont changé, ce qui n'a pas été le cas de tous. À l'époque, par exemple, l'un des mécanismes d'exécution qui prenait forme et se démarquait de l'aide alimentaire et en produits de base était « l'aide sous forme de projets »; aujourd'hui, on a plutôt tendance à s'éloigner de la conception traditionnelle de l'aide sous forme de projets au profit des approches sectorielles et des approches-programmes. Alors qu'à l'époque le Bangladesh était considéré comme un pays « qui dépend de l'aide », on le considère de nos jours comme un pays « qui dépend du commerce ».

Il est également bon de mentionner que la communauté internationale a fait un pas de géant depuis cette époque où sa coordination se faisait au moyen de rencontres annuelles à Paris. Aujourd'hui, en effet, le Groupe local de coordination et ses divers sous-groupes œuvrent depuis Dhâkâ, ce qui permet des réunions presque toutes les semaines sur divers sujets.

## 1.0 Introduction

### 1.1 Information générale

La présente évaluation du programme de l'ACDI au Bangladesh a été amorcée en 2007-2008 par la Direction de l'Évaluation de l'ACDI. Elle vise à évaluer le rendement du Programme au cours de la période 2003-2008 et à faciliter l'élaboration de la nouvelle stratégie de programmation de l'ACDI au Bangladesh. La Direction de l'évaluation a donc confié à une équipe d'experts-conseils (canadiens et bangladais) le mandat de réaliser l'évaluation du programme au Bangladesh, programme mis en œuvre par l'entremise de divers mécanismes de l'ACDI et axée sur le CPP 2003-2008. Le présent rapport se fonde sur quatre documents méthodologiques (mandat, plan de travail, profil du Programme et leçons électroniques) et sept rapports techniques, un pour chacune des composantes de l'évaluation : i) Éducation, ii) Environnement, iii) Égalité entre les sexes, iv) Santé et aide humanitaire, vi) Gouvernance, et vii) Développement du secteur privé (voir la liste à l'Annexe III).

Cette évaluation a été menée alors que le Bangladesh traverse une période de transition et d'incertitude. Le pays est dirigé depuis janvier 2007 par un gouvernement de transition (On utilise dans la Constitution du Bangladesh le terme « care-taker government ») et les élections promises depuis son arrivée au pouvoir pourraient avoir lieu l'an prochain. Quelle que soit l'issue de ce processus électoral, il reste que le pays vit une période d'incertitude qui influe sur la coopération internationale et sur la capacité du gouvernement à s'engager pleinement dans certains projets.

#### **Tableau 2 : Un exemple de contribution historique de l'ACDI au Bangladesh**

Par le passé, l'ACDI a accordé un financement aux projets Population I, II et III (POP I, POP II et POP III) et au Projet Santé et population - Phase IV (PSP - IV). Pendant la durée de ces projets, de 1975 à 1998, l'investissement du Canada s'est chiffré à 60,7 millions de dollars. Tous ces projets faisaient appel à un consortium dirigé par la Banque mondiale qui soutenait le ministère de la Santé du Bangladesh. Dans le cadre du POP I, l'ACDI a soutenu la création de coopératives locales de femmes. L'ACDI a maintenu son appui au cours du POP II et cet appui s'est étendu à trois cellules de statistiques et d'évaluation. En même temps, les coopératives de femmes inauguraient des centres et des clubs pour les mères et offraient des programmes de formation professionnelle. Ces projets étaient réalisés en collaboration avec quatre ministères et une importante ONG du Bangladesh, Swanirvar. Le projet comprenait aussi un modeste fonds de recherche et d'innovation et payait 40 % des salaires des 15 000 femmes auxiliaires du bien-être social qui diffusaient de l'information au niveau communautaire et distribuaient des contraceptifs à domicile. Lors du POP III, avec une contribution de 28,1 millions de dollars, le Canada se classait au troisième rang des donateurs bilatéraux, alors qu'il était sixième lors du POP I et cinquième lors du POP II.

Parmi les résultats des POP I-II-III, il y a une augmentation importante de l'usage des contraceptifs. En 1971, le taux d'utilisation n'était que de 3 %. En 1986, au début du POP III, il était de 18 % et, en 1990, il atteignait 39,9 %, dépassant l'objectif de 35 %. Entre 1980 et 1990, l'âge moyen des femmes accouchant pour la première fois avait augmenté de plus d'un an et le nombre moyen d'enfants mis au monde par des femmes de moins de 20 ans avait chuté de 30 %. Les principales leçons tirées de ces projets sont qu'il faut améliorer les facilités de crédit pour les femmes, mettre l'accent sur les métiers non traditionnels, encourager l'entrepreneuriat féminin, mettre plus de femmes en contact avec des soins de santé primaires et établir des liens efficaces avec la Direction de la planification familiale.

Source : Linda Pennells, *Rapport technique sur la santé*, mai 2008

## 1.2 Le contexte du Bangladesh

Au moment de l'approbation du CPP, en 2003, l'ACDI brossait un portrait réaliste du pays, avec ses importantes réalisations économiques et sociales et les nombreux défis qu'il devait encore relever au niveau national et institutionnel. De manière générale, on peut dire que le contexte de ce pays n'a pas beaucoup changé et que l'appréciation du contexte n'était ni optimiste ni pessimiste mais représentait à notre avis une évaluation juste de la situation. Par ailleurs, la référence à la « vulnérabilité » du pays demeure pertinente pour la situation actuelle,

- **Situation du point de vue de la pauvreté**

Le Bangladesh, qui compte 150 millions d'habitants, a réussi à contrôler le taux de croissance de sa population qui demeure moins élevé que celui des pays de la région. Au cours des 12 dernières années, le Bangladesh a amélioré sa stabilité macroéconomique et son PIB avoisine les 5 %. Des progrès considérables ont été réalisés au chapitre de la santé, de l'éducation et de l'aide sociale. Les évaluateurs ont trouvé diverses estimations de l'incidence de la pauvreté :

- Selon les sources, la pauvreté touche de 40 % à 50 % de la population, ce qui signifie que de 60 à 75 millions de personnes vivent en dessous du seuil de la pauvreté;
- Environ 37,5 millions de personnes vivent dans une extrême pauvreté, selon la définition qu'en donne l'OMD 1 de l'ONU, soit avec moins d'un dollar par jour et par personne;
- Toutefois, certaines estimations du BRAC montrent qu'environ 35 millions de personnes vivent avec moins d'un demi-dollar par jour. Environ 25 millions de ces personnes ont des revenus inférieurs à 0,30 \$ par jour et dépensent plus de 80 % de ces sommes pour se nourrir, avec un apport nutritionnel inférieur à 1 805 calories par jour. On les appelle les « ultra-pauvres »;
- En 2005, 3 420 521 personnes, soit 37,4 % de la population de Dhâkâ, vivaient dans des bidonvilles.

**Tableau 3 : Pourcentage de personnes pauvres et extrêmement pauvres au Bangladesh**

Niveau de pauvreté	1991-1992	2000	2005	2015 (prévision)
Pauvres	58,8 %	48,9 %	40,0 %	29,4 %
Extrêmement pauvres	43,0 %	34,3 %	25,1 %	14,0 %

La pauvreté est mesurée en fonction de ce que l'on peut se procurer avec deux dollars par jour et selon l'indice PPA (parité des pouvoirs d'achat). L'extrême pauvreté est mesurée en fonction de ce que l'on peut se procurer avec un dollar par jour et selon l'indice PPA. Source : BSB-HIES, BM et Rapport de progrès des OMD.

La féminisation de la pauvreté est très marquée au Bangladesh.

- **Contexte politique et administratif**

En 1971, lorsque le Bangladesh acquiert son indépendance, le taux d'alphabétisation est très faible. La guerre de l'indépendance a fait de nombreux morts parmi les intellectuels et les leaders en puissance et une part importante des infrastructures a été détruite. Le chemin sur lequel s'engage la nouvelle nation s'annonce difficile.

Le Bangladesh est une démocratie parlementaire depuis 1991; cependant, du fait de confrontations politiques au Parlement, les réformes économiques et sociales dans des domaines clés ont été remises à plus tard, ce qui nuit grandement au développement durable du pays. Bien que le Bangladesh bénéficie d'une société civile dynamique comprenant des ONG de renom, d'une presse libre qui s'exprime ouvertement, d'intellectuels estimés et d'un secteur privé dynamique, ses progrès restent entravés par une fonction publique inefficace, de

piètres résultats au chapitre de la gouvernance, un ordre public qui se détériore, des niveaux élevés de violence sexiste, une corruption généralisée et un manque d'infrastructures physiques et institutionnelles. Bien que le pays ait réalisé certains progrès, les piètres résultats au chapitre de la gouvernance restent un problème de taille.

- **Réalisations et défis sur le plan social**

Selon les données du *MDG: Bangladesh Progress Report*, le taux de fréquentation de l'école primaire a dépassé 80 %, le taux de décrochage scolaire demeurant cependant élevé, à 38,8 %. Toutefois, le Bangladesh tire une certaine fierté du fait que, aujourd'hui, les filles autant que les garçons ont accès à une éducation de base.

Le Bangladesh a connu des résultats impressionnants au chapitre de la réduction de la croissance de la population et de la mortalité juvénile. De 1993 à 2007, l'indice de fécondité a chuté de 3,4 à 2,7 naissances par femme âgée de 15 à 49 ans. Le taux de prévalence de la contraception chez les femmes de 15 à 49 ans ayant déjà été mariées est passé de 44,6 % à 55,8 %, mais il a baissé ces deux dernières années. Le taux de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans est passé de 133 à 65 par 1 000 enfants.

En ce qui a trait à la réduction de l'indice de fécondité et à l'augmentation du taux d'utilisation des contraceptifs, les résultats du Bangladesh surpassent ceux de l'Inde, du Pakistan et du Népal. À l'heure actuelle, le Bangladesh enregistre le taux le moins élevé de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans des populations les plus pauvres de ces quatre pays<sup>1</sup>. Néanmoins, 90% des naissances se font encore à la maison et seulement 18% ont lieu en présence de personnel ayant reçu une formation médicale, 11% de plus bénéficiant de l'aide d'une sage-femme qualifiée<sup>2</sup>. Les populations des régions rurales et des bidonvilles ont un accès limité aux services de santé.

- **Défis sur le plan environnemental**

Le Bangladesh constitue le delta le plus vaste au monde, avec une superficie de 147 570 km<sup>2</sup>, ce qui correspond à deux fois la superficie de la province canadienne du Nouveau-Brunswick. La topographie très plate du Bangladesh forme une plaine alluviale très fertile, exposée à de fréquentes inondations. En 2004, les deux tiers du pays ont été inondés, ce qui a entraîné des déplacements massifs de population et causé une grande détresse.

Les changements climatiques comportent des risques importants pour le Bangladesh, en particulier pour l'agriculture en raison de la réduction des terres cultivables. On prévoit que les changements climatiques provoqueront une augmentation des catastrophes naturelles, comme les inondations, les sécheresses, l'élévation du niveau de la mer et les marées salines, catastrophes qui entraîneront le déplacement d'établissements humains et un dérèglement des écosystèmes. Selon les prévisions, les pertes économiques associées à la détérioration de l'environnement et aux changements climatiques équivaldront à plus de 4 % du PNB (Banque mondiale, 2006). Récemment, le cyclone Sidr a frappé la côte et certaines parties du centre du Bangladesh. À certains endroits, la vague de tempête a atteint une hauteur maximale d'environ 10 m avec des vents allant jusqu'à 220 km à l'heure, du jamais vu. Le cyclone Sidr était la troisième catastrophe naturelle à s'abattre sur le pays l'an dernier. L'équipe de représentants du gouvernement et d'experts internationaux qui a réalisé une évaluation détaillée a conclu que les dommages et les pertes causées par le cyclone se chiffraient à 113 milliards de BDT (1,6 milliard de dollars US), l'équivalent de 2,8 % du PNB du Bangladesh.

---

<sup>1</sup> UN Human Development Report 2007. Taux de prévalence de la contraception : Bangladesh 58 %; Pakistan 28 %; Inde 47 % et Népal 38 %. Indice de fécondité calculé pour les périodes 1970-1975 et 2000-2005 : Bangladesh 6,2 et 3,2; Pakistan 6,6 et 4,0; Inde 5,3 et 3,1; et Népal 5,8 et 3,7. Mortalité chez les enfants de moins de 5 ans : Bangladesh 121; Pakistan 125; Inde 141 et Népal 130.

<sup>2</sup> Bangladesh Demographic and Health Survey 2007, p. 24.

Enfin, la croissance récente et incontrôlée de la production industrielle et manufacturière a eu de graves répercussions sur l'environnement; ces répercussions constituent autant de défis que le pays devra affronter avec une capacité et des ressources limitées.

## 2.0 Le programme de l'ACDI au Bangladesh 2003-2008

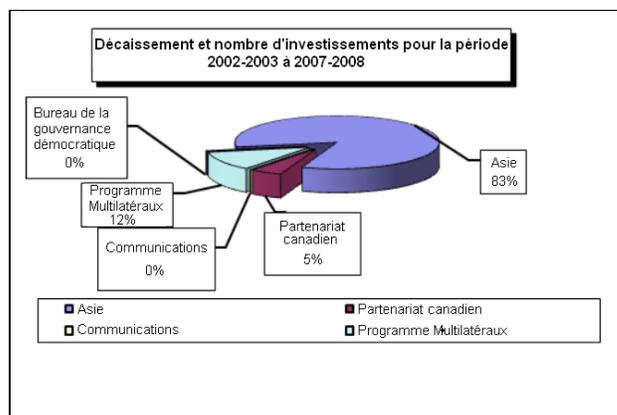
### 2.1 Profil d'investissement

Le Bangladesh a été l'un des principaux bénéficiaires de l'Aide publique au développement du Canada (APD). Les contributions dans ce cadre de l'APD pour le Programme du Bangladesh depuis sa mise en œuvre (selon les données disponibles) s'élèvent à 2,3 milliards de dollars canadiens (tous mécanismes confondus). Les décaissements moyens ont diminué, passant de \$108 millions de dollars canadiens pour la période 1983-1992 à \$81 million de dollars canadiens pour la période 1993-2002, et \$77 million de dollars canadiens pour la période 2003-2007. Pour les exercices de 1991-1992 à 2007-2008, les décaissements ont totalisé 1,07 milliard de dollars canadiens; desquels environ 843 millions (78 %) ont été acheminés par l'entremise de la Direction générale de l'Asie.

La présente évaluation porte sur le CPP et couvre la période 2002-2003 à 2007-2008. La majorité des investissements (83 % de la totalité) provient de la Direction générale de l'Asie; le reste provient de la Direction générale des programmes multilatéraux (12 %) et de la Direction générale du partenariat canadien (5 %). Pendant cette période, la valeur moyenne des projets bilatéraux était de 1,381 million de dollars canadiens; la valeur moyenne des programmes multilatéraux était de 578 000 dollars canadiens, tandis que celle des programmes de partenariat n'était que de 50 044 dollars canadiens, comme l'indique le tableau suivant.

**Tableau 4 : Programmation de l'ACDI au Bangladesh par directions, 2002/03-2007/08**

Décaissements par direction et nombre d'investissements pour la période 2002-2003 à 2007-2008			
Direction	Valeur	Nombre investissements	Montant moyen par investissement
Asie	265 326 058,20 \$	192*	1 381 906,55 \$
Partenariat canadien	15 689 761,02 \$	311	50 449,39 \$
Communications	224 227,66 \$	17	13 189,86 \$
Programmes multilatéraux	36 639 258,36 \$	54	678 504,78 \$
Bureau de la gouvernance démocratique	637 338,80 \$	5	127 467,76 \$
<b>Total</b>	<b>318 516 644,04 \$</b>	<b>579</b>	<b>550 115,10 \$</b>

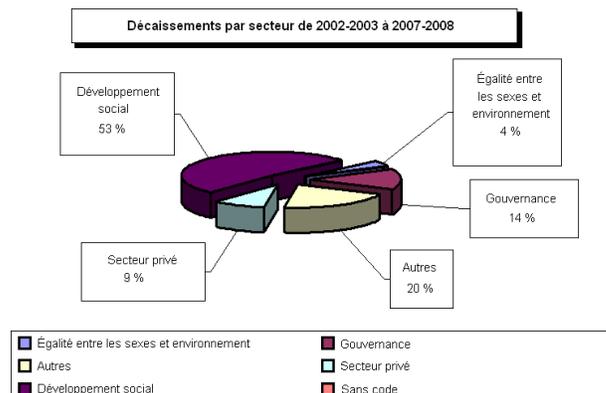


Nota : Les nombres d'investissements correspondent aux données des systèmes SAP et CRAFT; ces données comprennent les dépenses aussi limitées que l'embauche d'un expert-conseil pour des activités de suivi et aussi considérables que les contributions de plusieurs millions de dollars à des projets d'envergure ou à des initiatives regroupant plusieurs partenaires.

Pour ce qui est de la répartition sectorielle pendant la période 2003-2008, c'est dans le secteur du développement social (qui comprend la santé et l'éducation) qu'il y a eu plus de la moitié des investissements avec 53 %; la gouvernance vient en deuxième place avec 14 % des investissements, puis vient le développement du secteur privé avec 9 % des investissements, et enfin les secteurs de l'égalité entre les sexes et de l'environnement avec 4 % des investissements. En raison d'un problème de codage, de nombreux investissements obtiennent le code « autres » – 20 % – comme indiqué dans le tableau suivant.

**Tableau 5 : Programmation de l'ACDI au Bangladesh par secteurs/thèmes, 2002/03-2007/08**

Décaissements par secteur de 2002-2003 à 2007-2008			
Secteur	Total	Nombre d'investissements	Montant moyen par investissement
Égalité entre les sexes et environnement	12 363 058,46 \$	39	317 001,50 \$
Gouvernance	45 721 461,69 \$	165	277 099,77 \$
Autres	65 139 759,90 \$	191	341 045,86 \$
Secteur privé	30 121 528,15 \$	68	442 963,65 \$
Développement social	165 170 835,84 \$	116	1 423 886,52 \$
<b>Total</b>	<b>318 516 644,04 \$</b>	<b>579*</b>	<b>550 115,10 \$</b>

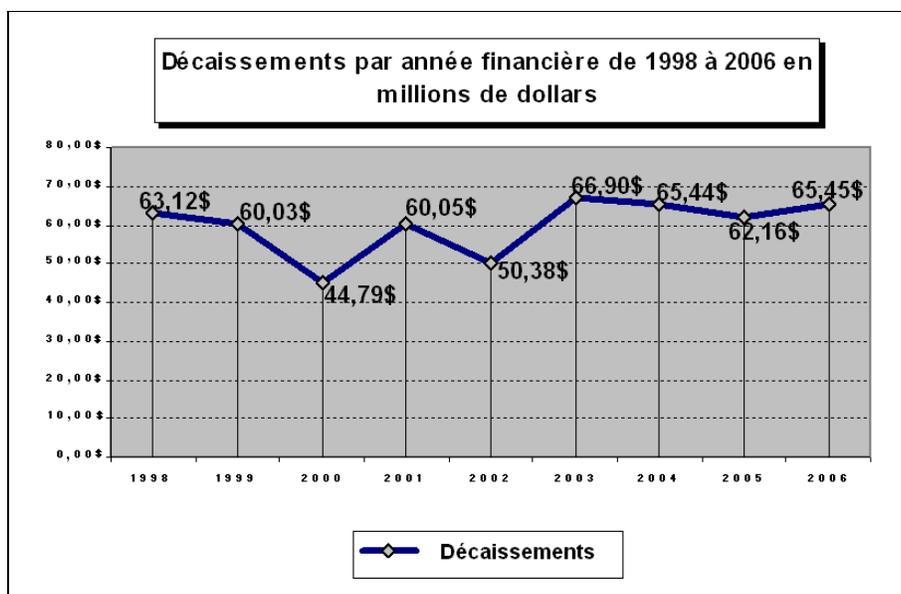


\*Nota : Ce tableau comprend tous les mécanismes d'exécution. Il reflète donc les nombreux projets de la Direction générale du Partenariat canadien dont la valeur par projet est très limitée. On notera également que le « développement social » inclut la santé et l'éducation, alors que l'environnement et l'égalité entre les sexes sont considérés comme des thèmes ou des domaines d'intervention, pas comme des secteurs.

Compte tenu des décaissements annuels de l'Agence, le coût des projets est stable, passant de 63 millions de dollars en 1998-1999 à 65,45 millions en 2006-2007. Le niveau le plus bas a été atteint en 2000-2001 avec 44,7 millions de dollars et le plus élevé a été atteint en 2003-2004, avec 66,89 millions.

**Tableau 6 : Décaissements par année de 1998-1999 à 2006-2007**

Décaissements par exercice de 1998-1999 à 2006-2007	
Année	Décaissements
1998-1999	63 121 682,70 \$
1999-2000	60 031 175,09 \$
2000-2001	44 794 565,63 \$
2001-2002	60 049 923,05 \$
2002-2003	50 382 471,34 \$
2003-2004	66 899 531,58 \$
2004-2005	65 442 229,83 \$
2005-2006	62 160 463,46 \$
2006-2007	65 446 864,15 \$
<b>Total</b>	<b>538 328 906,83 \$</b>



## 2.2 Le contexte de l'aide au développement au Bangladesh

Selon les données statistiques du Comité d'aide au développement de l'OCDE, le Canada était le cinquième donateur bilatéral en 2004-2005 si l'on exclut les institutions multilatérales (BM, BAsD, FMI et CE) et venait après le Japon, le Royaume-Uni, les États-Unis et les Pays-Bas.

**Tableau 7 : Principaux partenaires au Bangladesh : Décaissements nets en millions de dollars US de 1997 à 2006**

Principaux partenaires au Bangladesh : Décaissements nets en millions de dollars US de 1997 à 2006											
Canaux	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Pays du CAD, Total	560	624	607	617	578	521	695	633	562	456	5853
Aide multilatérale, Total	452	525	588	516	432	376	687	754	740	743	5813
Royaume-Uni	70	99	115	103	124	102	260	253	203	139	1469
Japon	130	189	124	202	126	123	115	38	-1	-7	1038
États-Unis	30	4	114	63	87	72	57	63	49	42	580
Pays-Bas	64	58	36	33	43	44	57	65	61	67	529
Canada	73	53	29	38	30	31	38	49	51	57	450
Danemark	39	46	42	34	42	37	45	46	50	44	425
Allemagne	47	65	47	37	30	30	32	25	46	29	389

Le tableau ci-dessus montre les décaissements nets (les décaissements bruts moins les remboursements d'emprunts et de dettes) pour la période 1997-2006. Selon ce tableau, l'ACDI se classe cinquième parmi les contributeurs bilatéraux pour cette période, mais elle se classe troisième après le Royaume-Uni et les Pays-Bas en 2005 et 2006.

### 2.3 Le programme bilatéral de l'ACDI au Bangladesh 2002/03-2007/08

Le CPP de 2002-2003 à 2007-2008 du programme de l'ACDI du Bangladesh comporte le but et les objectifs suivants :

**But :** Contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable grâce au développement social, à la gouvernance et au secteur privé.

#### Objectifs :

- 1) **Développement social :** Améliorer la qualité et la prestation de services de santé et d'éducation adaptés aux besoins des pauvres, en particulier des femmes et des enfants, et accroître l'accès à ces services;
- 2) **Gouvernance :** Améliorer l'élaboration des politiques et la réforme réglementaire de certaines institutions privées et publiques choisies et relier plus directement la gouvernance à la réduction de la pauvreté;
- 3) **Développement du secteur privé :** À moyen terme, essayer de lever les contraintes qui entravent le développement des petites et moyennes entreprises (PME) en augmentant leur accès aux services financiers et aux services de renforcement des capacités et en améliorant le cadre réglementaire qui les régit.

Le CPP comprend trois thèmes transversaux. **La gouvernance** constitue une priorité qu'il fallait intégrer à chacun des projets financés par l'ACDI et aux initiatives spécifiques. On considère **l'égalité entre les sexes** comme un thème transversal, qui ressort des trois objectifs et qu'il fallait intégrer dans tous les programmes et tous les projets. Il faut aussi intégrer **l'environnement** à la programmation, le cas échéant.

### 2.4 Changements dans le contexte de l'aide au développement

Avant et pendant la période couverte par l'actuel programme (2002-2003 à 2007-2008), un certain nombre d'événements se sont produits à l'échelle nationale et internationale et ont influé sur le processus de prise de décisions et les agissements de l'ACDI. Au nombre de ces événements, citons la Déclaration du millénaire des Nations Unies en 2000 qui a permis de

fixer les Objectifs de développement du Millénaire (ODM), l'Énoncé de politique de l'ACDI de 2002 en faveur d'une aide internationale plus efficace et la Déclaration de Paris de 2005<sup>3</sup>.

En outre, au Bangladesh, en mars 2003, le gouvernement adoptait un cadre stratégique provisoire de lutte contre la pauvreté; en octobre 2005, il lançait son CSLP complet, intitulé *Développer le potentiel : cadre stratégique national de lutte accélérée contre la pauvreté* publié par la division économique de la Commission de la planification.

Ces diverses initiatives ont eu des répercussions majeures sur l'évolution du programme de l'ACDI et sur les choix de l'Agence en matière de mécanismes d'exécution, au moment où elle réduisait le nombre de projets isolés pour tenter des expériences avec les approches axées sur les programmes ou les secteurs, les projets multidonateurs ainsi que le financement commun et parallèle, et tout cela, alors que les agents d'exécution canadiens mettaient en œuvre des projets plus traditionnels. Ce changement visait essentiellement à favoriser la prestation d'une aide plus efficace au moyen d'une harmonisation et d'un alignement sur les priorités nationales du Bangladesh, ses cadres de gestion, ses systèmes et ses procédures – tout cela dans l'optique d'une plus grande prise en charge au niveau national. C'est dans le cadre de ce processus d'harmonisation qu'on a créé un Groupe local de coordination (GLC) qui tenait lieu de structure organisationnelle permettant la collaboration de la communauté internationale, y compris les institutions bilatérales et multilatérales et le gouvernement du Bangladesh.

### 3.0 Approche et méthodologie de l'évaluation

#### 3.1 Questions et enjeux de l'évaluation

La méthodologie utilisée pour cette évaluation a été conçue pour satisfaire aux principales normes recommandées par la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE pour l'évaluation des programmes, ainsi qu'aux exigences de la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor et à celles de la Politique d'évaluation et des normes de l'ACDI. Le cadre de référence tenait compte du CPP et du cadre de résultats stratégiques (CRS). L'évaluation portait principalement sur huit questions : i) pertinence, ii) efficacité, iii) viabilité et gestion des risques, iv) cohérence, v) efficacité, vi) adhésion aux principes de la Déclaration de Paris, vii) thèmes transversaux, et viii) systèmes de suivi et d'évaluation (voir les annexes Cadre de référence sommaire et Critères clés).

#### 3.2 Méthode de collecte des données de l'évaluation

Les évaluateurs ont utilisé cinq méthodes principales de collecte de données pour recueillir de nombreux éléments d'information :

- **Étude de documents** : Documents de l'ACDI au niveau des projets et des programmes, documents de donateurs bilatéraux et multilatéraux, études importantes se rapportant aux thèmes et secteurs de l'évaluation. (Nota : La liste qui figure à l'Annexe 3 ne comprend que quelques documents clés : les évaluateurs ont pris connaissance de centaines de documents de projets.)
- **Entrevues** : Les évaluateurs ont sélectionné des intervenants clés dans chaque secteur, y compris des gestionnaires de projet de l'ACDI, des représentants du gouvernement du Bangladesh concernés par la mise en œuvre du programme de développement de l'ACDI, des agences d'exécution canadiennes et des personnes participant à la gestion de projets. On s'est employé à organiser des rencontres entre les membres de l'équipe d'évaluation et les personnes dont l'apport était pertinent, au Canada et sur le terrain. La disponibilité des

---

<sup>3</sup> Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, 2005.

membres de la direction et du personnel du Programme a été exemplaire. Approximativement, 285 personnes ont été rencontrées ou interviewées, dont 64 fonctionnaires du gouvernement du Bangladesh.

- **Visites de projets :** Des visites ont été effectuées sur le site de quelques projets des secteurs de la santé, de l'éducation, de la gouvernance et de l'aide humanitaire. Pour ce qui est du secteur du développement du secteur privé, l'évaluateur avait déjà visité un certain nombre de projets au cours de missions antérieures à titre de surveillant et d'évaluateur.
- **Tables rondes :** On a organisé diverses tables rondes et réunions de compte rendu pendant la période couverte par l'évaluation, notamment au début et à la fin du processus pour favoriser les discussions ouvertes avec l'équipe de direction du programme de l'ACDI. Quelques tables rondes ont eu lieu avec des représentants d'organismes nationaux et internationaux dans les domaines de la santé, de la gouvernance et de l'aide humanitaire.
- **Échantillon de projets :** On a sélectionné un échantillon de projets de chaque secteur en fonction des critères suivants: i) représentativité des secteurs, des sous-secteurs et des thèmes; ii) approches du développement au niveau communautaire, institutionnel et politique; iii) application des mécanismes d'exécution, dont les approches sectorielles, les partenariats multidonateurs, les projets directifs et les projets réactifs; iv) organismes de mise en œuvre par l'entremise du gouvernement du Bangladesh, d'ONG du Bangladesh et du Canada, d'organisations multilatérales et d'agences d'exécution canadiennes, v) évaluabilité : le projet devait être significatif et l'information accessible dans des conditions abordables. Le tableau suivant permet de comparer les décaissements, l'univers de l'évaluation et la taille de l'échantillon.

Secteurs	Nombre de projets	Décaissements (2002-03 à 2006-07)	Univers de l'évaluation	Taille de l'échantillon	Couverture
Éducation	6	19 271 640 \$	129 710 000 \$	129 710 000 \$	100 %
Environnement et secours aux sinistrés	9	25 468 356 \$	54 673 201 \$	54 673 200 \$	100 %
Gouvernance	10	22 650 345 \$	50 623 845 \$	54 631 845 \$	108 %
Santé	8	77 297 962 \$	104 360 000 \$	104 360 000 \$	100 %
Secteur privé	15	52 320 968 \$	91 100 000 \$	126 108 044 \$	138 %
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>197 009 271 \$</b>	<b>430 467 046 \$</b>	<b>469 483 089 \$</b>	<b>109 %</b>

On notera que la valeur totale des projets sélectionnés dans la présente évaluation excède la valeur totale des décaissements de la période de 2002-2003 à 2007-2008 : la raison de cet écart réside dans le fait que certains de ces projets peuvent avoir été démarrés avant la période, tandis que d'autres peuvent prendre fin après cette période.

**Analyse de données :** Le rendement des 48 projets sélectionnés a été évalué en fonction d'une grille à cinq niveaux : 4.1 à 5) Très satisfaisant, 3.1 à 4) Satisfaisant, 2.1 à 3) Modérément satisfaisant, 1.1 à 2) Insatisfaisant, 0 à 1) Très insatisfaisant. Les calculs ont été effectués selon les secteurs et les mécanismes de livraison. On pourra prendre connaissance de l'évaluation de chacun des projets et du pointage cumulatif à l'Annexe V.

### 3.3 Enjeux et limites

De façon générale, le processus d'évaluation a été réalisé selon le calendrier établi. Il a toutefois fallu surmonter quelques difficultés. La première de ces difficultés concernait la qualité des données statistiques provenant du système central d'information de l'Agence. Le chevauchement de certains projets, le manque d'information en ce qui a trait aux budgets et

aux dates de début et de fin et le codage sectoriel et thématique inapproprié de l'information et la présence d'une grande proportion d'information dans les catégories « non codée » ou « autre » a pour effet que beaucoup plus d'efforts devront être déployés aux premières lignes afin d'établir un profil exact sur les investissements au Bangladesh.

La deuxième difficulté touchait la mesure des résultats. Bien que l'évaluation couvrait la période 2003-2008, les résultats portent dans certains cas sur des périodes allant au-delà de ces cinq années, car les initiatives ont commencé avant la période 2003-2008. Il n'a pas toujours été possible d'obtenir la répartition des résultats par année.

La question des impacts n'était que partiellement couverte, étant donné le coût élevé des études d'impact et le fait que les évaluations de projet examinées dans le cadre de la présente évaluation ne portent pas vraiment sur cette question. Il existe très peu d'études d'impact.. De plus, dans le cas des projets multi-donateurs, pour lesquels l'attribution de résultats à un donateur précis est problématique, une approche imprécise mais justifiée doit assumer une proportion en tenant compte de la proportion de la contribution de l'ACDI relative au total de l'investissement.

L'équipe d'évaluation s'est heurtée à une autre difficulté, touchant particulièrement le secteur de la gouvernance – la difficulté de quantifier les résultats en ce qui concerne les interventions institutionnelles ou les activités de renforcement des capacités. De plus, mesurer le rendement des approches du programme constituait une autre difficulté, car on devait tenir compte des calendriers d'exécution à moyen et à long terme dans le cas des initiatives par approche sectorielle.

Finalement, dans la mesure où l'information de base provient surtout du niveau des projets, il a été difficile dans certains cas de transposer les conclusions et les résultats au niveau du Programme. L'équipe d'évaluation a toutefois pu collecter certaines données du niveau du Programme, par exemple les données se rapportant au contexte du Programme, à sa cohérence et à son efficacité. Certaines questions, comme l'influence que l'ACDI peut exercer au niveau politique, étaient difficiles à évaluer en l'absence d'objectifs précis et de systèmes de suivi.

#### **4.0 Principaux résultats selon les secteurs**

En termes généraux, l'équipe d'évaluation estime que le programme de l'ACDI au Bangladesh pour la période 2002-2003 à 2007-2008 a été rigoureux et diversifié et qu'il a obtenu des résultats importants, parfois même impressionnants. On trouvera ci-dessous des exemples des résultats tirés d'un échantillon de projets représentatifs des différents secteurs.

##### **4.1 Secteur privé (Projets liés à la réduction de la pauvreté)**

**Repousser les frontières de la réduction de la pauvreté – Phase I.** Avec une contribution de 15 millions de dollars au Comité pour l'avancement rural du Bangladesh (BRAC) pour la période 2002–2007, ce projet, financé également par d'autres donateurs, a permis d'améliorer les conditions de vie de 100 000 femmes extrêmement pauvres et de 1 275 000 femmes pauvres. Les études du BRAC montrent que 85 % à 90 % des bénéficiaires ont augmenté leurs revenus après deux ans et ont réduit leur niveau de pauvreté. De 10 % à 15 % n'ont pu s'élever au-dessus du niveau auquel elles se situaient au moment de leur inscription au programme. Étant donné que chaque femme est issue d'un ménage comptant en moyenne cinq personnes, on peut conclure qu'environ 6,4 millions de personnes furent touchées.

**Programme d'entretien des routes rurales - Phase III** (1995–2006, 13,8 millions de dollars de l'ACDI et 40 millions de l'Aide alimentaire). À partir de 1985, l'ACDI a apporté un financement à CARE Canada et CARE Bangladesh pour qu'ils gèrent les différentes phases de

ce programme. De 2003 à 2006, 150 000 femmes ont été embauchées pour la construction de routes (40 000 par année); chaque année, 10 000 de ces femmes ont pu, grâce à leurs économies, amorcer des activités génératrices de revenus. Les routes secondaires de 4 000 villages ont ainsi été entretenues dans tout le pays. Une étude d'impact effectuée en 2003 révèle que 98 % des résidentes ont amélioré leurs conditions de vie depuis leur participation au programme; 80 % des travailleuses devenues indépendantes indiquaient avoir un revenu annuel similaire ou légèrement supérieur, mais 20 % d'entre elles disaient être retombées dans la misère.

**Fondation Palli Daridro Bimochon (Partenaire-SBF)**, Phase II : Depuis 1988, l'ACDI a octroyé un total de 70 millions de dollars à cette institution de micro-crédit. En septembre 2007, 537 434 membres avaient bénéficié de services de micro-financement, de formation professionnelle, d'habilitation sociale et de soins de santé. Le Partenaire SBF a aussi accordé des prêts à 5 871 propriétaires de petites et moyennes entreprises.

**Soutien à Prokritee** : Le Comité central mennonite (MCC) du Canada, avec l'appui de la Direction générale du partenariat canadien, soutient ce projet depuis 1975. Les 250 000 dollars octroyés par l'ACDI et les 63 000 \$ versés par le MCC du Canada entre 2004 et 2007 ont permis de créer, à partir de neuf projets d'ONG, une entreprise coiffée d'un conseil d'administration national. En 2006, le chiffre des ventes s'est élevé à 1,3 million de dollars américains. Prokritee est reconnu pour être la plus importante entreprise d'exportation de produits artisanaux au Bangladesh. Cette entreprise emploie 869 producteurs pauvres, en majorité des femmes, chefs de ménage et sans terre, et employées à temps plein.

## **4.2 Santé**

**Divers projets concernant les produits de santé de base** : De 2004 à 2011, une contribution de 85 millions de dollars de l'ACDI a permis de fournir 85 % de tous les vaccins nécessaires pour le programme d'immunisation de 2005, ce qui a augmenté considérablement le pourcentage de vaccination des enfants et évité le décès de 200 000 enfants selon les estimations de l'UNICEF. En 2006, l'ACDI a financé l'achat de la totalité des vaccins antipoliomyélitiques oraux pour immuniser environ trois millions d'enfants de moins de douze mois et des vaccins anti-tétaniques (toxogène tétanique) pour environ 6,5 millions de femmes en âge de procréer (entre 15 et 49 ans). L'Acid Survivors' Foundation (ASF) a aidé à réduire le nombre d'agressions à l'acide et a offert des soins hospitaliers, du soutien nutritionnel, du counselling et de l'assistance judiciaire à des centaines de victimes.

**Acid Survivors' Foundation (ASF)** : De 2004 à 2009, la contribution de l'ACDI se chiffre à 1,5 million de dollars. En 2006–2007, 822 victimes d'agression à l'acide ont reçu des soins hospitaliers, du soutien nutritionnel, un traitement psychologique et des services de suivi. Parmi ces victimes, 13 ont reçu un traitement psychiatrique, 734 un traitement en physiothérapie et 381 d'une aide juridique. L'organisme ASF, chef de file national en ce qui a trait à la sensibilisation, l'éducation et l'engagement communautaire en matière d'agressions à l'acide, est reconnu comme l'un des principaux responsables de la diminution du nombre d'agressions de 12 % à 20 % par an depuis 2002. Le ministère du Bien-être social a créé un fonds de réadaptation et la police a mis sur pied des équipes de suivi. En 2006, Amnesty Internationale décernait à la fondation un prix des droits de la personne.

**Centre international de recherche sur les maladies diarrhéiques – Bangladesh (CIRMD-B)** : De 2003 à 2008, l'ACDI a accordé huit millions de dollars à ce centre, ce qui correspond aujourd'hui à environ 10 % du budget de l'institution. Depuis deux ans, les principales réalisations du CIRMD-B comprennent : i) le traitement avec succès de 35 000 personnes souffrant de diarrhée, dont 70 % avaient attrapé le choléra pendant les quatre mois qui ont suivi les inondations causées par les moussons de 2007; ii) le traitement annuel de 100 000 personnes à l'hôpital de Dhâkâ et de 10 000 autres à l'hôpital de Matlab; iii) l'adoption de nouvelles méthodes de gestion pour le traitement à domicile de la pneumonie et des

infections respiratoires aiguës; iv) la mise sur pied d'un système de suivi des patients atteints du VIH et de la tuberculose; v) l'intégration des systèmes de suivi de la grippe et de la grippe aviaire dans 12 hôpitaux.

### **4.3 Éducation**

**Programme d'éducation – BRAC :** de janvier 2005 à 2008, l'ACDI a accordé 20 millions de dollars à ce programme dont le budget total s'élève à 168 millions. À la fin de 2007, plus de 3,1 millions d'élèves avaient décroché un diplôme d'études primaires dans les écoles du BRAC et près de 2,9 millions avaient réussi la transition vers le système scolaire officiel. Le programme a aussi permis d'offrir de la formation aux parents, aux membres des collectivités et aux adolescents pour qu'ils exercent des activités génératrices de revenus et aux enseignants pour les sensibiliser à l'égalité entre les sexes à l'inclusivité.

**Éducation de base pour les travailleurs juvéniles en milieu urbain :** Entre 2005 et 2009, la contribution de l'ACDI se chiffre à 14 millions de dollars, le budget total étant de 45 millions. À ce jour, le projet a touché 70 % des 200 000 enfants et des 6 000 centres d'apprentissage visés. Les participants reçoivent une formation pour la résolution de conflits et abordent des questions liées à l'égalité entre les sexes. Le projet permet aussi à 20 000 élèves de développer des activités conduisant à l'autosuffisance et vise à modifier l'attitude des enseignants relative aux bidonvilles.

### **4.4 Gouvernance**

(y compris les domaines de l'égalité entre les sexes et de l'environnement)

**Fonds pour l'égalité entre les sexes III (FES) :** L'ACDI aura accordé 2,5 millions de dollars à ce projet de 2003 à 2010 (ce projet permet d'intervenir au niveau individuel, communautaire et institutionnel). Voici certaines des principales réalisations de ce projet :

- Droit de vote obtenu par les femmes dans les neuf syndicats des usines de jute. Une entente a aussi été passée pour aménager les toilettes de façon à procurer de l'intimité aux femmes qui les utilisent;
- Obtention par 200 femmes entrepreneures de 40 places dans 8 comités de gestion et de mise en marché;
- Participation à la mise en œuvre et au suivi du CSLP en matière d'égalité entre les sexes;
- Formation donnée aux travailleuses migrantes avant leur départ;
- Obtention de taux d'intérêt réduits pour les femmes entrepreneures;
- Renforcement de la capacité des agricultrices à négocier avec les autorités locales;
- Inclusion des femmes avec un handicap dans la National Advancement Policy for Women;
- Inscription des femmes de régions rurales pour voter et participation aux scrutins, malgré l'opposition des hommes, dans ces communautés rurales où les femmes n'avaient jamais encore voté.

**Orientation et promotion des politiques en faveur de l'égalité entre les sexes (PLAGE-II).** L'ACDI aura versé 12,5 millions de dollars à ce projet directif de 2004 à 2010. Ce projet a démarré lentement et difficilement mais les activités suivantes sont à présent en cours :

- Formation des agents principaux du ministère des Finances et du ministère des Affaires des femmes et des enfants (MAFE) sur la budgétisation dans une perspective d'égalité entre les sexes;
- Aide au Service du suivi et de l'évaluation du ministère de la Santé et de la Protection de la famille (MSPF) pour élaborer des indicateurs d'égalité entre les sexes pour deux plans opérationnels : la prestation des services essentiels et la prestation des services liés à la planification familiale;

- Soutien au MFAE et aux ministères d'encadrement pour le processus d'intégration des questions liées à l'égalité entre les sexes dans les instruments de politique du GdB;
- Production d'un recueil des lois du Bangladesh et des textes réglementaires connexes concernant spécifiquement les femmes, intitulé *Compilation of Laws and Issues Relating to Women's Affairs in Bangladesh*.

**Réduction de la vulnérabilité aux changements climatiques (RVCC) :** L'ACDI a versé 3,1 millions de dollars à ce programme de 2001 à 2006. Ce projet a permis de toucher 7 500 ménages qui ont adopté les mesures mises de l'avant :

- 52 % des ménages ont pu trouver de nouvelles sources de revenus; la sécurité alimentaire s'est accrue dans plus de 30% des ménages;
- 4 000 personnes ont reçu de l'aide des fournisseurs de services du GdB;
- 5 groupes de mise en marché responsables de 59 projets ont amélioré leur accès au marché;
- 14 parishads (conseils) d'union ont élaboré des plans pour affronter les changements climatiques;
- Un centre d'information unique a été mis sur pied;
- 58 % des participants étaient des femmes.

**Tableau 9 : L'expérience du Projet d'entretien des routes rurales (RMP)**  
(Résultats et leçons apprises)

La phase III du RMP (1995-2006 – 13,8 millions de dollars plus 40 millions d'aide alimentaire multilatérale) a obtenu des résultats exceptionnels. Entre 2003 et 2006, 150 000 femmes (40 000 par an) ont travaillé à l'entretien de routes secondaires dans 4 182 upazilas – dans tout le pays, à l'exception des îles intérieures accessibles seulement par bateau. Chaque année, 10 000 femmes quittent le projet après quatre ans de travail régulier; grâce à leurs économies, ces femmes peuvent amorcer des activités génératrices de revenus. Au cours des 11 années qu'a duré la phase III, 134 000 femmes ont pu amorcer de telles activités. Une étude d'impact effectuée en 2003 révèle que 98 % des participantes ont amélioré leurs conditions de vie depuis leur participation au programme; 80 % des travailleuses devenues indépendantes indiquaient avoir un revenu annuel similaire ou légèrement supérieur. Au chapitre de la réduction de la pauvreté, l'impact le plus important découlait du fait d'avoir un emploi régulier, même si le taux de rémunération dépassait à peine celui d'un agriculteur. Grâce à leur emploi dans le cadre du projet, ces femmes – en majorité des femmes célibataires chefs de famille et des veuves – ont pu s'attirer le respect social, augmenter leur mobilité et, au sein de leur équipe autogérée de 10 employées, s'initier aux techniques de gestion, de prise de décisions en groupe et de négociation avec les parishads (conseils) d'union (unités administratives locales).

Le projet a eu des impacts à plusieurs niveaux sur lesquels se penche actuellement le *Bangladesh Institute of Development Study* (BIDS) qui réalise une étude au nom de la CE. Selon des résultats préliminaires, le projet permettait aux femmes, en plus d'obtenir un salaire durant le projet ou des revenus grâce à des activités indépendantes, de se regrouper et de discuter et négocier leur plan de travail avec les autorités locales. On pourrait examiner l'impact de la hausse du revenu familial sur la santé et l'éducation des enfants. Qui plus est, la meilleure qualité des routes peut influencer sur la capacité des communautés rurales à accéder aux services collectifs et à commercialiser leur production agricole. Finalement, dans des régions vulnérables aux catastrophes naturelles, une meilleure qualité des communications pourrait sauver des milliers de vies.

CARE a aussi mis en évidence le travail des femmes. CARE a été la première ONG à faire appel à des femmes sur le terrain, puis à leur faire conduire des motocyclettes.

## 5.0 Principales conclusions selon les critères clés de l'évaluation

Quarante-deux (42) projets ont été examinés et évalués selon huit critères (voir le tableau ci-dessous et l'Annexe II) et en les notant sur une échelle de 1 à 5. Les notes indiquées dans le Tableau 9 sont des moyennes et ne permettent pas de faire des comparaisons entre les projets ni entre les sous-secteurs. De plus, ces notes reposent sur l'examen de la documentation par

l'évaluateur, les entrevues et les autres données rassemblées. L'échelle de pointage constitue une méthode d'évaluation normalisée des enjeux et des questions de l'évaluation.

<b>Tableau 10 : Évaluation du rendement moyen de chaque secteur/domaine au moyen de critères clés</b>						
<b>Critères clés</b>	<b>Éducation</b>	<b>Environnement</b>	<b>Santé</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>Secteur privé</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Pertinence</b>	4,3	5,0	4,7	4,7	3,8	<b>4,5</b>
<b>Efficacité/Résultats</b>	3,2	4,3	4,3	3,9	3,5	<b>3,8</b>
<b>Viabilité et risques</b>	3,2	3,0	3,0	2,9	2,7	<b>3,0</b>
<b>Cohérence</b>	4,0	4,3	3,7	3,6	3,0	<b>3,7</b>
<b>Efficience</b>	2,8	3,7	3,8	2,9	3,0	<b>3,2</b>
<b>Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris</b>	3,7	4,0	3,0	3,6	3,1	<b>3,5</b>
<b>Thèmes transversaux</b>	3,3	3,7	4,0	3,7	3,1	<b>3,5</b>
<b>Suivi et évaluation</b>	2,8	3,7	3,8	3,7	3,6	<b>3,5</b>
<b>Total/Moyenne</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>
Échelle de pointage : 4.1-5) Très satisfaisant, 3.1-4) Satisfaisant, 2.1-3) Modérément satisfaisant, 1.1-2) Insatisfaisant, 0-1) Très insatisfaisant.						

Nota : Les projets portant sur l'environnement et entrepris séparément, en dehors d'un secteur donné, ont été évalués séparément.

## 5.1 Pertinence

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation a jugé que les projets du Programme du Bangladesh étaient judicieux et pertinents. Le critère de la pertinence est celui pour lequel les notes sont les plus élevées, ce qui indique que l'ACDI est sur la bonne voie. On a utilisé quatre paramètres pour mesurer le degré de pertinence des interventions :

- leur relation avec les Objectifs de développement du Millénaire (ODM) et leurs 48 cibles;
- leur relation avec le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté au Bangladesh (CSLP) de 2005 et le programme précédent, le CSLP provisoire de 2003;
- leur relation avec les objectifs du secteur et l'objectif global du Cadre de programmation-pays 2003-2008 de l'ACDI;
- leur relation avec la politique en matière d'égalité entre les sexes de l'ACDI de 1999.

L'objectif ultime du CSLP et du CPP de l'ACDI est de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable. À titre de signataires des OMD en 2000, les gouvernements du Canada et du Bangladesh ont convenu d'unir leurs efforts pour atteindre l'OMD 1 qui est de supprimer l'extrême pauvreté et la faim.

En mars 2003, le gouvernement du Bangladesh a fait paraître son cadre stratégique provisoire de lutte contre la pauvreté, intitulé *A National Strategy for Economic Growth, Poverty Reduction and Social Development*. Cette parution a été suivie en octobre 2005 par la publication du CSLP complet, intitulé *Développer le potentiel : cadre stratégique national de lutte accélérée contre la pauvreté*. Les trois piliers de cette stratégie sont une croissance économique favorable aux pauvres, le développement humain et la gouvernance. Le CSLP suggère un programme stratégique en huit points, cette liste devant être considérée comme un tout plutôt qu'une séquence : 1) emploi, 2) nutrition, 3) qualité de l'éducation (surtout l'éducation primaire, secondaire et professionnelle, et surtout chez les filles), 4) gouvernance locale, 5) santé maternelle, 6) hygiène et eau potable, 7) justice pénale, 8) suivi.

Il est important de noter que, pour s'assurer que les dépenses du gouvernement soient en phase avec les objectifs de réduction de la pauvreté, le GdB a adopté le système de classification utilisé pour le CSLP et le cadre budgétaire à moyen terme du gouvernement; il permet de séparer les dépenses liées à la réduction de la pauvreté de tous les autres types de dépenses des 51 ministères du budget national.

Seule une croissance économique durable conduira à une réduction de la pauvreté et à son éventuelle élimination. Selon une recherche financée par la Banque mondiale, une augmentation du PIB de 1 % par habitant entraîne une augmentation des revenus des personnes pauvres de 1 %<sup>4</sup>. Selon la Banque mondiale et le CPP<sup>5</sup> 2003 de l'ACDI, il faudra que le PIB connaisse une croissance continue de 6 % à 7 % par an pendant les 12 années de la période 2003-2015 pour que le Bangladesh espère atteindre l'OMD 1. Par conséquent, il est d'une importance cruciale que les investissements de l'ACDI aient pour cible spécifique la réduction de la pauvreté.

L'objectif fixé par l'ACDI dans le cadre de rendement stratégique en terme de l'impact global attendu était assurément ambitieux : « Réduire de 15 % le nombre de personnes qui vivent sous le seuil de la pauvreté d'ici 2008 (50 % d'ici 2015) ». Selon des estimations fournies par le GdB dans le CSLP, le Bangladesh a enregistré une baisse modeste de son taux de pauvreté d'environ 1 % par année entre 1991 et 2000, passant ainsi de 58,8 % à 49,8 % (selon des données du Bureau de la statistique du Bangladesh sur les dépenses des ménages et de la Banque mondiale). Par conséquent, avoir prévu réduire la pauvreté de 3 % par an (15 % sur une période de cinq ans) n'était pas seulement trop ambitieux, mais utopique.

Pendant l'évaluation, on a discuté du prochain CPP. Diverses options ont été envisagées, dont celle de mettre l'accent sur le secteur de la « gouvernance » et d'en faire un thème essentiel du Programme. Cependant, le projet de loi C-293 récemment adopté, la *Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle* (LRADO), « a pour objet de faire en sorte que toutes les activités canadiennes d'aide au développement officielle menées à l'étranger soient axées sur la réduction de la pauvreté et exercées d'une manière qui est compatible avec les valeurs canadiennes, la politique étrangère du Canada et les principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le développement durable et la promotion de la démocratie, et qui fait la promotion des normes internationales en matière de droits de la personne ». (Chambre des communes du Canada, projet de loi C-293, article 2).

Compte tenu de ces éléments, nous considérons qu'il est important de réaffirmer que l'objectif actuel du Programme est pertinent et conforme à la nouvelle Loi. Pour ces raisons, et étant donné que le Bangladesh est l'un des pays où l'on retrouve le plus grand nombre de personnes pauvres et extrêmement pauvres, et que le Programme ait obtenu de bons résultats dans le passé, nous recommandons que la réduction de la pauvreté demeure le principal objectif du Programme.

## 5.2 Efficacité

La question la plus importante de tout l'exercice d'évaluation était celle de l'efficacité du Programme. On avait demandé à l'équipe d'évaluation de déterminer dans quelle mesure le Programme avait atteint son objectif global de réduction de la pauvreté et de développement durable et si, oui ou non, le Programme avait atteint les objectifs fixés dans les différents secteurs. Malgré des variations dans les mécanismes d'exécution, toutes les interventions de l'ACDI doivent favoriser le développement et poursuivre cet objectif de manière efficace et efficiente. Il fallait donc identifier les mécanismes qui produisent les meilleurs résultats.

De façon générale, le programme de l'ACDI au Bangladesh a donné des résultats substantiels dans tous les secteurs d'intervention. Dans ce contexte, nous aimerions aussi attirer l'attention sur ces quelques considérations :

- Nous avons indiqué la contribution de l'ACDI, mais dans plusieurs cas, il s'agit de projets multidonateurs où l'ACDI n'est qu'un partenaire parmi d'autres; les résultats

---

<sup>4</sup> David Dollar et Aart Kraal, *Growth is Good for the Poor*, Banque mondiale, mars 2002.

<sup>5</sup> CPP, octobre 2003, p. 17

indiqués concernent tout de même les projets dans leur totalité, ce qui peut contribuer à amplifier les contributions réelles de l'ACDI;

- L'évaluation porte sur la période 2003-2008, mais il arrive souvent que les résultats concernent une période plus longue que cinq ans, surtout lorsqu'il s'agit des projets mis en œuvre avant la période 2003-2008. Il était malheureusement impossible de répartir les résultats en fonction de chaque année;
- Il n'a été possible d'obtenir les résultats cumulatifs de projets différents que pour les projets du secteur de développement du secteur privé liés à la réduction de la pauvreté; pour ce qui est des autres secteurs, les résultats étaient de natures trop diverses pour être cumulés;
- Nous avons accordé la priorité aux résultats qu'il était possible de présenter de façon quantitative. Toutefois, de nombreux aspects des projets, comme ceux qui touchent le renforcement des capacités ou au niveau des politiques, ne peuvent être présentés que de façon qualitative, ce qui rend difficile le résumé et la compilation des résultats.

### Résultats cumulatifs

On trouvera au Chapitre VI les résultats au niveau des projets. En effet, dans la plupart des cas et étant donné la nature et la spécificité de chacun des projets, il est presque impossible de comptabiliser et d'obtenir des résultats chiffrés relatifs à un secteur ou un thème. Nous n'avons pu cumuler certains résultats ayant trait à l'amélioration des moyens de subsistance que pour les activités du secteur de développement du secteur privé. Ces résultats sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Résultats clés liés au développement du secteur privé		
Projets par sous-secteur	Contribution de l'ACDI	Résultats clés
3 projets visant à réduire l'extrême pauvreté	40 millions \$	Total des bénéficiaires extrêmement pauvres = 383 000 (2002-2011) Ajout des bénéficiaires pauvres = 1 775 000 (2002-2011) Total des bénéficiaires pauvres indirects = 10,3 millions (5 personnes par ménage)
4 projets visant à réduire la pauvreté	39,45 millions \$	Total des bénéficiaires pauvres = 1 388 303 plus 5 871 propriétaires de PME Total des bénéficiaires pauvres indirects = 6,9 millions (5 personnes par ménage)
2 projets visant à financer les PME	20,9 millions \$	Total des PME financées = 140 Nouveaux emplois créés = 16 639 Augmentation des ventes estimée = 115 520 000 \$ US (2003-2005)

Ces résultats sont impressionnants et il serait très intéressant de faire des calculs semblables pour d'autres types d'intervention. Toutefois, des contraintes de temps nous ont empêchés d'aller plus avant dans ce sens. Les difficultés rencontrées procèdent davantage de la nature du Programme lui-même et de la diversité des interventions. Il serait beaucoup plus facile de dégager des résultats globaux si le Programme favorisait davantage les synergies, si l'on pouvait établir des relations entre les diverses interventions et s'appuyer sur des indicateurs clés.

### Résultats en fonction des mécanismes d'exécution

Il est aussi difficile de comparer les résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus au moyen des divers mécanismes d'exécution. Voici quelques résultats obtenus grâce aux approches-programmes :

- **Éducation :** Le PSEP II (64 millions \$), lancé en 2005, a permis de recruter 25 000 nouveaux enseignants, tandis que 45 000 enseignants ont pu suivre une formation d'une année et obtenir un certificat d'études. Au chapitre des infrastructures, 15 472 nouvelles classes ont été construites et 316 millions de dollars américains ont été investis dans la construction d'établissements. Il est difficile de comparer ces résultats aux résultats obtenus par d'autres projets du secteur de l'éducation, en raison des différences qui distinguent les projets et leurs résultats. Il faudrait effectuer une évaluation beaucoup

plus détaillée – plus tard pendant le Programme et probablement après son achèvement – pour être en mesure de se prononcer sur la rentabilité de l'approche sectorielle. Il serait prématuré d'affirmer quoi que ce soit à ce moment-ci.

- **Santé** : L'ACDI a financé deux projets (classés comme étant des approches sectorielles dans la documentation du Programme, mais qui sont en réalité des projets à financement parallèle) dans le secteur de la santé (PSB – 45 millions \$ et DBHC – 20,46 millions \$). Ces projets permettent principalement d'offrir d'importantes quantités de produits de santé de base qui semblent très utiles. Les autres interventions (NNP, CIRMD-B, ASF, PSSC) semblent être orientées vers la prestation de services de santé. Dans ce contexte, il est très difficile de comparer l'efficacité relative des projets.

En ce qui concerne les résultats liés aux approches sectorielles, les évaluateurs ont souvent entendu les gens concernés dire qu'il faut être patient, qu'il faut du temps avant que les changements importants apportés aux secteurs et aux mécanismes multi-donateurs donnent des résultats. On ne peut s'attendre à ce que les programmes sectoriels en santé et en éducation produisent beaucoup de résultats à court terme. Il est vrai que les approches sectorielles ne se limitent pas au renforcement des capacités et des institutions – bien que ce renforcement soit essentiel pour institutionnaliser durablement les systèmes et processus au niveau national. Les approches sectorielles favorisent aussi la prestation de services de santé et d'éducation à des millions de Bangladais et permettent de leur fournir des produits de base. Toutefois, cela soulève la question de savoir combien de temps devrait durer la période d'attente. Il faut soigneusement peser le pour et le contre.

L'objectif ultime du Programme est la réduction de la pauvreté. Toutefois, pour assurer la viabilité des résultats au niveau communautaire et individuel, il faut aussi intervenir au niveau des politiques et du renforcement institutionnel. La difficulté est de trouver un juste équilibre. Selon nous, le plus gros des ressources devrait être consacré à améliorer la vie des gens. Le défi consiste à trouver le juste milieu entre les deux. Considérant le contexte du pays, l'ACDI pourrait consacrer le plus gros de ses ressources à la prestation directe des services capables d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres et, en même temps, déployer des efforts pour favoriser les réformes institutionnelles et politiques qui permettront d'assurer la durabilité de ces interventions. Quant à la part exacte des ressources affectées à l'un ou à l'autre de ces types d'activité, il revient aux gestionnaires du Programme d'en décider. Ce n'est pas le rôle d'un donateur étranger de fournir directement les services aux citoyens du pays. L'aide fournie par l'ACDI à une gamme de projets peut favoriser le renforcement de la capacité du gouvernement et de la société civile à fournir les services, réduire la pauvreté, institutionnaliser les systèmes et les processus et améliorer leur efficacité.

### **Résultats quantitatifs versus résultats qualitatifs**

Au bout du compte, on pourra nous accuser d'avoir trop insisté sur les résultats quantitatifs et pas assez sur les résultats qualitatifs. Cette tendance est aussi visible dans le secteur de la gouvernance, un secteur où il est difficile de prendre la mesure des résultats en matière de changements institutionnels et de politiques. La méthode de gestion axée sur les résultats de l'ACDI propose de documenter les deux types de résultats. Si les résultats qualitatifs peuvent parfois être spectaculaires, on ne sera en mesure de les évaluer que s'ils ont un impact quantifiable sur la vie des gens. Encore une fois, il est important de fixer des objectifs valables, raisonnables et quantifiables dès la création du Programme ou le lancement d'un projet de façon à pouvoir évaluer adéquatement l'intervention de l'ACDI au niveau des projets, des secteurs et du Programme. L'évaluation d'un programme ne peut être réalisée qu'au prix de semblables approches de gestion.

### **5.3 Viabilité et Gestion des risques**

L'équipe d'évaluation a décidé de combiner les questions de la viabilité et de l'atténuation des risques. En effet, il est possible que certains risques ou certaines difficultés viennent compromettre la viabilité des résultats obtenus du fait de divers types de risques associés aux contextes institutionnel et administratif ainsi qu'aux contextes social, économique et politique.

Quand on fournit de l'aide au développement au Bangladesh, il faut prendre en compte un certain nombre de risques et d'incertitudes, dont des incertitudes politiques, un niveau élevé de corruption au sein de la fonction publique et une efficacité gouvernementale limitée qui s'accompagne d'une piètre prestation des services, en particulier ceux destinés aux populations démunies. Ce dernier problème ne peut être résolu rapidement, car il provient d'une déficience systémique résultant de divers facteurs dont une politisation des services, une couverture nationale inadéquate des services (accès limité), une piètre qualité des services offerts, une prestation non assurée en temps opportun, un manque d'analyse sociologique et d'analyse comparative entre les sexes ainsi que des systèmes d'information non fiables qui ne permettent pas de gérer les activités ni d'assurer la responsabilisation adéquatement. Le secteur des ONG du Bangladesh connaît également des difficultés systémiques du fait de son cadre de réglementation institutionnel faible et à une gouvernance institutionnelle et à des systèmes de gestion et de responsabilisation mal adaptés, même s'il existe des exceptions notables, comme le BRAC.

Dans ce contexte de faible capacité, l'ACDI, à l'instar d'autres donateurs internationaux, a fait appel à divers mécanismes d'exécution de façon à répartir les risques qui pèsent sur le Programme et qui pourraient compromettre la prestation des services. Ces mécanismes comprennent le financement parallèle accordé aux programmes du gouvernement par l'entremise d'organismes internationaux, la prestation directe de services aux populations démunies par des agences d'exécution du Canada ou du Bangladesh (sociétés et ONG) et les mécanismes multilatéraux. Les évaluateurs ont découvert que, dans ce contexte institutionnel, recourir à divers mécanismes d'exécution constitue en soi une stratégie adéquate d'atténuation des risques, même si plusieurs de ces mécanismes ne sont pas aussi durables qu'il le faudrait.

Pour rendre plus probable la viabilité dans des secteurs clés comme la santé et l'éducation, il faudrait dans l'idéal soutenir le gouvernement qui fournit les services aux pauvres par l'intermédiaire de ses institutions et de ses systèmes de gestion financière. Toutefois, dans le cas du Bangladesh, l'histoire nous a montré que le gouvernement a été inapte à offrir les services sociaux à une grande partie de la population pauvre et en particulier aux personnes extrêmement pauvres; il y a différentes raisons à cette incapacité du gouvernement, comme l'absence de volonté politique, le manque de ressources financières et l'absence de capacité institutionnelle. Dans ce contexte, de nombreuses organisations non gouvernementales ont occupé la place laissée libre pour venir compléter les interventions du gouvernement avec l'appui de la communauté internationale.

Il faut rappeler que l'ACDI, lorsqu'elle considère les options qui s'offrent à elle, doit prendre en compte les règlements du Conseil du Trésor qui exigent une évaluation des risques. Deux de ces évaluations ont été réalisées, en 2001 et en 2006. Dans les deux cas, on a conclu que, dans le contexte administratif qui prévalait à l'époque, l'ACDI ne devait faire appel ni à un mécanisme d'appui budgétaire direct ni à une mise en commun de fonds gérés par le GdB; elle devait plutôt opter pour des programmes à financement parallèle. Il s'ensuit que la plupart des programmes de l'ACDI de la période 2003-2008 sont financés par l'entremise d'organisations internationales, comme la Banque mondiale, l'UNICEF et l'UNFPA, dans le secteur de la santé et la Banque asiatique de développement et le BRAC dans celui de l'éducation. Si elles ne sont pas idéales, n'étant pas durables à long terme sans soutien financier prolongé des donateurs, les programmes à financement parallèle permettent d'assurer la prestation des services aux populations pauvres et la responsabilisation des sources de financement.

Viabilité : Aux fins de cette évaluation, la viabilité est définie comme la continuation des incidences d'un projet après la date à laquelle le financement de l'ACDI prend fin. Après examen de chaque secteur, on peut diviser les interventions de l'ACDI en deux groupes distincts : les interventions qui cherchent à obtenir des résultats durables chez les bénéficiaires, mais dont le mécanisme d'exécution institutionnel, mis en place pour la seule durée du projet, sera aboli au moment où le financement de l'ACDI prendra fin; et les interventions qui visent des résultats durables au niveau des bénéficiaires et au niveau des institutions après que le financement de l'ACDI a pris fin.

L'objectif de l'ACDI visait la viabilité au niveau institutionnel, dépendamment si l'institution était le gouvernement ou une ONG du Bangladesh. Le principal défi portant sur l'utilisation des fournisseurs de services non gouvernementaux est la viabilité des services et le manque de collaboration formelle auprès du gouvernement aux niveaux des politiques et de l'exécution des programmes. Plusieurs des interventions de l'ACDI en appui aux fournisseurs de services non gouvernementaux ne prévoyaient aucun plan de prise en charge (et de financement) pour le gouvernement en ce qui a trait à la prestation de services une fois l'aide des donateurs reçue. Cela semble indiquer qu'on dépend fortement des donateurs et de leurs éventuels engagements (les programmes d'éducation du BRAC et les programmes pour les populations extrêmement pauvres). De plus, il se peut que les fournisseurs de services non gouvernementaux ne puissent transférer le programme prévu au gouvernement (le Projet d'entretien des routes est maintenant reconnu comme un programme gouvernemental auquel participe la Commission européenne) ou créer des institutions autosuffisantes après avoir investi pendant des années (Partenaire-SBF).

L'équipe d'évaluation a constaté qu'un changement majeur s'est produit entre le lancement du Programme en 2003 et le moment où il a pris fin, en 2008. En 2003, la prestation de services aux populations démunies ne suscitait que peu d'engagement politique. Par conséquent, l'ACDI et les autres donateurs se voyaient contraints de s'associer avec des partenaires autres que le gouvernement, en parallèle avec l'appareil gouvernemental ou totalement séparés de lui, et devaient souvent s'attaquer à des questions que le gouvernement ne pouvait (ou ne voulait) pas aborder. En 2008 toutefois, on constate l'existence d'une volonté politique plus affichée et d'un appui budgétaire en faveur des pauvres; en effet, 58 % des dépenses du budget actuel sont classées comme favorables aux pauvres selon les estimations gouvernementales du Bangladesh. Cela donne à penser qu'une plus grande collaboration avec le gouvernement pour des projets visant à aider les pauvres sera possible à l'avenir.

Le gouvernement actuel du Bangladesh a fait le point sur le rôle complémentaire et utile de la société civile et du secteur privé et est pour une collaboration avec divers protagonistes pour faire face aux nombreux défis auxquels fait face le pays. Dans le SCLP actuel, le gouvernement indique « que trouver le juste équilibre entre les mesures gouvernementales, les initiatives privées et la mobilisation de la collectivité constituera la clé de la réussite » (GdB, SCLP, p. xxi). Le gouvernement devrait agir en chef de file et l'ACDI devrait adopter le rôle de facilitateur de ce changement.

Pour ce qui est des programmes de gouvernance, le principal risque qui pèse sur la viabilité est la corruption. Très répandue, la corruption, en conjonction avec l'instabilité politique, sabote tous les efforts entrepris pour améliorer la gestion publique et la prestation des services publics. Dans ce contexte, les interventions qui portent sur la gouvernance s'avèrent grandement risquées. Mais la corruption représente toujours un risque pour le développement, en particulier là où l'approvisionnement est important. En ce qui a trait aux programmes liés à l'environnement, le défaut de viabilité procède davantage du manque de volonté politique combiné avec des politiques inadéquates, une faible capacité institutionnelle, un manque de données de base et de systèmes de suivi adéquats, une absence de sensibilisation au niveau local, une non-disponibilité des technologies appropriées et un manque de ressources financières. La multiplicité des facteurs qui ont un effet sur les résultats pose problème à l'ACDI (et à d'autres donateurs) lorsque vient le temps de se concentrer sur un seul domaine, car il se

peut qu'ils ne produisent pas les résultats escomptés. D'un autre côté, essayer de changer tout le système représente une tâche gigantesque qui devra prendre en compte une perspective à long terme et assurer un important financement.

Dans un pays comme le Bangladesh où des millions de personnes sont touchées par une grande pauvreté, il faut répartir les investissements de l'ACDI pour le développement entre les projets visant un changement systémique et les projets procurant des avantages concrets aux personnes pauvres. Tout bien considéré, nous pouvons conclure que l'ACDI ne doit pas se fixer d'objectifs impossibles à atteindre. Lorsqu'elle intervient dans un domaine où un changement systémique est nécessaire, l'ACDI doit se montrer très sélective et réaliste : elle doit opter pour des domaines qu'il est possible de circonscrire et privilégier une gestion axée sur les résultats.

#### **5.4 Cohérence**

Pour le critère de la cohérence, l'équipe d'évaluation a examiné la mesure dans laquelle l'ACDI a géré la cohérence interne de son Programme du Bangladesh : la complémentarité des mécanismes d'exécution (multilatéraux, bilatéraux et partenariats) et la complémentarité avec d'autres donateurs, y compris les facteurs concernant la coordination entre donateurs. Dans l'ensemble, le critère de la cohérence a été jugé satisfaisant pour ce qui est du rendement des projets.

##### **Complémentarité des mécanismes d'exécution :**

Les ONG canadiennes ne sont pas très présentes au Bangladesh. Avec 300 projets s'élevant au total à 15,68 millions de dollars canadiens, la participation des ONG canadiennes ne représente que 5 % de l'aide totale de l'ACDI au Bangladesh au cours de la période 2003-2008. À l'exception de CARE et du Comité central mennonite, seul un petit nombre d'ONG ou d'institutions canadiennes sont physiquement présentes au Bangladesh. La communauté des ONG canadiennes non résidentes, dont la taille moyenne des projets se chiffre à 50 000 \$, souffre toujours du syndrome « Small is beautiful ». La présence limitée des ONG canadiennes est due à l'existence d'une communauté d'ONG bangladaise importante et active.

Dans ce contexte, il ne faut pas considérer comme une faiblesse les relations limitées entre le programme bilatéral de l'ACDI et son programme de partenariat dont fait état l'évaluation. Cependant, on peut tirer des leçons de plusieurs de ces expériences de collaboration, qu'elles soient réussies (Prokritee-CCM) ou moins bien réussies (le Centre d'investissement pour les entreprises locales). L'équipe d'évaluation a relevé un exemple de collaboration réussie entre les trois directions générales de programme de l'ACDI; il s'agit du Projet d'entretien des routes rurales qui s'est étendu sur 21 ans, de 1984 à 2005, qui a été mis en œuvre par CARE Canada et CARE Bangladesh et qui a été réalisé au moyen d'un financement bilatéral et multilatéral.

##### **L'approche globale du gouvernement du Canada :**

L'approche pan-gouvernementale du Canada est une question qui n'a pas été abordée au début du processus d'évaluation. Toutefois, au cours des visites sur le terrain et des rencontres subséquentes avec le chef de mission et les agents commerciaux, politiques et de l'immigration, la justesse de cette approche est devenue apparente. Bien que le Bangladesh représente un pays prioritaire pour l'ACDI, il en va différemment pour le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) au chapitre des relations diplomatiques et commerciales. Tandis que l'ACDI peut compter sur le travail de 14 professionnels basés au Canada ou engagés localement, le MAECI dispose d'un effectif beaucoup plus réduit. Dès lors, la tentation est grande pour le MAECI de compter sur l'ACDI pour un certain nombre d'activités de représentation, de travail lié à la connaissance du contexte local et d'autres interventions communes, comme les interventions en cas de catastrophe naturelle.

Dans le contexte d'une approche gouvernementale globale, l'initiative d'accès sans droit de douane au marché canadien, en vigueur depuis janvier 2003, a entraîné une augmentation de 282 % des importations de vêtements du Bangladesh; le montant de ces importations est passé de 191 millions de dollars canadiens en 2000 à 540 millions en 2006. Cette initiative avait une grande valeur aux yeux des représentants du gouvernement du Bangladesh interviewés pour cette évaluation.

D'autre part, un certain nombre de projets sont mis en œuvre par des agences d'exécution canadiennes sous forme de « projets directifs ». Le critère de la cohérence donne aussi l'occasion de se demander si l'on souhaite que l'aide du Canada au Bangladesh n'ait qu'un seul visage. Par ailleurs, des rencontres périodiques réunissant les intervenants qui participent aux interventions canadiennes au Bangladesh et portant sur un thème ou un secteur spécifique pourraient favoriser l'élaboration d'une « perspective stratégique » qui semble faire défaut au programme.

### **Appui aux ONG du Bangladesh :**

Selon un rapport de 2006 de la Banque mondiale (*Economics and Governance of Non Governmental Organisations in Bangladesh*), le nombre d'ONG pour le développement au Bangladesh serait d'environ 2 000. Parmi elles figurent certaines des plus imposantes ONG au monde (BRAC, ASA, Proshika) avec des programmes à l'échelle du pays tout entier, des dizaines de milliers d'employés et des budgets de plusieurs millions de dollars. Bien que les auteurs du rapport de la BM reconnaissent l'importance du rôle de ces ONG dans la prestation de services de nature économique et sociale aux populations démunies, comme le micro-crédit, les soins de santé et l'enseignement, ils insistent aussi sur la nécessité de mettre en place un cadre réglementaire moins fragmentaire, plus solide.

L'ACDI a été l'une des premières organisations à soutenir les ONG du Bangladesh; elle a ainsi aidé deux des plus importantes ONG, le BRAC et Proshika, à s'établir, croître et étendre la portée géographique de leurs services. La qualité des services offerts dans le cadre des projets d'ONG du Bangladesh sélectionnés pour l'évaluation (ONG de toutes les tailles et de divers secteurs d'intervention) était variable. On y retrouvait à la fois les plus efficaces des fournisseurs de services et des fournisseurs beaucoup moins diligents. La question principale qui se dégage de l'évaluation quant à l'appui de l'ACDI aux ONG du Bangladesh est celle-ci : l'ACDI doit-elle jouer un rôle de courtier entre les ONG et les institutions publiques et promouvoir une plus grande collaboration entre la société civile et le gouvernement, comme elle le fait à l'échelle internationale dans le contexte de la conférence d'Accra et de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Il est probable que ces deux rôles soient utiles pour relever les défis auxquels le pays est confronté.

### **Complémentarité avec d'autres donateurs :**

Il ressort de l'évaluation que le personnel de l'ACDI souhaite grandement adhérer au principe de coordination des donateurs de la Déclaration de Paris. À l'échelle internationale, le Bangladesh est un pays phare pour ce qui est de la coordination des donateurs. On y trouve plusieurs mécanismes sophistiqués, notamment le Groupe local de coordination qui possède des sous-groupes thématiques et sectoriels ainsi qu'un site Web, exhaustif dans plusieurs domaines, mais dont les ressources en matière d'égalité entre les sexes restent faibles. Quoiqu'il en soit, on peut se demander si un système composé de 36 membres extérieurs représentant 17 pays et 10 organisations multilatérales et de 21 sous-groupes constitue la façon la plus efficace de coordonner la prestation de l'aide internationale. En avril 2008, la Banque mondiale, la BAD et le DFID dirigeaient chacun trois sous-groupes, les Pays-Bas en dirigeaient deux et les autres étaient pilotés par des organisations de l'ONU. L'ACDI n'en dirigeait aucun.

L'ACDI pourrait, avec des partenaires de la communauté internationale (éventuellement des pays de même optique tels les pays du groupe Nordic+), faire la promotion d'un système plus efficace, fondé sur le principe de « division du travail », comme l'indique la Déclaration de Paris. En pratique, cela signifie que l'ACDI et d'autres membres de la communauté internationale pourraient choisir de « rester silencieux » à certaines tables et de se montrer plus actifs à d'autres. Ce choix s'accorde à l'approche de programmation par créneaux de l'ACDI – par laquelle l'ACDI opte d'intervenir dans les secteurs (et sous-secteurs) où elle peut jouer un rôle efficace et maximiser son influence. Cela peut signifier investir davantage de ressources humaines et financières. Cette approche par créneaux est déjà en pleine évolution dans le domaine de la coordination de l'aide; par exemple, le GdB et les partenaires du développement se sont entendus sur le fait qu'au maximum quatre représentants des PARTENAIRES feraient partie d'un même groupe de travail en santé. Récemment, le gouvernement du Bangladesh et 17 donateurs majeurs, dont l'ACDI, ont commencé à élaborer une stratégie de coopération commune qui pourrait prendre en compte le principe de division du travail.

### **Cohérence au sein des secteurs :**

Les évaluateurs ont constaté que, dans la plupart des secteurs, les interventions de l'ACDI couvraient un certain nombre de sous-secteurs souvent très différents les uns des autres. Dans le domaine de la gouvernance, par exemple, il semble y avoir un manque de cohérence quant à la stratégie et l'orientation : les interventions sont dispersées dans plusieurs sous-secteurs, dont l'égalité entre les sexes, l'environnement, la réforme judiciaire, le développement démocratique, la réforme du secteur public, les activités favorables aux pauvres et la gouvernance, qui est vaguement définie comme un secteur, un domaine spécifique d'investissement et un thème transversal. Il faut dire que cette situation n'est pas propre au Programme du Bangladesh. Dans une étude récente, la Direction de l'évaluation de l'ACDI en vient aux mêmes conclusions : partout au monde, la même situation se répète pour ce qui est des interventions de l'ACDI dans le secteur de la gouvernance.

Au moment où l'évaluation a été réalisée, on s'efforçait de limiter le nombre de secteurs, de sous-secteurs, de domaines et de thèmes. L'équipe d'évaluation approuve grandement ce processus apte à favoriser la cohérence du Programme. Notons également que l'ACDI n'est pas la seule à tenter d'insérer son Programme dans divers secteurs. D'autres institutions internationales, telles la Banque mondiale, la Banque asiatique et DFID, ont de larges programmes multi-sectoriels. À notre avis, l'intervention de l'ACDI au Bangladesh, bien que pertinente, pourrait être plus cohérente si on parvenait à définir des cibles ou des groupes stratégiques clés, mêmes transversaux. On pourrait décider de se retirer de domaines occupés par de nombreux intervenants internationaux pour investir les ressources dans des domaines complémentaires. Dans le cadre d'interventions liées à l'égalité entre les sexes, par exemple, on pourrait cibler des groupes spécifiques, comme les adolescents; cela permettrait de préciser la nature de chacune des interventions : santé génésique, formation professionnelle, services juridiques, etc. Nous incitons les gestionnaires du Programme à mener l'analyse et la réflexion stratégique nécessaires pour parvenir à une meilleure intégration des interventions dans les divers secteurs et sous-secteurs.

### **5.5 Efficience**

En ce qui concerne le critère de l'efficience, l'équipe d'évaluation avait pour tâche de déterminer si les mécanismes d'exécution choisis étaient les plus appropriés et les plus rentables et si les approches-programmes étaient plus efficaces que les approches de projets classiques. Sous le critère de l'efficience, les évaluateurs devaient aussi examiner la manière dont les projets ont été réalisés au moyen de divers mécanismes d'exécution. Ils devaient aussi vérifier si l'efficience était comparée avec celle des autres donateurs, en particulier dans le contexte des approches-programmes et des approches sectorielles, et évaluer si le degré de décentralisation du Programme était approprié.

**Efficienc e des mécanismes d'exécution :**

Le Programme du Bangladesh fait appel à quatre différents mécanismes d'exécution : i) les approches sectorielles, ii) les partenariats de donateurs, iii) les projets bilatéraux directifs et iv) les projets réactifs. Le tableau suivant présente les notes accordées à chacun des critères en fonction des divers mécanismes d'exécution.

<b>Critères clés</b>	<b>Approche sectorielle</b>	<b>Partenariat de donateurs</b>	<b>Projets directifs</b>	<b>Projets réactifs</b>	<b>Total/Moyenne</b>
<b>Pertinence</b>	4,8	4,3	4,4	4,3	<b>4,4</b>
<b>Efficacité/Résultats</b>	3,0	3,6	3,2	4,4	<b>3,6</b>
<b>Viabilité et risques</b>	2,6	2,8	2,5	3,4	<b>2,8</b>
<b>Cohérence</b>	3,8	3,5	3,5	3,5	<b>3,6</b>
<b>Efficienc e</b>	3,0	3,1	2,5	3,7	<b>3,1</b>
<b>Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris</b>	3,5	3,4	2,8	3,6	<b>3,3</b>
<b>Thèmes transversaux</b>	3,0	3,1	3,6	4,0	<b>3,4</b>
<b>Suivi et évaluation</b>	2,8	3,5	3,6	3,8	<b>3,4</b>
<b>Total/Moyenne</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>

Nota : Un tableau complet avec le nombre d'incidences se trouve en annexe.

Ces données indiquent que ce sont les projets réactifs qui offrent la meilleure combinaison d'avantages. Ce type de mécanisme comprend des projets mis en œuvre par des ONG canadiennes et bangladaises ainsi que des organisations régionales et internationales.

À l'autre extrémité du spectre, les projets directifs obtiennent une note plus faible au chapitre de l'efficienc e. Cette situation est due à un certain nombre de facteurs, dont i) l'absence de transparence et de prise en charge des représentants du GdB; ii) la lenteur de la signature des ententes avec le GdB; iii) la lenteur de la mise en place du contrat avec l'AEC; iv) la difficulté d'obtenir les services professionnels appropriés sur le terrain; v) le roulement rapide des représentants du GdB; et vi) les problèmes de communication. Malgré tout, si le Canada veut déployer des ressources autres que financières et miser sur son expertise technique, les projets directifs peuvent rester un mécanisme nécessaire. En outre, l'ACDI dispose de différents moyens pour fournir des contributions intellectuelles par l'intermédiaire de représentants (ainsi que de personnel embauché localement et de conseillers de l'UAP), d'experts-conseils et de projets directifs – en particulier les projets gérés par les ONG canadiennes.

Les approches sectorielles en santé et en éducation sont différentes à bien des égards. Les approches sectorielles visent à changer de manière durable les programmes, systèmes et processus du pays. Cela prend parfois plus de temps pour obtenir des résultats de cette façon, mais les résultats obtenus ont une portée nationale et sont sans doute plus durables dans la mesure où le pays les a pris en charge et les a intégrés à la stratégie et aux systèmes gouvernementaux qui, au bout du compte, constituent les véritables mécanismes de prestation des services collectifs. Enfin, les approches sectorielles ont déjà produit des résultats importants.

**Tableau 13 : Approches sectorielles au Bangladesh**

Le Bangladesh a été l'un des premiers pays en développement à faire l'expérience d'approches sectorielles. Dans les années 1990, avant même la mise en œuvre du programme sectoriel évoqué ci-dessous, on retrouvait des initiatives dirigées par des consortiums dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

<b>PDEP II</b>	<b>PSSNP</b>
<p><b>Titre :</b> Programme de développement de l'enseignement primaire</p> <p><b>Budget :</b> 1,815 milliard \$</p> <p><b>Contribution du GdB :</b> 1,161 milliard \$ (64 %)</p> <p><b>Contributions extérieures :</b> 654 millions \$ (36 %)</p> <p><b>Contribution de l'ACDI :</b> 67,41 millions \$</p> <p><b>Date de début :</b> Juillet 2004 (achèvement : 2009-10)</p> <p><b>Ministère responsable :</b> Ministère de l'Éducation primaire et de masse (MoPME)</p> <p><b>Agence responsable :</b> Banque asiatique de développement (BAD)</p> <p><b>Autres partenaires importants :</b> 11 partenaires, dont : BM, DFID, CE, Pays-Bas, Norvège, AUSAID, ACDI, AJCI, UNICEF, AusAid</p> <p><b>Objectif :</b> Améliorer l'accès à l'enseignement primaire et sa qualité</p> <p><b>Contexte historique :</b> Le premier précurseur du PDEP (1996 à 2004) regroupait 27 projets séparés. Les discussions sur le PDEP II ont été amorcées en 1998-2000 au sein du Education Local Consultative Sub-Group. Le processus officiel de planification a eu lieu de juin 2001 à juillet 2004.</p> <p><b>Caractéristiques :</b> Le PDEP II est un programme de réformes du sous-secteur de l'enseignement primaire.</p> <p><b>Résultats clés :</b> Comme l'indique l'examen de mi-parcours, 16 millions d'élèves ont tiré profit du Programme dans 65 000 écoles primaires. Les manuels sont fournis à tous les élèves de la 1<sup>re</sup> à la 5<sup>e</sup> année au début de l'année scolaire. Le programme a permis de recruter 25 000 enseignants et d'en former 45 000, de construire 15 000 salles de classe et de conclure des contrats pour la construction d'infrastructures se chiffrant à 315 millions \$. Ces résultats ont été jugés satisfaisants par l'équipe d'examen à mi-parcours.</p> <p><b>Sources :</b> James Jennings, <i>Planning of PDEP II in Bangladesh</i>, UNICEF, 2007. Rob Enns, <i>Bangladesh Program Evaluation: Technical Report of the Education Component</i>, mai 2008.</p>	<p><b>Titre :</b> Programme sectoriel sur la santé, la nutrition et la population</p> <p><b>Budget total :</b> 3,6917 milliards \$</p> <p><b>Contribution du GdB :</b> 2,365 milliards \$</p> <p><b>Contributions extérieures :</b> 1,3267 milliard \$</p> <p><b>Contribution de l'ACDI :</b> 12,7 millions \$ (fonds communs) + 50,8 millions \$ (surtout pour les produits de base au moyen d'accords avec l'UNICEF et l'UNFPA)</p> <p><b>Date de début :</b> 2005 (achèvement : 2010)</p> <p><b>Ministère responsable :</b> Ministère de la Santé et de la Protection de la famille (MSPF)</p> <p><b>Agence responsable :</b> Banque mondiale (IDA) plus consortium SNP et Project Support Office (PSO)</p> <p><b>Autres partenaires importants :</b> 18 partenaires internationaux</p> <p><b>Objectif :</b> Réduire la malnutrition, la mortalité et le taux de fécondité; favoriser les régimes de vie sains, en particulier chez les populations pauvres.</p> <p><b>Contexte historique :</b> Les programmes Population I, II et III ainsi que le PSP - IV (de 1992 à 1998, combinaison de 66 projets) ont été les précurseurs du PSSP (1998-2003) qui lui-même a précédé le PSSNP.</p> <p><b>Caractéristiques :</b> Aborde divers domaines liés à la santé (nutrition, services de santé, population-planification familiale, etc.).</p> <p><b>Résultats clés :</b> Plus de 75 millions \$ US de vaccins pour le Programme élargi d'immunisation (PEI) et plus de 9 millions \$ US de vaccins antipoliomyélitiques oraux et de comprimés de vitamine A.</p> <p>Les deux examens à mi-parcours ont grandement critiqué le rendement médiocre du Programme. La principale cause de la faiblesse du rendement et des résultats est attribuée à la capacité limitée du MSPF.</p> <p><b>Source :</b> Linda Pennells, <i>Bangladesh Program Evaluation: Technical Report of the Health Component</i>, mai 2008.</p>

D'autre part, les approches sectorielles en santé et en éducation ont été jugées « satisfaisantes ». Ces projets s'avèrent pertinents et respectent les principes de la Déclaration de Paris.

On trouvera à l'Annexe V un tableau présentant certaines des forces et des faiblesses de chacun des mécanismes d'exécution, sans tenir compte de leurs autres caractéristiques. Ce tableau porte surtout sur les aspects administratifs de la prestation de l'aide.

Le problème auquel est confrontée l'équipe du Programme n'est pas nécessairement de devoir choisir un seul de ces mécanismes, mais plutôt de choisir judicieusement quand et comment donner la préférence à l'un ou l'autre de ces mécanismes en fonction des circonstances, de prendre les mesures qui s'imposent pour pallier les faiblesses du mécanisme choisi tout en tirant avantage de ses forces.

### Efficiencia générale du Programme :

 valuer l'efficacia générale du Programme n'est pas une tâche facile. La méthode la plus simple pour y arriver consiste à comparer les coûts annuels d'exécution du Programme au montant de subventions et de contributions accordées. Selon les données de l'Agence pour l'exercice 2007-2008, les coûts de gestion du Programme du Bangladesh sont relativement peu élevés comparés à ceux d'autres programmes de la Direction générale de l'Asie (voir le Tableau 14 ci-dessous). Pour l'année 2007-2008, les coûts d'exploitation et d'entretien de 3,46 millions de dollars canadiens du Programme du Bangladesh correspondaient à 5,75 % du budget total de subventions et de contributions qui se chiffrait à 60,23 millions de dollars canadiens, alors que la proportion moyenne des programmes de la Direction générale de l'Asie était de 6,4 %. Il faut toutefois garder à l'esprit que les conditions qui règnent dans ces divers pays diff rent grandement. Nous avons délibérément omis de faire figurer des programmes d'autres directions qui pourraient faire l'objet d'une étude beaucoup plus vaste, incluant tous les programmes et toutes les directions.

**Tableau 14 : Asie 2007-2008 : Subventions/contributions et budgets d'exploitation et d'entretien en millions de dollars et en pourcentage**

Pays	Subventions et contributions (en millions \$)	Budget d'exploitation et d'entretien (en millions \$)	%
<b>Pays partenaires</b>			
1. Bangladesh	60,23	3,46	5,75
2. Cambodge	11,12	0,81	7,30
3. Indonésie (y compris 51,2 M\$ pour le tsunami)	77,39	3,59	4,60
4. Pakistan (y compris 13,28 M\$ pour le tremblement de terre)	43,65	2,63	6,03
5. Sri Lanka (y compris 40,2 M\$ pour le tsunami)	46,42	2,18	4,56
6. Vietnam	27,21	1,98	7,28
7. Total des pays partenaires en Asie	266,03	14,61	5,49
<b>Pays non-partenaires</b>			
8. Chine	29,45	3,59	12,21
9. Philippines	13,37	1,46	8,50
10. Autres (y compris 10 pays)	26,34	2,20	8,07
11. Total pour l'Asie	335,19	21,51	6,40

Source : Décaissements prévus pour 2007-2008 en fonction des activités de programme (principales évaluations), préparé par CPAD , décembre 2007

### Structure de gestion :

Pendant la période 2003-2008, le Programme du Bangladesh a été géré de façon centralisée. Récemment, l'ACDI a décidé de décentraliser le Programme, de sorte que le directeur du programme-pays sera basé à Dh k . L'équipe d'évaluation appuie fermement cette décision qui permettra aux représentants de l'ACDI d'être plus actifs dans la coordination des donateurs et de réagir plus rapidement pour résoudre les questions et les problèmes qui se posent sur le terrain. En revanche, l'équipe d'évaluation s'inquiète du peu de marge de manœuvre dont dispose le chef de l'aide sur le terrain – seulement 100 000 dollars canadiens. Il faut aussi considérer la question de la décentralisation sous l'angle des ressources humaines. Selon l'équipe d'évaluation, pour assumer le rôle qu'elle s'est elle-même attribué, l'ACDI doit disposer des bonnes personnes au bon endroit. (Voir ci-dessous une analyse de la situation de l'ACDI en fonction des ressources disponibles pour le programme.)

<b>Tableau 15 : Considérations administratives ACDI en 2008</b>	
<b>Ressources humaines et financières</b>	<b>ACDI</b>
1.1 Budget de l'aide au développement 2007-2008 pour le programme bilatéral (CPAD pour les données de l'ACDI)	60,23 millions \$ CA
1.2 Budget d'administration 2007-2008	3,46 millions \$ CA
2. Effectif total : Terrain et administration centrale (total correspondant à des employés à temps plein)	53 AP (SS-HCC et UAP)
2.1 Employés à temps plein à l'administration centrale	14 AP
2.2 Professionnels de l'administration centrale (canadiens ou britanniques) sur le terrain	6 AP
2.2 Professionnels engagés localement (PEL) (à l'exclusion des employés engagés localement (EEL) : adjoints, comptables, chauffeurs, etc.) (Nota : les modalités d'emploi des PEL et des EEL relèvent du MAECI et diffèrent de celles du personnel des UAP et des conseillers)	8 AP (3 au HCC et 5 à l'UAP)
2.3 Employés engagés localement	33 AP (y compris SS-HCC et UAP)
2.4 Total d'employés (canadiens ou britanniques) engagés localement à Dhâkâ	39 AP (6 Canadiens et 33 PEL et EEL)
3. Prise de décision financière sur le terrain pour des projets ou des services d'experts-conseils	100 000 \$ CA (Chef de l'aide*)
3.1 Prise de décision financière à l'administration centrale par le premier niveau	500 000 \$ CA (Directeur) *
3.2 Prise de décision financière à l'administration centrale par le deuxième niveau	5 millions \$ CA (vice-président) Sous examen
3.3 Prise de décision financière à l'administration centrale par le troisième niveau	20 millions \$ CA (ministre)

## 5.6 Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris

Même si la Déclaration de Paris de mars 2005 n'est entrée en vigueur qu'après l'approbation du CPP actuel en 2003, l'évaluation a aussi permis d'évaluer la mesure dans laquelle on a tenu compte des principes d'efficacité de l'aide. Dans ce contexte, il fallait examiner les questions de prise en charge, du partenariat, de l'harmonisation et de la gestion axée sur les résultats.

### Comparaison avec les autres pays :

Au moment où l'évaluation du Programme du Bangladesh a été réalisée, la Direction générale de l'évaluation de l'ACDI, de concert avec la Direction des politiques, entamait un processus de suivi fondé sur une méthodologie approuvée internationalement; il s'agissait d'évaluer jusqu'à quel degré l'ACDI et les autres organismes internationaux appliquaient les principes de la Déclaration de Paris. Les résultats obtenus s'avèrent très encourageants pour l'équipe du Programme du Bangladesh. En effet, les résultats pour la période 2006-2008 indiquent que, en 2006, sur une liste de 17 pays et agences, le programme de l'ACDI au Bangladesh se classait troisième, précédé seulement de la Banque asiatique de développement et du PNUD. L'IFAD, la Norvège, les Pays-Bas se classaient au quatrième rang, tandis que le DFID occupait le septième rang au chapitre de l'adhésion aux principes de la Déclaration de Paris.

Le programme de l'ACDI au Bangladesh obtenait un score particulièrement élevé en ce qui a trait à son efficacité dans le renforcement des capacités, efficacité obtenue grâce à des programmes coordonnés, compatibilité avec les stratégies nationales de développement des partenaires, l'utilisation d'approches-programmes et des processus d'analyse communs, dont des examens diagnostiques. En revanche, l'ACDI obtenait un pointage faible pour ce qui est de l'utilisation de systèmes financiers et d'approvisionnement du pays, du nombre d'unités

parallèles de mise en œuvre encore en place (au lieu de faire appel à des structures nationales), de l'imprévisibilité de l'aide dans le cadre de projets annuels ou pluriannuels ainsi que du nombre de missions parallèles sur le terrain.

### **Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris : Rendement général du Programme :**

Dans l'ensemble, le programme de l'ACDI au Bangladesh respecte plutôt bien les principes de prise en charge, d'harmonisation et d'alignement; le respect des principes de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle était toutefois moins satisfaisants, comme on le verra ci-dessous.

- **Évaluation de la prise en charge locale**

Principe de la Déclaration de Paris : Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement<sup>6</sup>.

Engagement des donateurs : Respecter le rôle prédominant des pays partenaires et à les aider à renforcer leur capacité à exercer ce rôle.

Au niveau du pays : Le Bangladesh a fait connaître sa première stratégie provisoire de réduction de la pauvreté (SRP) en mars 2003. Plus de 1 000 responsables et représentants de groupes de démunis, d'organismes de la société civile, du gouvernement et de la communauté des donateurs se sont réunis lors de 21 réunions consultatives. L'ACDI et les autres donateurs ont participé de façon active aux discussions avec le gouvernement visant l'élaboration de la SRP provisoire. De nombreuses mesures ont été prises pour préparer la SRP, favorisant la participation de la société civile. La SRP complète a paru en octobre 2005. En ce qui a trait à la SRP, le degré de prise en charge du Bangladesh est élevé. Cette SRP est également bien intégrée au Plan de dépenses à moyen terme et au processus annuel d'établissement du budget et de production de rapports.

Une part intégrale de cette prise en charge est l'engagement du GdB à faire avancer la cause de l'égalité entre les sexes. Le GdB a mis en place le Gender & PRSP Group (GPG), financé par les Pays-Bas et l'ACDI et bénéficiant de leur appui technique, qui vise à renforcer les principes d'égalité entre les sexes de la première SRP. Pour appuyer le Ministère responsable des affaires féminines, on a recommandé qu'un membre du GPG assiste à chaque réunion des groupes thématiques œuvrant à l'élaboration du nouveau CSLP afin qu'il mette en valeur les questions et les mesures liées à l'égalité entre les sexes. Le GdB a aussi intégré la budgétisation dans une perspective d'égalité entre les sexes au processus d'élaboration du cadre budgétaire à moyen terme, censé favoriser la mise en œuvre du CSLP. Le MFAE, par l'entremise du projet PLAGE II financé par l'ACDI, a fourni une assistance technique à ce chapitre. Lors de l'élaboration en 2007 du budget de l'exercice 2008, le GdB a intégré à la phase stratégique de son cycle budgétaire les considérations liées à la pauvreté et à l'égalité entre les sexes et relatives au CSLP.

L'ACDI a eu un rôle important à jouer en faisant partie du groupe local de coordination (GLC) qui réunissait les membres de la communauté internationale contribuant à l'élaboration du CSLP. Le bilan est plutôt mitigé toutefois au niveau des projets : certains projets montrent un haut niveau de prise en charge, tandis que d'autres obtiennent des résultats limités à ce chapitre. De façon générale, les projets bilatéraux traditionnels soulèvent certaines inquiétudes chez les représentants du GdB qui n'ont pas accès aux données financières et ne peuvent gérer les ressources, administrées par des AEC aux termes d'un contrat signé avec l'ACDI.

---

<sup>6</sup> Selon la Déclaration de Paris, les « stratégies de développement national » comprennent la stratégie en matière de réduction de la pauvreté et autres grandes stratégies similaires, ainsi que des stratégies sectorielles et thématiques.

Le Bangladesh foisonne d'exemples de prise en charge réussie et de bonne coordination entre le gouvernement et les organisations de la société civile. La réussite de l'Acid Survivor Foundation (ASF) en est un bon exemple; financée à même le Fonds pour l'égalité entre les sexes de l'ACDI, cette initiative s'est transformée en projet bilatéral. L'ASF a produit un certain nombre de mémoires en collaboration avec des organisations juridiques et des partenaires du développement. Le Bangladesh, par l'entremise de son ministère de la Santé et de la Protection de la famille, a appuyé la création du National Acid Control Council et d'entités de district. On trouve un autre exemple de réussite dans l'enseignement post primaire, où 80 % à 90 % des écoles sont gérées par des ONG, des fondations ou le secteur privé, alors que le ministère de l'Éducation verse les salaires de la plupart des enseignants et leur offre une formation technique.

Finalement, l'équipe d'évaluation estime que les initiatives par approche sectorielle ne favorisent pas la coordination avec les organisations de la société civile. Dans le contexte de la conférence d'Accra qui a lieu en septembre au Ghana, il serait souhaitable que l'ACDI favorise un dialogue de même nature entre les représentants du gouvernement de Dhâkâ et les autres membres de la communauté internationale.

- **Évaluation de l'alignement**

Principe de la Déclaration de Paris : Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.

Étant donné que nos interventions au Bangladesh ont été jugées très pertinentes par rapport au CSLP et aux OMD, nous devons en conclure que notre niveau d'adhésion au principe de l'alignement est élevé. Si le bilan de l'ACDI est très positif au chapitre de l'alignement avec les politiques du Bangladesh, l'Agence offrant son aide pour consolider les systèmes nationaux, il l'est moins en ce qui concerne l'utilisation de ces systèmes et la consolidation du système national d'approvisionnement. Certains vont même jusqu'à dire que l'ACDI affaiblit le système national d'approvisionnement du secteur de la santé en faisant appel à des organisations internationales comme l'UNICEF et l'UNFPA pour fournir les médicaments de base. En ce qui a trait à l'utilisation de « systèmes nationaux consolidés » toutefois, l'équipe d'évaluation ne recommande pas que l'ACDI « utilise dans toute la mesure du possible les systèmes et procédures du pays » sans d'abord effectuer une évaluation de leur capacité à fournir les services, s'assurer que les ressources sont utilisées de façon appropriée (mesures de contrôle) et s'assurer que ces systèmes permettent de rendre compte de la situation de façon adéquate et opportune.

- **Évaluation du processus d'harmonisation**

La question de « l'harmonisation » porte surtout sur la coordination entre les donateurs, coordination qui permet au pays partenaire de ménager ses efforts et de réduire les coûts transactionnels liés à la coopération internationale.

Principe de la Déclaration de Paris : Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective.

Dans l'ensemble, les efforts au chapitre de l'harmonisation ont donné de très bons résultats. Le personnel de l'ACDI sur le terrain a consacré beaucoup de temps et d'énergie afin que l'Agence devienne un membre reconnu de la communauté internationale, à Dhâkâ. Cependant, le syndrome du « gros ou du petit donateur » a grandement influé sur la dynamique qui y règne. La Banque mondiale, la BAD, le DFID et la JICA, désignés comme le « Groupe des quatre », ont élaboré une stratégie commune (notre stratégie d'appui au CSLP du Bangladesh a été élaborée en 2005). Toutefois, comme il a été mentionné, la collaboration entre les acteurs de la

communauté internationale semble s'améliorer et faciliter le processus d'élaboration d'une stratégie commune avec le GdB.

L'ACDI a participé de façon active au processus de coordination des donateurs à Dhâkâ, même s'il est fréquemment arrivé que les sommes investies par l'ACDI soient modestes – dans les projets à financement commun (p. ex., les approches sectorielles en éducation et en santé) ou au sein des projets en partenariat (p. ex., le CIRMD-B, le BRAC et beaucoup d'autres). Les instruments qui suivent pourraient faciliter une plus grande coordination et réduire les coûts transactionnels : un système commun de suivi et de d'évaluation, un accord de partenariat, des examens annuels basés sur la collaboration des principaux donateurs. Les principes de l'efficacité de l'aide ne relèvent pas seulement du mécanisme par approche sectorielle. Comme on a fait dans la section précédente, l'ACDI pourrait envisager d'adopter une approche fondée sur la « division du travail », comme on peut lire dans la Déclaration de Paris, à la section sur l'harmonisation, reproduite ci-dessous. Toutefois, ce n'est pas quelque chose que l'ACDI pourrait accomplir toute seule.

#### **Tableau 16 : Déclaration de Paris : Harmonisation**

##### **Complémentarité : une division du travail plus efficace**

33. L'excessive fragmentation de l'aide au niveau mondial, national ou sectoriel nuit à son efficacité. Une approche pragmatique de la division du travail et du partage des tâches permet de renforcer la complémentarité et de réduire les coûts de transaction.

34. Les pays partenaires s'engagent à :

- Fournir des avis clairs sur les avantages comparatifs des donateurs et sur les moyens de rendre les actions des donateurs complémentaires au niveau national ou sectoriel.

35. Les donateurs s'engagent à :

- Tirer pleinement parti de leurs avantages comparatifs respectifs au niveau sectoriel ou national en déléguant, le cas échéant, à des donateurs chefs de file les pouvoirs afférents à l'exécution de programmes, d'activités et autres tâches.
- Œuvrer ensemble à l'harmonisation des procédures.

Déclaration de Paris, Paris, mars 2005, p. 6.

##### **• Évaluation de l'utilisation de la gestion axée sur les résultats**

Principe de la Déclaration de Paris : Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats.

Avec des résultats importants et parfois même impressionnants, la contribution de l'ACDI a été jugée très satisfaisante. Malgré tout, lorsque l'on compare les divers secteurs, le bilan est mitigé. Selon certains, le fait de privilégier une gestion axée sur les résultats dans le domaine de la gouvernance ne peut que soulever des difficultés, car les changements sociopolitiques et institutionnels représentent un processus à long terme, multidimensionnel et inégal, qui fait qu'il est difficile de fixer des objectifs clairs et quantifiables, réalisables dans une fenêtre de cinq années. Il faut toutefois noter que certaines interventions ciblées de façon stratégique, comme le projet de l'Acid Survivors Foundation ou le Fonds pour l'égalité entre les sexes, témoignent du contraire. L'équipe d'évaluation a été impressionnée de constater que presque tous les gestionnaires de projet, y compris ceux de l'ACDI, s'employaient à utiliser une gestion axée sur les résultats. Lorsque les résultats se font attendre et que ceux que l'on obtient s'avèrent plus ou moins tangibles, cela peut créer des problèmes; mais ce type de gestion reste un outil utile de planification, de suivi et d'évaluation.

Somme toute, l'utilisation de la gestion axée sur les résultats est jugée satisfaisante, mais il est possible de faire mieux. Comme indiqué précédemment, la gestion axée sur les résultats est un processus qui couvre toutes sortes d'étapes, de l'établissement d'objectifs raisonnables jusqu'à la préparation de rapports, en passant par des procédures de suivi et d'évaluation adaptées.

Pour ce qui est des premières étapes, on a fait beaucoup pour s'assurer que ce type de gestion est pris en compte. Il reste beaucoup à faire pour ce qui est des étapes du suivi et de l'évaluation (ce dont il est question plus loin). La faiblesse des systèmes locaux de suivi et d'évaluation place l'ACDI devant un dilemme : mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation pour ses propres interventions ou consolider les systèmes locaux. Les deux approches peuvent aussi être complémentaires (voir la dernière section sur le suivi et l'évaluation).

- **Évaluation de la responsabilité mutuelle**

Principe de la Déclaration de Paris : Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement. Une priorité essentielle pour les pays partenaires comme pour les donateurs est de renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement. C'est également un moyen de rallier l'adhésion de l'opinion publique aux politiques nationales et à l'aide au développement.

Un certain nombre d'initiatives se rapportant à ces principes ont été entreprises. Récemment, on a réalisé une évaluation de l'application des principes de la Déclaration de Paris au Bangladesh. Les programmes sectoriels ont été sujets à des examens annuels et à trois examens à mi-parcours (EMP). D'autres initiatives (p. ex., les projets recevant l'appui de plusieurs donateurs, comme ceux du BRAC dont il est fait mention ci-dessous) font régulièrement l'objet d'un examen par leurs donateurs. L'ACDI a participé à ces processus d'examen. Ses efforts pour intégrer un conseiller en matière d'égalité entre les sexes aux EMP des programmes sectoriels n'ont pas abouti. L'Agence a participé à un projet du groupe Nordic+ visant à évaluer le rôle des organisations de la société civile et elle a été très active dans les initiatives communes de suivi des projets du BRAC.

L'équipe d'évaluation a constaté un regain d'intérêt pour les activités en rapport avec la reddition de comptes. Le groupe de suivi de la Commission de planification a indiqué que le Japon compte investir de façon significative dans ce domaine. Le PNUD, la Banque mondiale, le DFID et l'AJCI travaillent de concert ou indépendamment à des projets de renforcement de la capacité du gouvernement en matière de suivi et d'évaluation. Si le plan de développement est approuvé, le budget de la division triplera et du personnel sera employé dans tous les districts. Le gouvernement provisoire actuel semble disposé à investir du temps et des ressources dans ce domaine et s'emploie à élaborer de nouvelles politiques. L'ACDI devrait appuyer ces efforts.

## **5.7 Thèmes transversaux**

Trois domaines ont ici été pris en compte : l'égalité entre les sexes (ÉS), l'environnement et la gouvernance. Dans l'ensemble, le thème de l'égalité entre les sexes obtient une note élevée. Par contre, la capacité d'aborder les thèmes de l'environnement et de la gouvernance en les considérant comme des thèmes transversaux s'est avérée plus limitée.

De nombreux projets du Programme de l'ACDI au Bangladesh ont produit des résultats positifs au chapitre de l'ÉS, mais ce n'est pas le cas pour tous les investissements. De nombreux projets de l'ACDI en éducation, en santé et sur la viabilité des modes de subsistance visent spécifiquement des filles et des femmes. Avec une structure de ce type, on peut obtenir des résultats, naturellement ou par hasard, avec une implication variable des équipes de mise en oeuvre. Les évaluateurs ont constaté que les mesures proactives prises par les agents de l'ACDI et leurs efforts de promotion de l'ÉS ont convaincu de nombreuses équipes de projet de poursuivre des résultats plus ambitieux à ce chapitre. D'autre part, si l'on considère les programmes sectoriels et certains projets multi-donateurs ayant trait au développement du secteur privé, l'ACDI et les donateurs partageant les mêmes idées éprouvent une certaine frustration à ne pouvoir mettre l'accent sur l'égalité entre les sexes.

En plus d'en faire un thème transversal, il serait justifié d'intégrer l'égalité entre les sexes aux principaux axes du CPP. L'une des façons de préciser le contenu éventuel des projets d'ÉS consisterait à mettre en place un groupe de réflexion composé d'éminents spécialistes des secteurs public, civil et privé du Bangladesh; ce groupe pourrait participer aux activités de recherche et d'établissement de programmes concourant à l'atteinte des objectifs du CSLP et des OMD. La création d'un tel groupe de réflexion permettrait de répertorier les principaux besoins non satisfaits, les lacunes dans le financement et le leadership et les conditions propres à l'établissement de partenariats efficaces.

Les progrès au chapitre de l'ÉS au Bangladesh sont retardés par deux causes principales : une absence d'analyse détaillée de la nature et des causes de la féminisation de la pauvreté et un manque au niveau national de données ventilées selon le sexe. Les hauts fonctionnaires du Bangladesh ayant participé en 2007 au voyage d'étude au Canada dans le cadre du projet PLAGE II ont proposé d'apporter leur soutien au Bureau de la statistique du Bangladesh pour améliorer la collecte de données plus solides sur l'égalité entre les sexes lors des opérations de recensement et autres processus d'enquête.

Les résultats impressionnants obtenus par l'ACDI en matière d'ÉS découlent du CPP qui stipule que 80 % des bénéficiaires des programmes de réduction de la pauvreté de l'ACDI doivent être des femmes. La féminisation marquée de la pauvreté et l'insistance mise sur l'accroissement de l'égalité par le CSLP viennent renforcer l'idée que l'égalité entre les sexes était et reste un enjeu pertinent et prioritaire de la programmation de l'ACDI. L'expertise technique de l'ACDI en matière d'ÉS, les partenariats solides conclus avec des organismes de la société civile et du gouvernement ainsi qu'une trousse d'outils efficaces relatifs à l'ÉS, tout cela fait en sorte que l'ACDI est capable de faire preuve de leadership sur le plan de l'ÉS. Ce leadership potentiel de l'ACDI est en train de réapparaître et les possibilités qu'il s'étende existent bel et bien. Pour que cela se produise toutefois, l'ACDI devra redoubler d'efforts et consentir un financement supplémentaire. L'équipe d'évaluation estime qu'il faut considérer ces trois étapes : intégrer des exigences en matière d'ÉS à toute évaluation de rendement des employés de l'Agence; consacrer davantage de ressources humaines et financières à l'ÉS; et mieux intégrer l'ÉS aux processus de suivi et d'évaluation.

L'ACDI a ici l'occasion d'établir un équilibre dynamique entre les interventions gouvernementales et non gouvernementales et d'optimiser la collaboration entre les secteurs public et privé. Les ONG du Bangladesh sont en train de développer une solide expertise en matière d'ÉS. Alors que les donateurs privilégient les approches sectorielles et les alliances multi-donateurs, plusieurs d'entre eux réduisent leur appui aux ONG par la même occasion. Par exemple, le rapport d'évaluation du programme-pays du DFID<sup>7</sup> indique que « les partenariats efficaces traditionnels ont été délaissés » au profit d'une plus grande considération accordée aux réformes gouvernementales. Des pressions sont déjà exercées sur l'ACDI pour qu'elle mette l'accent sur la faisabilité et limite ses frais généraux, ce qui équivaut souvent à limiter le nombre de projets d'envergure. Il est vrai que peu d'ONG ont les antécédents financiers qui les rendent aptes à gérer efficacement un budget de 20 millions de dollars au cours d'une période de trois ou cinq ans, mais certaines ONG ont cette capacité et il faudrait les identifier. Il faut donc recenser les possibilités de financer des ONG de taille moyenne compétentes et aptes à aider les nouvelles ONG à renforcer leurs propres capacités, y compris les capacités dans le domaine de l'égalité entre les sexes.

Pour ce qui est de la gouvernance, l'ACDI a grandement contribué à ce secteur d'intervention. Comme il a déjà été mentionné, l'un des principaux problèmes qui subsistent est la dispersion des interventions dans ce « secteur ». Les améliorations apportées par les programmes sectoriels aux systèmes et structures (p. ex., la gouvernance) de la santé et de l'éducation sont des exemples de l'attention accordée à la question de la gouvernance en tant que thème transversal.

---

<sup>7</sup> *Evaluation – DFID Country Program (Bangladesh), 2000-2005.*

Au risque de nous répéter, il faut insister sur le fait que, parce qu'il forme un delta et qu'une grande partie de son territoire se situe à une altitude très basse par rapport au niveau de la mer, le Bangladesh est dans une situation de grande vulnérabilité et sera de plus en plus touché par l'impact des inondations, des cyclones et des changements climatiques. Certains estiment même que le Bangladesh est l'un des pays qui subira le plus fortement l'impact des changements climatiques, voire celui qui est le plus vulnérable. L'ACDI a financé l'initiative RVCC (Réduction de la vulnérabilité aux changements climatiques), dont le rendement a été jugé très satisfaisant par les évaluateurs. D'autre part, au cours de leur travail, les évaluateurs ont entendu parler de nombreuses mesures prises dans le cadre de projets en éducation, en santé et en financement local et qui visaient à relever les défis que pose les changements climatiques. L'ACDI doit se préparer et conjuguer ses efforts à ceux de la communauté internationale afin d'aider le pays à relever ces défis. Or, considérant la portée des problèmes à surmonter en cette matière, il est légitime de se demander si, pour obtenir des résultats probants, il sera suffisant de considérer cette question comme un thème transversal. Pour trouver une réponse à cette question, il sera peut-être nécessaire d'entamer de nouvelles discussions avec les autorités locales et les autres intervenants de la communauté internationale. Le Programme devrait trouver des moyens de faire face aux problèmes environnementaux à long terme tout en tentant de répondre aux besoins des démunis.

L'équipe d'évaluation recommande que l'on conserve les trois thèmes transversaux. Les résultats obtenus au chapitre de l'égalité entre les sexes peuvent servir de modèles pour ce qui concerne l'intégration aux priorités des deux autres thèmes que sont la gouvernance et l'environnement.

## **5.8 Suivi et évaluation (S&E)**

Le suivi et l'évaluation sont des facteurs clés qui permettront d'améliorer le rendement général de l'ACDI, comme celui du Programme du Bangladesh. Le suivi et l'évaluation sont à la base des considérations sur la responsabilité mutuelle de la Déclaration de Paris.

- **Le cadre de résultats stratégiques (CRS)**

Le cadre de résultats stratégiques (CRS) a été approuvé en tant que composante du CPP. À titre d'étude d'impact, on y retrouve l'objectif du Programme : « Contribuer à la lutte contre la pauvreté et au développement durable du Bangladesh par un soutien au développement social, à la gouvernance et au secteur privé ». Trois hypothèses importantes ont été émises : i) les catastrophes naturelles ne suscitent pas d'investissements majeurs dans les infrastructures et l'agriculture; ii) l'agitation politique qu'engendre la lenteur des réformes sociales et économiques ne remet pas à plus tard les investissements étrangers; iii) la croissance du PIB doit tourner autour de 7 % par an en moyenne si l'on veut réduire la pauvreté de 50 % d'ici 2015.

L'objectif fixé était très ambitieux : « Réduire de 15 % le nombre de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté d'ici 2008 (50 % d'ici 2015) ». Selon des estimations fournies par le GdB et tirées du CSLP, le Bangladesh a enregistré une baisse modeste de son taux de pauvreté d'environ 1 % par année entre 1991 et 2000, qui passait ainsi de 58,8 % à 49,8 % (selon des estimations du Bureau de la statistique du Bangladesh sur les dépenses des ménages et de la Banque mondiale). Par conséquent, le fait d'avoir prévu réduire la pauvreté de 3 % par an (15 % sur une période de cinq ans) n'était pas seulement trop ambitieux, mais irréaliste.

L'équipe d'évaluation n'a retrouvé la trace d'aucune tentative pour mesurer ces résultats au niveau du secteur, comme le prévoyait le cadre de résultats stratégiques. Les seuls examens effectués ont été les évaluations de projet et les examens annuels sur le rendement des projets. Ces derniers n'offrent aucune analyse de la situation au niveau du secteur ou des sous-secteurs.

Au début du processus d'évaluation du Programme, l'équipe d'évaluation pouvait s'appuyer sur 28 différentes évaluations de projet. Cependant, le nombre d'évaluations ne reflète pas très bien l'importance du portefeuille. On avait réalisé seulement deux évaluations dans le secteur de l'éducation, pourtant l'un des portefeuilles les mieux garnis. On avait évalué un plus grand nombre de projets du secteur du développement du secteur privé. Tandis que certains projets avaient été évalués à deux reprises durant la période, d'autres ne l'avaient pas été du tout. Les projets spécifiquement axés sur l'égalité entre les sexes (p. ex., PLAGÉ et le Fonds pour l'égalité entre les sexes) avaient été l'objet de mesures de suivi et d'évaluation plus rigoureuses et plus régulières que la majorité des projets dans lesquels l'égalité entre les sexes devrait être intégrée.

Qui plus est, seulement 13 évaluations ont été réalisées durant le CPP actuellement à l'étude et 14 autres évaluations portaient sur des projets entrepris avant 2003-2004. De la même façon, nombre des évaluations portaient sur des projets mis en œuvre avant l'entrée en vigueur du CPP actuel, par exemple : les projets en santé génésique, le Programme de réforme en matière de santé et de population au Bangladesh, le Fonds pour l'égalité entre les sexes du Bangladesh, l'examen du projet d'entretien des routes rurales, l'évaluation du projet de l'OMC et l'évaluation à mi-parcours du projet Proshika Kendra.

Il est à noter que sont inclus seulement les projets dont l'évaluation a été planifiée et financée par l'ACDI, non les évaluations réalisées durant la période avec des partenaires du développement. La liste complète de ces documents n'était pas disponible au moment de l'évaluation. Nous croyons tout de même qu'il serait avantageux pour le CPP de se doter d'un plan d'évaluation global.

#### **Suivi et évaluation du CSLP :**

Lorsqu'il a approuvé le CSLP, le GdB a fait de la fonction de suivi et d'évaluation l'un des huit éléments stratégiques du Programme, « parce que cette fonction est étroitement liée à la mise en œuvre, la responsabilisation, l'orientation des résultats et l'évaluation des progrès » (p. 195). On y lit aussi qu'une « stratégie de suivi efficace, portant sur le processus et les résultats, sera essentielle à la réussite du CSLP. Les indicateurs intermédiaires (intrants et extrants) et les indicateurs finaux (résultats et impacts) feront l'objet d'un suivi, de façon que l'on puisse évaluer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs du CSLP et des OMD ». Les données relatives aux intrants et extrants proviendront principalement des ministères concernés; certaines données relatives aux résultats et impacts proviendront aussi des ministères concernés, dont le Bureau de la statistique du Bangladesh (p. 196). Le Centre national de coordination (National Poverty Focal Point) de la division économique de la Commission de planification devait jouer un rôle important dans le processus de suivi et d'évaluation du CSLP.

Pour connaître les progrès réalisés à ce jour par le CSLP, les évaluateurs ont rencontré des agents de la division économique de la Commission de planification qui se sont dits incapables de fournir une quelconque évaluation de ces progrès. Ils ont déclaré qu'il était possible de recueillir des données dans différents ministères, mais qu'aucune compilation n'avait été effectuée à l'échelle nationale. Un rapport de progrès relatif aux OMD avait été publié, mais on n'y trouvait aucune donnée se rapportant à la période suivant 2005.

- **Une approche globale du suivi et de l'évaluation**

Le suivi et l'évaluation concernent divers intervenants et exigent diverses contributions. Voici quelques considérations découlant de l'évaluation du Programme du Bangladesh :

**i) Production de rapports annuels :** Les rapports annuels sur le rendement des projets ont été consultés. Note positive : on attribue au processus de préparation de ces rapports annuels les résultats obtenus au chapitre de l'ÉS. Aucune information sur les secteurs ou sur les thèmes n'apparaît dans les rapports de fin d'années. Il reste toutefois à démontrer que les

rapports annuels de rendement des projets constituent des outils qui facilitent la prise de décisions et les activités de suivi.

**ii) Examens communs à mi-parcours :** On a bel et bien entrepris des examens communs à mi-parcours dans le cadre des programmes sectoriels, mais les méthodes utilisées pour effectuer ces examens pourraient être normalisées. La qualité de ces examens à mi-parcours a été jugée satisfaisante, bien qu'il faudrait approfondir la question de l'égalité entre les sexes. L'ACDI a recommandé qu'un spécialiste de cette question soit intégré à l'équipe du PSSNP, mais cette recommandation n'a pas été suivie.

**iii) Suivi de projet versus suivi sectoriel/thématique :** L'équipe d'évaluation a été gênée par le manque d'information produite dans le cadre du suivi et des évaluations au niveau du programme et des secteurs. La majorité des analyses disponibles avaient été réalisées au niveau des projets. L'équipe d'évaluation estime que l'accent doit davantage être mis sur la conceptualisation, la planification et l'évaluation du rendement des programmes au niveau sectoriel. Le processus de suivi de la question de l'égalité entre les sexes s'avère fructueux et les agents et conseillers en la matière le jugent utile.

**vi) Outils et renforcement des capacités :** Il faut aider le GdB à développer une culture de suivi et d'évaluation. Pour cela, il faudra peut-être fournir du soutien technique et des ressources pour développer des outils, dont des indicateurs de l'égalité entre les sexes et des processus de suivi et d'évaluation capables de ventiler les données selon le sexe. L'ACDI a offert de la formation en matière de gestion axée sur les résultats à quelques partenaires. Il faudrait peut-être réaliser ces activités sur une échelle plus vaste et utiliser des approches participatives. Incluant la société civile autant que les responsables gouvernementaux.

**vii) Activités versus résultats :** Comme dans bien d'autres programmes, les évaluations portent davantage sur les activités et les extrants que sur les incidences et les résultats. Et le manque de renseignements de base empêche d'évaluer les résultats. Dans certains cas, les résultats sont considérés comme trop ambitieux ou inaccessibles. Cela est souvent dû à l'absence de données permettant de déterminer si l'objectif fixé et décrit dans le document d'approbation de projets est approprié ou non.

**ix) Une question politique :** Le gouvernement du Bangladesh considère parfois les activités de suivi et d'évaluation de la communauté internationale comme une intrusion dans les affaires du pays; il faut procéder avec délicatesse. Les organisations de la société civile font elles aussi preuve de réticence lorsque des inspecteurs du gouvernement viennent étudier leurs activités en détails, même s'il revient à l'État de faire respecter les règlements.

**x) Leadership?** Avec le lancement de son projet visant à renforcer la capacité du vérificateur général (Renforcement des fonctions de contrôle et de suivi des dépenses publiques, 2007-2011, 15 millions de dollars), l'ACDI pourrait être dans une position qui lui permettra éventuellement de jouer un rôle de leadership dans ce domaine.

## **6.0 Conclusions, leçons apprises et recommandations**

### **6.1 Conclusions générales**

Dans le passé, l'Agence a fait figure de pionnier; dans certains domaines, comme le micro-crédit, l'éducation et les services de santé pour les populations extrêmement pauvres, elle a fourni des ressources à certaines ONG et entreprises privées et leur a permis de renforcer leurs capacités. Ces organisations contribuent à une société civile que d'aucuns considèrent comme l'une des plus actives parmi celles des pays en développement. L'ACDI continue à faire preuve de leadership dans de nombreux domaines, comme l'égalité entre les sexes, la

promotion d'une fonction publique saine et transparente, la gestion de l'environnement local et la recherche de nouveaux moyens pour rejoindre les populations extrêmement pauvres.

De façon générale, l'équipe d'évaluation estime que le programme de l'ACDI au Bangladesh constitue un bon exemple de programme efficace et performant ayant contribué au développement du pays et au mieux-être de sa population de façon substantielle.

Sur les 40 projets étudiés, 35 ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants et cinq seulement ont été considérés insatisfaisants ou très insatisfaisants. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a conclu que tous les mécanismes de prestation de service (approches sectorielles, partenariats de donateurs, projets réactifs, et projets directifs) permettent d'obtenir de bons résultats, même si chacun de ces mécanismes a son lot de forces et de faiblesses. Dans tous les secteurs examinés (gouvernance, santé, éducation, développement du secteur privé, égalité entre les sexes, environnement et assistance humanitaire), l'équipe d'évaluation a identifié des exemples de réussite que les rapports techniques fournis par les experts-conseils viennent amplement documenter.

Cependant, ces résultats demeurent très dispersés à travers plusieurs domaines et le Programme pourrait avoir besoin d'être concentré au niveau des secteurs et des sous-secteurs si l'on veut qu'il ait un effet plus considérable au niveau du pays à plus longue échéance.

Il reste encore beaucoup à faire. Malgré quelques réussites économiques (en particulier dans le domaine du vêtement) et quelques avancées sociales, le Bangladesh demeure un pays vulnérable qui fait face à de nombreux défis économiques, sociaux, institutionnels, politiques et environnementaux. On prévoit que les changements climatiques auront d'importantes répercussions environnementales, économiques et sociales dans ce pays.

Parce que les besoins sont si grands et que les ressources manquent pour relever les défis, il faut faire preuve d'encore plus de rigueur et d'imagination pour élaborer des stratégies et des programmes aptes à améliorer la vie des Bangladais et à la rendre plus prospère, plus équitable et moins dangereuse. Telle est la mission que les Canadiens confient à leurs programmes de coopération internationale. Et c'est précisément en partant de l'idée qu'il faut améliorer le rendement de l'Agence et, éventuellement, celui de partenaires internationaux, que cette évaluation a été réalisée.

La présente évaluation permet donc de tirer les conclusions suivantes :

- 1) **Pertinence** : Dans l'ensemble, la pertinence a été considérée comme très satisfaisante par les évaluateurs. La plupart des interventions étaient dans la lignée du CSLP; de nombreux projets, en particulier les projets visant la santé, l'éducation et les modes d'existence durable, respectaient l'esprit des Objectifs de développement du Millénaire (ODM). L'objectif global de réduction de la pauvreté reste pertinent, surtout que le Bangladesh est l'un des pays qui comptent le plus grand nombre de personnes pauvres et extrêmement pauvres en termes absolus, les femmes et les enfants portant une part disproportionnée du fardeau de pauvreté humaine et monétaire la plus profonde.
- 2) **Efficacité** : Dans l'ensemble, l'efficacité a aussi été jugée très satisfaisante par les évaluateurs. On trouve des résultats probants dans tous les secteurs et domaines d'intervention. Le présent rapport fait état de ces résultats sur les plans politique, institutionnel, communautaire et individuel. L'ACDI peut être fière de ces réalisations.
- 3) **Viabilité et gestion des risques** : La viabilité et la gestion des risques ont été jugées satisfaisantes. Le Bangladesh est un pays où il est risqué et complexe de travailler et où les obstacles sont nombreux : confrontations politiques, faible capacité administrative, concurrence entre les régions pour l'obtention d'une part du marché mondial, catastrophes naturelles, changements climatiques, taux élevé de roulement chez les

hauts fonctionnaires et les ministres, etc. Dans ce contexte, en recourant à divers mécanismes d'exécution, les gestionnaires de l'ACDI ont pris de sages décisions. Cela leur a donné accès à une boîte à outils optimale pour offrir un programme de coopération pour le développement axé sur les résultats. Il est possible d'équilibrer les divers mécanismes d'exécution entre les programmes sectoriels pris en charge par les pays et de mettre en place des AEC, des institutions internationales et régionales ainsi que des ONG, certaines canadiennes, mais bangladaises pour la plupart afin de mettre en œuvre le Programme de façon efficace.

- 4) **Cohérence** : Dans l'ensemble, la cohérence du Programme a été jugée satisfaisante. La question de la coordination des donateurs a dominé le programme de travail. À titre de signataire de la Déclaration de Paris, le Canada est en faveur de la coordination des donateurs. Dans le cas du Bangladesh, certains mécanismes comme le Groupe local de coordination (GLC), avec son site Web et un certain nombre de sous-groupes, constitue l'un des plus sophistiqués au niveau international.
- 5) **Efficienc**e : L'efficienc
e a été jugée satisfaisante. Les évaluateurs se sont penchés sur trois questions : i) le coût global de la mise en œuvre, ii) le choix des mécanismes d'exécution, et iii) la décentralisation de la gestion du Programme. En comparaison avec d'autres programmes de l'ACDI en Asie et avec ceux du DFID, les évaluateurs ont trouvé les coûts de gestion du programme de l'ACDI au Bangladesh modérés. Une gamme de mécanismes d'exécution a été utilisée. Il ressort des résultats de l'évaluation que les divers outils disponibles ont été utilisés : i) les approches sectorielles, ii) les partenariats de donateurs, iii) les projets réactifs, et iv) les projets directifs ont aidé à répartir de façon équilibrée les risques associés à la prestation des services. Les résultats de l'évaluation indiquent que les projets réactifs ont offert le meilleur rendement général. L'équipe d'évaluation appuie la décision qui a été prise de décentraliser le programme.- 6) **Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris** : Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation estime que l'équipe de gestion du Programme du Bangladesh a adhéré de façon satisfaisante aux principes de la Déclaration de Paris. Une évaluation internationale a permis de constater que le Programme de l'ACDI au Bangladesh se classe au troisième rang des donateurs, ce qui vient appuyer cette assertion. On peut considérer que le Programme de l'ACDI au Bangladesh démontre une « forte adhésion » au regard des principes de prise en charge et d'harmonisation, tandis que l'adhésion aux principes d'alignement et de gestion axée sur les résultats est jugée modérée. Pour ce qui est de la partie suivi de la composante de la gestion axée sur les résultats et de la responsabilité mutuelle, le rendement du Programme est jugé plus faible. Cela n'est pas spécifique de l'ACDI, il en est de même pour la communauté internationale dans son ensemble.
- 7) **Thèmes transversaux** : Le travail sur les thèmes transversaux – dont l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes, l'environnement et la gouvernance – a été jugé satisfaisant. Bien que le rendement obtenu au chapitre de l'égalité entre les sexes puisse être qualifié de très satisfaisant, il reste beaucoup à faire dans les domaines de l'environnement et de la gouvernance.
- 8) **Suivi et évaluation (S&E)** : Le rendement du Programme sur ce point a été jugé entre marginalement satisfaisant et satisfaisant. Certains projets ont obtenu une bonne note, tandis que d'autres ont eu une note médiocre. Malgré les quelques efforts consentis dans le domaine du suivi et de l'évaluation des projets, il reste beaucoup à faire.

## 6.2 Leçons apprises

### Que faire?

« **Bien faire** » : Dans le passé, l'ACDI a su être très efficace dans ses efforts pour « bien faire ». Par exemple, l'Agence a financé des programmes qui visent à améliorer les conditions de vie des pauvres, en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la viabilité des modes de subsistance, en appuyant largement les efforts déployés par les femmes pour atteindre l'égalité entre les sexes. L'Agence a obtenu ces résultats en travaillant avec les organisations les plus efficaces, en particulier les grandes ONG et les ministères ou organismes du secteur public les plus importants. L'ACDI doit faire fond sur son expérience, continuer à soutenir les institutions gouvernementales, non gouvernementales et privées qui peuvent le mieux offrir les services directs aux populations pauvres et en faire son secteur d'activités principal.

**Qu'est-ce qui distingue l'ACDI?** Tout au long du processus d'évaluation, les gestionnaires ont demandé à l'équipe d'évaluation d'examiner les avenues prometteuses pour accroître l'impact et l'influence du Programme. On demandait aussi aux évaluateurs de déterminer ce qui distinguait le programme de l'ACDI au Bangladesh. Dans la mesure où le Programme couvre divers domaines, secteurs, sous-secteurs et thèmes, il n'est pas facile de répondre à cette question. Selon les conclusions des évaluateurs, si l'on concentrait les activités sur un nombre plus restreint de secteurs, cela ne changerait pas grand chose à condition que, dans le cadre de chacun de ces secteurs, l'Agence répartisse ses ressources entre divers enjeux ou sous-secteurs d'activités. L'Agence pourrait accroître son impact et son influence en choisissant plus stratégiquement ses sous-secteurs d'activités. Favoriser les synergies entre les secteurs et les thèmes constitue aussi un bon moyen de renforcer la cohérence et la cohésion du Programme. Il restera à l'équipe de gestionnaires à définir le créneau et la « marque de commerce » du Programme.

**Leadership** : Faire preuve de leadership signifie davantage que simplement accorder des fonds. Pour optimiser la contribution du Canada, l'ACDI doit identifier stratégiquement son créneau. Elle pourra le faire en se fondant sur son expérience et en apportant de précieuses contributions techniques. Assurer la coordination du travail suppose de disposer des bons professionnels aux bons endroits; cela suppose aussi d'avoir suffisamment de temps, un personnel de soutien très performant et les ressources supplémentaires nécessaires pour que l'effort soit bien coordonné.

### Comment y arriver?

**Approche ciblée** : L'ACDI a eu la sagesse de choisir des approches ciblées pour s'attaquer à des problèmes ou des domaines spécifiques souvent négligés, comme la violence envers les femmes, le chômage chez les jeunes, les soins de santé maternelle, les travailleurs juvéniles en milieu urbain et les populations extrêmement pauvres. Les impressionnants résultats obtenus au chapitre de l'égalité entre les sexes font la démonstration que des ONG et des organisations communautaires compétentes et favorisant la justice sociale peuvent faire avancer les questions des droits des femmes et de l'égalité entre les sexes dans les milieux politiques et réglementaires, sur les lieux de travail, dans les communautés et au cœur même des foyers. D'autres initiatives visant des adolescents dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des services juridiques constituent de bons exemples d'approches ciblées. De façon générale, la réussite est plus grande lorsque la priorité est accordée au soutien pour la prestation de services de base de qualité offerts au niveau local à un grand nombre de personnes pauvres.

**Prise en charge locale** : Au Bangladesh, du fait qu'il existe des organisations de la société civile fortes et dynamiques que l'ACDI et d'autres ont contribué à renforcer, cette question revêt une importance particulière. De plus, sur dix emplois créés au Bangladesh, le secteur privé en

génère neuf. Il n'existe aucune forme unique de prestation des services ni aucune réforme convenant à toutes les institutions du pays. L'ACDI doit continuer à jouer son rôle, comme elle le fait à l'échelle internationale; elle doit favoriser les stratégies de développement qui font appel à la collaboration des secteurs public, civil et privé et qui permettent de répondre aux besoins les plus urgents du pays. L'ACDI pourrait participer en favorisant la prise en charge des initiatives locales et en établissant des alliances stratégiques qui obtiennent clairement des résultats crédibles en terme d'amélioration des conditions de vie des populations pauvres du pays.

**Engagement à long terme :** L'une des principales leçons tirées de l'expérience de l'ACDI au Bangladesh est que les interventions à long terme, réalisées avec des partenaires stratégiques capables d'œuvrer au niveau individuel, de la famille et de la communauté, donnent des résultats substantiels. La participation de l'ACDI à plusieurs des projets évalués les plus réussis dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services pour les démunis s'étend sur 15 ou 20 ans, ou même davantage. C'est ainsi que l'ACDI s'est taillé une réputation de partenaire fiable et fidèle à long terme auprès de nombreuses organisations gouvernementales, civiles et privées.

**Réforme sectorielle et institutionnelle :** L'attitude du gouvernement a évolué et il a maintenant largement pris à son compte les approches sectorielles. Il semble que la capacité du GdB à entreprendre des réformes ait été surestimée par les intervenants internationaux. Certains estiment que les réformes demandent du temps et qu'il faut faire preuve de patience. La situation de vulnérabilité du Bangladesh et l'importance de sa population pauvre soulèvent une question fondamentale : Quel est le meilleur moyen d'obtenir des résultats durables en matière de développement? Parce que le « développement de la capacité institutionnelle » constitue un enjeu à long terme dans le contexte administratif défaillant du Bangladesh, l'ACDI, pour espérer obtenir ainsi des résultats à moyen terme, doit trouver un équilibre dans sa programmation entre des projets qui visent à répondre aux besoins immédiats des pauvres (y compris des programmes ciblés) et des projets qui visent à pallier les déficiences fonctionnelles du système public, avec si possible des résultats à moyen terme.

**Services clés en santé et en éducation :** Il n'existe pas de solution miracle aux problèmes que posent des domaines aussi complexes et vastes que celui de la responsabilité publique en matière de santé et d'enseignement évoquée dans les OMD. Toutefois, il n'est pas nécessairement de la responsabilité du gouvernement de fournir lui-même ces services : le gouvernement peut assurer le financement, élaborer des règlements, diffuser l'information et confier à d'autres le soin de fournir les services. Les activités d'appoint – les mesures pratiques prises pour assurer la prestation des services aux pauvres, même dans un contexte institutionnel défaillant – doivent être utilisées pour créer des conditions favorables pour des réformes à long terme. Faire participer les clientèles pauvres – en leur attribuant le rôle de clients, de surveillants et de coproducteurs – peut grandement améliorer le rendement.

**Viabilité des modes de subsistance :** Dans ce domaine, le modèle le plus utilisé par l'ACDI et le plus efficace consiste à confier à des ONG la prestation d'un ensemble défini de services aux pauvres en procédant à des ajustements pour améliorer les méthodes de prestation en fonction de la rétroaction des bénéficiaires et d'évaluations d'impact individuelles. Ce modèle a connu plus de succès que ceux nécessitant la mise sur pied d'institutions gouvernementales au service des pauvres. On considère à présent que les programmes de viabilité des modes de subsistance sont en phase avec les programmes de sécurité sociale du GdB. D'autre part, dans le secteur privé, l'expérience montre que le secteur de la micro-finance au Bangladesh est bien établi et concurrentiel. L'ACDI ne devrait plus envisager d'accorder de soutien de base aux institutions financières dans ce domaine.

## **Comment gérer le rendement?**

**Des objectifs raisonnables :** Le rendement de certains projets a été jugé très satisfaisant parce que ces projets avaient atteint leurs modestes objectifs. Par contre, le rendement d'autres projets a été jugé peu satisfaisant parce que ces projets n'avaient pas atteint leurs objectifs trop ambitieux; pourtant ces derniers ont parfois produit des résultats impressionnants. Il faut en conclure que l'ACDI doit être réaliste au moment de fixer des objectifs au niveau du Programme et des projets.

**Une approche globale de la planification et de l'évaluation du rendement :** Il ressort de notre évaluation que, pour améliorer la stratégie de l'ACDI au Bangladesh, il faudrait consentir plus d'efforts à la conceptualisation, la planification et l'évaluation du rendement du programme sectoriel et accorder plus d'attention au système de suivi axé sur les résultats, à l'évaluation et aux analyses d'impact. Les évaluations de programme systématiques peuvent constituer des outils importants pour montrer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas au chapitre de la prestation des services et des réformes institutionnelles. La présence de l'ACDI au Bangladesh pourrait être renforcée au moyen d'une intégration plus étroite de deux éléments stratégiques essentiels : i) les investissements dans la prestation des services aux pauvres, et ii) ceux dans le suivi et l'évaluation des résultats du Programme.

**Une meilleure compréhension du contexte de la fonction institutionnelle et gouvernementale :** Avant d'accorder un quelconque soutien à un programme sectoriel, il est particulièrement recommandé de procéder à une analyse des institutions du secteur, dont une analyse des relations qu'entretiennent ces institutions avec le reste du secteur public. De manière générale, ces décisions en matière de financement se fondent sur une compréhension approfondie du fonctionnement du secteur, du fonctionnement réel des institutions publiques, civiles et privées et sur une connaissance pratique de la manière dont les bénéficiaires sont desservis (ou ne le sont pas) et des modes d'utilisation des systèmes de suivi et d'information statistiques nationaux.

**Un renforcement du cadre de responsabilisation local en matière de prestation et d'amélioration des services :** L'expérience montre que les initiatives qui encouragent des instituts de recherche locaux crédibles à faire un suivi factuel des activités des fournisseurs de services – au moyen de fiches de rendement, de sondages chez les clients, d'enquêtes sur les dépenses et d'études sur l'optimisation des ressources – peuvent créer l'équilibre nécessaire entre les pouvoirs. Leurs activités de recherche doivent aussi comprendre la diffusion publique des normes pour la prestation des services, pour permettre de mener une analyse comparative compréhensible et accessible à tous (comparaisons systématiques dans le temps, l'espace, entre différents fournisseurs et différentes tranches de la population).

**Intégration des principes d'égalité entre les sexes :** Fixer des échéances et des objectifs réalistes et planifier des activités visant à favoriser l'intégration des principes d'égalité entre les sexes dans les institutions, voilà un domaine dans lequel l'ACDI affiche des réussites. Au chapitre de l'intégration des principes d'égalité entre les sexes, le renforcement des capacités est une entreprise longue et complexe nécessitant un changement d'attitude et le développement de nouvelles habiletés et de nouvelles façons de voir. Les progrès sont généralement lents et exigent qu'un nombre suffisant de hauts fonctionnaires s'emploient à intégrer l'égalité entre les sexes aux processus d'élaboration des politiques et de planification et à en faire un objectif de développement à part entière. À titre d'organisme responsable, le ministère des Affaires féminines et de l'enfance du GdB accorde à la politique officielle en matière d'égalité entre les sexes une importance que n'accordent pas nécessairement les autres ministères. Il faut susciter l'intérêt pour l'égalité entre les sexes, ainsi que l'engagement dans ce domaine, en tenant compte de la demande et en se servant du système des points de contact pour l'intégration de la femme au développement.

**Systèmes et résultats locaux :** Il est recommandé dans la Déclaration de Paris que les donateurs fassent davantage appel aux systèmes des gouvernements locaux. Or, dans un pays comme le Bangladesh où les systèmes publics ne satisfont pas aux normes établies par la communauté internationale en matière d'approvisionnement, de gestion financière, de suivi et d'évaluation, cette recommandation pose problème. La transparence de la gestion financière du gouvernement du Bangladesh étant loin d'être idéale, le pays devrait au préalable bénéficier de certaines réformes institutionnelles. L'ACDI et les autres donateurs doivent choisir entre soit « attendre » jusqu'à ce que les systèmes locaux répondent aux standards internationaux, soit renforcer ces systèmes, ou favoriser temporairement les systèmes parallèles. Le problème est de déterminer laquelle de ces options constitue l'investissement le plus efficace et le plus efficient. Cette décision dépend grandement du contexte; elle est tributaire de nombreux facteurs qui échappent au contrôle de l'ACDI, comme le capital politique des réformateurs, la capacité technique de l'administration gouvernementale et la mesure dans laquelle le changement est subordonné à la réforme dans le reste du secteur public.

### 6.3 Recommandations

Recommandations liées aux principales questions abordées par l'évaluation :

- 1) **Pertinence :** Étant donné le niveau de pauvreté du Bangladesh et la proportion de sa population qui souffre de la faim ainsi que les réussites passées de la stratégie de réduction de la pauvreté, l'équipe d'évaluation recommande que la prochaine stratégie du programme pour ce pays continue à être axée sur la réduction de la pauvreté par le biais d'un soutien aux organisations gouvernementales et non gouvernementales et du secteur privé qui sont les plus aptes à fournir durablement des services directs aux populations pauvres.
- 2) **Efficacité :** Le programme de l'ACDI au Bangladesh ayant obtenu des résultats importants et parfois même impressionnants dans tous les secteurs et domaines d'intervention, l'équipe d'évaluation ne peut recommander une simplification du Programme afin qu'il se cantonne à un nombre plus restreint de secteurs et domaines d'intervention. Cependant, parce que ces résultats étaient trop épars pour engendrer des effets cumulatifs, l'équipe d'évaluation appuie les efforts entrepris pour accroître la cohérence et la convergence du Programme au niveau des secteurs, des sous-secteurs et des thèmes. Ces efforts supposent des activités de recherche, davantage d'analyse sectorielle et une discussion plus poussée sur les politiques avec les représentants du gouvernement, les acteurs nationaux et les partenaires du développement de façon à ce que l'ACDI occupe des créneaux stratégiques où elle sera en mesure de changer les choses et de faire preuve d'un certain leadership.
- 3) **Viabilité et gestion des risques :** Dans le passé, l'ACDI a joué un rôle prépondérant dans le financement des organisations non gouvernementales au Bangladesh. L'Agence a aussi apporté un important appui aux organismes gouvernementaux et privés. Pour atteindre une viabilité durable dans la programmation future, il faudra, dans la mesure du possible, tirer parti de ses capacités en termes d'accès et d'influence pour faire tomber les murs et promouvoir la collaboration entre les institutions gouvernementales, la société civile et le secteur privé; ce n'est qu'ainsi qu'on pourra relever les défis du développement de manière coordonnée.
- 4) **Cohérence :** L'équipe de gestion de l'ACDI a travaillé en collaboration avec un certain nombre d'intervenants, dont des organisations canadiennes, des institutions gouvernementales et non gouvernementales, le secteur privé et la communauté internationale. L'équipe du Programme du Bangladesh doit élaborer une « stratégie de coordination ». Elle doit aussi faire des choix difficiles : fera-t-elle ou non partie, selon le principe de la division du travail, de sous-groupes et de groupes de travail au sein desquels un moins grand nombre de partenaires du développement orientent leurs efforts vers des

buts communs? Le nouveau Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et la « Stratégie de coopération conjointe » représentent des occasions en or d'élaborer une telle approche.

**5) Efficience :**

**A. Décentralisation :** Les coûts de la prestation du Programme sont appropriés. Dans le contexte de la décentralisation, pour être en mesure de jouer un rôle actif et efficace, l'équipe du Programme doit, par tous les moyens possibles, accroître la présence technique et sectorielle du Canada sur le terrain.

**B. Mécanismes d'exécution :** Une évaluation quantitative des interventions de l'ACDI au Bangladesh révèle qu'il n'existe pas de preuve statistique démontrant qu'un mécanisme fonctionne mieux qu'un autre. Certains des projets réactifs ont été jugés plus satisfaisants que les autres types de projet. Néanmoins, chaque mécanisme a ses forces et ses faiblesses. L'équipe de gestion du Programme doit continuer à utiliser les divers mécanismes d'exécution de manière stratégique et coordonnée, en se basant sur une évaluation de la situation et du rendement passé. Elle doit déployer des efforts en vue de réduire les faiblesses des divers mécanismes d'exécution tout en préservant les forces.

**6) Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris :** Conformément au rôle que joue l'ACDI à l'échelle internationale, l'équipe du Programme doit envisager des moyens de favoriser la participation des organisations de la société civile au sein du mécanisme de coordination des donateurs. Au niveau de l'Agence et au sein de la DCD-CAD, il faudrait aussi saisir les occasions de réfléchir aux modalités et aux façons novatrices d'appliquer les principes de la Déclaration de Paris, en tenant compte de la faiblesse de la capacité et des systèmes de l'administration locale, de la nécessité de renforcer l'égalité entre les sexes et de celle d'intégrer la société civile aux nouvelles modalités du processus d'aide.

**7) Thèmes transversaux :** En ce qui a trait à l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les diverses interventions du Programme, l'ACDI a accumulé une vaste expérience. La féminisation de la pauvreté au Bangladesh, le leadership de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes et les résultats probants qui caractérisent le CPP à ce chapitre sont tous des éléments qui justifient pleinement que l'ACDI poursuive dans le même sens et tire parti de son expérience dans sa prochaine stratégie.

Toutefois, compte tenu de la « faiblesse du contexte administratif », en particulier celle des institutions publiques qui pèse lourdement sur tous les projets de développement, la gouvernance peut demeurer un thème transversal. Également, étant donné la grande vulnérabilité du Bangladesh aux changements climatiques et les répercussions de ce phénomène sur toutes les activités de développement, l'équipe du Programme doit accorder une plus grande importance au thème transversal de l'environnement. Le Programme devrait trouver des façons d'appuyer le Bangladesh dans ses efforts pour relever les défis environnementaux tout en prenant en compte les besoins des populations les plus démunies.

**8) Suivi et évaluation (S&E) :** L'équipe du Programme devrait proposer un plan de suivi et d'évaluation en annexe de la prochaine stratégie. Elle devrait s'employer à poursuivre les efforts communs et à renforcer la capacité des partenaires locaux. Il faut adopter une approche modulaire qui comprend davantage d'études d'impact de projet et davantage de suivi et d'évaluation sectorielle et thématique. On devrait aussi considérer la possibilité de mobiliser plus de ressources pour documenter les réussites.

## Annexe I : Réponse de la gestion

### Commentaires généraux de la direction sur le rapport d'évaluation (dans le contexte de l'Agence):

- Les responsables du Programme du Bangladesh sont satisfaits du résumé du Programme pour la période visée (2003-2008) ainsi que de la plupart des conclusions et recommandations du rapport. Ils notent en particulier les conseils relatifs à l'importance de favoriser des partenariats fiables et à long terme, d'améliorer le suivi à l'échelle du Programme et la préparation de rapports sur les résultats en termes d'impact, ainsi que de continuer à combiner divers mécanismes de programmation pour permettre de bien gérer les risques et de répondre correctement aux besoins à court et à long terme au sein du pays. Les responsables du Programme restent convaincus que les approches sectorielles sont des mécanismes d'exécution déterminants pour renforcer la prise en charge à l'échelle locale et la viabilité à long terme. La comparaison des différents mécanismes utilisés par l'ACDI (approches sectorielles, partenariats entre donateurs, projets réactifs et projets directifs) les amène à penser que les différences selon la méthode utilisée ne sont pas significatives d'un point de vue statistique et n'indiquaient pas de différences de valeur entre les différents mécanismes observés par l'équipe de programme sur le terrain.
- Le tableau ci-dessous présente le travail devant être entrepris (directives, formation, suivi pour la mise en oeuvre des recommandations)

Recommandation	Engagements / Actions	Centre de responsabilité	Échéance
<p><b>1. Pertinence</b> : La prochaine stratégie du Programme devrait continuer à être axée sur la réduction de la pauvreté par le biais d'un soutien aux organisations gouvernementales et non gouvernementales et du secteur privé qui sont les plus aptes à fournir durablement des services directs aux populations pauvres.</p>	<p>Nous sommes d'accord. Le Programme contribue actuellement à la réduction de la pauvreté et au développement durable, principalement par le biais d'un soutien à la gouvernance démocratique, la santé et l'éducation. En plus d'améliorer la qualité et la disponibilité des services de santé et d'éducation pour les personnes pauvres, la programmation future devrait aussi s'employer en priorité à rendre le gouvernement plus efficace, transparent et responsable pour ce qui est de la mise en oeuvre de ses politiques et de ses engagements au chapitre de la réduction de la pauvreté.</p> <p><b>Suivi.</b> i) Les responsables du Programme appuient l'élaboration d'une Stratégie de coopération conjointe au Bangladesh entre les donateurs et le gouvernement, stratégie reposant sur le principe du soutien du plan gouvernemental pour la réduction de la pauvreté au Bangladesh. ii) Le CPP de l'ACDI pour le Bangladesh, pour 2009-2014 tiendra forcément compte de la stratégie conjointe ainsi que des priorités de l'Agence pour la réduction de la pauvreté.</p>	<p>Directeur du Programme du Bangladesh</p> <p>Directeurs adjoints, Planification et opérations</p> <p>Agents de projet</p>	<p>Le nouveau CPP sera préparé au début 2009 pour 2009-2014 dans le cadre de l'élaboration des CPP dans toute l'Agence.</p>

Recommandation	Engagements / Actions	Centre de responsabilité	Échéance
<p><b>2. Efficacité</b> : Dans tous les secteurs et domaines d'activités, le Programme a pu obtenir des résultats significatifs. Cependant, parce que ces résultats étaient trop éparés pour engendrer des effets cumulatifs, l'équipe d'évaluation vient appuyer les efforts entrepris pour accroître la cohérence et la concentration du Programme au niveau des secteurs, des sous-secteurs et des thèmes. Ces efforts supposent des activités de recherche, davantage d'analyse sectorielle et un dialogue plus poussé sur les politiques avec les représentants du gouvernement, les acteurs nationaux et les partenaires du développement de façon à ce que l'ACDI occupe des créneaux stratégiques où elle sera en mesure de changer les choses et de faire preuve d'un certain leadership.</p>	<p>Nous sommes d'accord sur le fait qu'une cohérence et une concentration accrues aux niveaux des secteurs, sous-secteurs et thèmes contribueront à des résultats plus concentrés et efficaces. La coordination avec les autres donateurs est également nécessaire pour parvenir à des résultats optimaux. Les questions de concentration, de cohérence et de coordination seront abordées dans la Stratégie conjointe de coopération ainsi que dans le CPP.</p> <p><b>Suivi.</b> i) Les responsables du Programme entreprendront des analyses de secteur, des activités de recherche et un dialogue sur les politiques avec le gouvernement et les autres donateurs dans le contexte de l'élaboration de la Stratégie de coopération conjointe et du CPP pour 2009-2011. ii) Les analyses, recherches et dialogues sur les politiques nécessaires pour définir les créneaux stratégiques de l'ACDI seront aussi entrepris dans le cadre de la Stratégie de coopération conjointe et du processus d'élaboration du CPP.</p>	<p>Directeur du Programme du Bangladesh</p> <p>Directeurs adjoints, Planification et opérations</p> <p>Agents de projet, responsables de la planification au sein de l'équipe de projet</p>	<p>En cours</p>
<p><b>3. Viabilité et gestion des risques</b> : L'ACDI a toujours exercé un leadership sur le plan du soutien aux organisations non gouvernementales du Bangladesh. Elle a aussi appuyé de façon marquée les organismes gouvernementaux et privés. Pour atteindre une viabilité durable, il faudra, dans la mesure du possible, que la programmation future tire parti de ses capacités en termes d'accès et d'influence pour promouvoir la collaboration entre les institutions gouvernementales, la société civile et le secteur privé. Ce n'est que de cette façon qu'on pourra relever les défis du développement de manière coordonnée.</p>	<p>Nous sommes d'accord. Cependant, la viabilité n'est pas seulement fonction de la collaboration entre le gouvernement, la société civile et le secteur privé. Elle dépend de la mesure dans laquelle les partenaires peuvent et veulent payer ainsi que de leur capacité institutionnelle et organisationnelle. Qui plus est, les collaborations initiées ou influencées par les donateurs tendent à perdre de leur vitalité ou à simplement s'éteindre si elles ne sont pas soutenues par un financement continu. Si l'ACDI peut jouer un important rôle de coordination ou de liaison, ce rôle ne devrait cependant pas être vu comme une fin en soi.</p> <p><b>Suivi.</b> Les responsables du Programme encourageront la collaboration entre le gouvernement et la société civile i) dans le contexte de la Stratégie de coopération conjointe et ii) conformément au CPP 2009-2011.</p>	<p>Agents de projet, responsables de la planification au sein de l'équipe de projet</p>	<p>En cours</p>
<p><b>4. Cohérence</b> : L'équipe du Programme du Bangladesh doit élaborer une « stratégie de coordination ». Elle doit aussi faire des choix</p>	<p>Nous sommes d'accord. Les efforts de coordination actuels du Programme du Bangladesh sont concentrés sur des domaines</p>	<p>Directeur du Programme du Bangladesh</p>	<p>Préparation de la Stratégie de coopération conjointe</p>

Recommandation	Engagements / Actions	Centre de responsabilité	Échéance
<p>difficiles quant à sa participation ou non, selon le principe de la division du travail, à des sous-groupes et des groupes de travail lorsqu'un moins grand nombre de partenaires du développement travaillent vers des buts communs. Le nouveau Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et la « Stratégie de coopération conjointe » en préparation représentent des occasions en or d'élaborer une telle approche.</p>	<p>dans lesquels il existe des axes de programmation. Étant donné la taille du pays, le degré de pauvreté, le manque de capacité locale et le grand nombre de donateurs et de domaines d'intervention, la coordination ne peut qu'être une question complexe et changeante.</p> <p>Aux yeux des responsables du Programme, l'aspect le plus important de la coordination est sa pertinence pour la mise en oeuvre du CSLP et la prise en charge croissante par le gouvernement et les autres joueurs locaux. Un dialogue plus productif et efficace avec le gouvernement s'impose si l'on veut parvenir à un meilleur alignement avec les plans et les stratégies de développement du pays, y compris la stratégie de lutte contre la pauvreté. La Stratégie de coopération conjointe sera une bonne occasion d'aborder ces questions.</p> <p><b>Suivi.</b> Le Programme élaborera une « stratégie de coordination » dans le contexte de la préparation du CPP pour 2009-2014. Cette stratégie portera principalement sur les secteurs et sous-secteurs de concentration tels qu'ils sont indiqués dans le CPP.</p>	<p>Stratégie de coopération conjointe, CPP; directeur adjoint, Planification</p>	<p>d'ici décembre 2009 (date estimée)</p> <p>Préparation du nouveau CPP début 2009 pour 2009-2014 dans le cadre de l'élaboration des CPP dans toute l'Agence.</p>
<p><b>5A. Efficience (décentralisation) :</b> Dans le contexte de la décentralisation, pour être en mesure de jouer un rôle actif et efficace, l'équipe du Programme doit, par tous les moyens possibles, accroître la présence technique et sectorielle du Canada sur le terrain.</p>	<p>Nous sommes d'accord.</p> <p><b>Suivi.</b> Dans le cadre du processus de décentralisation, le Programme et la Direction générale étudient divers modèles et scénarios pour assurer une présence technique et sectorielle adéquate à l'administration centrale comme sur le terrain. Cela inclura une expertise technique et sectorielle, lorsque nécessaire.</p>	<p>Directeur général, Région de l'Asie</p> <p>Directeur du Programme du Bangladesh</p>	<p>Discussions en cours en novembre et décembre 2008.</p>
<p><b>5B. Efficience (mécanismes d'exécution) :</b> Tous les mécanismes (approches sectorielles, ententes conjointes entre donateurs, projets directifs, projets réactifs) ont leurs forces et leurs faiblesses. L'équipe du Programme devrait continuer d'utiliser les divers mécanismes de manière stratégique et coordonnée, conformément à une évaluation de la situation et du rendement passé. Aussi, la direction du Programme</p>	<p>Nous sommes d'accord.</p> <p><b>Suivi.</b> Les mécanismes d'exécution adaptés seront identifiés pour toutes les initiatives.</p>	<p>Directeur du Programme du Bangladesh</p> <p>Directeurs adjoints et Planification et opérations</p> <p>Agents de projet,</p>	<p>En cours</p>

Recommandation	Engagements / Actions	Centre de responsabilité	Échéance
<p>devrait s'attaquer aux faiblesses tout en préservant les forces des divers mécanismes.</p>		<p>responsables de la planification au sein de l'équipe</p>	
<p><b>6. Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris</b> : Conformément aux discussions qui sont tenues sur la scène internationale, les responsables du Programme devraient envisager des moyens de favoriser la participation des organisations de la société civile au sein du mécanisme de coordination des donateurs.</p>	<p>Nous sommes d'accord. Les responsables du programme étudieront les possibilités comme il se doit. Néanmoins, la participation de la société civile au sein du mécanisme de coordination des donateurs ne dépend pas seulement de la volonté de l'ACDI. Les autres donateurs et, en bout de ligne, le gouvernement du Bangladesh doivent être d'accord.</p> <p><b>Suivi.</b> La participation du Programme à la Stratégie de coopération conjointe sera une initiative capitale de ce point de vue.</p>	<p>Directeur du Programme du Bangladesh</p> <p>Directeurs adjoints, Planification et opérations</p> <p>Agents de projet, responsables de la planification au sein de l'équipe</p>	<p>En cours</p>
<p><b>7. Thèmes transversaux</b> : En ce qui a trait à l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les diverses interventions du Programme, l'ACDI a accumulé une vaste expérience. La féminisation de la pauvreté au Bangladesh, le leadership de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes et les résultats probants qui caractérisent le CPP à ce chapitre sont tous des éléments qui justifient pleinement que l'ACDI poursuive dans le même sens et tire parti de son expérience dans sa prochaine stratégie.</p> <p>La « faiblesse du contexte administratif » (en particulier celle des institutions publiques) pèse lourdement sur tous les projets de développement. Le Bangladesh est très vulnérable aux changements climatiques, qui affectent toutes les activités de développement. L'équipe du Programme devrait accorder une plus grande importance aux thèmes transversaux de l'environnement et de la gouvernance.</p>	<p>Nous sommes d'accord. Les responsables du Programme continuent de prêter une grande attention aux thèmes transversaux.</p> <p><b>Suivi.</b> Les responsables du Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) recommanderont l'inclusion de l'égalité entre les sexes comme thème transversal dans la Stratégie de coopération conjointe;</li> <li>ii) prépareront des analyses et des stratégies sexospécifiques dans le contexte du CPP pour 2009-2014;</li> <li>iii) élaboreront les stratégies nécessaires pour être en conformité avec l'ACEE.</li> </ul>	<p>Directeur du Programme du Bangladesh</p> <p>Directeurs adjoints, Planification et opérations</p> <p>Agents de projet, responsables de la planification au sein de l'équipe</p>	<p>En cours</p>

Recommandation	Engagements / Actions	Centre de responsabilité	Échéance
<p><b>8. Suivi et évaluation (S&amp;E) :</b> L'équipe du Programme devrait proposer un plan de suivi et d'évaluation en annexe de la prochaine stratégie. Elle devrait s'employer à poursuivre les efforts communs et à consolider la capacité des partenaires locaux. Il faut adopter une approche modulaire qui comprend davantage d'études d'impact de projet et davantage de suivi et d'évaluation sectoriels et thématiques. On devrait aussi considérer la possibilité de mobiliser plus de ressources pour documenter les réussites.</p>	<p>Nous sommes d'accord. À l'heure actuelle, toutes les initiatives de l'ACDI, y compris les approches sectorielles, comportent des plans de suivi et d'évaluation.</p> <p><b>Suivi.</b> Les responsables du Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) continueront d'encourager l'élaboration d'un suivi et d'une évaluation conjoints des initiatives entreprises par plusieurs pays;</li> <li>ii) continueront d'engager des spécialistes du suivi et de l'évaluation pour les projets directifs et réactifs;</li> <li>iii) élaboreront un plan de suivi et d'évaluation pour cerner les résultats au niveau du pays identifiés dans le prochain CPP.</li> </ul>	<p>Directeur du Programme du Bangladesh</p> <p>Directeurs adjoints, Planification et opérations</p> <p>Agents de projet, responsables de la planification au sein de l'équipe</p>	<p>Début 2009 (processus d'élaboration des CPP) et activités de suivi en cours</p>

## Annexe II : Résumé du mandat

### 1. Contexte

Le programme de coopération de l'ACDI au Bangladesh est l'un des plus importants programmes jamais mis en œuvre par l'Agence. De 1991 à 2007, l'ACDI a investi 1,075 milliard de dollars canadiens au Bangladesh, faisant de ce programme l'un des plus importants programmes de coopération au monde.

En 2003, l'ACDI a adopté un nouveau Cadre de programmation-pays (CPP) qui couvrait la période 2003–2008. Les objectifs du Programme étaient de « contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Bangladesh en appuyant le développement social, la gouvernance et le secteur privé ». L'environnement et l'égalité entre les sexes sont considérés comme des thèmes transversaux dans le programme de l'ACDI au Bangladesh.

### 2. Objectifs et étendue de l'évaluation

La présente évaluation poursuit trois principaux objectifs :

- Évaluer la pertinence, l'efficacité, la cohérence et l'efficience du Programme ainsi que la viabilité des résultats obtenus et les risques associés à la prestation des services, tout cela dans une optique de réduction de la pauvreté et de développement durable.
- Documenter les leçons apprises et les communiquer aux membres de l'équipe du Programme, de l'Agence et d'autres parties intéressées, conformément aux principes clés de l'efficacité du développement.
- Contribuer à la discussion sur les questions qui peuvent favoriser la conception du nouveau CPP.

Dans la présente évaluation, on se penchera principalement sur le CPP actuel, mais on prendra aussi en compte certains projets mis en œuvre au cours de la période précédente, en particulier les projets ayant fait l'objet d'un suivi au cours de ce CPP ou ayant eu une influence significative sur la programmation actuelle.

### 3. Mécanismes de coopération, partenaires et agences d'exécution canadiennes (AEC)

La présente évaluation portera principalement sur le programme bilatéral, mais des programmes multilatéraux d'aide humanitaire seront aussi examinés et certains grands projets gérés par des ONG seront analysés.

Sur les 318,5 millions de dollars canadiens investis par l'ACDI au Bangladesh de 2003 à 2008, 83,3 % provenaient du programme bilatéral, 4,7 % de la Direction générale du partenariat canadien et 11,3 % de la Direction générale des programmes multilatéraux. Le budget annuel des cinq dernières années avoisinait les 65 millions de dollars canadiens.

Cette évaluation permettra de comparer l'efficacité et l'efficience des projets mis en œuvre au moyen de divers mécanismes d'exécution, dont les approches-programmes, les projets bilatéraux spécifiques et les organisations multilatérales et non gouvernementales.

### 4. Enjeux et questions clés de l'évaluation

Cette évaluation permettra de répondre à trois questions principales ainsi qu'à diverses sous-questions :

#### 4.1 Qu'est-ce qui a été accompli?

- **Pertinence** : le Programme est-il pertinent par rapport aux Objectifs de développement du Millénaire, aux objectifs de l'ACDI et à la stratégie de développement du gouvernement du Bangladesh (CSLP)?
- **Efficacité/résultats** : Dans quelle mesure le Programme a-t-il atteint son objectif global de réduction de la pauvreté et de développement durable? Le programme a-t-il atteint les objectifs fixés et poursuivis dans les divers secteurs et les objectifs ayant trait aux divers thèmes transversaux?
- **Viabilité et gestion des risques** : Les actions entreprises sont-elles durables? Y a-t-il des risques majeurs? Si oui, ont-ils été gérés de façon adéquate?

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

- **Cohérence** : Comment l'ACDI a-t-elle assuré la cohérence interne du Programme en tenant compte de la complémentarité des divers mécanismes d'exécution (multilatéraux, bilatéraux, partenariats) et de celle des divers donateurs?
- **Efficience** : Les mécanismes d'exécution choisis étaient-ils les plus appropriés et les plus rentables? Les approches sectorielles et les approches-programmes ont-elles été plus efficaces et plus efficaces que les projets standards? Le degré de décentralisation du Programme est-il adéquat?

#### 4.3 Quels étaient les principes et les résultats inhérents à la gestion?

- **Principes d'efficacité de l'aide au développement** : Les éléments examinés se rapportent à la prise en charge, au partenariat, à l'harmonisation et à la gestion axée sur les résultats.

### 5. Méthodes d'évaluation

#### 5.1 Collecte et analyse des données :

Pour cette évaluation, on a fait appel à quatre principales méthodes de collecte des données afin de s'assurer d'obtenir de multiples éléments de preuve :

- **Étude des documents** : documents de programmes et de projets de l'ACDI principalement, des documents d'institutions internationales et d'autres documents pertinents.
- **Entrevues** : agents et représentants de l'ACDI, du gouvernement du Bangladesh, de la communauté internationale et d'AEC, entre autres.
- **Visites de projets** : un certain nombre de projets sélectionnés de divers secteurs et domaines.
- **Tables rondes** : à plusieurs reprises durant le processus d'évaluation.

Des outils comme des guides et des grilles d'entrevue, ont fait partie du plan de travail de façon à assurer la comparabilité des données des divers projets et secteurs.

## 5.2 Échantillonnage :

L'évaluation ne peut couvrir la totalité des projets financés par le Canada durant la période 2003-2008, ni la totalité des projets du précédent CPP. La méthode d'échantillonnage se fondait sur les critères suivants :

- **Représentativité** : Les projets sélectionnés doivent constituer une part importante de la totalité des projets considérés en fonction des secteurs et des thèmes.
- **Approches de développement** : Les projets et activités en relation avec le dialogue sur les politiques, le renforcement de la capacité institutionnelle et/ou les interventions au niveau de la communauté.
- **Mécanismes de mise en œuvre** : Approches-programmes, interventions bilatérales directes et projets réactifs
- **Organismes de mise en œuvre** : Gouvernement du Bangladesh, organisations non gouvernementales, institutions multilatérales et AEC.
- **Évaluabilité** : Les projets doivent être suffisamment importants et l'information doit être disponible et accessible de façon peu coûteuse.

## 6. Équipe d'évaluation

L'agent principal d'examen du rendement de l'ACDI, Rémy Beaulieu, dirigera le processus. Le personnel du bureau et de terrain sera grandement impliqué. Des professionnels embauchés pour l'occasion assumeront les responsabilités suivantes :

- **Spécialiste de la gouvernance** : **Paul Krukowski** évaluera les questions liées aux réformes du secteur public, dont les questions

juridiques, électorales, parlementaires, de gestion financière et de dépenses publiques.

- **Spécialiste du développement du secteur privé** : **Isla Paterson** évaluera les questions liées à la réduction de la pauvreté, à la viabilité des modes de subsistance, au soutien accordé aux micro-entreprises et aux PME ainsi qu'aux politiques relatives au commerce.
- **Spécialiste du développement social** : **Robert Enns** évaluera les questions liées au développement social, en particulier dans le secteur de l'éducation : enseignement officiel et non officiel, formation en dynamique de la vie pour les adolescents.
- **Spécialiste en santé et questions liées à l'égalité entre les sexes** : **Linda Pennells** évaluera les questions liées à la santé et à l'égalité entre les sexes considérée comme un thème transversal dans les secteurs de l'éducation, du développement du secteur privé et de la gouvernance.
- **Spécialiste des questions environnementales** : **Amhadul Hassan** évaluera les questions liées à l'environnement ainsi que les questions liées au réchauffement climatique, aux inondations, à la prévention des désastres et aux interventions en cas d'urgence.
- **Muhammad Hussain**, agent d'évaluation à l'ACDI, il apportera son soutien à l'équipe.

## 7. Calendrier des activités

Le calendrier provisoire des activités ci-dessous sera revu et modifié en fonction de facteurs administratifs, politiques et environnementaux :

- Octobre 2007 : Ébauche du mandat et visite d'orientation préliminaire à Dhâkâ.
- Novembre 2007 : Processus de sélection et d'attribution des contrats.
- Décembre 2007 : Préparation du plan de travail.
- Janvier 2008 : Examen des documents et collecte des données au Canada.
- Janvier/février 2008 : Visite de terrain au Bangladesh.
- Mars 2008 : Préparation des rapports techniques.
- Avril 2008 : Préparation du rapport préliminaire à l'intention de la direction.
- Mai 2008 : Réponse de la direction.
- Juin 2008 : Présentation des résultats au comité d'évaluation.
- Juillet/août 2008 : Publication du rapport d'évaluation sur le site Web de l'ACDI.

## Annexe III : Enjeux et questions de l'évaluation

### Qu'est-ce qui a été accompli?

- 1) **Pertinence** : L'équipe d'évaluation devra d'abord évaluer si, oui ou non, le Programme est pertinent par rapport aux Objectifs de développement du Millénaire, aux objectifs de l'ACDI (y compris les objectifs du CPP 2003-2008 et les objectifs en matière d'égalité entre les sexes) et à la stratégie de développement du gouvernement du Bangladesh (CSLP).
- 2) **Efficacité/résultats** : Dans quelle mesure le Programme a-t-il atteint son objectif global de réduction de la pauvreté et de développement durable? Le programme a-t-il atteint les objectifs fixés et poursuivis dans les divers secteurs? Quels exemples de réussite et résultats pouvons-nous communiquer aux Canadiens? Les approches-programmes ont-elles permis d'atteindre de meilleurs résultats que les approches habituelles? Pour ce qui est de l'attribution, sera-t-il difficile de montrer le lien entre la contribution canadienne et les résultats des projets?
- 3) **Viabilité et gestion des risques** : Les actions entreprises sont-elles viables? La corruption est-elle un obstacle majeur à l'exécution du Programme? Les risques sont-ils gérables? Quelles sont les stratégies permettant de minimiser et éventuellement d'éliminer l'impact négatif de tels défis administratifs? Les catastrophes naturelles (inondations, moussons, etc.) compromettent-elles la viabilité des résultats? Quelles sont les mesures d'atténuation qui ont été prises ou qui peuvent l'être? *Nota* : Étant donné que l'évaluation de 2005-2006 a déjà abordé les risques inhérents à la gestion, la présente évaluation n'abordera la question des risques et de la viabilité que sous l'angle du développement : les risques inhérents à l'atteinte des objectifs de développement.

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

- 4) **Cohérence** : Comment l'ACDI a-t-elle assuré la cohérence interne du Programme, en complémentarité des divers mécanismes de prestation (multilatéraux, bilatéraux, partenariats) et des divers donateurs? Ces activités ont-elles été entreprises dans l'esprit des principes d'efficacité du développement de l'ACDI et de la Déclaration de Paris? Quels sont les mécanismes de coordination en place? Ces mécanismes permettent-ils au Canada de jouer un rôle efficace et d'exercer une influence? C'est dans ce contexte que l'équipe d'évaluation comparera la position du Programme de coopération du Canada aux programmes des autres membres du CAD afin de dégager son importance relative.
- 5) **Efficience** : Les mécanismes d'exécution choisis étaient-ils les plus appropriés et les plus rentables? Les approches-programmes ont-elles été plus efficaces que les approches habituelles? Comment les projets réalisés par le gouvernement se comparent-ils aux projets réalisés par les ONG du pays? Les résultats atteints correspondaient-ils aux ressources déployées? Avait-on mis en place des mécanismes pour mesurer les impacts, les effets et les résultats du Programme? Avait-on adopté des mesures correctives? Peut-on effectuer une analyse comparative des donateurs, en particulier dans le contexte des approches-programmes et des approches sectorielles? Le niveau de décentralisation du Programme est-il adéquat?

### Quels sont les principes et les résultats inhérents à la gestion?

- 6) **Leçons apprises en ce qui a trait aux principes de la Déclaration de Paris** : Chaque spécialiste déterminera dans quelle mesure les principes d'efficacité de l'aide ont été pris en considération dans son secteur d'activités. Les spécialistes examineront les questions liées aux principes de prise en charge, de partenariat, d'harmonisation et de gestion axée sur les résultats. Cette initiative, entreprise dans le contexte d'un programme d'une telle complexité, offre au personnel de l'Agence de multiples possibilités d'apprentissage et l'occasion de mieux comprendre les relations avec les partenaires de la communauté internationale.
- 7) **Thèmes transversaux** : Tous les membres de l'équipe évalueront la mesure dans laquelle les projets ont favorisé les progrès dans ces domaines : i) Égalité entre les sexes : participation accrue des femmes au processus de prise de décisions, meilleur respect des droits des femmes, accès amélioré aux ressources et aux services; ii) Considération accordée à la protection et à la promotion de l'environnement ainsi qu'aux mesures d'atténuation des effets des changements climatiques; iii) Amélioration de la gouvernance.
- 8) **Mécanismes de suivi et d'évaluation** : L'équipe évaluera l'importance accordée aux questions de suivi et d'évaluation et recensera les mécanismes mis en place au niveau du Programme, des secteurs et des thèmes ainsi que des projets. Cela devra aussi être évalué à la lumière du principe de responsabilité mutuelle de la Déclaration de Paris.

## Annexe IV : Liste des documents consultés

### Principaux documents de l'ACDI :

- *Cadre de programmation-pays pour le Bangladesh 2003-2004*, octobre 2003.
- *Rapport de vérification du Programme du Bangladesh*, Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC), 20 décembre 2006.
- *Bangladesh Foot Print (Draft)*, Direction générale du partenariat canadien, juillet 2007.

### Documents produits dans le contexte de l'évaluation du Programme du Bangladesh :

- *Evaluation Background Profile Bangladesh Program (1991-2007)*, Muhammad Akber Hussain, septembre 2007.
- *Technical Report: Education Component*, Robert Enns, mai 2008.
- *Technical Report: Environment and Climate Change*, Ahmadul Hassan, Muhammad Akber Hussain, mai 2008.
- *Technical Report: Gender Component*, Linda Pennells, mai 2008.
- *Technical Report: Governance Component*, Paul Krukowski, mai 2008.
- *Technical Report: Health Component*, Linda Pennells, mai 2008.
- *Technical Report: Humanitarian Assistance Component*, Ahmadul Hassan, Muhammad Akber Hussain, mai 2008.
- *Technical Report: Private Sector Development Component*, Isla Paterson, mai 2008.

### Autres études de l'ACDI ou produites au Canada :

- *Executive Report: Baseline Analysis of CIDA's 2005 Country Level Profile in Implementing the Paris Declaration*, Direction de l'évaluation, Groupe de la gestion axée sur les résultats, mai 2008.
- *Canadian Development Assistance to Bangladesh: An Independent Study*, Roger Ehrhardt, L'Institut Nord-Sud, 1983.

### Gouvernement du Bangladesh :

- *Unlocking the Potential National Strategy for Accelerated Poverty Reduction (PRSP)*, division économique de la Commission de la planification, gouvernement du Bangladesh, 16 octobre 2005.

### Documents de la DCD-CAD et des membres de la DCD-CAD :

- DCD-CAD, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle. Forum à haut niveau*. Paris, février 2005.
- DCD-CAD, *2006 Survey on Monitoring the Paris Declaration - Country Chapters*, Direction de la coopération pour le développement.
- Ministère de la Coopération et du Développement économique (BMZ), gouvernement de l'Allemagne, *Country Programme Evaluation Bangladesh*, 2006.
- Agence danoise de développement international (DANIDA), *Joint Evaluation of Effectiveness and Impact of the Enabling Development Policy of the WFP*, 2004.
- Agence danoise de développement international (DANIDA), *Addressing the reproductive health needs and rights of young people since ICPD - The contribution of -UNFPA and IPPF - Synthesis Report*, 2004.
- Ministère du Développement international (DFID), Royaume-Uni, *Evaluation of DFID Country Programmes Country Study Bangladesh*, 2006.
- DFID, *WP5: Evaluation of DFID Development Assistance: Gender Equality and Women's Empowerment - DFID's Experience of Gender Mainstreaming: 1995 to 2004*, 2004.
- DFID, *From Projects to SWAPs: An Evaluation of British Aid to Primary Schooling 1988-2001*, 2002.
- DFID, *The Impact of Big NGOs on Poverty and Democratic Governance in Bangladesh*, 2005.

- Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas (IOB), *Addressing the reproductive health needs and rights of young people since ICPD - The contribution of –UNFPA and IPPF - Synthesis Report*, 2004.
- Agence japonaise de coopération internationale (AJCI), *Country Assistance Evaluation of Bangladesh – Summary*, 2005.
- NORAD, *Evaluation of the “Strategy for Women and Gender Equality in Development Cooperation (1997-2005)”*, 2005.
- NORAD, *Evaluation of Development Co-operation between Bangladesh and Norway, 1995–2000*, 2001.
- Agence suédoise de développement international (SIDA), Department for Evaluation and Internal Audit Swedish International Development Cooperation Agency.
- Agence suédoise de développement international (SIDA), *Mainstreaming Gender Equality, SIDA’s support for the promotion of gender equality in partner countries, Country Report Bangladesh*, 2002.
- USAID, *USAID -CONCERN Worldwide Municipality Bangladesh Child Survival Partnership Program; Final Evaluation Report*, 2004, Center for Development Information and Evaluation (CDIE).

**Banque mondiale :**

- *Bangladesh Country Assistance Strategy 2006-2009*, Banque mondiale.
- *Bangladesh Public Sector Accounting and Auditing: A Comparison to International Standards Country Report*, Banque mondiale, mai 2007.
- *Bangladesh: Strategy for Sustained Growth*, Bangladesh Development Series Paper number 18, Banque mondiale, juillet 2007.
- *Dhaka: Improving Living Conditions for the Urban Poor*, Bangladesh Development Series Paper number 17, Banque mondiale, juin 2007.
- *Economics and Governance of Nongovernmental Organisations in Bangladesh*, Bangladesh Development Series Paper number 11, Banque mondiale, avril 2006.
- *To the MDGs and Beyond: Accountability and Institutional Innovation in Bangladesh*, Bangladesh Development Series Paper number 14, Banque mondiale, janvier 2007.

**Banque asiatique de développement (BAD) :**

- *Country Assistance Program Evaluation Bangladesh*, 2003.
- *Special Evaluation Study on the Impact on Poverty Reduction of Selected Projects: Perceptions of the Beneficiaries*, 2002.
- *Project Performance Audit Report on the Primary Education Sector Project (Loan 1026-BAN[SF]) in Bangladesh*, 2000.

**Autres organisations internationales :**

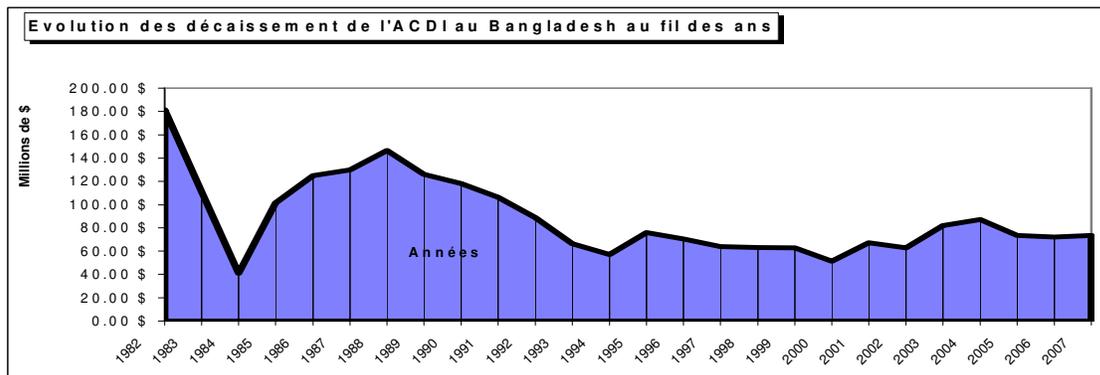
- Fonds international de développement agricole (FIDA), *Country Program Evaluation Bangladesh*, 2006.
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), *Assessment of Micro-Macro Linkages in Poverty Alleviation: South Asia*, 2003.
- Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP), *Addressing the Reproductive Health Needs and Rights of Young People since ICPD: The contribution of UNFPA and IPPF Bangladesh Country Evaluation Report*, 2003.

Veillez noter qu'à cette liste de documents s'ajoutent environ 300 documents sur le Programme et les projets. Voir les rapports techniques pour en obtenir la liste complète.

## Annexe V : Décaissements de l'ACDI et des autres membres de la DCD-DAC au Bangladesh

Évolution des décaissements de l'ACDI au Bangladesh de 1982* à 2007 (en millions de dollars canadiens)			
Exercice	Décaissements	Exercice	Décaissements
1982*	181,66	1995	75,90
1983	111,04	1996	70,54
1984	40,87	1997	63,78
1985	101,54	1998	63,12
1986	124,89	1999	62,90
1987	129,92	2000	51,52
1988	146,64	2001	67,29
1989	126,05	2002	62,77
1990	118,18	2003	81,81
1991	106,22	2004	87,21
1992	88,73	2005	73,43
1993	66,39	2006	72,31
1994	56,97	2007	73,62
sous-total :	1399,10	sous-total :	906,20
		<b>Total :</b>	<b>2 305,30</b>

Source : ACDI, DGGIT, mai 2008  
 \* Nota : les décaissements de 1982 correspondent à la somme des décaissements des années précédentes.



### Contribution des autres membres de la communauté internationale

Principaux donateurs au Bangladesh : Décaissements nets en dollars américains 1997-2006											
Mécanismes	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Pays du CAD, Total	560	624	607	617	578	521	695	633	562	456	5 853
Aide multilatérale, Total	452	525	588	516	432	376	687	754	740	743	5 813
G7, Total	368	428	444	464	411	367	510	430	362	257	4 042
Membres de l'UE et du CAD	272	308	282	261	286	241	449	421	404	321	3 245
Royaume-Uni	70	99	115	103	124	102	260	253	203	139	1 469
Japon	130	189	124	202	126	123	115	38	-1	-7	1 038
CE	81	87	64	68	74	25	52	58	78	100	688
États-Unis	30	4	114	63	87	72	57	63	49	42	580
Pays-Bas	64	58	36	33	43	44	57	65	61	67	529
Canada	73	53	29	38	30	31	38	49	51	57	450
Danemark	39	46	42	34	42	37	45	46	50	44	425
Allemagne	47	65	47	37	30	30	32	25	46	29	389
Pays non membres du CAD	-2	9	20	35	14	12	12	31	34	23	189
PAM	40	16	23	9	24	25	16	10	18	5	186
PNUD	9	21	14	19	12	14	16	20	16	12	153
Pays arabes	-3	-3	8	29	13	10	2	6	2	-1	64
Agences arabes	5	-3	-4	-1	14	5	-7	3	9	0	20

Source : OCDE, DCD-CAD, données statistiques, site Web, 2008.

## Annexe VI : Forces et faiblesses des différents mécanismes de programme

<b>Approches sectorielles</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Économies d'échelle, du fait de la taille</li> <li>- Peut réduire les chevauchements et le double emploi grâce à la planification conjointe entre les partenaires du développement</li> <li>- Aide à coordonner les interventions des partenaires du développement</li> <li>- Facilite l'accès à l'information et l'échange de cette dernière entre les partenaires du développement et avec les représentants du gouvernement</li> <li>- Permet au gouvernement d'accéder à des ressources prévisibles</li> <li>- Permet aux partenaires du développement de mettre en place des systèmes de suivi conjoint et mutuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs de développement très vastes résultent souvent des négociations avec les nombreuses parties concernées</li> <li>- Les réformes sectorielles signifient des engagements de grande envergure auquel le contexte institutionnel faible risque d'avoir du mal à faire front</li> <li>- Tension et compétition entre les partenaires du développement et entre les donateurs et le gouvernement du Bangladesh peuvent entraîner des retards considérables</li> <li>- L'égalité entre les sexes tend à être intégrée à d'autres enjeux.</li> <li>- Cela prend beaucoup de temps au début pour parvenir à une entente sur les politiques, méthodologies, indicateurs de rendement et rôles, ce qui peut retarder la prestation des services, les décaissements et les résultats</li> <li>- L'écart entre le moment où les engagements sont pris sur le terrain et la décision est prise à l'administration centrale peut causer beaucoup de tort à la crédibilité de l'ACDI comme cela a été le cas dans le cas d'un grand projet sur le santé où l'approbation de l'ACDI a été retardée de 18 mois</li> </ul>
<b>Partenariats de donateurs</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet la participation et la collaboration de diverses institutions internationales</li> <li>- Bénéficie des ressources et compétences distinctes de divers partenaires du développement</li> <li>- Minimise les frais de transactions pour les partenaires locaux nationaux</li> <li>- Bonne occasion pour l'ACDI de faciliter l'obtention de résultats dans le domaine de l'égalité entre les sexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de prise en charge limitée par le gouvernement</li> <li>- Utilisation de mécanismes de financement parallèles</li> <li>- Utilisation de mécanismes d'exécution parallèles qui peuvent influencer sur les systèmes nationaux locaux</li> </ul>
<b>Projets bilatéraux réactifs</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de souplesse et prise de décisions plus rapide pour l'ACDI</li> <li>- Plus de chances de trouver localement les ressources humaines et matérielles</li> <li>- Moins de contraintes bureaucratiques</li> <li>- Occasion majeure pour l'ACDI de favoriser et d'orienter les résultats dans les domaines sectoriels et transversaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ACDI ne pourra peut-être pas insister sur des normes rigoureuses pour la gouvernance et les institutions lorsque le financement va directement à une ONG partenaire au Bangladesh dont les opérations sont régies par un cadre réglementaire institutionnel inadéquat</li> <li>- Participation moins grande du gouvernement du Bangladesh</li> </ul>
<b>Projets bilatéraux directs</b>	
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribution et l'expertise du Canada sont visibles</li> <li>- La responsabilité et l'obligation de rendre des comptes de l'ACDI sont plus claires, ce qui lui donne une base pour intervenir</li> <li>- Permettent de tirer parti de compétences et de modèles canadiens que le Bangladesh trouve utiles pour ce qu'il veut faire</li> <li>- Bonne occasion de mettre à l'essai des modèles de service et d'intervention communautaire qui ont fait leurs preuves ailleurs et pourraient être reproduits plus tard à plus grande échelle au Bangladesh, entre autres par le gouvernement</li> <li>- La meilleure occasion qui soit pour l'ACDI de veiller à ce que des mécanismes soient en place pour faire progresser les questions d'égalité entre les sexes</li> <li>- Facilite un suivi et une évaluation bien faits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes budgétaires possibles; Financement à partir du budget national</li> <li>- Si gérées par une agence d'exécution canadienne, manque de transparence des coûts, du fait des lois canadiennes relatives au respect de la vie privée, ce qui pourrait rendre difficiles les relations sur le terrain entre le Canada et le Bangladesh</li> <li>- L'expertise se trouve souvent au siège social de l'ACDI ou à celui de l'agence d'exécution canadienne au Canada et peu accessible depuis le Bangladesh</li> <li>- Le système qui nécessite le plus de travail pour éviter les recoupements et le double emploi avec les autres projets et les autres partenaires du développement</li> <li>- Peuvent être les maillons faibles avec le gouvernement du Bangladesh</li> <li>- Difficile de recruter des professionnels chevronnés</li> </ul>

**Annexe VII : Principaux résultats par secteurs, thèmes et mécanismes d'exécution**

Évaluations du rendement moyen dans chacun des secteurs par modes d'exécution												
Mécanismes d'exécution*	Éducation		Environnement et changements climatiques		Santé		Gouvernance		Secteur privé		Ensemble Total/Moyenne	
	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne
A Approche sectorielle	2	3,2	0		2	3,4	0		0		4	3,3
B Partenariats de donateurs	3	3,5	1	3,6	3	3,6	2	3,1	5	3,43	14	3,4
C Directif	0		1	3,9	2	4,4	4	3,6	3	2,47	10	3,6
D Réactif	1	3,7	1	4,4	2	4,4	4	3,9	5	3,45	13	4,0
<b>Ensemble Total/Moyenne</b>	<b>6</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>4,0</b>	<b>9</b>	<b>4,0</b>	<b>10</b>	<b>3,5</b>	<b>13</b>	<b>3,1</b>	<b>41</b>	<b>3,6</b>

Échelle : « 4,1 à 5 » Très satisfaisant, « 3,1 à 4 » Satisfaisant, « 2,1 à 3 » Modérément satisfaisant, « 1,1 à 2 » Insatisfaisant, « 0 à 1 » Très insatisfaisant

Évaluations du rendement moyen dans chacun des secteurs par question													
Questions	Éducation		Environnement et changements climatiques		Santé		Gouvernance		Secteur privé		Ensemble Total/Moyenne		
	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	
1 Pertinence	6	4,3	3	5,0	9	4,7	10	4,7	12	3,8	40	4,5	
2 Efficacité / Résultats	6	3,2	3	4,3	8	4,3	8	3,9	11	3,5	36	3,8	
3 Viabilité et risques	6	3,2	3	3,0	8	3,0	10	2,9	11	2,7	38	3,0	
4 Cohérence	6	4,0	3	4,3	9	3,7	10	3,6	13	3,0	41	3,7	
5 Efficience	5	2,8	3	3,7	8	3,8	9	2,9	13	3,0	38	3,2	
6 Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris	6	3,7	1	4,0	4	3,0	8	3,6	13	3,1	32	3,5	
7 Thèmes transversaux	6	3,3	3	3,7	9	4,0	10	3,7	13	3,1	41	3,6	
8 Suivi et évaluation	6	2,8	3	3,7	8	3,8	10	3,7	12	3,6	39	3,5	
<b>Ensemble Total/Moyenne</b>	<b>47</b>	<b>3,4</b>	<b>22</b>	<b>4,0</b>	<b>63</b>	<b>3,8</b>	<b>75</b>	<b>3,6</b>	<b>98</b>	<b>3,2</b>	<b>305</b>	<b>3,6</b>	

Échelle : « 4,1 à 5 » Très satisfaisant, « 3,1 à 4 » Satisfaisant, « 2,1 à 3 » Modérément satisfaisant, « 1,1 à 2 » Insatisfaisant, « 0 à 1 » Très insatisfaisant

Évaluations du rendement moyen par mécanisme d'exécution et par question											
Questions	A Approche sectorielle		B Partenariat de donateurs		C Directif		D Réactif		Ensemble Total/Moyenne		
	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre	Moyenne	
1 Pertinence	4	4,8	14	4,3	9	4,4	13	4,3	40	4,4	
2 Efficacité / Résultats	4	3,0	13	3,6	8	3,5	10	4,4	35	3,6	
3 Viabilité et risques	4	2,5	13	2,8	8	2,5	13	3,4	38	2,8	
4 Cohérence	4	3,8	14	3,5	10	3,5	13	3,5	41	3,6	
5 Efficience	4	3,0	14	3,1	8	2,5	12	3,7	38	3,1	
6 Adhésion aux principes de la Déclaration de Paris	4	3,5	13	3,4	6	2,8	9	3,6	32	3,3	
7 Thèmes transversaux	4	3,0	14	3,1	10	3,6	13	4,0	41	3,4	
8 Suivi et évaluation	4	2,8	14	3,5	9	3,6	12	3,8	39	3,4	
<b>Ensemble Total/Moyenne</b>	<b>32</b>	<b>3,3</b>	<b>109</b>	<b>3,4</b>	<b>68</b>	<b>3,3</b>	<b>95</b>	<b>3,8</b>	<b>304</b>	<b>3,5</b>	

Échelle : « 4,1 à 5 » Très satisfaisant, « 3,1 à 4 » Satisfaisant, « 2,1 à 3 » Modérément satisfaisant, « 1,1 à 2 » Insatisfaisant, « 0 à 1 » Très insatisfaisant