



Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

# Agence canadienne de développement international

## Rapport sur le rendement 2005

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005

---

Ministre de la Coopération internationale

Canada 

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)

# Table des matières

## Section I: Vue d'ensemble

<b>1.1</b>	<b>Message de la Ministre</b> .....	1
<b>1.2</b>	<b>Déclaration de la direction</b> .....	4
<b>1.3</b>	<b>Sommaire</b> .....	5
<b>1.4</b>	<b>Le défi que pose le développement</b>	
1.4.1	Introduction : Tenir sa promesse .....	8
1.4.2	L'image d'ensemble .....	9
1.4.3	Une perspective régionale .....	11
<b>1.5</b>	<b>Relever le défi : le programme canadien d'aide au développement</b>	
1.5.1	Le mandat et les objectifs de l'ACDI .....	13
1.5.2	Le contexte opérationnel de l'ACDI .....	14
1.5.3	Le stratégie de développement durable de l'ACDI, 2004-2006 .....	17
1.5.4	Les avantages pour les Canadiens .....	18
<b>1.6</b>	<b>Données récapitulatives : le rendement de l'Agence</b>	
1.6.1	Établir des liens entre les plans, les priorités et les résultats : Résultats clés de l'agence .....	20
1.6.2	La base de l'évaluation du rendement .....	24
1.6.3	Données récapitulatives .....	24
1.6.4	Fiche de rendement de l'ACDI : le rendement par rapport aux engagements du RPP 2004-2005 .....	27
<b>1.7</b>	<b>Points saillants du rendement</b>	
1.7.1	Points saillants du rendement de l'ACDI .....	31
1.7.2	Risques, défis et orientations à venir .....	36

## Section II: Rendement de l'ACDI

<b>2.1</b>	<b>Résultats stratégiques: obtenir des résultats</b>	
2.1.1	Bien-être économique .....	38
2.1.2	Développement social .....	44
2.1.3	Gouvernance .....	57
2.1.4	Durabilité de l'environnement .....	64
<b>2.2</b>	<b>Résultats porteurs : stratégies visant des résultats de développement durable</b>	
2.2.1	Orientation appropriée de la programmation .....	68
2.2.2	Concentration sectorielle et thématique appropriée .....	80
2.2.3	Concentration géographique appropriée .....	83
2.2.4	Participation active des Canadiens .....	86
2.2.5	Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI .....	89
2.2.6	Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés .....	92

<b>2.3</b>	<b>Résultats de gestion : approches stratégiques et activités de soutien</b>	
2.3.1	Planification stratégique et affectation des ressources .....	93
2.3.2	Gestion des ressources humaines .....	95
2.3.3	Gestion du savoir .....	97
2.3.4	Gestion de l'information et technologie de l'information .....	99
2.3.5	La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien .....	100
<b>2.4</b>	<b>Leçons tirées de l'expérience : défis, risques et orientations futures</b> .....	<b>101</b>

### **Section III: Information supplémentaire**

Annexe I:	Tableaux financiers récapitulatifs .....	107
Annexe II:	Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI .....	117
Annexe III:	Stratégie de développement durable de l'ACDI .....	120
Annexe IV:	Achats et marchés .....	122
Annexe V:	Initiative d'amélioration des services .....	124
Annexe VI:	Renseignements sur les vérifications et les évaluations .....	127

### **Section IV: Autres éléments dignes d'intérêt**

Annexe VII:	Les objectifs de développement du Millénaire .....	130
Annexe VIII:	Résultats de l'examen de la politique internationale .....	132
Annexe IX:	Améliorer le rendement et la responsabilisation envers les Canadiens .....	134
Annexe X:	Autres renseignements .....	141

## Graphiques et tableaux

Graphique 1	Résultats stratégiques et résultats clés de l'ACDI	22
Graphique 2	Décassements de l'ACDI selon les résultats de développement, 2004-2005	25
Graphique 3	Décassements de l'ACDI selon la direction générale de programme, 2004-2005	25
Graphique 4	Décassements de l'ACDI selon les résultats de développement, par direction générale, 2004-2005	26
Graphique 5	Décassements réels au titre des priorités de développement social de l'ACDI	81
Graphique 6	Décassements réels de l'ACDI au titre de l'agriculture	82
Graphique 7	Répartition des décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale bilatérale dans les pays de concentration	85
Tableau 1:	Résultats de développement de l'ACDI : À l'appui des ODM	23
Tableau 2:	Total – Ressources financières	26
Tableau 3:	Total – Ressources humaines	26
Tableau 4:	Dépenses selon les objectifs stratégiques	27
Tableau 5:	Aide humanitaire – dépenses réelles	55
Tableau 6:	Taux de déliement de l'APD du Canada	77
	Tableaux financiers récapitulatifs	
Tableau 7:	Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)	107
Tableau 8:	Utilisation des ressources par secteur d'activités	108
Tableau 9:	Postes votés et législatifs	109
Tableau 10:	Coût net pour le ministère	109
Tableau 11:	Passif éventuel	110
Tableau 12:	Prêts, investissements et avances (non budgétaires)	110
Tableau 13:	Recettes non disponibles	110
Tableau 14:	Besoins en ressources budgétaires par organisation et secteur d'activités	111
Tableau 15:	Paiements de transfert par secteur d'activités, en détail	112

## Acronymes et abréviations

AAP.....	Architecture des activités de programme
ACDI.....	Agence canadienne de développement international
AP.....	Aide publique
APD.....	Aide publique au développement
APDEC.....	Aide publique au développement en Europe centrale
AS.....	Approche sectorielle
BAD.....	Banque africaine de développement
BRAC.....	Comité pour l'avancement rural du Bangladesh
BVG.....	Bureau du vérificateur général du Canada
CAD.....	Comité d'aide au développement
CCI.....	Cadre de coopération intérimaire
CEDD.....	Commissaire à l'environnement et au développement durable
CGRR.....	Cadres de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats
CPP.....	Cadre de programmation-pays
CPPR.....	Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation
CRDI.....	Centre de recherche pour le développement international
CSLP.....	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DART.....	Équipe d'intervention en cas de catastrophe
DDP.....	Demande de propositions
EAI.....	Enveloppe de l'aide internationale
ECE.....	Europe centrale et de l'Est
EES.....	Évaluation environnementale stratégique
EPI.....	Énoncé de politique internationale du Canada
EPT.....	Éducation pour tous
ETP.....	Équivalent temps plein
FCA.....	Fonds canadien pour l'Afrique
FCDCC.....	Fonds canadien de développement pour le changement climatique
FEM.....	Fonds pour l'environnement mondial
FICA.....	Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique
FIDA.....	Fonds international de développement agricole
FMI.....	Fonds monétaire international
FMLSTP.....	Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
FNUAP.....	Fonds des Nations Unies pour la population
GAPG.....	Groupe d'analyse et de planification corporatif
GAVI.....	Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
GCRAI.....	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GED.....	Gouvernement en direct
GNUD.....	Groupe des Nations Unies pour le développement
GR.....	Gestion axée sur les résultats
GRC.....	Gendarmerie royale du Canada
GRH.....	Gestion des ressources humaines
HCDH.....	Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR.....	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFI.....	Institutions financières internationales
IGI.....	Initiative sur la gestion des connaissances
LCÉE.....	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
NEPAD.....	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ONU.....	Organisation des Nations Unies
OCDE.....	Organisation pour la coopération et le développement économique
OCV.....	Organismes de coopération volontaire
ODM.....	Objectifs de développement du Millénaire
OMC.....	Organisation mondiale du commerce

OMS .....	Organisation mondiale de la santé
ONG .....	Organisation non-gouvernementale
ONUSIDA .....	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OPS.....	Organisation pan-américaine de la santé
OSCE.....	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
PAM .....	Programme alimentaire mondial
PCV .....	Programme de coopération volontaire
PEDD .....	Programme d'environnement et de développement durable
PDS.....	Les priorités de développement social
PMA .....	Pays les moins avancés
PME.....	Petites et moyennes entreprises
PNB .....	Produit national brut
PNUD .....	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE .....	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RCA.....	Résultats clés de l'Agence
RPP .....	Rapport sur les plans et priorités
RRP .....	Rapport sur le rendement du programme
SACO .....	Service d'assistance canadienne aux organismes
SADC .....	Communauté de développement de l'Afrique australe
SCT.....	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD.....	Stratégie de développement durable
SIDA.....	Syndrome d'immunodéficience acquise
SRAS .....	Syndrome respiratoire aigu sévère
SRRG .....	Structure des ressources et des résultats de gestion
TIC .....	Technologie de l'information et des communications
UA... ..	Union africaine
UE.....	Unions européenne
UNESCO.....	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF .....	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNRWA.....	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
VIH.....	Virus de l'immunodéficience humaine

# Section I: Vue d'ensemble

## 1.1 Message de la ministre

Il y a cinq ans, des dirigeants mondiaux se sont entendus sur une vision du développement durable : une vision de paix, de prospérité, de justice, de dignité humaine et d'égalité. Exprimée dans la Déclaration sur le millénaire des Nations Unies (ONU), cette vision est au cœur du travail qu'accomplit l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Avec des pays en développement, d'autres donateurs, des organisations internationales et des organisations non gouvernementales, l'ACDI a continué de mettre l'accent sur les Objectifs de développement du millénaire (ODM), un ensemble de cibles assorties de délais qui visent à réduire la pauvreté. Le Sommet mondial de l'ONU tenu en 2005 a permis à la communauté internationale de mesurer les progrès accomplis ainsi que le chemin qu'il reste à parcourir pour atteindre ces objectifs.

En 2004–2005, l'ACDI a fait de remarquables progrès pour ce qui est de mettre en œuvre le programme d'aide du Canada et de définir une nouvelle orientation pour la coopération canadienne au développement.

Au cours de l'exercice, l'ACDI a participé à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada, exercice qui a mené à la publication, en avril 2005, de l'Énoncé de politique internationale (EPI). Ce document définit entre autres une approche « pangouvernementale » de la coopération internationale qui est davantage ciblée sur le plan de la programmation, tous mécanismes d'exécution confondus, et qui est axée sur l'atteinte des ODM. Conformément à l'EPI, l'ACDI concentrera son aide dans un groupe de pays partenaires du développement, en ce qui a trait aux programmes de réduction de la pauvreté à long terme, ainsi que dans cinq secteurs — la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, la gouvernance, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. La question de l'égalité entre les sexes sera intégrée de manière explicite et systématique, pour faire en sorte que l'engagement du Canada et des Canadiens dans la lutte contre la pauvreté dans le monde soit aussi efficace que possible.

La programmation de l'ACDI en 2004–2005 a été marquée par un rendement solide sur plusieurs plans. L'Agence a en effet rempli son engagement quinquennal qui est de doubler ses investissements au chapitre des priorités de développement social (santé et nutrition, protection des enfants, éducation et VIH/sida). Elle a également pris d'autres mesures pour améliorer la façon dont elle intègre la viabilité de l'environnement et l'égalité entre les sexes dans ses programmes de développement et en assurer le suivi.

Au cours de l'année écoulée, les Canadiens ont été témoins de catastrophes naturelles et de conflits dans de nombreuses régions du monde, dont le Soudan, Haïti, l'Afghanistan et l'Iraq. Le soutien de l'ACDI a permis de répondre aux besoins humanitaires immédiats et aux initiatives de redressement; une aide financière et matérielle canadienne a en effet été

acheminée sur le terrain, y compris de l'aide alimentaire et non alimentaire. Je suis particulièrement fière de l'aide que l'Agence a apportée aux victimes du tsunami qui a frappé l'océan Indien. L'ACDI a en effet collaboré avec des Canadiens de partout au pays et avec la communauté internationale afin de venir en aide aux millions de personnes et aux collectivités touchées et d'entamer le processus de reconstruction.

Un développement efficace repose sur de bons partenariats — avec des organisations internationales, d'autres donateurs, des partenaires des pays en développement et des organisations canadiennes. En 2004–2005, l'ACDI a mis constamment l'accent sur les principes de l'efficacité de l'aide, et a fait d'énormes progrès sur le plan des nouvelles approches de programmation et de l'harmonisation des initiatives avec d'autres partenaires de la communauté du développement. Ainsi, l'Agence a continué de jouer un rôle prépondérant parmi les donateurs en ce qui a trait à l'initiative sur les bonnes pratiques d'action humanitaire, au cœur de laquelle se situe la promotion d'interventions plus rapides, plus souples et plus équitables face aux catastrophes naturelles et aux conflits. Nous continuerons de collaborer avec d'autres gouvernements, l'ONU et les organisations humanitaires en général afin d'accroître l'efficacité du système d'aide humanitaire internationale.

L'ACDI a aussi continué de susciter l'intérêt des Canadiens et de favoriser leur participation. L'une des principales réalisations sur ce plan a été le lancement officiel du Corps canadien, une initiative qui permettra à l'ACDI de mobiliser des Canadiens afin d'appuyer la gouvernance dans les pays en développement. La première mission d'observation électorale du Corps canadien, menée à l'appui des élections présidentielles en Ukraine en décembre 2004, a été un succès. Depuis lors, il a mis sur pied de nouvelles initiatives visant à renforcer les partenariats de l'ACDI avec les secteurs bénévole et privé canadiens. Ceci comprend une somme de 8,5 millions de dollars pour le Fonds pour les projets du Corps canadien, qui appuiera des projets novateurs dans le domaine de la gouvernance permettant à des spécialistes et à des jeunes du Canada d'aller travailler dans les pays en développement.

Nous avons réalisé d'énormes progrès au cours de l'exercice, pour ce qui est de moderniser et d'améliorer les systèmes et les processus internes de l'ACDI dans des domaines comme les ressources humaines, les finances, la gestion du rendement et de l'information — tous ces éléments contribueront à l'élaboration d'un programme de coopération au développement qui sera reconnu mondialement.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement met en relief le travail accompli par l'ACDI en 2004–2005 et inclut, pour la deuxième année, une « fiche de rendement » qui évalue dans quelle mesure nous avons respecté les engagements énoncés dans notre Rapport sur les plans et les priorités pour 2004–2005. Il n'aurait pas été possible d'atteindre ce niveau de rendement sans le travail acharné, dans des circonstances exceptionnellement difficiles, des employés de l'ACDI au Canada et sur le terrain, et sans le soutien de tous nos partenaires.

Compte tenu de l'interdépendance accrue des pays, les Canadiens comprennent que leur sécurité et leur prospérité sont liées au reste du monde. Un programme d'aide efficace témoigne de notre générosité et permet d'améliorer la qualité de vie des populations dans les pays en développement. J'invite tous les Canadiens à lire le présent rapport et j'espère qu'ils y trouveront de multiples raisons d'être fiers de la contribution du Canada à la réduction de la pauvreté et au développement durable dans le monde.

---

L'honorable M. Aileen Carroll, C.P., députée  
Ministre de la Coopération internationale

## 1.2 Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de l'Agence canadienne de développement international pour l'année 2004–2005.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport énoncés dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004–2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;
- Il est fondé sur la structure de secteur d'activités approuvée du ministère;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

---

Robert Greenhill

Président, Agence canadienne de développement international

Le 19 septembre 2005

## 1.3 Sommaire

En 2004–2005, le contexte du développement dans le monde en était un d’espoir et de défis à relever. Ces cinquante dernières années, l’espérance de vie a augmenté, la production et la consommation alimentaire a progressé, ainsi que l’alphabétisation des adultes. Entre 1990 et 2002, le nombre de personnes qui vivent dans la pauvreté a diminué de 130 millions. En 2004–2005, malgré ces progrès, nombre de pays ont continué de lutter contre l’extrême pauvreté et la marginalisation, la menace croissante des maladies infectieuses, la détérioration de l’environnement, les conflits armés et une mauvaise gouvernance. Les crises humanitaires, comme celle qu’a provoquée le tsunami qui a frappé l’océan Indien, ont eu des effets dévastateurs sur de nombreux pays dans le monde.

En 2004–2005, les questions de développement ont été à l’avant-plan de l’ordre du jour de la communauté internationale. En effet, les pays industrialisés et les pays en développement se sont mobilisés en faveur des Objectifs de développement du Millénaire (ODM), un ensemble de cibles interreliées, à échéance fixe, qui sont axées sur l’éradication, d’ici 2015, de la pauvreté et de la faim. Les préparatifs pour le Sommet mondial des Nations Unies en 2005 ont fait ressortir la nature et l’ampleur des problèmes de développement auxquels la communauté internationale demeure confrontée.

En tant qu’organisme fédéral chargé d’administrer le programme canadien d’aide publique au développement, l’Agence canadienne de développement international (ACDI) a consacré une bonne partie de 2004–2005 à consolider sa réponse face à ces défis.

Entre autres initiatives importantes pendant la période visée, mentionnons la participation active de l’Agence à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada. Le document intitulé *Énoncé de politique internationale du Canada* (EPI), qui a été rendu public en avril 2005, décrit l’approche « pangouvernementale » en matière de diplomatie, de commerce, de défense et de développement. Le document présente une approche davantage ciblée pour la programmation de l’ACDI et fondée sur l’atteinte des ODM, tous mécanismes d’exécution confondus. Conformément à l’EPI, l’ACDI concentrera son aide bilatérale dans un groupe de pays partenaires du développement, ainsi que dans cinq secteurs — la santé (l’accent étant mis sur le VIH/sida), l’éducation de base, la gouvernance, le développement du secteur privé et la viabilité de l’environnement. La question de l’égalité entre les sexes sera intégrée de manière explicite et systématique, pour faire en sorte de maximiser les retombées du programme d’aide du Canada.

Le Budget de 2005 et l’EPI viennent soutenir l’engagement du Canada à l’égard d’un programme d’aide substantielle et efficace. Ils confirment l’intention du Canada de doubler son aide internationale (par rapport à 2001) qui passera à plus de cinq milliards de dollars d’ici 2010 et de doubler l’aide à l’Afrique d’ici 2008-2009. La gestion de ces ressources sera renforcée grâce à une structure de gestion renouvelée pour l’enveloppe de l’aide internationale du Canada.

En 2004–2005, conformément à son engagement d’accroître la concentration géographique de son aide, l’ACDI s’est également réjouie de l’affranchissement de plusieurs pays par rapport au programme d’aide du Canada. Elle a désigné un groupe de 25 pays partenaires du développement, dont 14 sont en Afrique, qui recevront d’ici 2010 les deux tiers de l’aide bilatérale du Canada.

Au cours de l’exercice, on a observé des progrès pour un certain nombre d’initiatives majeures. L’Agence a en effet tenu la promesse faite en 2000 de doubler, avant 2005, ses dépenses au titre des priorités de développement social (santé et nutrition, VIH/sida, éducation et protection des enfants).

En septembre 2004, l’Agence a fourni son *Plan d’action pour la promotion de l’harmonisation*. Ainsi, l’ACDI a mis constamment l’accent sur les nouvelles approches de programmation, sur le principe de la prise en charge locale et sur la coordination accrue des initiatives avec d’autres donateurs et pays bénéficiaires. La ministre de la Coopération internationale était présente en mars 2005 lors de l’adoption de la Déclaration sur l’efficacité de l’aide, qui reconfirmait l’engagement de la communauté des donateurs à l’égard de l’harmonisation des procédures.

En 2004–2005, l’Agence a donné un rendement particulièrement solide sur plusieurs plans. La taille et la portée des interventions de l’ACDI face aux crises humanitaires étaient sans précédent. L’Agence est intervenue de façon importante à la suite des ouragans dans les Caraïbes, de la tragédie au Darfour, et plus particulièrement du tsunami qui a frappé l’océan Indien. L’ACDI a aussi apporté une aide à des pays en crise, entre autres grâce à son rôle prépondérant dans le rétablissement de la stabilité et de la démocratie à Haïti, ainsi que par sa contribution dans des pays comme l’Iraq et l’Afghanistan.

La lutte contre le VIH/sida et d’autres maladies mortelles a occupé une place particulière en 2004–2005. L’ACDI a œuvré sur plusieurs fronts, entre autres en soutenant largement l’initiative « 3 millions d’ici 2005 » de l’Organisation mondiale de la santé et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Elle a également aidé à élargir la portée des essais de vaccins contre le VIH/sida en Afrique et à accroître la capacité des institutions locales et régionales en Afrique, en Asie et dans les Caraïbes de gérer leurs propres programmes de prévention et de traitement. Le soutien aux initiatives de vaccination contre la poliomyélite a contribué à contrer une éclosion de la maladie en Afrique de l’Ouest, tandis que le soutien continu à l’apport de suppléments de vitamine A a permis de sauver la vie de plus de 300 000 enfants âgés de moins de cinq ans.

Les investissements dans le développement du secteur privé, l’agriculture et le développement des ressources naturelles sont demeurés élevés. L’ACDI a également fait de réels progrès dans les domaines de constante préoccupation, comme l’égalité entre les sexes et la viabilité de l’environnement. Conformément à la *Loi canadienne sur l’évaluation environnementale* et à la *Directive du Cabinet sur l’évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, des évaluations environnementales stratégiques ont été menées pour tous les nouveaux programmes et

pour les projets applicables de l'ACDI en 2004–2005. On a également achevé l'élaboration du *Cadre de l'ACDI sur l'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes* — un cadre d'évaluation du rendement qui permettra à l'ACDI de mieux suivre les progrès qu'elle fait sur ce plan grâce à ses investissements.

Le programme canadien de coopération au développement continue de générer des bienfaits pour les Canadiens. L'engagement de ces derniers demeure une priorité du travail de l'ACDI. En novembre 2004, la ministre de la Coopération internationale a été l'hôte d'un troisième événement destiné à tous les partenaires de l'ACDI dans le cadre des Journées de la coopération internationale, lequel a favorisé l'échange de points de vue sur les ODM et sur les mesures à prendre pour les atteindre. En décembre 2004, des centaines de Canadiens ont participé en tant qu'observateurs électoraux dans le cadre d'une initiative du Corps canadien, lequel a entrepris une mission fructueuse à l'appui des élections présidentielles en Ukraine. Depuis lors, il a mis sur pied de nouvelles initiatives visant à renforcer les partenariats de l'ACDI avec les secteurs bénévole et privé canadiens. Ceci comprend une somme de 8,5 millions de dollars pour le Fonds pour les projets du Corps canadien, qui appuiera des projets novateurs dans le domaine de la gouvernance permettant à des spécialistes et à des jeunes du Canada d'aller travailler dans les pays en développement. La très grande sympathie à l'égard des survivants du tsunami témoigne de l'engagement des Canadiens à l'égard de l'humanitarisme et de la justice sociale.

En 2004–2005, conformément à son engagement à mettre en œuvre un programme de développement de qualité supérieure, l'ACDI a entre autres renforcé ses systèmes et ses processus de gestion interne, par exemple en améliorant la gestion des ressources humaines, en procédant à l'élaboration de son deuxième plan de travail chiffré, en créant un nouveau mécanisme aux fins de la planification intégrée et de l'affectation efficace des ressources, et en améliorant ses capacités en matière de technologie de l'information. L'Agence a également continué de consigner les leçons retenues de sa programmation et de les mettre en application, tout en reconnaissant l'importance de poursuivre l'amélioration de son approche en matière de gestion des connaissances.

Autre réalisation de l'ACDI en 2004–2005 : les progrès accomplis à l'égard des exigences de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG). Introduite par le Secrétariat du Conseil du Trésor, la SRRG est une initiative pangouvernementale qui vise à moderniser la gestion des dépenses publiques et les rapports au Parlement. Au cours de l'exercice, conformément aux exigences de la SRRG, l'ACDI a conçu sa première architecture des activités de programmes (AAP). Dès qu'elle sera pleinement intégrée, cette dernière offrira à l'ACDI un cadre pour la planification, la mesure du rendement, l'affectation des ressources et l'établissement des rapports. Elle traduira pleinement les nouvelles orientations et priorités du programme d'aide canadien qui sont définies dans l'EPI. Alors que l'ACDI continue de gérer la transition vers ce nouveau cadre, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) actuel présente les résultats en fonction des anciennes gammes d'activités de l'ACDI. Le RMR de l'ACDI pour 2005-2006 sera basé sur sa nouvelle AAP.

## 1.4 Le défi que pose le développement

*« Il faut agir dans trois domaines à la fois, le développement, la sécurité et les droits de l'homme, faute de quoi on ne réussira sur aucun front. Il n'y a pas de sécurité sans développement, il n'y a pas de développement sans sécurité, et il ne peut y avoir ni sécurité, ni développement si les droits de l'homme ne sont pas respectés. »<sup>1</sup>*

— Kofi Annan

### 1.4.1 Introduction : Tenir sa promesse

À l'automne 2000, le Canada, à l'instar des autres membres de la communauté internationale, a entériné la Déclaration du millénaire ainsi que les Objectifs de développement du millénaire<sup>2</sup> (ODM), documents historiques. Ceux-ci traduisent un consensus mondial sur les mesures à prendre pour faire de ce monde un endroit meilleur, plus sûr et plus équitable pour tous les citoyens d'ici 2015. Cinq ans plus tard, soit en septembre 2005, tous les pays se sont réunis au Sommet mondial des Nations Unies (ONU) pour mesurer les progrès à l'égard de cette promesse. Les ODM comportent d'importants objectifs comme l'éradication de la pauvreté et de la faim, l'enseignement primaire pour tous, la promotion de l'égalité entre les sexes, la réduction de la mortalité juvénile et maternelle, la lutte contre le VIH/sida et d'autres maladies dévastatrices, la viabilité de l'environnement, et le renforcement des partenariats dans le monde à l'appui du développement humain durable (voir la liste des ODM à l'annexe VII et la liste de cibles précises au tableau I).

Ce consensus mondial est plus qu'une déclaration de bonnes intentions. Lors de la Conférence internationale de l'ONU sur le financement du développement qui a eu lieu à Monterrey en 2002, les leaders mondiaux se sont entendus pour dire que l'aide ne suffisait pas pour aider les pays en développement à réduire la pauvreté – ils avaient besoin de marchés pour vendre leurs produits, d'investissements dans leurs économies, d'un allègement de leur dette, et d'autres ressources financières. Cette compréhension accrue des critères du développement durable appelait une cohérence et une synergie plus grandes entre le commerce, la diplomatie et l'investissement étranger, et entre d'autres relations financières, commerciales et institutionnelles.

Le « nouveau pacte pour le développement » définit un nouveau partenariat axé sur des avantages mutuels et sur des obligations tant pour les pays en développement que les pays industrialisés. Il se fonde sur le principe selon lequel les premiers sont responsables de leur propre développement, tout en comptant sur le soutien de la communauté internationale. Le Forum de haut niveau sur l'harmonisation qui a eu lieu à Rome en 2003, et le Forum de haut niveau subséquent sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu à Paris en 2005 ont permis de sensibiliser la communauté internationale aux principes qui

<sup>1</sup> *Dans une liberté plus grande : développement, sécurité et respect des droits de l'homme pour tous*, Nations Unies, New York, 2004. Kofi Annan est le secrétaire général des Nations Unies.

<sup>2</sup> <http://www.un.org/french/millenniumgoals/>

régissent l'aide internationale aujourd'hui. L'engagement du Canada à l'égard de la Déclaration de Rome a été confirmé par la publication, en septembre 2004, du *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation* de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). En tant que membre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada met actuellement la dernière main à ses objectifs et indicateurs pour appuyer l'application de la Déclaration de Paris de 2005. Ensemble, ces accords internationaux traduisent un nouveau consensus à l'égard des objectifs, des ressources et des conditions nécessaires pour réaliser le développement durable et réduire la pauvreté.

#### **Encadré 1 : Réaction du Canada au défi que posent les ODM**

Conformément à son engagement à l'égard des ODM, le Canada a mobilisé une diversité de ressources touchant l'aide, le commerce, la diplomatie, la défense et les finances, ainsi que l'expertise de plusieurs ministères et de centaines d'organisations et de personnes au sein de la société civile. Voici quelques-unes des principales initiatives du Canada :

- Le Canada se concentre sur l'Afrique, où il demeure le plus difficile d'atteindre les ODM.
- Le Canada s'est engagé à doubler, d'ici 2010, le budget de l'aide par rapport à 2001-2002.
- Grâce à l'Initiative canadienne sur l'allègement de la dette, qui a vu le jour en 1999, on procède à une remise de la dette bilatérale pour un montant de plus de 1,1 milliard de dollars.
- L'allègement de la dette multilatérale se chiffre à 346 millions de dollars depuis 2001, un montant additionnel de 172 millions étant annoncé en 2005.
- L'accès hors taxes et hors quotas est fourni pour presque toutes les importations des pays les plus pauvres au monde, ce qui a eu pour résultat de pratiquement doubler les importations des pays les moins avancés (PMA) entre 2002 et 2004.

### **1.4.2 L'image d'ensemble**

En 2005, la communauté internationale a dressé le bilan des progrès accomplis eu égard aux ODM. L'image d'ensemble : des progrès importants et des défis de taille.

En un peu plus d'une génération, les pays en développement ont progressé dans plusieurs secteurs d'importance, dont la mortalité infantile et juvénile, l'éducation et l'alphabétisation, le revenu, l'accès à de l'eau potable et à des services d'assainissement, ainsi qu'à des logements décents et à d'autres services sociaux. Entre 1990 et 2002, le revenu moyen a augmenté de quelque 21 p. 100; les taux de mortalité juvénile ont chuté pour passer de 103 décès pour 1 000 naissances vivantes par année à 88 décès; et, malgré la croissance démographique, le nombre réel de personnes qui vivent dans la pauvreté a diminué de 130 millions.<sup>3</sup>

Malgré ces progrès, on craint que si la tendance se maintient, nombre des cibles liées aux ODM ne seront pas atteintes d'ici 2015. Certaines cibles, comme la réduction de la

<sup>3</sup> Sachs, Jeffrey D., *Investir dans le développement : un plan d'action pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement*, Projet du Millénaire, New York, 2005.

pauvreté en Afrique, pourraient n'être atteintes que bien après le tournant du siècle. De graves problèmes persistent dans des domaines comme l'égalité entre les sexes, le développement du secteur privé, la protection des enfants contre l'exploitation et les mauvais traitements, le manque d'assainissement et les mauvaises conditions de vie dans les bidonvilles. Parmi les problèmes particulièrement pressants – pour lesquels les progrès sont limités et les coûts humains sont en hausse – mentionnons la mortalité maternelle, le VIH/sida et la dégradation de l'environnement.

Voici quelques-uns des obstacles majeurs auxquels se heurte la communauté internationale pour atteindre les ODM<sup>4</sup> :

- **L'inégalité du développement** : Bien que le nombre de pauvres en Asie de l'Est ait diminué de moitié dans les années 90, le nombre de personnes qui vivent dans l'extrême pauvreté en Afrique a doublé depuis le milieu des années 80.
- **La faiblesse de la gouvernance** : Au total, 73 pays représentant 40 p.100 de la population mondiale ne tiennent toujours pas d'élections libres; plus d'une centaine de gouvernements restreignent grandement les libertés civiles et politiques; de nombreux États sont en crise, ce qui crée un terrain fertile pour les conflits et le terrorisme.
- **Les crises dans la santé** : Le VIH/sida a tué plus de 28 millions de personnes déjà; aujourd'hui, quelque 42 millions d'hommes, de femmes et d'enfants sont infectés. D'autres maladies qui apparaissent d'abord dans des pays en développement posent également une menace croissante pour le monde entier, comme on a pu le voir avec la flambée du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS).
- **Le manque d'accès à l'éducation** : Plus de 84 p. 100 des enfants dans le monde fréquentent aujourd'hui l'école, mais l'accès à un enseignement de qualité est loin d'être universel. En outre, plus de 800 millions de personnes, surtout des femmes, sont illettrées; 115 millions d'enfants, des filles pour la plupart, n'ont jamais fréquenté l'école.
- **Les pressions démographiques** : Bien que la croissance démographique doive se stabiliser d'ici la moitié du siècle, deux milliards de personnes – vivant presque toutes dans des pays en développement – viendront s'ajouter aux six milliards d'habitants au cours des vingt-cinq prochaines années, ce qui exercera des pressions sur le marché du travail et sur les ressources communautaires.
- **L'inégalité entre les sexes** : Les femmes et les filles n'ont toujours pas accès, à part égale, aux moyens – comme l'éducation, les soins de santé ou les biens économiques – ou aux possibilités de contribuer au développement.
- **Stress environnementaux** : La détérioration de l'environnement, les changements climatiques causés par l'homme et l'utilisation non durable des ressources naturelles touchent, de façon disproportionnée, les pauvres, lesquels dépendent le plus de leur environnement naturel pour leur survie, ce qui a pour effet de créer un cercle vicieux, d'épuiser les ressources et d'accroître la pauvreté.

---

<sup>4</sup> Énoncé de politique internationale du Canada (2005). Fierté et influence : notre rôle dans le monde—Développement, p. 3–5.

### 1.4.3 Une perspective régionale

En 2004–2005, l'ACDI a apporté une aide au développement dans des régions du monde dans lesquelles les contextes et les problèmes diffèrent grandement.

**Afrique subsaharienne :** En 2004, l'Afrique a présenté un tableau contrasté. Dans les pays africains, le taux de croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) a augmenté en 2004 pour passer à cinq p. 100 (le taux le plus élevé en huit ans), ce que l'on attribue à l'amélioration du climat économique, au renforcement des politiques et à l'allègement de la dette. Le Fonds monétaire international (FMI) prévoit un taux de croissance annuelle de 5,2 p. 100 pour l'ensemble de la région en 2005. On observe une plus grande liberté politique qu'il y a dix ans; plusieurs pays ont en effet tenu des élections libres et on a fait des progrès dans la région des Grands Lacs. On observe aussi des tendances encourageantes. En effet, des efforts sont faits pour trouver des solutions africaines à des problèmes africains, en favorisant le leadership des pays et par le biais du programme de l'Union africaine (UA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), qu'appuie la communauté internationale, dont le Canada. Il reste cependant d'énormes défis à relever. L'Afrique porte encore le fardeau d'une pauvreté extrême et affiche le taux de croissance démographique le plus élevé. Des gains ont été faits sur le plan de l'accès à l'éducation, mais les progrès sont faibles quant à la qualité de l'enseignement, à la sécurité alimentaire, à la mortalité maternelle et juvénile, aux maladies infectieuses, à l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement, à l'égalité entre les sexes et aux conditions de vie en milieu urbain. Les conflits touchent un Africain sur cinq; plus de 25 millions d'Africains sont séropositifs; on estime entre 42 et 52 millions le nombre d'enfants qui ne fréquentent pas l'école.

**Afrique du Nord et Moyen-Orient:** Dans cette région, le revenu moyen est deux fois plus élevé que celui observé en Afrique subsaharienne. Cependant, l'explosion démographique et le conservatisme politique nuisent aux progrès économiques et à la stabilité sociale. Au Moyen-Orient, en raison du conflit, il faudra sans doute maintenir l'aide humanitaire et l'aide à la reconstruction. Par ailleurs, en 2005, des élections ont été tenues à Gaza, en Cisjordanie et en Irak avec assez de succès, malgré les problèmes constants de sécurité. La pauvreté dans la plupart des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient n'est pas aussi grave qu'en Afrique subsaharienne. Cependant, des problèmes persistants au niveau, par exemple, de la gouvernance et de l'égalité entre les sexes continuent de nuire au développement social et économique.

**Asie:** Abritant la moitié de la population mondiale et les deux tiers des pauvres du monde, l'Asie demeure une région instable. La situation imprévisible en Afghanistan, les tensions en Corée du Nord et les conflits au Népal, aux Philippines et en Indonésie ont tous un impact sur le développement, tout comme les risques associés au terrorisme, aux pressions économiques venant de la hausse des prix du pétrole, et aux épidémies comme le VIH/sida, le SRAS et la grippe aviaire. La corruption continue de nuire au développement de l'Asie. L'inégalité du revenu et la marginalisation semblent s'intensifier. Le tsunami qui a frappé en décembre 2004 a montré la vulnérabilité de la

région face aux catastrophes naturelles et la difficulté de réaliser un développement durable dans de telles conditions. Cela dit, l'Asie connaît une croissance économique rapide, surtout en Chine, en Inde et en Asie du Sud-Est. L'Asie de l'Est atteindra probablement un certain nombre des ODM, dont les objectifs touchant le revenu, la pauvreté et l'enseignement primaire, mais les progrès en Asie du Sud seront plus limités.

**Amériques:** Cette région, qui comprend l'Amérique latine et les Caraïbes, affiche les plus grandes disparités sociales et économiques au monde. La reprise économique demeure fragile; 44 p. 100 de la population vit sous le seuil de pauvreté, et le cinquième vit dans l'extrême pauvreté. Le problème de la dette est un problème sérieux dans cette région; quatre pays<sup>5</sup> dans les Amériques bénéficient actuellement d'un allègement de la dette dans le cadre de l'Initiative de la Banque mondiale et du FMI en faveur des pays pauvres très endettés; dix autres pays<sup>6</sup> sont classés par la Banque comme étant des pays « gravement endettés<sup>7</sup> ». La hausse de la criminalité et de la violence, exacerbées par le trafic de stupéfiants et d'armes et par l'acceptation sociale de la violence sexospécifique, menace la sécurité des personnes. La détérioration de l'environnement et la vulnérabilité aux conditions climatiques extrêmes nuisent à la croissance économique. Avec peu d'exceptions, les pays de cette région ont un gouvernement élu démocratiquement et une économie de marché. Cependant, dans nombre d'entre eux, il importe d'améliorer la responsabilisation, de lutter contre la corruption et le crime organisé, d'éliminer les abus de pouvoir et de réagir à l'insatisfaction croissante de la population face à l'incapacité de la démocratie de favoriser une croissance économique fondée sur l'équité.

**Europe centrale et de l'Est:** En 2004, les pays de cette région ont connu leur meilleur rendement économique depuis le début de leur transition vers une économie de marché. Selon le FMI, le taux de croissance annuelle du PIB a atteint en moyenne sept p. 100 en 2004–2005. Même si cette croissance s'est traduite par une hausse marquée du revenu moyen, les gains n'ont pas été répartis de façon équitable, ce qui a créé des îlots de pauvreté ou aggravé les îlots existants. En 2004, huit pays<sup>8</sup> de la région ont joint l'Union européenne (UE). Ce groupe a déjà atteint, ou atteindra bientôt, la plupart des ODM. Les gains ont cependant été inégaux ailleurs. Par exemple, la plupart des autres pays de la région n'atteindront pas les objectifs visant à stopper ou à renverser la propagation du VIH/sida, qui continue de se répandre rapidement dans la région.

---

<sup>5</sup> Bolivie, Guyana, Honduras et Nicaragua

<sup>6</sup> Argentine, Belize, Brésil, Dominique, Équateur, Grenade, Guyana, Panama, Pérou, Saint-Kitts-et-Nevis et Uruguay

<sup>7</sup> Cela signifie que l'un ou l'autre des deux principaux ratios se situe au-dessus des niveaux critiques : le ratio actuel du service de la dette au RNB (80 p. 100) et le ratio actuel du service de la dette aux exportations (220 p. 100).

<sup>8</sup> République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Slovénie

## 1.5 Relever le défi : le programme canadien d'aide au développement

### 1.5.1 Le mandat et les objectifs de l'ACDI

L'ACDI<sup>9</sup> a été créée en 1968 pour administrer la plus grande partie du programme canadien d'aide publique au développement (APD). La programmation de l'ACDI contribue aux grands objectifs de la politique étrangère du Canada, à savoir la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde, et le rayonnement des valeurs canadiennes.

Le mandat de l'ACDI, qui est décrit dans *Le Canada dans le monde* (1995), est le suivant :

- soutenir le développement durable afin de réduire la pauvreté et contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- favoriser le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition d'Europe orientale et de l'ancienne Union soviétique;
- appuyer les efforts de la communauté internationale en vue de réduire les menaces à la sécurité canadienne et internationale.

Pour s'acquitter de son mandat, l'ACDI a mesuré ses progrès en fonction des objectifs de développement suivants : le bien-être économique, le développement social, la gouvernance, et la viabilité de l'environnement. Ces objectifs font partie intégrante des Résultats clés de l'Agence (RCA). Ils traduisent les résultats de développement fondamentaux ou les « résultats stratégiques » que l'ACDI cherche à obtenir dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'aide du Canada (*voir la section 1.6.1 pour obtenir une description complète des RCA*). En collaboration avec la communauté internationale, l'ACDI a pour premier objectif de veiller à ce que le programme canadien d'aide au développement contribue à l'atteinte des ODM (*voir le tableau 1*).

En 2004–2005, l'ACDI a participé à un examen exhaustif de la politique internationale du Canada. Dans ce contexte, elle a collaboré avec d'autres ministères oeuvrant dans les affaires internationales, afin de concevoir un programme international davantage intégré et plus efficace pour le Canada (*voir l'encadré 2*). L'examen a débouché sur l'*Énoncé de politique internationale* (EPI) que le gouvernement du Canada a rendu public en avril 2005<sup>10</sup>. L'EPI présente les orientations, les priorités et les principes clés qui sous-tendent le programme d'aide du Canada pour les années à venir.

---

<sup>9</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/>

<sup>10</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/EPI>

## **Encadré 2 : Nouvelles orientations — Énoncé de politique internationale, 2005**

En 2004–2005, l'ACDI a participé activement à l'examen de la politique internationale. Dans ce contexte, elle a collaboré avec d'autres ministères afin d'examiner dans une perspective plus large le programme canadien d'aide au développement, et d'élaborer une nouvelle stratégie afin d'optimiser l'impact de l'aide canadienne en ciblant davantage celle-ci et en la rendant plus efficace.

En avril 2005, le gouvernement du Canada a rendu public l'EPI, en vertu duquel la politique et les programmes de coopération de l'ACDI auront pour objectifs :

- de promouvoir les valeurs canadiennes que sont la citoyenneté mondiale, l'équité et la viabilité de l'environnement, ainsi que les intérêts du Canada eu égard à la sécurité, à la prospérité et à la gouvernance;
- de générer des retombées concrètes et durables en ce qui a trait aux principaux objectifs de développement définis dans les ODM;
- de réduire la pauvreté grâce à une approche qui établit une concordance entre les compétences canadiennes et les besoins des pays en développement, en coordination avec d'autres donateurs;
- de reconnaître et de promouvoir des solutions durables en ce qui concerne les liens critiques qui existent entre la dégradation de l'environnement, la pauvreté et les inégalités sociales;
- de mobiliser les Canadiens afin d'accroître la capacité de notre société de contribuer de manière efficace à la réduction de la pauvreté dans le monde.

L'EPI présente cinq secteurs dans lesquels l'aide canadienne sera concentrée : la bonne gouvernance, la santé (l'accent étant mis sur le VIH/sida), l'éducation de base, le développement du secteur privé et la viabilité de l'environnement. Les résultats sur le plan de l'égalité entre les sexes seront systématiquement et explicitement intégrés dans tous les programmes touchant ces cinq secteurs de concentration. Le Canada a également désigné 25 pays partenaires du développement, lesquels recevront les deux tiers de l'aide bilatérale canadienne d'ici 2010. La mise en œuvre de l'EPI par l'ACDI témoignera de l'engagement de cette dernière à offrir un programme de coopération au développement qui soit reconnu mondialement.

## **1.5.2 Le contexte opérationnel de l'ACDI**

### **La structure organisationnelle**

L'administration centrale de l'ACDI se trouve à Gatineau (Québec). L'Agence compte des agents locaux dans 60 pays. En 2004–2005, elle employait 1 791 personnes.

L'ACDI dispense son aide grâce à des programmes bilatéraux (de pays à pays) et au soutien aux initiatives de développement de ses partenaires multilatéraux et canadiens. Elle gère le programme d'aide avec ses directions générales géographiques (Asie; Afrique; Amériques; Europe; Moyen-Orient et Maghreb), la Direction générale des programmes multilatéraux, la Direction générale du partenariat canadien, et le Corps canadien. Les directions générales suivantes soutiennent les activités de programme : Politiques; Communications; Ressources humaines et services corporatifs; Gestion du rendement et des connaissances; et Gestion de l'information et technologie.

En 2004–2005, le milieu opérationnel de l'ACDI a été remodelé dans le cadre de la réorganisation de certaines unités de l'Agence. À la suite de l'accélération des activités associée aux hausses du budget de l'aide pour l'Afrique, puis du ralentissement des activités associé à l'affranchissement de certains pays d'Europe centrale et de l'Est dans le cadre du programme canadien d'aide au développement, l'ACDI a procédé à une restructuration en février 2005. Dans le cadre de la réorganisation, la programmation pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a été transférée au programme des pays en transition afin de créer la nouvelle Direction générale de l'Europe, du Moyen-Orient et du Maghreb. La Direction générale de l'Afrique se concentre désormais sur l'Afrique subsaharienne. En outre, le programme de l'Asie centrale qui relevait de la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a été transféré à la Direction générale de l'Asie, alors que la Direction générale des programmes multilatéraux, et non plus la Direction générale de l'Asie, assume la responsabilité pour le programme de la Francophonie (*voir l'organigramme de l'ACDI à l'annexe II*).

En novembre 2004 se produit un autre événement important, soit le transfert du Corps canadien<sup>11</sup>, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) à l'ACDI. Cette initiative procure à l'Agence un nouveau mécanisme qui lui permet de renforcer la contribution du Canada aux droits de la personne, à la démocratie et à la gouvernance dans les pays en développement et les pays en transition (*voir les encadrés 11 et 20 à la section 2 pour obtenir plus d'information sur le Corps canadien*).

Même si ces initiatives organisationnelles profiteront au programme d'aide du Canada, le personnel a mis beaucoup de temps et d'énergie, pendant la période à l'étude, pour garantir une transition sans heurts et pour examiner les répercussions sur la planification, le budget, les ressources humaines et les locaux.

## **Le budget de l'ACDI**

En 2004–2005, le budget de l'ACDI totalisait 3,312 milliards de dollars, provenant surtout de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI). Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert sont les principaux mécanismes de mise en œuvre des programmes de l'ACDI. En 2004–2005, les dépenses totales de l'ACDI se chiffraient à 3,163 milliards de dollars. De ce montant, 93,9 p. 100 ont pris la forme de subventions, de contributions et d'autres paiements de transfert, alors que le reste a servi à couvrir les dépenses de fonctionnement et d'autres dépenses de l'Agence.

Dans le Budget de 2005, le gouvernement du Canada a créé une nouvelle structure de gestion pour l'EAI, laquelle finance la plupart des initiatives d'APD et d'aide publique

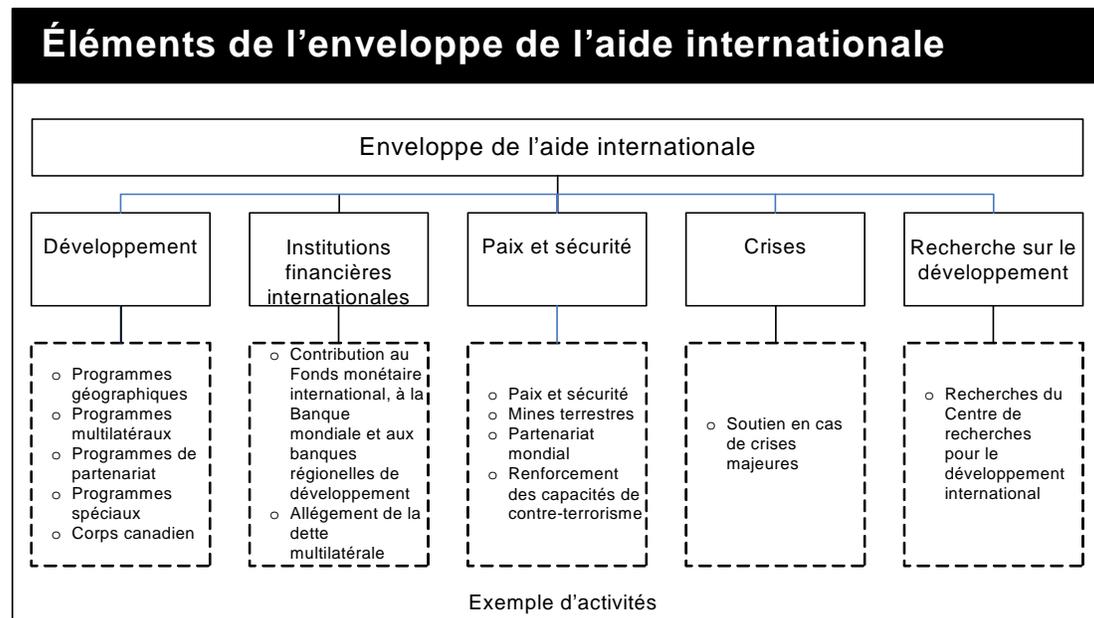
---

<sup>11</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/Corpscanadien>

(AP) du Canada<sup>12</sup>. La nouvelle structure, organisée autour de cinq comptes, favorisera une approche mieux coordonnée et plus souple de l'aide internationale canadienne (*voir l'encadré 3*). L'ACDI est directement responsable de la gestion du volet développement de l'EAI, et partage la responsabilité pour la gestion du reste de l'enveloppe avec d'autres ministères, dont le MAECI (*Affaires étrangères*) et le ministère des Finances. En 2004–2005, l'ACDI était directement responsable de la gestion de 84 p. 100 de l'EAI<sup>13</sup>.

### Encadré 3 : Nouvelles orientations — L'enveloppe de l'aide internationale

Pour être efficace, les initiatives de développement à long terme requièrent une source de financement prévisible et stable. Pour venir en aide aux pays en crise, il faut pouvoir compter sur des mécanismes de financement souples et rapides. Pour répondre à de tels besoins, dans le Budget de 2005, on a restructuré l'EAI en cinq comptes distincts pour fournir une approche souple et coordonnée à l'égard de l'aide internationale du Canada. L'Agence est chargée de gérer le compte du développement, auquel la plus grande partie de l'aide sera consacrée.



Source : Le plan budgétaire 2005, ministère des Finances du Canada

### Les partenaires de l'ACDI

Pour l'ACDI, les partenariats sont essentiels. L'Agence met en oeuvre le programme d'aide du Canada avec le concours de partenaires du gouvernement, de la société civile et

<sup>12</sup> L'APD est définie par le CAD de l'OCDE comme désignant les montants affectés « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par les organismes publics (gouvernementaux), qui satisfont aux critères suivants : a) ils sont administrés avec pour principal objectif la promotion du développement économique et du bien-être des pays en développement; b) ils sont consentis à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 p. 100 ». L'AP est le financement fourni aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (p. ex. la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est).

<sup>13</sup> Ce pourcentage est basé sur les dépenses prévues dans le RPP pour 2004–2005.

du secteur privé au Canada et ailleurs dans le monde. Elle travaille en étroite collaboration avec des ministères comme le MAECI (*Affaires étrangères*), le MAECI (*Commerce international*), le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes, Ressources naturelles Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Industrie Canada, le ministère de la Justice du Canada, ainsi que le Centre de recherches pour le développement international. Parmi les partenaires non gouvernementaux, mentionnons les collèges et les universités, les associations professionnelles, les organismes d'envoi de volontaires et les organismes pour les jeunes, les coopératives, les syndicats et les organismes confessionnels. L'ACDI compte également sur les investissements des entreprises et des groupes du secteur privé canadien dans les pays en développement, dans une vaste gamme de domaines, de l'ingénierie à l'assainissement de l'environnement, du développement communautaire à la réforme du secteur de la santé.

L'ACDI travaille à grande échelle et avec efficacité avec des partenaires internationaux, par exemple les membres du système de l'ONU, la Banque mondiale et le FMI, les banques régionales de développement ainsi que des partenariats et des programmes mondiaux comme le Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP). En outre, l'Agence travaille avec d'autres donateurs et au sein de groupes de donateurs, comme le CAD de l'OCDE. Dans les pays partenaires, l'ACDI oeuvre avec des organisations tant gouvernementales que non gouvernementales, et avec des groupes du secteur privé. Elle met également à contribution d'autres organisations, comme l'UA, la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, et l'Organisation des États américains.

### **1.5.3 La Stratégie de développement durable de l'ACDI, 2004–2006**

L'ACDI tient fermement à garantir l'efficacité du programme d'aide du Canada. En 2002, elle a rendu public un énoncé de politique intitulé *Le Canada contribue à un monde meilleur : énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*<sup>14</sup>. Les principes qui y sont décrits ont servi à orienter et à renforcer l'approche canadienne de l'aide au développement ces dernières années.

La *Stratégie de développement durable 2004–2006 : favoriser le changement* (SDD 2004–2006)<sup>15</sup> sous-tend l'engagement de l'Agence à l'égard d'une bonne gestion du rendement et de la responsabilité envers les Canadiens. Misant sur ses stratégies antérieures (SDD 1997-2000 et SDD 2001-2003), la SDD 2004–2006 définit le plan d'activité triennal actuel de l'Agence.

La Stratégie présente les plans et les priorités de l'Agence par rapport à ses RCA (c.-à-d. les résultats de développement; les résultats porteurs; les résultats de gestion). Elle définit également les principales orientations pour 2004–2006:

- une meilleure harmonisation des programmes d'aide aux plans et aux priorités des pays en développement;

<sup>14</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>

<sup>15</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/SDD0406>

- une concentration accrue sur la pauvreté;
- la cohérence entre les politiques liées à l'aide et d'autres politiques;
- une attention accrue à la sécurité et à la gouvernance;
- une attention accrue au bien-être économique;
- une meilleure gestion de la coopération au développement;
- l'efficacité accrue des partenaires institutionnels;
- une plus grande participation des Canadiens.

La base de la structure de responsabilisation de l'ACDI à l'égard des Canadiens réside dans sa SDD 2004–2006. Se fondant sur cette stratégie, l'Agence établit un plan de travail annuel dans le cadre de son Rapport sur les plans et les priorités (RPP), puis rend compte de ce plan aux Canadiens dans son Rapport ministériel sur le rendement (RMR).

Le RPP de l'Agence pour 2004–2005 a été rédigé en tenant compte des priorités, des objectifs énoncés dans la SDD 2004–2006, qui a été soumise au Parlement en février 2004. C'est pourquoi le RMR actuel, pris dans son ensemble, constitue un rapport d'étape sur le rendement de l'ACDI, en fonction de la SDD 2004–2006, l'accent étant mis sur les réalisations et les défis pour l'exercice 2004–2005.

#### 1.5.4 Les avantages pour les Canadiens

Le programme canadien de coopération au développement traduit les valeurs que prônent les Canadiens : l'humanitarisme, la justice, l'équité, la paix et la sécurité. Cependant, l'appui des Canadiens à l'égard de l'aide va au-delà du simple désir de venir en aide aux populations et pays qui en ont besoin. Il procure également une vaste gamme d'avantages :

- **Il donne une voix au Canada sur la scène mondiale.** Sa présence au sein de groupes de donateurs, les discussions avec les pays en développement, le soutien aux nouveaux donateurs et sa participation au sein d'organisations multilatérales, comme les Nations Unies et la Banque mondiale, permettent au Canada de promouvoir les politiques qu'ont à cœur les Canadiens, comme les politiques liées à la santé, à la gouvernance et aux droits de la personne, à l'éducation de base, au développement du secteur privé, à la viabilité de l'environnement et à l'égalité entre les sexes.
- **Il aide à établir des relations durables avec les économies émergentes.** Certaines des économies les plus florissantes au monde, comme la Chine, l'Inde et le Brésil, sont des pays en développement avec lesquels le Canada a travaillé pendant de nombreuses années. Ces pays sont également nos partenaires économiques; les partenariats aux niveaux du commerce, des voyages et des institutions s'intensifient d'année en année. En appuyant les initiatives menées par les pays en développement pour renforcer le secteur privé, les Canadiens aident à mettre en place le moteur de la croissance économique.
- **Il contribue à la paix et à la sécurité dans le monde.** La sécurité et le développement sont inextricablement liés. Le programme d'aide du Canada est

directement axé sur des problèmes comme les désastres écologiques, les violations des droits de la personne et l'exclusion sociale et économique qui provoquent les conflits et créent des conditions que peuvent exploiter les terroristes et les criminels. Le fait de renforcer la capacité des pays en développement de réagir à ces menaces, et à d'autres situations comme les crises en matière de santé, permet de réduire les pressions non seulement à l'échelle locale, mais aussi à l'échelle régionale et internationale.

Les Canadiens reconnaissent le fait que leur avenir est étroitement lié à celui des autres pays dans le monde, et que l'absence de progrès majeurs sur les plans politique, économique, social et environnemental aura des répercussions à long terme sur le Canada en termes de sécurité et de prospérité. En 2004–2005, la réaction massive au tsunami qui a frappé l'océan Indien traduit la perspective mondiale des Canadiens et leur très grande générosité et leur esprit humanitaire exemplaire (*voir l'encadré 10*). Cette générosité a donné lieu à de nombreuses réalisations au fil des ans, non seulement au niveau de l'aide d'urgence, mais aussi au niveau du développement à long terme.

**Encadré 4 : Rendement du Canada, 2005 — Contribuer à l'atteinte des résultats du gouvernement du Canada**

La contribution du programme d'aide du Canada ne peut être examinée de manière isolée. Il est important que les Canadiens voient de quelle façon les politiques et les programmes de l'ACDI contribuent au plan d'action global du gouvernement du Canada et à l'avancement de notre pays.

Le rapport intitulé *Le rendement du Canada 2005*, déposé au Parlement par le président du Conseil du Trésor, présente une vue d'ensemble du rendement du gouvernement dans une diversité de domaines importants aux yeux des Canadiens. Il permet de comprendre comment les objectifs, les initiatives et les réalisations des nombreux ministères et organismes sont liés entre eux et contribuent à l'atteinte de résultats plus larges. Dans ce contexte, le rapport exploite le thème de la place du Canada dans le monde, et rend compte du rendement du gouvernement en fonction de quatre résultats :

- un partenariat nord-américain solide et avantageux pour tous;
- une prospérité mondiale qui profite aux Canadiens et aux autres populations dans le monde;
- un monde plus sûr;
- la réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable.

Au moyen de la coopération avec les donateurs et par l'entremise d'organisations multilatérales, le Canada travaille en étroite collaboration avec ses partenaires nord-américains dans de nombreux dossiers touchant le développement durable. Cependant, l'importance accordée par l'ACDI à l'atteinte des ODM et à l'amélioration du bien-être économique, du développement social, de la gouvernance et de la viabilité de l'environnement dans les pays en développement correspond plus particulièrement aux résultats visés par le gouvernement du Canada en matière de commerce, de sécurité et de réduction de la pauvreté. Comme en témoignent l'Examen de la politique internationale de 2004–2005 et l'EPI, l'Agence collabore étroitement avec d'autres ministères, étant pleinement consciente des liens qui existent entre le développement, la sécurité et la prospérité économique, et de l'importance de mettre en œuvre un programme international bien intégré pour le Canada.

## 1.6 Données récapitulatives : le rendement de l'Agence

### 1.6.1 Établir des liens entre les plans, les priorités et les résultats : Résultats clés de l'Agence

L'ACDI doit rendre compte au gouvernement du Canada et aux Canadiens des ressources qu'elle utilise et des résultats qu'elle obtient. Les RCA offrent la base conceptuelle dont l'ACDI a besoin pour assurer la planification, le ressourcement, la mise en œuvre, le suivi et les rapports concernant ses activités. Les RCA définissent également les liens qui existent entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes de l'efficacité de l'aide (voir le graphique 1 et le tableau 1). Les RCA comprennent les résultats de développement, les résultats porteurs et les résultats de gestion, dont voici la définition :

Les **résultats de développement** sont les *résultats stratégiques* de l'ACDI – les retombées à long terme que l'ACDI compte obtenir dans les pays partenaires dans les domaines du bien-être économique, du développement social, de la viabilité de l'environnement et de la gouvernance. Les questions touchant l'égalité entre les sexes et l'environnement sont prises en compte dans ces quatre domaines.

Les **résultats porteurs** sont les *stratégies* qu'emploie l'ACDI pour s'assurer que les programmes appropriés sont en place au bon moment pour permettre l'obtention des résultats de développement. Les résultats porteurs sont axés sur des questions comme l'orientation appropriée des programmes, la concentration géographique, thématique et sectorielle appropriée et la participation efficace des principaux partenaires et institutions.

Les **résultats de gestion** sont les *approches de gestion* que l'ACDI emploie dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion des connaissances et de l'information, la planification stratégique et l'affectation des ressources pour soutenir les résultats porteurs et obtenir ainsi les résultats de développement.

Les RCA sont intégrés et se renforcent mutuellement : des approches de gestion efficaces et efficaces appuient des stratégies porteuses, lesquelles en retour contribuent à l'obtention des résultats de développement.

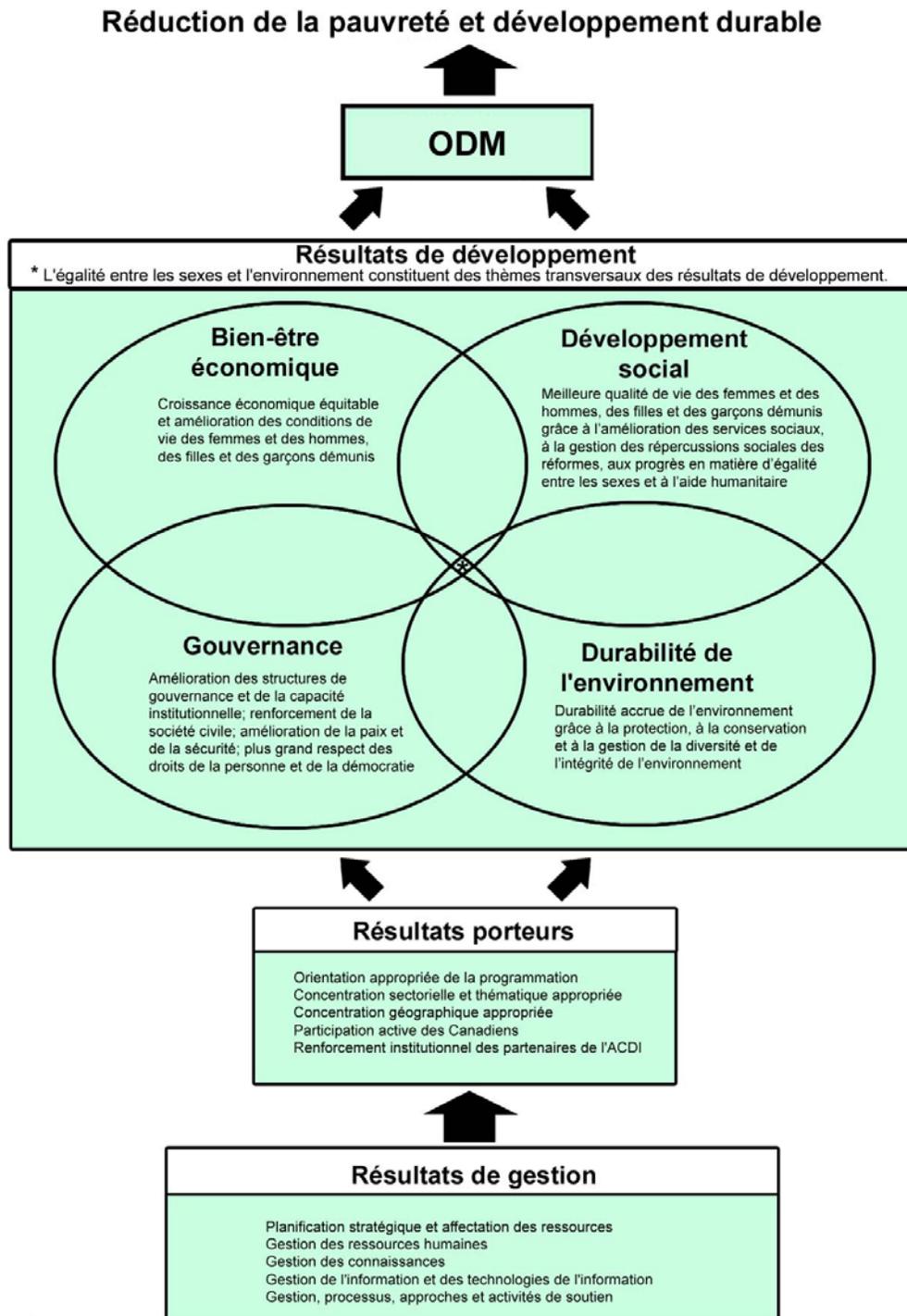
#### La mesure des résultats

La mesure des résultats de développement pose un certain nombre de problèmes. Tout d'abord, ces résultats ne peuvent être mesurés qu'à long terme (de cinq à dix ans). L'ACDI partage la responsabilité pour l'obtention de ces résultats avec les pays en développement, ainsi qu'avec d'autres membres de la communauté internationale. L'Agence a donc retenu une diversité de macro-indicateurs reconnus mondialement, sur lesquels elle se fonde pour mesurer les progrès réalisés dans chacun des secteurs de résultats. (On trouve des exemples d'indicateurs dans la SDD 2004–2006, et dans les modèles logiques qui précèdent l'énoncé détaillé sur le rendement pour chacun des résultats de développement, à la section 2.)

L'ACDI a un contrôle plus direct sur l'obtention des résultats porteurs et des résultats de gestion, par rapport aux résultats de développement. Elle est pleinement responsable de l'obtention de ces résultats qui sont internes et qui sont plus facilement démontrables à court et à moyen terme (de trois à cinq ans). La SDD 2004–2006 présente une diversité de cibles et d'indicateurs qui aident l'Agence à obtenir les résultats porteurs (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle met en œuvre des politiques et des programmes judicieux, efficaces, bien ciblés et cohérents) et les résultats de gestion (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle a en place les processus nécessaires de gestion des ressources humaines, de gestion de la technologie de l'information, de gestion des connaissances, d'affectation des ressources et de gestion des activités).

Même si les RMR rendent compte des résultats obtenus pour l'exercice le plus récent en fonction des engagements décrits dans le RPP correspondant, et même si les cadres et les outils de gestion du rendement de l'ACDI permettent à celle-ci de mesurer son rendement sur une base continue, les évaluations de l'apport global du programme d'aide du Canada doivent tenir compte du fait que le développement est un processus continu et de longue durée. Pour examiner les liens entre les ressources utilisées et les résultats obtenus, il faut disposer d'une perspective qui va au-delà des limites d'un exercice donné.

**Graphique 1 : Résultats stratégiques et Résultats clés de l'ACDI**



**Tableau 1 : Résultats de développement de l'ACDI : À l'appui des ODM**

<b>Cibles des ODM</b>	<b>Résultat de développement de l'ACDI</b>
D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour.	<b>Bien-être économique</b> : Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural; s'assurer que le développement du secteur privé (DSP) et le commerce profitent aux pauvres; renforcer les institutions financières qui desservent les pauvres.
D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim.	<b>Bien-être économique</b> : Renforcer l'investissement dans l'agriculture et le développement rural afin d'accroître la production et le pouvoir d'achat. <b>Développement social</b> : Renforcer la programmation en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien aux programmes sur les micronutriments et les suppléments alimentaires; fournir de l'aide humanitaire.
Veiller à ce que d'ici 2015, tous les enfants, filles et garçons, partout dans le monde, aient les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.	<b>Développement social</b> : Renforcer la programmation en éducation de base, notamment pour accroître l'accès à l'éducation et améliorer sa qualité; fournir de l'aide humanitaire.
Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignements en 2015 au plus tard.	<b>Développement social</b> : Éliminer les obstacles à la participation à l'éducation et favoriser l'égalité d'accès à l'éducation; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes.
Réduire des trois quarts le taux de mortalité des enfants d'ici à 2015.	<b>Développement social</b> : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition et le Plan d'action de l'ACDI pour la protection des enfants, y compris le soutien à la vaccination; fournir de l'aide humanitaire.
Réduire des deux tiers le taux de mortalité maternelle d'ici à 2015.	<b>Développement social</b> : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition, y compris le soutien à la maternité sans risques et à la planification familiale; intégrer l'égalité entre les sexes à tous les programmes.
Stopper la propagation du VIH/sida et inverser la tendance actuelle.	<b>Développement social</b> : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de lutte contre le VIH/sida, y compris le soutien à la prévention, au traitement et à la recherche sur les vaccins.
Maîtriser le paludisme et d'autres grandes maladies et inverser la tendance actuelle.	<b>Développement social</b> : Mettre en œuvre le Plan d'action de l'ACDI en matière de santé et de nutrition qui prévoit un investissement dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP).
Intégrer des principes de développement durable aux politiques et aux programmes des pays partenaires et freiner la perte de ressources environnementales.	<b>Viabilité de l'environnement</b> : Renforcer la capacité des gouvernements et de l'industrie de conserver les actifs environnementaux.
Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable.	<b>Viabilité de l'environnement</b> : Investir dans l'approvisionnement en eau au sein des collectivités; renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements de gérer les ressources en eau.

Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.	<b>Viabilité de l'environnement</b> : Renforcer la capacité des collectivités et des gouvernements de planifier le développement urbain et de gérer les ressources.
Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.	Mettre en œuvre l'Énoncé de politique de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace, y compris les mesures de déliement de l'aide, le soutien aux priorités locales et le Plan d'action de l'ACDI pour l'harmonisation des pratiques et des politiques d'aide.
Renforcer la capacité des pays en développement d'atteindre les ODM par leurs propres moyens.	<b>Gouvernance</b> : Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles dans les pays partenaires; renforcer la société civile; améliorer le respect des droits et des principes démocratiques.

## 1.6.2 La base de l'évaluation du rendement

En 2004–2005, les ministères et les organismes ont commencé à se pencher sur les exigences de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG). Introduite par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), cette structure offre une approche pangouvernementale commune qui sert à planifier et à gérer les liens qui existent entre les dépenses et les résultats, et qui offre un cadre moderne, stable et durable pour les rapports financiers et non financiers destinés au Parlement. Dans le cadre de la SRRG, les ministères doivent mettre en place une architecture des activités de programmes (AAP), qui fournit un répertoire des programmes et des activités et qui décrit leurs liens avec les résultats stratégiques du ministère.

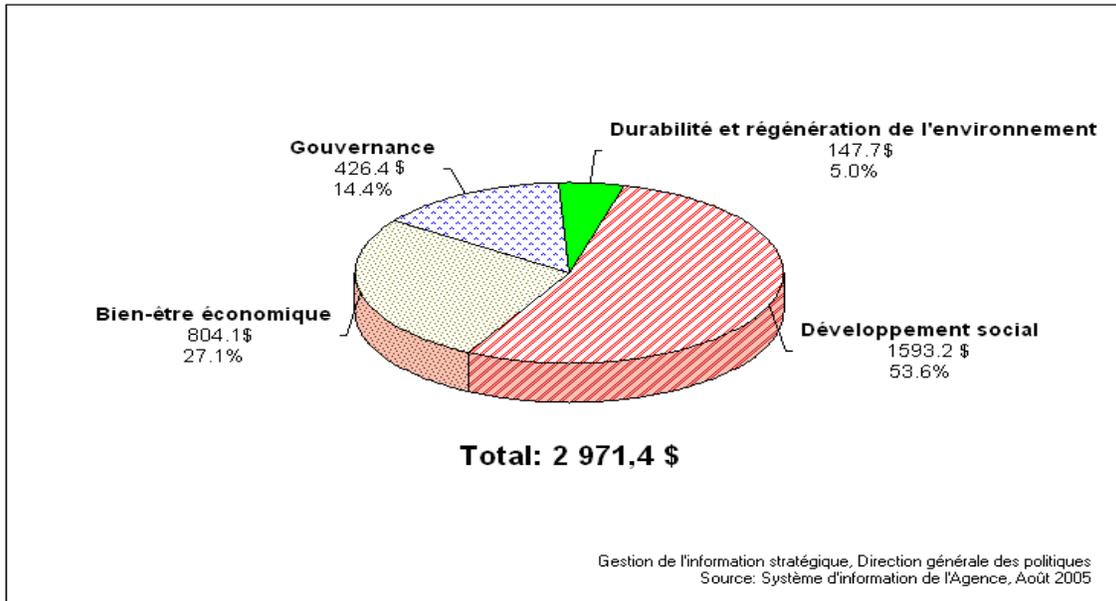
La SRRG constitue un changement majeur au sein du gouvernement en ce qui a trait aux méthodes de planification et d'établissement de rapports sur le rendement. L'ACDI examine toujours la façon d'aligner ses systèmes financiers et ses stratégies de mesure du rendement sur la nouvelle AAP. La transition complète à la planification et aux rapports intégrés en fonction de l'AAP se fera en 2005-2006. Ce sera la dernière fois que l'ACDI prépare son RMR en se fondant sur son ancienne structure de gammes d'activités et sur les RCA. Le RMR 2005-2006 de l'ACDI rendra compte du rendement de celle-ci en fonction de son AAP.

## 1.6.3 Données récapitulatives

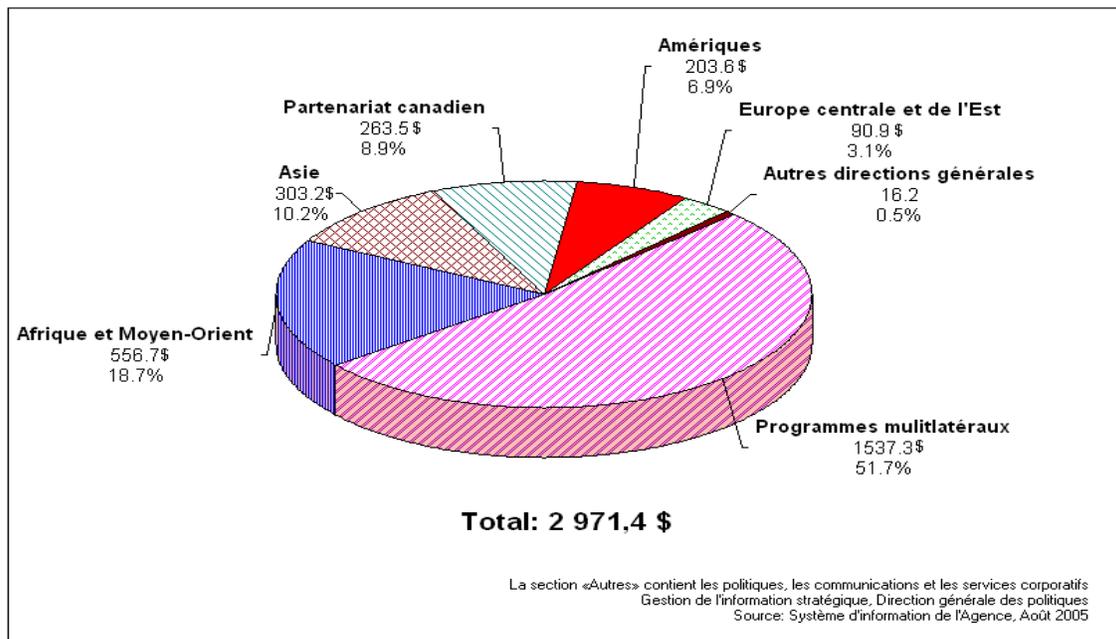
Les données récapitulatives présentées dans les graphiques et les tableaux suivants viennent étayer la vue d'ensemble sur le rendement de l'ACDI pour 2004–2005. Elles présentent un bilan éclair des ressources humaines et financières (prévues et réelles) de l'ACDI pour l'exercice visé. Des renseignements plus détaillés sur les dépenses prévues et réelles et sur les décaissements selon la direction générale de programme sont également fournis pour les résultats de développement de l'Agence. Les graphiques et les tableaux sont suivis par la « fiche de rendement » de l'ACDI, qui présente une vue d'ensemble détaillée du rendement de l'Agence en fonction des priorités et des engagements énoncés dans le RPP 2004–2005. (*Les renseignements détaillés sur le*

mandat et sur le milieu opérationnel de l'ACDI fournis à la section 1.5 s'ajoutent au présent sommaire sur le rendement.)

**Graphique 2 : Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, 2004–2005\* (en millions de dollars)**

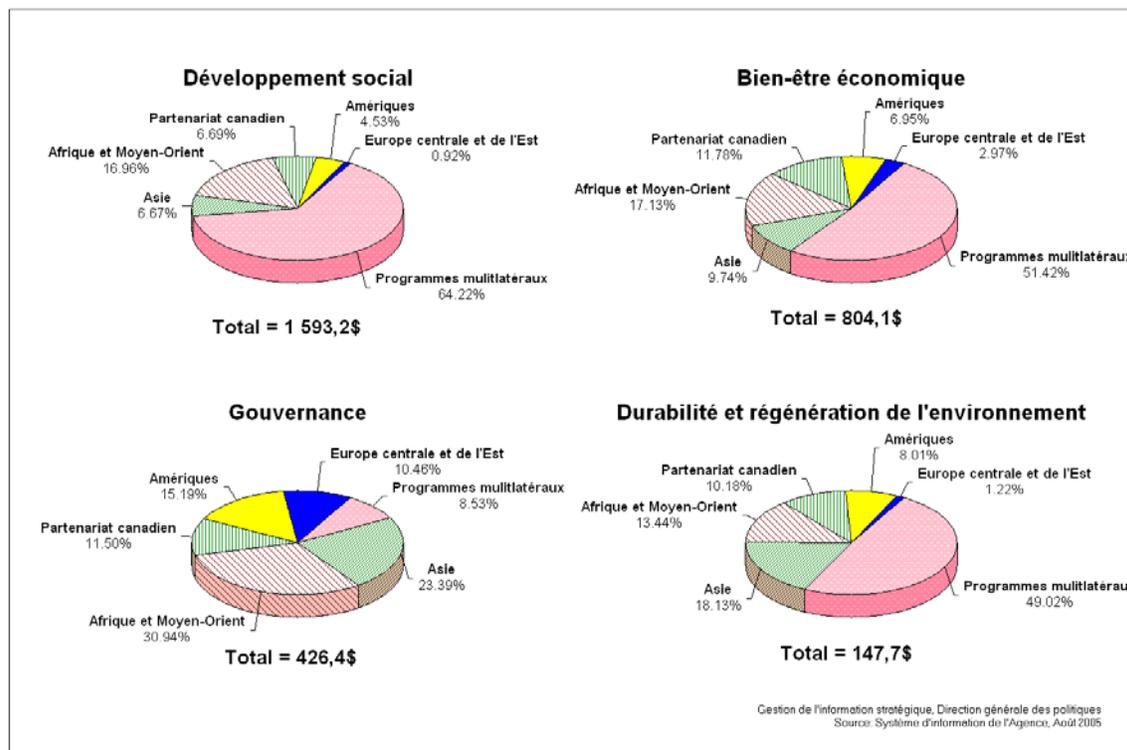


**Graphique 3 : Décaissements de l'ACDI selon la direction générale de programme, 2004–2005 (en millions de dollars)**



\* Écarts d'arrondi en raison de la troncature des décimales

**Graphique 4 : Décaissements de l'ACDI selon les résultats de développement, par direction générale, 2004–2005\* (en millions de dollars)**



**Tableau 2 : Total – Ressources Financières**

Ressources financières <sup>16</sup>		
Dépenses prévues (RPP)	Total des autorisations	Dépenses réelles
2 784,2 M\$	3 311,8 M\$	3 162,6 M\$*

**Tableau 3 : Total – Ressources Humaines**

Ressources humaines (ETP)		
Prévues (RPP)	Réelles	Écart
1 499	1 527	28

\* Écarts d'arrondi en raison de la troncature des décimales

<sup>16</sup> L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles est de 149,2 M\$ : dans le budget des Subventions et des contributions, 30 M\$ n'ont pas été utilisés à la suite d'une décision du Conseil du Trésor, et un autre montant de 2 M\$ n'a pu être dépensé; 92,6 M\$ sont attribuables à l'imputation de revenus non disponibles aux dépenses réelles; 20,8 M\$ n'ont pas été utilisés dans le budget opérationnel; 3,8 M\$ dans les dépenses non budgétaires ne se sont pas matérialisés.

**Tableau 4 : Dépenses selon les objectifs stratégiques\***

Résultats stratégiques	Type	Prévues		Réelles	
		Millions \$	% du total	Millions \$	% du total
Bien-être économique	Continu	734,4	29,0 %	804,1	27,1 %
Développement social	Continu	1 190,2	47,0 %	1 593,2	53,6 %
Viabilité de l'environnement	Continu	177,2	7,0 %	147,7	5,0 %
Gouvernance	Continu	430,5	17,0 %	426,4	14,4 %
<b>Total</b>		<b>2 532,3</b>		<b>2 971,4</b>	

#### 1.6.4 Fiche de rendement de l'ACDI : le rendement par rapport aux engagements du RPP 2004–2005

L'exercice 2004–2005 est la deuxième année pour laquelle l'ACDI utilise une fiche de rendement pour présenter son rendement par rapport à ses engagements, tels qu'ils sont énoncés dans son RPP. L'ACDI continue de peaufiner ses cadres de mesure du rendement – plus particulièrement grâce à l'établissement de son architecture des activités de programmes (AAP). Une fois établie, l'AAP de l'ACDI présentera les cibles et les indicateurs qui serviront à renforcer sa capacité d'évaluer son rendement. Il demeure entendu que la fiche de rendement constitue un exercice valable mais subjectif qui traduit les résultats d'un processus de réflexion et d'autoévaluation interne de l'Agence.

<b>FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005</b>	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
<b>Résultats de développement</b>			
<b>Bien-être économique</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.</li> </ul>			✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien au développement du secteur privé (DSP) qui contribue à une croissance économique équitable et favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis.</li> </ul>		✓	

\* Écart d'arrondi attribuable à la troncature des décimales.

<b>FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005</b>	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion d'un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.</li> </ul>		✓	
<b>Développement social</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la programmation pour l'éducation de base.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la programmation pour le VIH/sida.</li> </ul>	✓		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la programmation pour la santé et la nutrition.</li> </ul>	✓		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la programmation pour la protection des enfants.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle et/ou de conflit.</li> </ul>	✓		
<b>Gouvernance</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise sur pied d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.</li> </ul>		✓	
<b>Viabilité de l'environnement</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales aux politiques, aux programmes et aux projets des pays bénéficiaires pour appuyer la réalisation des ODM.</li> </ul>		✓	

<b>FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005</b>	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la capacité de résoudre des problèmes environnementaux (tels que la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement) par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons.</li> </ul>		✓	
<b>Résultats porteurs</b>			
<b>Orientation appropriée de la programmation</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement d'un juste équilibre entre les programmes directifs et les programmes réactifs.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de partenariats reposant sur le consensus et la coopération entre l'ACDI et ses partenaires.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (c.-à-d. des approches-programmes).</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de programmes axés sur les politiques et cohérence accrue entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitation de la prise en charge locale.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Déliement accru de l'aide canadienne.</li> </ul>		✓	
<b>Concentration sectorielle et thématique appropriée</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attention accrue accordée à l'éducation de base, au VIH/sida, à la protection des enfants ainsi qu'à la santé et à la nutrition.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, notamment au développement rural et à l'agriculture ainsi qu'au développement du secteur privé.</li> </ul>		✓	
<b>Concentration géographique appropriée</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence accrue de l'ACDI dans un petit nombre de pays et d'institutions.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclassement des pays ayant fait leurs preuves.</li> </ul>		✓	

<b>FICHE DE RENDEMENT DE L'ACDI : RENDEMENT EN FONCTION DES PRIORITÉS DU RPP 2004–2005</b>	Attentes dépassées	Attentes pleinement satisfaites	Attentes partiellement satisfaites
<b>Participation active des Canadiens</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure perception de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP.</li> </ul>		✓	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires pour mobiliser le public canadien en faveur du développement international, en particulier les jeunes.</li> </ul>		✓	
<b>Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la capacité et de l'efficacité des institutions partenaires de l'ACDI.</li> </ul>		✓	
<b>Résultats de gestion</b>			
<b>Planification stratégique et affectation des ressources</b> (Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissements de rapports et d'affectation des ressources.)		✓	
<b>Gestion des ressources humaines</b> (Dotation en ressources, perfectionnement et formation, maintien en poste d'une main-d'œuvre représentative qualifiée et présence sur le terrain renforcée, au besoin.)		✓	
<b>Gestion des connaissances</b> (Veiller à ce que le personnel de l'ACDI ait facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence.)			✓
<b>Gestion de l'information / technologie de l'information</b> (Les approches et systèmes de gestion de l'information/technologie de l'information aident l'ACDI à réaliser ses priorités, assurent une interaction efficace avec les partenaires et permettent de satisfaire les besoins en information du public.)		✓	
<b>Gestion, processus, approches et activités de soutien</b> (Renforcement de l'approche de gestion et mise en place de processus opérationnels transparents et efficaces pour appuyer la conservation de l'environnement et les objectifs de l'aide au développement international.)		✓	

## 1.7 Points saillants du rendement

### Encadré 5 : RPP 2004–2005 — Orientations pour l'ACDI

Dans son RPP 2004–2005, l'ACDI a présenté les orientations qu'elle poursuivra au cours des trois prochaines années :

- achever le processus d'examen de la politique internationale;
- accroître la concentration géographique et sectorielle des investissements;
- mettre l'accent sur l'Afrique;
- accroître les investissements pour l'agriculture et le développement du secteur privé;
- adopter une approche pangouvernementale intégrée face au développement;
- renforcer le soutien au multiculturalisme;
- promouvoir la prévention des conflits, la réconciliation après conflit, la consolidation de la paix et la sécurité;
- continuer d'améliorer les processus de gestion.

En 2004–2005, l'ACDI a affiché un solide rendement. Elle a progressé en ce qui a trait aux nouvelles orientations et aux engagements qu'elle avait définis dans son RPP 2004–2005 (voir l'encadré 5). Dans la plupart des secteurs, l'ACDI juge qu'elle a satisfait ou dépassé les attentes.<sup>17</sup>

La section suivante présente les points saillants du rendement de l'ACDI pour la période visée. Elle est répartie par thème et présente les principaux aspects du rendement de l'Agence pour l'exercice, y compris pour la fiche de rendement. Cet aperçu n'est pas exhaustif. On trouve plus d'information sur le rendement de l'ACDI à la Section 2 du rapport.

### 1.7.1 Points saillants du rendement de l'ACDI

#### Participer à l'examen de la politique internationale de 2004–2005

Réalisation importante pour l'ACDI en 2004–2005 : sa participation à l'examen de la politique internationale, un processus qui a débouché sur la publication, en avril 2005, de l'EPI par le gouvernement du Canada. En tant que participant majeur à ce vaste examen interministériel du cadre de la politique internationale du Canada, l'ACDI a travaillé avec du personnel lié au commerce, à la diplomatie et à la défense et avec de nombreux autres ministères afin de garantir l'intégration de tous les aspects de la politique étrangère

<sup>17</sup> Si l'on compare la fiche de rendement de 2004–2005 à celle de 2003–2004, on constate que le rendement de l'ACDI s'est amélioré dans cinq secteurs (« attentes dépassées » pour la santé/nutrition et l'assistance humanitaire; « attentes pleinement satisfaites » pour la viabilité de l'environnement, la gestion des ressources humaines et la gestion de l'information); rendement demeuré constant dans un secteur (la programmation sur le VIH/sida continue de « dépasser les attentes »; rendement normalisé ou diminué dans quatre secteurs (« attentes pleinement satisfaites » pour la programmation sur l'éducation et le soutien à la prise en charge locale; « attentes partiellement satisfaites » pour l'agriculture et la gestion des connaissances). Chaque fiche reflète le rendement par rapport aux engagements dans un RPP distinct; généralement, il est raisonnable de comparer la notation compte tenu de la nature permanente des activités de l'ACDI dans les secteurs visés.

canadienne et leur harmonisation avec des priorités, des valeurs et des objectifs communs.

### **Se concentrer sur certains secteurs et certaines régions**

Conformément à son engagement à concentrer l'aide dans certains secteurs clés, l'ACDI a respecté son engagement quinquennal défini en 2000, à savoir concentrer les investissements dans les **Priorités de développement social** (PDS) que sont l'éducation de base, la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants, ainsi que la santé et la nutrition. Dès 2004–2005, l'ACDI avait investi 3,2 milliards de dollars dans les PDS, surpassant ainsi l'objectif initial cumulatif de 2,8 milliards de dollars. L'ACDI est également sur la bonne voie pour ce qui est d'atteindre d'importantes cibles connexes, plus particulièrement l'engagement pris au Sommet du G8 à Kananaskis, soit consacrer 100 millions de dollars par année à l'éducation de base en Afrique d'ici 2005.<sup>18</sup>

Au cours de l'exercice, l'ACDI a fait des progrès dans d'autres domaines. Elle a continué d'appuyer le **développement du secteur privé** (DSP) et de maintenir une programmation conforme à sa stratégie de 2003 intitulée *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*. Dans le domaine de la **protection des enfants**, l'ACDI est demeurée un chef de file pour ce qui est de favoriser la participation des enfants dans les programmes d'aide et la recherche. On a observé des progrès constants en matière de **gouvernance**, surtout dans les domaines de la réforme de la justice et de la fonction publique, des droits de la personne, de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix. Autre réalisation importante en 2004–2005 : la création du Corps canadien, lequel a effectué sa première mission officielle en décembre 2004 pour surveiller les élections en Ukraine.

Le rendement dans les deux secteurs que sont la **santé** et la **lutte contre le VIH/sida**, où des initiatives ont été menées pour renforcer la programmation, a dépassé les attentes en 2004–2005. Dans ces secteurs, l'ACDI a largement investi dans des initiatives majeures comme l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé, le Dispositif mondial de financement des médicaments antituberculeux et l'Initiative sur les micronutriments, qui ont toutes donné d'importants résultats. L'ACDI a également fourni un financement spécial de fin d'année de 342 millions de dollars à l'appui du FMLSTP, de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination et de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite.

En 2004–2005, l'ACDI a continué d'investir largement dans le secteur de l'**agriculture**, bien que les attentes initiales à ce chapitre n'aient pas été satisfaites. L'Agence a continué de mettre en œuvre sa politique de 2003 intitulée *L'agriculture au service du*

---

<sup>18</sup> En 2004–2005, on a estimé que l'ACDI avait « dépassé les attentes » en ce qui concerne l'éducation de base. Cette notation était largement fondée sur la hausse de la proportion du financement accordé à l'éducation de base, sur l'intégration des nouvelles approches-programmes, sur les investissements dans les plans nationaux pour le secteur de l'éducation, et sur le soutien au partenariat mondial lié à l'initiative accélérée de l'Éducation pour tous. En 2004–2005, les investissements de l'ACDI dans l'éducation ont été conformes aux engagements relatifs aux PDS et au G8. Cependant, il est trop tôt pour définir des résultats précis. C'est pourquoi une marque satisfaisante est proposée cette année.

*développement rural durable*. Dans l'ensemble, les investissements dans l'agriculture ont continué de croître en 2004–2005, pour atteindre le montant considérable de 178 millions de dollars. Parallèlement, reflétant un rééquilibrage des priorités à l'Agence, les investissements n'ont pas atteint l'objectif de 225 millions de dollars qui avait été prévu pour l'exercice. Pour les années à venir, l'ACDI veillera à continuer d'appuyer les programmes en agriculture et en développement rural, en tenant compte du nouveau cadre de gestion du programme d'aide du Canada, et en se fondant sur l'examen de la politique internationale et sur l'EPI.

### **Promouvoir les thèmes prioritaires transversaux**

En 2004–2005, l'ACDI a fait des progrès remarquables dans la promotion des principaux thèmes transversaux. Mentionnons entre autres l'achèvement d'un cadre novateur de mesure du rendement pour la politique de l'Agence sur **l'égalité entre les sexes**, dont on vante les mérites au Canada et ailleurs dans le monde. Cette initiative appuie les efforts constants pour que les enjeux de l'égalité entre les sexes soient intégrés dans l'ensemble des politiques et des programmes de l'ACDI.

En ce qui a trait à la **viabilité de l'environnement**<sup>19</sup>, l'Agence a également réalisé des progrès importants. Elle a procédé à la révision de sa **politique environnementale en matière de développement durable**. Elle a mis en place des mesures importantes pour se conformer davantage aux exigences de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*.

### **Fournir une aide humanitaire et répondre aux situations de crise**

En 2004–2005, l'Agence a répondu de manière efficace aux pires situations de crise humanitaire dans le monde, notamment le tsunami qui a frappé l'océan Indien en décembre 2004 — et a même dépassé les attentes. Au cours de l'année, l'ACDI a décaissé près de 50 p. 100 de plus que prévu pour **l'aide humanitaire** : 216 millions de dollars sous forme d'aide humanitaire non alimentaire, et un montant additionnel de 100 millions sous forme d'aide alimentaire. Les besoins pour venir en aide aux victimes du tsunami ont totalisé à eux seuls 110 millions de dollars. Grâce à l'aide canadienne, y compris la contribution de l'ACDI, plus de deux millions de personnes ont obtenu de l'aide. En 2004–2005, l'Agence a également fourni une aide humanitaire et autre à des pays touchés par des conflits, dont Haïti, l'Iraq, l'Afghanistan et le Soudan.

---

<sup>19</sup> En 2003–2004, l'ACDI a jugé que les « attentes n'étaient que partiellement satisfaites » en ce qui a trait à ses initiatives en matière de viabilité de l'environnement, en raison surtout du fait que les plans visant à actualiser sa politique environnementale en matière de développement durable n'avaient pas été menés à terme et qu'il existait des faiblesses au niveau de l'application des évaluations environnementales stratégiques (EES). En 2004–2005, l'ACDI a fait des progrès sur ce plan, surtout à l'égard des EES.

## Garantir une plus grande concentration géographique

En 2004–2005, l'ACDI a satisfait ses attentes pour ce qui est d'accroître la concentration géographique du programme d'aide du Canada. Elle l'a fait notamment en intensifiant les programmes d'aide dans les neuf pays de concentration désignés en 2002<sup>20</sup>; en affranchissant sept<sup>21</sup> pays d'Europe centrale et de l'Est dès leur accession à l'UE; et en participant à l'examen de la politique internationale afin de désigner 25 pays partenaires du développement auxquels l'ACDI consacrerait les deux tiers de son budget d'aide bilatérale d'ici 2010.

Par ailleurs, en 2004–2005, l'ACDI a continué de cibler davantage l'Afrique. On a observé une deuxième hausse annuelle de 8 p. 100 du budget de l'aide. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient a en effet reçu 103 millions de dollars la première année, et plus de 164 millions en 2004–2005. Cette hausse a été allouée aux six pays de concentration désignés en Afrique, dans les secteurs essentiels de l'éducation, de la gouvernance, de la santé et de l'agriculture. Dans le Budget de 2005, le gouvernement s'est engagé à doubler son aide à l'Afrique entre 2003–2004 et 2008–2009.

## Renforcer les stratégies à l'appui de l'efficacité de l'aide

En 2004–2005, l'ACDI a continué de mettre en oeuvre une diversité de stratégies visant à accroître l'efficacité de l'aide. Dans le cadre de l'examen de la politique internationale, l'ACDI a défendu une solide approche **pangouvernementale** pour garantir la cohérence des politiques à l'appui de la réduction de la pauvreté dans le monde. Avec l'apport de nouvelles ressources, plus particulièrement pour l'Afrique, l'ACDI a fait des progrès remarquables pour ce qui est d'appliquer les **nouvelles approches de programmation et modalités de financement**. À la Direction générale de l'Afrique, 45 p. 100 de la programmation est exécutée par le biais d'initiatives faisant appel à des approches-programmes<sup>22</sup>. En 2004–2005, l'ACDI a également fait des progrès marqués pour ce qui est d'**harmoniser** ses méthodes de programmation et d'administration de l'aide avec celles d'autres donateurs, et d'aligner ses priorités sur celles des partenaires dans les pays en développement. Conformément à la Déclaration de Rome sur l'harmonisation et l'alignement, l'Agence a rendu public son *Plan d'action pour la promotion de l'harmonisation* en septembre 2004.

---

<sup>20</sup> Bangladesh, Bolivie, Éthiopie, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Sénégal et Tanzanie.

<sup>21</sup> République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne et Slovaquie. Le programme d'aide du Canada a pris fin dans ces pays, à l'exception du programme d'aide publique au développement en Europe centrale (APDEC), qui vise à aider ces pays, et la Slovaquie, à développer leurs propres capacités comme pays donateurs.

<sup>22</sup> Renvoie à 45 p. 100 des décaissements à la Direction générale de l'Afrique, en excluant le Fonds canadien pour l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et la Francophonie.

Au cours de l'exercice, l'ACDI a maintenu son engagement à l'égard de la **prise en charge locale**<sup>23</sup>; des initiatives visant à garantir un **bon équilibre entre les programmes directifs et les programmes réactifs**; et des activités axées sur le **renforcement de la collaboration** avec ses partenaires et le **renforcement des capacités** de ces derniers. Dans ce dernier cas, il s'est agi d'accorder un financement aux partenaires afin qu'ils participent à des activités de renforcement des capacités et d'engagement du public, de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les politiques afin d'accroître l'efficacité de l'aide, et d'organiser, en novembre 2004, le troisième événement de l'ACDI, dans le cadre des Journées de la coopération internationale, accueilli par la ministre de la Coopération internationale, à l'intention de tous les partenaires de l'Agence.

### **Moderniser les processus de gestion**

Enfin, l'ACDI a également progressé pour ce qui est de moderniser ses processus de gestion interne. En 2004–2005, comme l'Agence avait besoin de nouvelles compétences pour mettre en œuvre les nouvelles approches-programmes, elle a pris d'autres mesures pour renforcer la **gestion de ses ressources humaines**<sup>24</sup> en visant entre autres une meilleure gouvernance, de meilleures occasions de formation et d'apprentissage, et un meilleur milieu de travail. En ce qui a trait à la **planification stratégique** et à l'**affectation des ressources**, l'Agence a procédé à l'élaboration de son deuxième plan de travail chiffré, et a apporté des améliorations en se fondant sur l'expérience vécue en 2003–2004. L'établissement, par l'ACDI, d'une approche plus rigoureuse pour simplifier et gérer son budget de fonctionnement a par ailleurs aidé celle-ci à réaffecter ses ressources, des priorités moins élevées aux priorités plus élevées. L'Agence a fait des progrès sur le plan de la **gestion de l'information**<sup>25</sup>, par exemple en élaborant une ébauche de plan d'action pour renforcer les capacités, en mettant en place un service d'affaires électroniques, et en concevant de nouveaux outils de communication.

Même si l'Agence a enregistré d'importantes réalisations en 2004–2005, elle a été confrontée à certains problèmes au niveau de la **gestion des connaissances**, un domaine

---

<sup>23</sup> En 2003–2004, les attentes de l'ACDI à l'égard de la prise en charge locale ont été dépassées, surtout en raison du travail de l'ACDI en Afrique, où on a fait une utilisation accrue de l'aide-programme à l'appui des stratégies de réduction de la pauvreté. Cette année, bien que l'ACDI maintienne son engagement à l'égard de la prise en charge locale, elle a tenu compte d'un rapport de l'OCDE paru en 2005, lequel laisse entendre que bien que la prise en charge locale prenne de l'ampleur, au niveau mondial (et non seulement par rapport à l'ACDI), il reste beaucoup à faire pour ce qui est d'élaborer de saines stratégies de développement nationales dans les pays partenaires.

<sup>24</sup> En 2003–2004, l'ACDI a jugé que « les attentes n'avaient été que partiellement satisfaites » en matière de gestion des ressources humaines. En 2004–2005, elle a fait beaucoup d'efforts pour améliorer son rendement à cet égard, en mettant en œuvre un plan de projet pluriannuel visant à moderniser systématiquement ses pratiques et ses systèmes de gestion des ressources humaines.

<sup>25</sup> En 2003–2004, l'ACDI a estimé que « les attentes n'avaient été que partiellement satisfaites » en matière de gestion de l'information. Elle a cité, entre autres facteurs, les résultats d'une évaluation qui a permis de désigner plusieurs secteurs à améliorer (p. ex., en matière de finances, de promotion des affaires, de gouvernance et de gestion de l'information). En 2004–2005, l'Agence a fait des progrès dans plusieurs de ces secteurs et a préparé l'ébauche de son plan d'action en GI à la lumière des résultats de l'évaluation antérieure.

pour lequel l'ACDI juge que les attentes n'ont été que partiellement satisfaites. Au cours de l'exercice, l'ACDI a créé une nouvelle direction générale vouée à la gestion du rendement et des connaissances. En même temps, elle a admis qu'il reste du travail à faire pour améliorer la cohérence et la concentration des activités et pour clarifier les rôles et les responsabilités dans ce domaine.

### 1.7.2 Risques, défis et orientations à venir

Même si le rendement de l'ACDI en 2004–2005 a été solide dans l'ensemble, la réalité a fait ressortir les problèmes que pose la coopération au développement et a fourni à l'Agence l'occasion de réfléchir sur les leçons retenues, ainsi que sur les possibilités et sur les risques associés à ses activités.

En 2004–2005, plusieurs facteurs ont influé sur le fonctionnement et la programmation de l'ACDI. Certains de ces facteurs, qui sont décrits brièvement ci-après, nécessitent – et nécessiteront toujours – une attention particulière de la part de l'Agence.

- **Mettre en application les approches-programmes et les modalités de financement commun :** L'application des approches-programmes (p. ex., le financement commun et le soutien budgétaire direct) et l'harmonisation de ses pratiques d'aide avec celles d'autres donateurs ont continué de poser des problèmes pour l'ACDI et ont fait ressortir la nécessité, entre autres, d'accroître les compétences et la formation, d'intensifier la présence sur le terrain, d'améliorer la gestion des risques, de simplifier les procédures administratives et de renforcer les capacités des partenaires. L'Agence s'attaque à ces problèmes, et continuera d'y accorder son attention.
- **Réagir aux crises humanitaires et à d'autres situations d'urgence :** Les demandes associées aux crises humanitaires et aux autres situations d'urgence en 2004–2005, plus particulièrement le tsunami, ont exercé beaucoup de pressions sur le personnel de l'ACDI et ont, dans certains cas, retardé certaines activités de programme. La nécessité pour l'Agence de réagir aux situations de crise, combinée aux défis particuliers que pose une présence dans des États fragiles ou en déroute touchés par un conflit, a encore fait ressortir l'importance d'exercer une solide gestion des risques en étroite collaboration entre les donateurs à cet égard.
- **Modifier les approches relatives à la planification, à la mesure et aux rapports sur le rendement :** Sur ce plan, compte tenu des exigences nouvelles et croissantes en matière de responsabilités et des nouvelles politiques pangouvernementales comme la SRRG et l'AAP, l'Agence doit concevoir de nouveaux outils et de nouveaux cadres aux fins de la planification, de la mesure du rendement et de l'affectation des ressources. Il s'agit d'une tâche complexe qui nécessitera une réorientation majeure des approches existantes.
- **Mettre en application les résultats des initiatives pangouvernementales :** En 2004–2005, l'Agence a participé à deux initiatives pangouvernementales majeures, soit l'examen de la politique internationale et l'examen des dépenses. Même si les

deux exercices ont été utiles, ils ont fait ressortir certains problèmes. La mise en application des résultats de l'examen des dépenses et, plus particulièrement, des nouvelles orientations définies dans l'EPI, aura d'importantes répercussions sur l'Agence au cours des années à venir.

On trouve plus de détails sur les leçons, les risques et les défis à la section 2, après le bilan détaillé sur le rendement de l'ACDI pour 2004–2005.

## Section II : Rendement de l'ACDI

### 2.1 Résultats stratégiques : Obtenir des résultats

Chacune des sections suivantes – une par résultat stratégique ou résultat de développement énuméré dans la fiche de rendement qui figure à la section 1 – commence par un tableau (ou un modèle logique) récapitulant les priorités ou les résultats intermédiaires pour chaque domaine, et comprend des exemples d'indicateurs ou de résultats immédiats. De plus, chaque section fait état des dépenses prévues et des décaissements réels pour 2004–2005 et présente un aperçu des résultats obtenus.

#### 2.1.1 Bien-être économique

Dans le domaine du bien-être économique, les dépenses prévues pour 2004–2005 totalisaient 734,4 millions de dollars et les décaissements réels ont atteint 804 millions de dollars.

**Cibles des ODM :**  
**Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, ainsi que la proportion de la population qui souffre de la faim.**

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs /résultats immédiats (SDD 2004–2006)
Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accroissement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.</li><li>• Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis.</li><li>• Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons démunis.</li><li>• Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proportion de la population gagnant moins de un dollar par jour.</li><li>• Ratio de la pauvreté (incidence et gravité de la pauvreté).</li><li>• Écarts de revenu entre les hommes et les femmes.</li><li>• Volumes des échanges, accès aux marchés pour les pays en développement.</li><li>• Grands indicateurs du rendement économique (c.-à-d., croissance économique, chômage et croissance de l'activité du secteur privé).</li><li>• Indicateurs de politiques monétaires saines (p. ex., taux d'inflation, taux d'intérêts réels).</li></ul>

#### Introduction

La réduction de la pauvreté est la pierre angulaire du programme de coopération pour le développement de l'ACDI. Parce que la croissance économique est une condition

essentielle à la réduction de la pauvreté, les programmes d'aide du Canada sont axés sur les investissements visant à stimuler cette croissance et à améliorer les conditions de vie.

La mise en place d'un secteur privé dynamique et axé sur la croissance dans lequel tous les membres de la société trouvent leur compte est essentielle à l'atteintes des ODM. En 2004–2005, l'ACDI a continué d'orienter ses efforts dans ce domaine sur sa politique publiée en 2003, *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*. Ils sont également demeurés conformes aux orientations énoncées dans le rapport *Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres* publié en 2004 par la Commission du développement du secteur privé de L'ONU, co-présidée par le premier ministre Paul Martin et l'ancien premier ministre du Mexique, Ernesto Zedillo. Avec le soutien et les efforts de mobilisation canadiens, les partenaires multilatéraux du Canada et les autres donateurs, ainsi que les partenaires des pays en développement, s'emploient à intégrer le développement du secteur privé dans les politiques et les stratégies institutionnelles. L'ACDI a également maintenu son leadership au chapitre du soutien au micro-crédit, du renforcement des institutions locales et du ciblage des femmes qui dirigent des micro-entreprises.

Dans les pays en développement, où une vaste proportion de la population pauvre habite les régions rurales, le développement du secteur privé passe souvent par l'agriculture. En 2004–2005, la politique intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*, publiée en 2003, a continué à orienter l'appui apporté par l'ACDI à l'agriculture. Les priorités de l'Agence ayant fait l'objet d'un rééquilibrage, l'ACDI n'a pas atteint en 2004–2005 l'objectif de dépense initial de 225 millions de dollars prévu dans la politique de 2003. Toutefois, pendant l'exercice, les investissements dans l'agriculture sont demeurés en hausse et appréciables, atteignant 178 millions de dollars. L'ACDI demeure résolue à mettre en œuvre une programmation dans ce domaine. Des secteurs d'activités prioritaires (par exemple le développement du secteur privé, la santé, y compris la sécurité alimentaire, et la viabilité de l'environnement) ont été mis en évidence dans l'examen de la politique internationale, réalisée en 2004–2005, et l'EPI qui en a résulté, secteurs où les investissements dans l'agriculture et le développement rural demeureront notables.

Enfin, en 2004–2005, outre son soutien au développement du secteur privé et de l'agriculture, l'ACDI a également privilégié de façon soutenue les initiatives visant à créer un climat propice à la croissance économique et à l'accroissement des occasions pour les démunis grâce à l'amélioration des lois, des politiques et des conditions économiques en général. Les efforts de l'Agence dans ce domaine comprennent aussi des initiatives visant à renforcer les capacités des gouvernements et des entrepreneurs des pays en développement à participer efficacement au commerce international et à l'investissement.

## Principales cibles et résultats

### *Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural*

- En 2004–2005, l'ACDI a continué de financer d'importants projets dans ce secteur, tels que l'Initiative du bassin du Nil et l'initiative Développement de variétés de maïs à haute teneur protéique en Afrique de l'Est. Au Ghana, plus de la moitié de l'investissement de 38 millions de dollars de l'ACDI en 2004–2005 était destinée à l'agriculture et à la sécurité alimentaire, principalement pour la mise en œuvre de la Politique de développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture. Celle-ci a d'ores et déjà contribué à accroître la disponibilité des aliments sur le marché grâce à l'accroissement des terres cultivées irriguées ainsi qu'à l'accès au travail du sol mécanisé et à la transformation agroalimentaire à petite échelle.
- Le soutien au titre de la gestion des ressources naturelles et de l'agriculture durable a donné d'importants résultats au Mozambique, où l'aide à l'aménagement hydraulique rural et à l'agrosylviculture ont permis d'améliorer l'accès à l'eau potable de 123 collectivités et d'étendre l'utilisation des techniques d'agrosylviculture aux agriculteurs. De plus, avec d'autres donateurs, l'ACDI appuie le Programme national de développement de l'agriculture du Mozambique. En 2004–2005, la production a augmenté de 9 p. 100, 150 000 familles ont bénéficié des services de vulgarisation, 1 195 hectares de systèmes d'irrigation ont été remis en état et un nombre plus élevé de demandes de titres fonciers ont été présentées. La plupart ont reçu une réponse favorable.
- Fidèle à sa promesse de réduire la vulnérabilité de l'Éthiopie face à la famine, l'ACDI a lancé deux nouveaux programmes dans ce pays en 2004–2005, à savoir le projet Récupération durable de l'eau et renforcement des institutions à Amhara de 17,5 millions de dollars et le projet Amélioration de la productivité et de l'accès aux marchés des agriculteurs éthiopiens doté d'une enveloppe de 19,9 millions de dollars. En tant que membre actif de la Nouvelle coalition pour la sécurité alimentaire mise sur pied par le gouvernement éthiopien, l'Agence s'est également employée avec l'aide de ses partenaires à mettre en application les initiatives existantes dans des programmes multidonateurs intégrés qui permettront de réaliser des économies d'échelle. L'ACDI a également lutté contre le problème de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest, où une invasion de sauterelles a amoindri les perspectives de production agricole en 2004–2005. En réponse à cette crise, l'ACDI a versé 6,5 millions de dollars à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture afin de soutenir les programmes de mesures correctives au Mali, au Niger et au Sénégal.
- Au Vietnam, un projet d'amélioration des moyens de subsistance appuyé par l'ACDI dans la province de Thanh Hoa a permis de réduire de 10 p. 100 le nombre de ménages démunis, d'accroître de 37 p. 100 le revenu moyen des

ménages, de réduire de 10 p. 100 le nombre de journées de maladie, et d'augmenter de 10 p. 100 la disponibilité du crédit ainsi que de 8 p. 100 le nombre de ménages qui vendent leurs récoltes, et a donné lieu à un total de 424 projets d'aménagement d'infrastructure.

- L'ACDI a majoré son aide de base annuelle de 17,37 millions de dollars au Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) en versant une somme additionnelle de 13,33 millions de dollars, provenant du Fonds canadien pour l'Afrique, afin de soutenir la recherche, l'élaboration et la diffusion de technologies de production et de transformation pour la recherche agricole adaptée aux besoins de l'Afrique. La recherche réalisée par le GCRAI permet d'améliorer la nutrition et les revenus au niveau local, particulièrement des familles des zones rurales. De plus, 30 millions de dollars du Fonds canadien pour l'Afrique (FAC) ont été engagés au titre du nouveau centre d'excellence des sciences biologiques pour l'agriculture établi à Nairobi, au Kenya, afin de donner suite au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).

*Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique favorable aux pauvres*

- En Égypte, le Projet de développement de petites et moyennes entreprises en Haute-Égypte, qui a pris fin en mars 2004, a contribué à la création de 2 000 entreprises et 8 000 emplois. Misant sur ce succès, un nouveau projet lancé en juillet 2004 apportera un soutien aux fournisseurs de services de création d'entreprises nouveaux et existants et aux institutions locales s'y rattachant, afin de renforcer le secteur des PME dans ce pays.
- En Russie, la contribution de l'ACDI au titre de la création de PME visait à diversifier l'économie en délaissant le pétrole et les minéraux au profit de la mise en valeur d'autres ressources naturelles. Sur une période de cinq ans, qui s'est terminée en 2004, plus de 500 personnes ont reçu une formation en production et commercialisation des produits de la forêt, ce qui a donné lieu à la création de 25 entreprises dans le district de Nanai, dont la majeure partie de la population est autochtone, dans la région de Khabarovsk, à l'extrémité est de la Russie.
- En 2004–2005, l'ACDI a soutenu ses partenaires multilatéraux qui consentent des prêts aux petites entreprises. Au Bangladesh, le Programme de développement des entreprises en Asie du Sud géré par la Société financière internationale de la Banque mondiale a dispensé une formation à 1 600 banquiers pour les aider à déterminer, élaborer et mettre en place des mesures de financement destinées aux PME. Les prêts dans ce secteur ont augmenté de 150 millions de dollars US au cours de la dernière année, et plus de 800 employés professionnels ont reçu une formation axée sur les activités.
- L'ACDI a également continué à offrir une aide directe aux pays au titre du micro-crédit et des micro-entreprises, particulièrement pour les femmes. Au Sénégal, le

soutien à un réseau d'institutions d'épargne et de crédit, qui compte plus d'un demi-million de membres, principalement des femmes, a tiré profit de prêts totalisant 142 millions de dollars pour la durée du projet. Aux Philippines, le soutien de l'ACDI à la Confédération nationale des coopératives a permis à 43 coopératives d'offrir un meilleur service à leurs quelque 243 696 membres, dont la moitié sont des femmes. Environ 23 000 prêts à l'entreprise abordables ont été consentis, amenant la création d'emplois dans la collectivité, tandis que le volet d'assurance coopérative a amélioré les avantages dont bénéficient les membres.

- Fidèle à sa promesse d'appuyer de nouvelles approches pour faciliter les investissements, l'ACDI a approuvé des fonds pour la création d'un Centre d'investissement pour les entreprises locales au Bangladesh en 2004–2005 et évalué la faisabilité de l'implantation d'un centre du même genre au Sénégal. L'objectif est de permettre aux PME d'avoir accès aux capitaux et aux connaissances, techniques et pratiques novatrices qui leur permettront d'augmenter et d'améliorer leur production de biens et services destinés au remplacement des importations et à l'exportation.

**Encadré 6 : Coopération régionale : promouvoir le développement du secteur privé en Afrique de l'Ouest**

Le soutien apporté par l'ACDI au projet Bourse régionale des valeurs mobilières représentait un investissement de 3 millions de dollars sur six ans qui a pris fin en 2004-2005. Dans le cadre de ce projet, on a créé la plate-forme de mise en œuvre du Programme de développement du marché financier de l'Afrique de l'Ouest, une initiative multidonateurs de 408 millions de dollars américains à laquelle l'ACDI continue de participer (3,1 millions de dollars entre 2005-2006 et 2008-2009).

Dans le cadre du premier projet, on a renforcé les institutions régionales et amélioré leur transparence. Le cadre d'investissement plus favorable créé grâce aux premières activités du soutien de l'ACDI a permis d'améliorer la confiance dans les marchés financiers et les institutions de l'Afrique de l'Ouest. Le nouveau programme contribuera au renforcement continu des organes locaux de réglementation et de gouvernance, dont la bourse régionale, les entreprises de gestion et d'intermédiation, l'Union économique et monétaire ouest-africaine, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest et le Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers.

*Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux profitent aux pauvres*

- En 2004–2005, l'Agence a continué à aider les pays pauvres à renforcer leurs capacités afin de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux. L'ACDI a versé 750 000 dollars à l'Organisation des États américains (OEA) dont le programme d'aide aux petites économies des Caraïbes a permis de mettre sur pied des bases de données juridiques et commerciales, des cadres de facilitation des investissements, de préparer des études sur les répercussions, des ateliers sur les grands enjeux économiques et un relevé des obstacles juridiques au commerce. Le programme a également créé des centres de consultation dans 11 pays.

- Des petits producteurs de 15 pays d’Afrique ont renforcé leur compétitivité grâce au Programme d’appui au renforcement des capacités de commerce international au service de l’Afrique (PACCIA), que l’ACDI soutient par l’intermédiaire du FCA. Par exemple, des missions commerciales ont aidé 600 agriculteurs du Ghana à trouver des marchés pour leurs produits en Europe, ce qui a donné lieu à une augmentation de 680 000 dollars des exportations hebdomadaires. En 2004–2005, le PACCIA a également lancé une initiative régionale sur l’égalité des sexes et le commerce, qui consiste à offrir aux femmes entrepreneures des cours sur les exportations, les services à l’entreprise, l’information commerciale et le maillage.
- En 2004–2005, l’ACDI a continué à offrir une aide pour favoriser la participation effective aux négociations commerciales. Par exemple, le soutien fourni au Centre africain de politique commerciale a permis de mieux faire comprendre les enjeux commerciaux aux décideurs et aux négociateurs, d’appuyer la définition de positions de négociation communes sur l’« ensemble des résultats » du 31 juillet 2004 de l’Organisation mondiale du commerce (OMC) pour les pays africains. Dans le Caucase du Sud, l’ACDI a également soutenu le Centre international de politique commerciale et juridique qui a organisé des ateliers et dispensé de l’information générale sur les politiques commerciales, ce qui a incité la Géorgie et l’Arménie à participer à plusieurs conférences de l’OMC et permis d’aider l’Azerbaïdjan à négocier son adhésion à l’OMC.

*Promouvoir un climat économique favorable à la croissance et à l’investissement*

- En Égypte, un « guichet unique » de délivrance de permis et d’inscription des entreprises créé avec le concours de l’ACDI a permis de réduire à deux semaines environ le temps d’attente qui atteignait presque un an. Considéré comme une pratique exemplaire, ce modèle fait maintenant partie de la nouvelle loi sur les PME, et il est mis en application à la grandeur de la province. En Ukraine, l’aide fournie par l’ACDI (4 millions de dollars sur trois ans) a permis d’améliorer le cadre légal pour les sociétés fermées, notamment grâce aux modifications apportées aux lois sur les activités agricoles et bancaires, ainsi qu’à l’adoption d’une nouvelle loi sur les sociétés par actions. Au Burkina Faso, le Centre financier aux entrepreneurs, soutenu par l’ACDI, a participé à l’élaboration d’une stratégie nationale pour le micro-financement.
- Avec le soutien de l’ACDI, des conseillers industriels canadiens de haut niveau fournissent des conseils à des gens d’affaires par l’intermédiaire du Programme de redressement des entreprises et du Fonds de coopération technique canadienne en Europe centrale et orientale. En 2004–2005, un projet mené par des Canadiens a également permis la prestation des conseils spécialisés afin d’améliorer la gestion de l’aéroport à Oulan Oude, en Sibérie. En Ouzbékistan, des conseils novateurs ont été dispensés sur les accords de gestion axée sur le rendement des services publics qui seront adoptés par une entreprise locale de service de chauffage.

- L'intégration de technologies de l'information et des communications (TIC) dans les PME d'Afrique a également été une priorité de l'ACDI en 2004–2005 dans le cadre de son projet Enablis. En 2004–2005, une contribution de 1,4 million de dollars de l'ACDI a permis l'ouverture du premier bureau régional d'Enablis en Afrique du Sud et l'accréditation de 53 entrepreneurs membres (dont 26 p. 100 sont des femmes) admissibles à des prêts et un soutien technique.
- En 2004–2005, l'ACDI a terminé les travaux préparatoires concernant le Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique (FICA), créé en avril 2005. Le FICA est une mesure audacieuse et novatrice de promotion des partenariats public-privé en vue d'accroître l'investissement étranger direct en Afrique porteur de croissance économique. À titre d'associé commanditaire de ce fond d'investissement privé sans droit de regard, l'Agence versera une contribution de 100 millions de dollars qui sera égalée par d'autres investisseurs également associés commanditaires.

### 2.1.2 Développement social

Dans le domaine du développement social, les dépenses prévues en 2004–2005 totalisaient 1 190,2 millions de dollars et les décaissements réels ont atteint 1 593,2 millions de dollars.

#### Objectifs des ODM

- **Veiller à ce que d'ici 2015, tous les enfants, filles et garçons, partout dans le monde, aient les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.**
- **Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires de préférence d'ici 2005 et à tous les niveaux d'enseignements en 2015 au plus tard.**
- **Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.**
- **Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.**
- **D'ici 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle.**
- **D'ici 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.**

Résultats stratégiques	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs types/résultats immédiats (SDD 2004—2006)
Meilleure qualité de vie des femmes, des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la programmation dans les secteurs de l'éducation de base, du VIH/sida, de la santé et de la protection des enfants.</li> <li>• Soutien et promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes à tous les programmes, politiques et projets de développement.</li> <li>• Prestation d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport net d'inscriptions à l'école primaire.</li> <li>• Proportion d'élèves (garçons et filles) qui commencent la première année et qui atteignent la cinquième année.</li> <li>• Rapport filles-garçons aux niveaux primaire, secondaire et post-secondaire.</li> <li>• Pourcentage de patients (hommes et femmes) atteints d'une maladie transmise sexuellement (MTS) qui reçoivent un diagnostic, un traitement et des conseils appropriés.</li> <li>• Taux de mortalité : nourrissons, enfants de moins de cinq ans, mortalité maternelle.</li> <li>• Incidence du paludisme et de la tuberculose (hommes et femmes).</li> <li>• Connaissances/compétences des femmes et des organisations féminines pour défendre leurs droits et participer à la prise de décisions.</li> <li>• Systèmes de détection précoce en place dans les pays vulnérables.</li> </ul>

## Introduction

Le développement est d'abord et avant tout une question humaine. Ce sont des personnes qui s'occupent des ressources humaines et naturelles, qui mettent sur pied les institutions et les mécanismes et qui alimentent la productivité et les échanges sur lesquels repose le développement. L'éducation, la santé et les autres besoins fondamentaux sont les fondements du progrès humain, et l'investissement dans ces secteurs est le moyen le plus efficace pour un pays d'aider à réduire la pauvreté et de contribuer au développement durable, à condition que cet investissement respecte les principes du développement durable.

En septembre 2000, le ministre de la Coopération internationale a présenté le document intitulé *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*, qui énonce les quatre secteurs d'action prioritaire pour l'ACDI : l'éducation, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la protection des enfants. L'objectif des priorités de développement social (PDS) était d'investir stratégiquement dans ces secteurs afin de contribuer de façon plus marquée au bien-être social et économique et d'accélérer les progrès dans l'atteinte des ODM. En 2004–2005, l'ACDI a honoré son engagement de doubler les dépenses consacrées aux PDS entre 2000 et 2005. L'investissement cumulatif visé pour la période de cinq ans avait été fixé à 2,8 milliards de dollars; à la fin de 2004–2005, l'ACDI avait dépassé cet objectif et investi plus de 3,2 milliards de dollars.

Outre les succès qu'elle a remporté en atteignant les objectifs de PDS, l'Agence a également obtenu des résultats éloquentes, particulièrement dans les secteurs de la santé, du VIH/sida et de l'aide humanitaire, où son rendement dépasse les attentes. Par ailleurs, des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne la protection des enfants et la promotion de l'égalité entre les sexes.

## Objectifs et résultats principaux

### *Renforcer les programmes éducatifs de base*

- Lors du Sommet du G8 de Kananaskis (Alberta) en juin 2002, le Canada s'est engagé à doubler les sommes qu'il affecte à l'éducation de base en Afrique, en les portant à 100 millions de dollars par an d'ici 2005. Cet objectif sera atteint à la fin de 2005. Près de 80 p. 100 de ce budget est dépensé au Mozambique, en Tanzanie, au Sénégal et au Mali, principalement dans l'enseignement primaire. Depuis 2002, six millions d'enfants en plus (près de la moitié était des filles) vont désormais à l'école dans les neuf pays<sup>26</sup> où le Canada finance le système d'éducation. Cela représente près du quart de la population d'âge scolaire.

#### **Encadré 7 : Éducation de base en Afrique : Des résultats**

En 2004-2005, l'ACDI a injecté environ 86 millions de dollars dans l'éducation de base en Afrique. Voici les résultats de plusieurs des initiatives réalisées :

**Mozambique** : L'aide à l'acquisition de matériel pédagogique a permis de fournir de nouveaux manuels scolaires à chaque enfant inscrit à l'école primaire, soit près de 3,5 millions d'enfants. Parmi les autres résultats : intégration accrue à l'enseignement de l'égalité entre les sexes et du VIH/sida, production de manuels pour enseignants et nouvelles méthodes d'enseignement.

**Kenya** : Le rapport élève-manuel scolaire dans les écoles primaires est passé de 15:1 en 1999-2000 à 3:1 en 2004-2005. Le taux d'inscription brut des filles est passé de 90 p. 100 à presque 100 p. 100 durant la même période.

**Tanzanie** : Le taux d'inscription net est passé de 65 p. 100 avant la mise en œuvre du projet à 90,5 p. 100 en 2004, avec une proportion presque égale de garçons et de filles. Près de 10 700 nouvelles salles de classe ont été construites et 9 000 nouveaux enseignants ont été formés. Le rapport élève-manuel est passé de 20:1 à 5:1, et la participation communautaire est très active.

**Sénégal** : Le taux d'inscription brut est passé de 69,4 p. 100 en 2001 à 79,8 p. 100 en 2004, dépassant légèrement l'objectif du gouvernement (79,4 p. 100). Le taux d'inscription à l'école primaire est passé de 81 p. 100 en 2000 à 90,4 p. 100 en 2004. Malgré ces moyennes nationales, il existe encore d'importants écarts entre les filles et les garçons dans les régions les plus pauvres, et ces écarts se creusent à mesure que le niveau de scolarité augmente.

**Mali** : On a recruté et formé au total 1 290 enseignants contractuels; le taux d'inscription brut est passé de 67 p. 100 en 2003 à 70,5 p. 100 en 2004; le taux d'inscription des filles est passé de 56,4 p. 100 à 59,9 p. 100 et celui des garçons, de 77,9 p. 100 à 81,3 p. 100.

- En plus de l'aide directe de gouvernement à gouvernement, l'ACDI finance les projets d'éducation mis en œuvre par ses partenaires canadiens. En Sierra Leone, les responsables du Plan de parrainage du Canada ont élaboré un programme de renouveau de l'enseignement, qui appuie l'engagement qu'a pris le gouvernement

<sup>26</sup> Mozambique, Tanzanie, Sénégal, Mali, Ouganda, Kenya, Zambia, Malawi et Burkina Faso

d'augmenter les taux d'inscription et de maintien à l'école, et d'améliorer la qualité de l'éducation de base. La Banque mondiale et la Banque africaine de développement mettent en œuvre des initiatives inspirées de ce modèle.

- En 2004–2005, l'ACDI a continué à soutenir la formation des enseignants. En Guyane, les responsables d'un programme de formation des enseignants chargés de l'éducation de base, en place depuis longtemps, ont créé un centre de formation sur place afin de faciliter le télé-enseignement pour les régions reculées mal desservies. Durant la mise en œuvre de ce projet, le nombre d'étudiants passant des examens a augmenté régulièrement, et le taux de réussite aux examens a lui aussi augmenté dans les régions visées par le projet.
- Au Vietnam, l'ACDI a continué à s'appuyer sur le succès de la réforme de l'éducation dans laquelle elle avait investi des fonds, en aidant le ministère de l'Éducation et de la Formation à mettre en œuvre un plan national intitulé « L'éducation pour tous » (EPT). Cette initiative prévoyait la préparation de plans à ce chapitre par les autorités enseignantes provinciales dans le cadre du plan national, et le renforcement de la capacité du ministère à coordonner le processus de planification de l'éducation à l'échelle provinciale.
- Au Bangladesh, l'ACDI aide le Comité pour l'avancement rural du Bangladesh (BRAC), principale ONG du pays, à dispenser un enseignement non officiel à 1 300 000 enfants pauvres des régions éloignées (dont 60 à 65 p. 100 de filles) qui ont abandonné l'école traditionnelle ou n'y ont jamais été inscrits, y compris des enfants de groupes ethniques minoritaires et des enfants handicapés. En 2004–2005, le BRAC administrait 16 000 écoles maternelles et 31 000 écoles primaires.

#### *Renforcer les programmes de lutte contre le VIH/sida*

- En 2004–2005, l'ACDI a largement contribué à la lutte contre le VIH/sida, en finançant à la fois des initiatives internationales et nationales. Grâce à un apport de fonds spéciaux en fin d'année, l'Agence a versé 140 millions de dollars dans le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMLSTP), doublant ainsi la contribution prévue pour 2004–2005. Le FMLSTP a permis d'aider des dizaines de millions de personnes grâce à des programmes de prévention : campagnes d'incitation au changement de comportement, distribution de condoms, aide aux utilisateurs de drogues injectables, aux travailleurs du sexe et aux populations mobiles, programmes scolaires, et initiatives de sensibilisation. Le Fonds appuie également l'amélioration des infrastructures et le perfectionnement des compétences. En 2004, plus de 350 000 personnes travaillant pour des ministères de la Santé, des organisations communautaires et des programmes d'éducation ont reçu une formation.
- L'ACDI a également compté parmi les premiers donateurs qui ont contribué à l'initiative de lutte contre le VIH/sida « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en y injectant 100 millions de dollars sur deux ans

(2004–2006). Grâce à cette initiative, environ un million de personnes bénéficient actuellement d'une trithérapie antirétrovirale, et ce nombre est en augmentation dans toutes les régions. En 2005, l'ACDI sera représentée au sein du comité directeur chargé d'une évaluation indépendante de cette initiative pour le compte de plusieurs pays, sous l'égide de l'OMS.

- Le Canada, qui préside le Conseil de coordination du programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), a beaucoup aidé à l'amélioration de la coordination entre donateurs, la promotion de l'efficacité et de l'efficience du bureau du Conseil, la promotion d'une approche de la réduction des préjudices et de la prévention du VIH/sida fondée sur les droits (en particulier grâce à l'élargissement de la Coalition mondiale sur les femmes et le sida), et en supervisant l'application des « Trois principes »<sup>27</sup>.
- L'ACDI soutient non seulement les initiatives internationales, mais aussi les programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida dans divers pays, dont un grand nombre sont africains: Nigéria, Ghana, Afrique du Sud, Zimbabwe, Tanzanie, Kenya, Malawi et Mozambique (*voir l'encadré 8*). Le FCA injectera 50 millions de dollars entre 2002 et 2007 afin d'appuyer la recherche de vaccins contre les souches virales courantes en Afrique.

---

<sup>27</sup> Un cadre national d'action contre le VIH/sida qui permet d'intégrer la coordination des activités de tous les partenaires; un organisme national de coordination de la lutte contre le sida bénéficiant d'un large appui multisectoriel; et un système national de suivi et de surveillance.

### **Encadré 8 : La lutte contre le sida au Mozambique – Une approche globale**

Le Mozambique est un pays que l'ACDI juge prioritaire dans le cadre de la lutte contre le VIH/sida. L'ACDI contribue à des programmes nationaux intégrés auxquels participent plusieurs donateurs, notamment le Fonds commun de soutien au secteur de la santé et le Fonds commun de soutien au Conseil national sur le sida.

Voici certains des résultats qu'ont générés les programmes de lutte contre le VIH/sida de l'ACDI :

- Accès d'un plus grand nombre de Mozambicains aux traitements contre le VIH/sida. Voici les progrès réalisés en 2004 :
  - 6 226 Mozambicains ont bénéficié d'une thérapie antirétrovirale;
  - 4 047 femmes et 4 950 enfants ont reçu un traitement de prévention de la transmission de la mère à l'enfant;
  - on a créé 25 hôpitaux de jour offrant la thérapie antirétrovirale;
  - on a formé 50 médecins à propos de la thérapie antirétrovirale.
- Accès d'un plus grand nombre de Mozambicains à l'information sur la prévention du VIH/sida et aux services connexes. Voici les résultats obtenus :
  - 300 000 personnes ont reçu des services de counselling et ont subi un test de dépistage;
  - 113 sites de consultation et de dépistage volontaires en activité.
- Le volet stratégique du plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida pour 2005-2009 a été approuvé.
- On a offert un soutien accru aux collectivités et aux organisations locales grâce au Conseil national sur le sida.
- L'ACDI a reçu l'autorisation de mettre en œuvre les initiatives suivantes en 2004-2005 : fonds de soutien ponctuel pour la lutte contre le VIH/sida (4 M\$, 2004-2008); initiative visant les orphelins et les enfants rendus vulnérables par le VIH/sida au Mozambique (1,183 M\$, 2005-2006); formation relative au programme du renouveau de la santé (Health Renewal Program) au Mozambique (1,165 M\$; 2005-2008).

- Au Cambodge, un programme de prévention et de sensibilisation financé par l'ACDI a permis de faire passer le taux de prévalence du VIH le long des principaux axes routiers de 3,9 p. 100 en 1999 à 1,9 p. 100 en 2003. En Haïti, malgré l'instabilité politique et les ravages causés par l'ouragan Jeanne, le ministère de la Santé, des groupes communautaires et des donateurs, dont le Canada, ont intensifié leurs activités de coordination, formé plus de 70 p. 100 des travailleurs de la santé dans leur domaine de spécialité et étendu la portée des services au sein des écoles et des organisations communautaires, et parmi les travailleurs du sexe. L'ACDI a investi plus de 2,2 millions de dollars dans ce projet en 2004-2005.
- L'aide au Programme de lutte contre le VIH/sida du Caribbean Epidemiology Centre, initiative à laquelle participent plusieurs donateurs (dont l'ACDI, qui a versé 1,042 million de dollars en 2004-2005), a permis aux pays membres de mettre en œuvre des plans nationaux et de créer des programmes comme celui sur la prévention de la transmission de la mère à l'enfant. De plus, le Centre a négocié un prix réduit pour les médicaments antirétroviraux nécessaires dans la région.

- En Europe centrale et orientale, l'ACDI soutient un programme régional triennal à hauteur d'un million de dollars (377 522 \$ ont été déboursés en 2004–2005) qui encourage la « réduction des préjudices<sup>28</sup> » afin d'enrayer la prolifération du VIH/sida en Russie, en Ukraine, en Géorgie et au Tadjikistan. Par exemple, grâce à cette initiative, le ministère géorgien de la Santé a créé un conseil consultatif chargé de recommander les changements à apporter aux politiques et aux lois en vigueur, et l'administration pénitentiaire ukrainienne s'est engagée à élaborer des programmes de lutte contre le VIH et la toxicomanie en prison.
- L'ACDI souhaite également que la sensibilisation au sida soit intégrée aux principaux programmes d'enseignement dans des pays comme le Mozambique ou Haïti. Dans sept pays du Sud-Est de l'Europe, dans le cadre d'un programme de prévention du VIH/sida axé sur les jeunes, les ministères de l'Éducation ont intégré à leurs programmes scolaires officiels l'éducation sexuelle et l'acquisition d'aptitudes à la vie quotidienne. En Bosnie-Herzégovine, 236 des 300 écoles secondaires ont adopté le nouveau programme d'études et, en Macédoine, il est mis en œuvre à titre de programme pilote dans huit écoles.

#### *Renforcer les programmes dans le domaine de la santé et de la nutrition*

- En 2004–2005, l'ACDI a largement contribué aux efforts déployés à l'échelle internationale en vue de régler les problèmes liés à la santé et à la nutrition. Le Canada apporte sa contribution sur le plan financier et en matière d'élaboration de politiques à diverses organisations : UNICEF, OMS, Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et Fonds des Nations Unies pour la population.
- L'ACDI contribue en outre à divers fonds spéciaux qui ont généré d'excellents résultats. Le Canada est l'un des fondateurs et principaux donateurs (25 millions de dollars en 2004–2005) du Dispositif mondial de financement des médicaments antituberculeux, dont on estime qu'il a permis de fournir des médicaments contre la tuberculose à environ 4,48 millions de patients dans 58 pays depuis 2001. Grâce à un apport de fonds spéciaux en fin d'année, l'ACDI a par ailleurs injecté une somme supplémentaire de 160 millions de dollars dans l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) et 42 millions dans l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (GPEI). (Voir l'encadré 9).

<sup>28</sup>

La réduction des préjudices constitue une approche pragmatique et humanitaire visant à limiter les préjudices individuels et sociaux associés à la consommation de drogue, en particulier le risque d'infection par le VIH; elle vise un grand nombre de services destinés aux toxicomanes, dont l'échange d'aiguilles et de seringues, les traitements de substitution et d'autres services de soutien.

### **Encadré 9 : Vers un monde sans polio en 2008**

Depuis 1988, le Canada compte parmi les cinq principaux donateurs de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (GPEI), dans laquelle il a déjà injecté 165 millions de dollars, dont 42 millions en 2004-2005.

Grâce à la multiplication des vaccinations dans le monde, le nombre de cas de polio déclarés est passé de plus de 350 000 en 1988 à 1 255 en 2004. C'est en Afrique qu'on continue d'observer le plus grand nombre de cas de polio. L'objectif du GPEI est l'éradication de la polio à l'échelle planétaire d'ici la fin de 2008. Le Canada continue de travailler avec les pays du G8 et d'autres partenaires afin d'appuyer cet effort, en particulier grâce à l'initiative d'éradication de la polio menée par l'Organisation mondiale de la santé et Rotary International.

À l'automne de 2004, la réaction rapide du Canada à une épidémie de polio au Nigeria, qui menaçait l'ensemble de la région, a permis à un million de personnes dans 23 pays de vacciner 80 millions d'enfants de moins de cinq ans, contenant ainsi l'épidémie. Grâce à des interventions rapides comme celle-ci et à l'engagement permanent du Canada dans la lutte contre cette maladie, nous nous rapprochons de l'échéance de 2008 et d'un monde libéré de la polio.

- Les moustiquaires traitées de façon permanente aux insecticides sont le moyen le plus économique de prévenir le paludisme et donc de réduire le fardeau que cette maladie représente pour les systèmes de santé en Afrique. En décembre 2004, la contribution de 4,5 millions de dollars de l'ACDI à la Croix-Rouge canadienne a permis de fournir plus de 700 000 moustiquaires traitées de façon permanente aux insecticides à tous les ménages comptant des enfants de moins de cinq ans, et ce dans le cadre d'une campagne nationale pour la santé des enfants au Togo (Afrique de l'Ouest). C'était la première fois que la distribution de moustiquaires à l'échelon national était associée à une campagne de vaccination, et les résultats préliminaires indiquent que la campagne a été couronnée de succès. L'ACDI continue également d'appuyer le programme africain de lutte contre l'onchocercose, qui traite chaque année plus de 40 millions de personnes contre la cécité des rivières. Parmi les autres programmes régionaux, on compte un projet de coopération technique mené à bien en Asie du Sud-Est, qui a permis de former 52 participants dans les domaines de la biosécurité et du confinement biologique, dans le cadre d'une stratégie régionale pour lutter contre les épidémies de nouvelles maladies infectieuses touchant les êtres humains et les animaux.
- Durant la période à l'étude, l'ACDI est demeurée un des principaux bailleurs de fonds des programmes d'apport supplémentaire en vitamine A, en collaboration avec l'UNICEF et les responsables de l'Initiative pour les micronutriments, à Ottawa. Ces derniers estiment qu'en 2004 l'aide de l'ACDI (23 millions de dollars en 2004-2005) a permis de fournir des doses de vitamine A à plus de 200 millions d'enfants de moins de cinq ans, sauvant ainsi de la mort plus de 300 000 d'entre eux.
- De plus, l'Agence a continué à déployer de nombreux efforts afin de réduire le taux de mortalité lié à la maternité. En 2004-2005, elle a injecté 700 000 \$ dans

un nouveau partenariat international axé sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants (Partnership for Maternal, Newborn and Child Health). En outre, grâce au soutien qu'elle a accordé au Fonds des Nations Unies pour la population, l'ACDI a permis d'améliorer l'accès aux soins de santé génésique pour la prévention et le traitement de la fistule obstétrique dans 20 pays, et offert des services obstétricaux d'urgence en Afghanistan, où le taux de mortalité lié à la maternité est l'un des plus élevés au monde.

- L'ACDI a continué à appuyer les améliorations apportées à la prestation de services de santé. L'aide apportée aux responsables des soins de santé communautaire au Mali a permis à plus de gens de se faire soigner; la proportion d'habitants vivant à 5 km ou moins d'une clinique est passée de 33 p. 100 en 2002 à 46 p. 100 en 2004; le taux de naissances assistées d'enfants vivants est passé de 36 p. 100 à 44 p. 100, et le taux de vaccination des nourrissons, de 52 p. 100 à 87 p. 100. Au Bangladesh, le Centre for Health and Population Research continue d'étudier les problèmes de santé touchant les populations pauvres et vulnérables, et à offrir des services de santé. En Équateur, un important programme de lutte contre la tuberculose permet de détecter et de traiter la maladie dans les trois provinces les plus peuplées, grâce à une approche qui sert aujourd'hui de modèle pour le traitement de la tuberculose dans d'autres pays.
- Les services d'alimentation en eau potable et d'hygiène publique améliorent l'état de santé des populations de collectivités du monde entier, de l'Indonésie au Malawi en passant par le Pérou, où plus de 360 000 personnes ont bénéficié d'un récent projet visant à renforcer la capacité à offrir ces services dans les municipalités.
- En 2004–2005, l'ACDI a facilité les travaux de reconstruction après le passage de l'ouragan Mitch au Honduras. La dernière année d'affectation du fonds de transformation d'après-Mitch (4,5 millions de dollars sur sept ans) a permis de mener à bien divers projets d'infrastructure, qui visaient des écoles, des établissements de soins de santé, des latrines et des systèmes d'approvisionnement en eau sur la côte nord du Honduras.

#### *Renforcer les programmes de protection des enfants*

- Le Canada contribue principalement à la protection des enfants contre la violence, l'exploitation et la discrimination en apportant une aide régulière à l'UNICEF (financement de base de 13,5 millions de dollars en 2004–2005). L'ACDI appuie en outre divers projets individuels, en collaboration avec l'UNICEF, dont un projet au Sri Lanka qui vise à réclamer la libération de tous les enfants employés par le gouvernement ou les forces armées rebelles, et à offrir des centres de transit et une aide à la réintégration aux enfants libérés. Dans le cadre d'une autre initiative, l'UNICEF a facilité le retour à l'école de près de 7 000 enfants, la création de classes de rattrapage pour environ 45 000 élèves et la restauration de 241 édifices scolaires.

- En 2004–2005, l’ACDI a commencé à élaborer une stratégie sur les droits de l’enfant pour son programme de coopération avec l’Égypte, qui intègre les droits des enfants et leur protection dans sa programmation en matière de développement de l’emploi et des petites entreprises, d’éducation de base et d’égalité entre les sexes. L’ACDI a par ailleurs collaboré avec le gouvernement et des partenaires de la société civile afin d’élaborer, de mettre à l’essai et de diffuser plusieurs outils innovateurs axés sur l’alphabétisation, et octroyé de petits prêts afin d’aider les enfants qui travaillent dans une micro-entreprise ou une petite entreprise.
- Durant la période à l’étude, l’ACDI a continué d’appuyer la réadaptation et la réinsertion sociale des enfants touchés par la guerre. Une étude financée par l’Agence qui portait sur les jeunes filles enlevées durant le conflit en Angola a permis à l’ACDI et à ses partenaires de répondre aux besoins de ces jeunes filles dans le cadre d’autres efforts de démobilisation. Les jeunes qui ont été pris dans la tourmente de la guerre civile en Colombie ont joué un rôle important dans l’élaboration et la mise en œuvre du projet très fructueux baptisé Résolution des conflits pour les adolescents. En septembre 2004, le Bureau international d’éducation de l’UNESCO a jugé que ce projet reflétait des pratiques exemplaires en matière d’éducation.
- En Afrique de l’Ouest, l’ACDI appuie un projet d’Aide à l’enfance - Canada (plus de 500 000 dollars y ont été investis en 2004–2005), qui porte sur le trafic d’enfants dans la région transfrontalière entre le Mali, le Burkina Faso, la Guinée et la Côte d’Ivoire. Ce projet a permis de sensibiliser la population à propos de ce phénomène, de protéger les enfants migrants en situation dangereuse et de les aiguiller vers des services sociaux. Les responsables du projet ont élaboré une méthode et des outils visant à renforcer la capacité des organisations de la société civile et des pouvoirs publics à lutter contre le trafic d’enfants. De plus, en menant ses propres enquêtes sur les parcours empruntés par les trafiquants, l’Agence a pu informer les autorités de ces actes criminels.

*Soutenir et promouvoir l’intégration du principe de l’égalité des sexes*

- En 2004–2005, l’ACDI a collaboré avec plusieurs gouvernements nationaux afin de les aider à mieux intégrer l’égalité des sexes. Par exemple, les échanges de vues avec le gouvernement du Sénégal l’ont incité à adopter une stratégie nationale pour l’équité et l’égalité entre les sexes au début de l’année 2005. En outre, l’ACDI a appuyé la mise en œuvre d’un plan d’action pour une réforme visant l’égalité des sexes au Pakistan. Au Nicaragua, le soutien de l’ACDI a favorisé la consolidation du plan national pour l’équité entre les sexes, qui fait maintenant partie du Plan national de développement et est financé grâce à des fonds provenant du budget national. Sur le plan des programmes, l’ACDI a veillé à ce que le principe de l’égalité des sexes soit intégré à la conception des projets dans le domaine de l’éducation, ce qui a eu pour effet d’accroître l’accès aux

études et le taux de réussite scolaire au Bangladesh, en Égypte, au Kenya, au Mozambique, au Sénégal et en Ouganda.

- Le bilan favorable de l'ACDI en ce qui a trait à la promotion de l'égalité entre les sexes a été souligné par des observateurs et des partenaires en 2004–2005. Mentionnons que le conseiller de l'ACDI en matière de développement social et d'égalité entre les sexes au Burkina Faso a été fait, à l'occasion de la Journée internationale de la femme, chevalier de l'Ordre National de ce pays en raison de son aide à l'élaboration de la politique nationale en matière de promotion de la femme.
- L'ACDI a financé un vaste éventail d'activités destinées à promouvoir les droits de la femme, notamment sa participation au processus décisionnel. Au Ghana, durant les élections de 2004, l'aide de l'ACDI a permis aux organisations civiles d'attirer l'attention sur les inégalités qui existent entre les sexes au chapitre de la gouvernance et de la prise des décisions politiques. En Bolivie, en Colombie, en Équateur et au Pérou, les fonds alloués à l'échelle locale pour la promotion de l'égalité des sexes ont favorisé la candidature de femmes dans le cadre d'élections municipales et nationales. Au Bangladesh, la formation en matière d'emploi et de crédit fournie dans le cadre du Programme d'entretien rural a permis aux femmes d'assumer des rôles de leaders dans leur collectivité. Plus de 2 000 femmes ont reçu une formation relative au leadership dans le cadre de cette initiative, parmi lesquelles 100 ont été élues au sein d'une administration locale.
- En 2004–2005, l'ACDI a poursuivi ses efforts pour intégrer le principe de l'égalité des sexes à ses politiques, programmes et priorités internes. Au cours de la période examinée, l'Agence a terminé l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement complexe et novateur pour sa politique en matière d'égalité des sexes. Le *Cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes* aidera l'ACDI à mieux assurer le suivi des résultats obtenus au regard de la lutte contre l'inégalité entre les sexes grâce à ses investissements. C'est la première fois qu'un tel cadre d'évaluation est élaboré par un pays membre de l'OCDE pour une politique transversale et il a déjà suscité un vif intérêt dans les autres pays. En avril 2005, le Comité permanent de la condition féminine du Canada a déclaré dans un rapport que le Cadre était un exemple encourageant de ce qui pouvait être fait pour soutenir l'exécution du mandat qui incombe à chaque ministère d'effectuer des analyses comparatives entre les sexes.

*Fournir une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit et dans d'autres situations d'urgence*

- En 2004–05, l'ACDI est intervenue dans des situations d'urgence importantes, ce qui lui a fait dépenser 50 p. 100 de plus que prévu en aide humanitaire (*on trouve dans le tableau 5 les détails relatifs à ces dépenses*). Parmi ces situations, mentionnons des catastrophes naturelles telles que des ouragans survenus dans les Caraïbes, où l'Agence a dépêché une aide d'urgence pour les populations touchées et a soutenu le relèvement à long terme, notamment à la Grenade, à

Cuba, en Jamaïque et en Haïti. (*Pour en savoir plus sur le rôle de chef de file joué par l'ACDI en ce qui concerne l'aide à Haïti, voir l'encadré 15.*)

- Toutefois, la catastrophe la plus importante a été le tremblement de terre et le tsunami qui se sont produits dans l'océan Indien. Sur les 216 millions de dollars dépensés en 2004–2005 par l'ACDI en aide humanitaire non alimentaire, 110 millions étaient destinés à répondre aux besoins engendrés par le tsunami (*pour de plus amples renseignements sur l'aide fournie par le Canada, en particulier par l'ACDI, ainsi que sur les résultats de cette aide, voir l'encadré 10*).

**Tableau 5 : Aide Humanitaire – Dépenses réelles<sup>29</sup>**

	2000–2001	2001–2002	2002–2003	2003–2004	2004–2005
Aide humanitaire et secours d'urgence*	158,7 millions de dollars	174,3 millions de dollars	195,3 millions de dollars	228,2 millions de dollars	335,9 millions de dollars

- Outre l'aide qu'elle a fournie à la suite du tsunami, l'ACDI est également intervenue en Afrique dans des situations de crise liées à des conflits. En République démocratique du Congo, l'Agence a secondé l'UNICEF pour fournir une aide d'urgence visant l'approvisionnement en eau et les services sanitaires de même que des fournitures scolaires et un soutien aux victimes de violence sexuelle ou de celle issue de préjugés sexistes. Dans le Nord de l'Ouganda, l'ACDI a appuyé Vision mondiale Canada dans ses efforts pour assurer un enseignement d'urgence aux enfants déplacés à l'intérieur du pays. Elle a aussi appuyé le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) afin de permettre à des dizaines de milliers de réfugiés de refaire leur vie en Angola et au Burundi. L'ACDI a aussi fourni une aide humanitaire et d'autres formes d'aide en réaction à la tragédie dans le Darfour, au Soudan (*voir l'encadré 12*).
- Cinquième plus important bailleur de fonds du Programme alimentaire mondial (PAM) à l'échelle internationale, l'ACDI a débloqué, en 2004–2005, 83 millions de dollars pour fournir une aide alimentaire d'urgence qui a profité à près de cinq millions de personnes en Éthiopie, en Haïti, au Soudan ainsi que dans les pays touchés par le tsunami. Ce dernier a fait prendre conscience au monde entier de la nécessité d'investir davantage dans les efforts de prévention des catastrophes. En 2004–2005, grâce à son fonds de cinq millions de dollars pour la prévention des catastrophes naturelles, l'ACDI a appuyé divers programmes visant à assurer la préparation aux catastrophes et à prévenir ces dernières, notamment des initiatives du Secrétariat international pour la prévention des catastrophes naturelles, de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du PNUD. Par ailleurs, l'ACDI a également versé un million de

<sup>29</sup> Comprend l'aide alimentaire fournie dans le cadre de l'assistance humanitaire.

dollars au compte spécial du FMI destiné à aider les pays sinistrés à faire face aux problèmes liés à la balance des paiements engendrés par des situations d'urgence.

#### **Encadré 10 : Le Canada apporte son aide aux survivants du tsunami survenu dans l'océan Indien**

Le Canada s'est engagé à débloquer 425 millions de dollars en cinq ans pour les pays touchés par le tremblement de terre et le tsunami survenus en décembre 2004 dans l'océan Indien, somme dont l'ACDI gère 383 millions de dollars. L'Agence a versé 37,2 millions de dollars en guise d'aide immédiate en répondant à l'appel spontané de l'ONU et en donnant des subventions à des organismes de l'ONU, à la Croix-Rouge et à certaines ONG canadiennes. L'un des éléments clés du programme d'aide annoncé par le gouvernement canadien résidait dans la promesse de verser une contribution égale aux dons faits aux ONG admissibles, promesse à la suite de laquelle 213 millions de dollars ont été amassés pour soutenir les mesures de secours et de reconstruction. Au 31 mars 2005, l'ACDI avait versé, dans le cadre de son Programme de contribution à part égale, 88,5 millions de dollars additionnels aux ONG admissibles pour ces initiatives. Environ 133 millions de dollars ont été affectés, pour les quatre années à venir, à la reconstruction dans le cadre des programmes réguliers de l'ACDI et 124 millions de dollars dans le cadre du Programme de contribution à part égale. Voici quelques exemples d'activités que l'ensemble de ces fonds ont servi à soutenir.

- Vision mondiale Canada a distribué des articles non alimentaires et des trousseaux d'hygiène à plus de 70 000 familles en Indonésie, au Sri Lanka, en Inde et en Thaïlande; elle a aussi fourni une aide pour la réparation du matériel de pêche et la construction d'abris temporaires en Indonésie et au Sri Lanka.
- CARE Canada a fourni des articles ménagers, du matériel pour la construction d'abris et un soutien pour un programme de nettoyage visant à assurer un moyen de subsistance à 25 000 familles afin qu'elles puissent reprendre une vie normale. L'organisation a également rétabli l'approvisionnement en eau, mesure qui a profité à 100 000 personnes en Indonésie et en Inde.
- Plus de 18 millions de dollars versés par l'ACDI à l'UNICEF ont permis, avec l'aide d'autres donateurs, de fournir approximativement 100 000 moustiquaires de lit à environ 200 000 femmes et enfants afin de prévenir la malaria; de vacciner près de 1,1 million d'enfants contre la rougeole et de distribuer à peu près 2,6 millions de comprimés de fer à 26 000 femmes enceintes.
- La Société canadienne de la Croix-Rouge a expédié au Sri Lanka, en Indonésie, en Inde et aux Maldives du matériel de secours d'une valeur de 33 millions de dollars, notamment 200 tonnes de matériel pour purifier l'eau et construire des abris. Elle a également envoyé dans la région des représentants canadiens possédant une solide formation afin qu'ils participent à la coordination de l'aide aux victimes.
- Le Canada a versé 10,5 millions de dollars au PAM pour la distribution de rations alimentaires d'urgence. Les responsables du programme ont utilisé 9 millions de dollars pour acheter des produits alimentaires, et 1,5 million de dollars pour assurer la logistique liée à la distribution de ceux-ci. Grâce à l'aide de l'ACDI et d'autres donateurs, le PAM a permis la distribution de nourriture à plus de 1,3 million de personnes.
- Oxfam Canada a amélioré l'alimentation en eau et les installations sanitaires dans le Nord de Sumatra et au Sri Lanka, et a permis à 56 000 familles d'avoir accès à des abris et à des articles ménagers.
- Au Sri Lanka et en Indonésie, Aide à l'enfance Canada a fourni de la nourriture, des abris, des articles ménagers et du matériel pour la purification de l'eau à 40 000 familles. L'organisme a également réuni des familles et adapté les abris temporaires aux besoins des enfants.
- La International Development and Relief Foundation, l'une des premières ONG à se rendre à Banda Aceh, a fourni de l'eau potable, de la nourriture, du lait maternisé, du désinfectant ainsi que des latrines à 500 familles.
- Le Christian Reform World Relief Committee a aidé plus de 15 000 personnes en fournissant des services de santé d'urgence, un soutien permettant de répondre aux nécessités de la vie et des articles

non alimentaires essentiels. L'organisme a aussi donné du matériel scolaire à plus de 2 000 enfants, qui ont pu retourner à l'école et retrouver un peu de stabilité.

- Dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement fédéral canadien, l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) a été envoyée au Sri Lanka. Les équipes médicales du DART ont traité environ 7 628 patients tandis que les ingénieurs ont fourni approximativement 3,5 millions de litres d'eau potable.

Au total, plus de deux millions de personnes ont profité de cette aide, laquelle a permis de réduire la mortalité et la morbidité, de répondre aux besoins de base en santé, en éducation et en nutrition ainsi que sur le plan de l'approvisionnement en eau, des installations sanitaires et des abris, tout en permettant aux personnes touchées de retrouver leur mode de subsistance, qu'il s'agisse de la pêche ou de l'agriculture.

### 2.1.3 Gouvernance

Les dépenses prévues pour les programmes de l'ACDI touchant la gouvernance pour 2004–2005 s'élevaient en tout à 430,5 millions de dollars, alors que le total des dépenses réelles pour la même période s'établit à 426,4 millions de dollars.

Résultats stratégiques	Priorités/Résultats intermédiaires	Indicateurs types/Résultats immédiats (SDD 2004—2006)
Améliorer les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles, renforcer la société civile, consolider la paix et la sécurité, favoriser un plus grand respect des droits de la personne et des principes démocratiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir une réforme du secteur public et une utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles pour régir les affaires économiques, politiques et sociales.</li> <li>• Créer des institutions et des mécanismes démocratiques qui assurent une représentation et une participation de tous les membres de la société.</li> <li>• Favoriser une promotion et une protection accrues des droits de la personne par les institutions, les gouvernements et les organisations de la société civile.</li> <li>• Accorder davantage d'attention à la prévention des conflits, à la réconciliation après les conflits, à la consolidation de la paix et à la sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs composites relatifs à la primauté du droit, à l'efficacité des pouvoirs publics, à la lutte contre la corruption et à la qualité de la réglementation (Banque mondiale).</li> <li>• Mesure dans laquelle le pays respecte les instruments internationaux relatifs aux droits de la personne.</li> <li>• Nombre de conflits violents et de menaces à la sécurité.</li> <li>• Équilibre dans la proportion d'hommes et de femmes qui participent aux processus décisionnels des institutions, des mécanismes et des processus liés à la gestion de la paix et des conflits.</li> </ul>

### Introduction

Les pays en développement et les pays industrialisés s'accordent pour dire que la paix et la bonne gouvernance sont des conditions essentielles à la réalisation des ODM. Cependant, bon nombre de pays en développement sont de nouvelles démocraties qui tentent de mettre sur pied des institutions, de moderniser leur fonction publique, d'instaurer la primauté du droit et d'établir la paix et la stabilité chez eux. Il faut accorder

une attention particulière aux pays en crise, où la gouvernance est défaillante ou risque de le devenir. C'est souvent dans ces pays qu'il est le plus difficile d'atteindre les ODM.

Pour établir une bonne gouvernance et instaurer la sécurité, il faut un appui dans de nombreux domaines. En 2004–2005, les programmes de l'ACDI visant l'amélioration de la gouvernance étaient centrés sur le renforcement de la démocratisation, des droits de la personne, de la primauté du droit, des institutions publiques ainsi que des efforts de prévention des conflits et de consolidation de la paix. Le lancement par l'ACDI du Corps canadien, désormais un important point de convergence pour l'aide canadienne en matière de gouvernance, constitue l'un des faits saillants de la période examinée (*voir les encadrés 11 et 20*).

### **Principaux objectifs et résultats**

*Promouvoir une réforme du secteur public et une utilisation accrue de systèmes fondés sur des règles*

- L'ACDI a soutenu des réformes judiciaires entreprises dans un certain nombre de pays. Par exemple, l'Agence a fourni de l'aide technique à la Chine, à travers le Centre international pour la réforme du droit criminel, une ONG canadienne affiliée avec l'ONU. Ceci a permis de faciliter le processus d'enquête dans 35 000 cas de corruption de la fonction publique. Le travail du Centre international vise le renforcement de la primauté du droit en accord avec les standards internationaux visant le droit, et les droits humains. En Bosnie-Herzégovine, une formation en matière de règlement extrajudiciaire des différends a permis d'améliorer l'efficacité des tribunaux de Banja Luka et de réduire l'arriéré des dossiers (certaines affaires, qui étaient en attente depuis en moyenne six à huit ans, ont été réglées en quelques jours). Au Mali, l'ACDI a versé un million de dollars pour appuyer la mise en œuvre d'un programme national de réforme visant à renforcer les institutions, les pouvoirs et les mécanismes du système judiciaire.
- L'ACDI a continué à appuyer le renforcement des organisations régionales en fournissant une aide globale de 5,5 millions de dollars à la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique afin d'améliorer la gestion des affaires publiques et la participation du public à cette dernière, ainsi que les compétences des fonctionnaires en matière d'analyse des politiques, de gestion financière et de reddition de comptes. L'ACDI soutient également le renforcement des capacités chez les parlementaires et leur personnel. Le Réseau des parlementaires africains contre la corruption (qui a bénéficié d'un octroi de 270 000 dollars en 2004–2005) élabore actuellement des lois anti-corruption et des lignes directrices en la matière à l'intention des pays qui en sont membres; son succès lui a déjà valu de recevoir des fonds d'autres donateurs.
- Par le truchement du Programme panafricain, l'ACDI renforce les institutions chargées du contrôle financier en Afrique francophone de manière à améliorer leurs capacités, leur intégrité et leur efficacité de même que la reddition de

comptes dans les rapports et la gestion des fonds publics à titre de fiduciaire. L'ACDI appuie également le Partenariat pour le développement municipal qui cherche à rehausser les conditions de vie en milieu urbain dans les régions centrale et occidentale de l'Afrique en améliorant la gouvernance, la démocratie et la prestation des services essentiels.

- En 2004–2005, l'ACDI a encore débloqué des fonds pour soutenir les réformes visant le secteur public. À ce chapitre, mentionnons que Saint-Vincent-et-les Grenadines a amélioré sa structure de gouvernance financière grâce au soutien de l'ACDI (qui se chiffre à plus de 2,3 millions de dollars pour 2004–2005) et est devenu le chef de file de sa région en matière de réforme fiscale. Cet État a notamment actualisé sa *loi sur les finances publiques* afin d'assurer une meilleure reddition de comptes, procédé à une décentralisation de la gestion et mis en place d'outils de gestion informatisés. Il a aussi revu sa *loi sur la vérification des comptes publics* de façon à ce que le vérificateur général jouisse d'une plus grande indépendance.

*Créer des institutions et des mécanismes démocratiques qui assurent une représentation et une participation de tous les membres de la société*

- En Tanzanie, l'ACDI a facilité la création d'un registre électoral permanent, ce qui permis l'inscription de 8,5 millions d'électeurs, dont la moitié étaient des femmes. Le projet a aussi permis de soutenir des programmes de sensibilisation des citoyens et des électeurs qui ont touché un adulte sur quatre au pays. D'autres pays (notamment l'Éthiopie, le Ghana, le Mozambique, la Cisjordanie et Gaza, Haïti, l'Indonésie, le Mali et l'Ukraine) ont reçu de l'aide pour organiser des élections. Une partie de cette aide est fournie par des instances multilatérales. Par exemple, comme elle contribue au financement du PNUD, l'Agence se trouve à soutenir la création d'un parlement sur trois et la tenue d'une élection toutes les deux semaines, en moyenne.
- En mars 2005, le Canada a été le premier pays donateur à contribuer au fonds du PNUD destiné à soutenir le Mécanisme africain d'examen par les pairs, un processus unique en son genre grâce auquel plus de deux douzaines de pays d'Afrique adoptent des pratiques exemplaires communes dans quatre domaines : démocratie et gouvernance politique, gouvernance et gestion économiques, gouvernance d'entreprise et développement socio-économique.
- Au Cambodge, grâce au fonds pour les initiatives de la société civile, les ONG participantes sont mieux en mesure de fournir des services aux citoyens (des services juridiques et de la formation électoral, par exemple). En outre, le gouvernement royal s'est engagé dans des réformes en matière de gouvernance. Les organisations soutenues dans le cadre de ce projet ont fait savoir que des organismes gouvernementaux ont demandé à recevoir une formation dans les domaines des droits de la personne et de la démocratisation. Le projet a aussi

amélioré l'accès des groupes vulnérables à la représentation juridique ainsi que celui des femmes à des postes électifs.

- L'ACDI a aidé les administrations locales et cantonales de Tuzla, en Bosnie-Herzégovine, à renforcer leurs capacités afin qu'elles mettent en place un processus de planification participatif caractérisé par une forte participation du public (ce en quoi il diffère grandement des processus traditionnels) qui est vite devenu un modèle dans ce pays. Le nombre croissant de demandes reçues par l'équipe responsable du projet de Tuzla pour l'obtention d'information ou le transfert des connaissances de cette dernière témoigne de l'ampleur de la sensibilisation et de l'intérêt suscités par ce nouveau processus en Bosnie-Herzégovine et dans toute la région.

#### **Encadré 11 : Le Corps canadien et la mission d'observation des élections en Ukraine**

Les élections présidentielles de décembre 2004 se sont révélées être une étape importante dans la voie vers la démocratie pour ce pays. Le premier tour de scrutin, tenu en octobre 2004, a été entaché de graves irrégularités. Les observateurs internationaux ont également déterminé que le scrutin de ballottage de novembre 2004 entre le candidat du gouvernement, Viktor Ianoukovitch, et celui de l'opposition, Viktor Iouchtchenko, avait aussi été entaché de graves irrégularités. En réaction au résultat du scrutin de novembre, le peuple ukrainien s'est soulevé, et des manifestations réunissant jusqu'à 400 000 personnes (à Kiev) ont eu lieu, ainsi que de plus petits rassemblements (dans un certain nombre de centres, un peu partout au pays). La cour suprême d'Ukraine a alors convoqué un deuxième tour de scrutin.

Le 26 décembre 2004, Viktor Iouchtchenko était officiellement élu président. Près de 13 000 observateurs internationaux étaient présents, dont des Canadiens, ce qui a permis la tenue d'élections davantage conformes aux normes internationales et une campagne électorale se déroulant dans des conditions plus équitables que lors des campagnes antérieures.

L'aide apportée pour appuyer la tenue des élections présidentielles en Ukraine a fourni l'occasion d'annoncer la création du Corps canadien, un nouveau mécanisme qui mobilise les Canadiens pour les faire participer à des programmes de gouvernance mis en œuvre à l'étranger (*voir l'encadré 20 pour plus de détails*). Près de 1 000 observateurs des élections canadiens ont appuyé les élections présidentielles de décembre 2004, dont 500 membres du Congrès ukrainien canadien et 463 personnes mobilisés par le biais du Corps canadien. Le financement de la mission du Corps canadien a été fourni dans le cadre du projet d'appui au processus électoral en Ukraine financé à hauteur de quatre millions de dollars. La mission d'observation des élections a été couronnée de succès, malgré les risques importants liés aux délais serrés et aux tensions politiques en Ukraine.

Le public canadien s'est vivement intéressé aux élections qui ont eu lieu en Ukraine et ont répondu en grand nombre, comme jamais auparavant, à l'appel lancé pour recruter des volontaires pour la mission d'observation des élections. À cette occasion, plus de 2 000 Canadiens ont été identifiés comme étant le genre de personnes recherchées par les organismes internationaux tels que l'ONU et l'OSCE, et leur nom figure maintenant dans le répertoire national d'experts civils de CANADEM.

#### *Appuyer une promotion et une protection accrues des droits de la personne*

- Conformément à son engagement d'appuyer les organisations internationales de défense des droits de la personne, l'ACDI a annoncé l'octroi d'un financement de base au Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)

(cinq millions de dollars pour la période 2004–2007), une première. Cette contribution, couplée à l'aide fournie aux bureaux du Haut Commissariat dans des pays comme le Népal et la Colombie, a permis au Canada de passer du 17<sup>e</sup> au 8<sup>e</sup> rang des donateurs à cette organisation et reconnaît les efforts du Haut Commissaire Louise Arbour pour renforcer le mandat et la capacité opérationnelle de l'organisation. En 2004–2005, le financement accru accordé par l'ACDI au Haut Commissariat incluait la somme d'un million de dollars pour appuyer les observateurs des droits de la personne du Haut Commissariat au Soudan et pour renforcer la capacité des ONG et des organismes onusiens qui défendent les droits de la personne dans ce pays.

- En 2004–2005, l'ACDI a soutenu des initiatives au niveau national pour promouvoir et protéger les droits de la personne. L'examen des lois du Malawi, effectué avec le soutien de l'ACDI, s'est achevé en 2004–2005. Cet examen a permis de créer un cadre législatif plus équitable. Au Bangladesh, des mesures ont été instaurées pour faire en sorte que le système judiciaire pour les jeunes respecte davantage les droits de la personne. Plus précisément, les intervenants ont été sensibilisés aux droits juridiques des enfants, on a amélioré les conditions dans les centres de détention, saucé des projets pilotes pour soustraire les jeunes délinquants au système judiciaire et fait un suivi de leur situation. Au Sri Lanka, les mesures prises en vue de faciliter la délivrance des actes de naissance et des cartes d'identité nationale ont permis à plus de 3 000 personnes d'exercer leurs droits, y compris le droit de vote et le droit à l'éducation et à des soins de santé.
- En 2004–2005, l'ACDI a également offert une formation et un soutien institutionnel à des organisations de la société civile qui s'occupent de la promotion des droits de la personne. L'Agence a contribué au programme exécuté par l'Association du Barreau canadien au Zimbabwe pour dispenser une formation sur les droits de la personne et soutenu les activités de réseaux comme l'association des avocats de la Communauté de développement de l'Afrique australe visant à promouvoir la modification des politiques, des cadres institutionnels et des pratiques. En Europe centrale et orientale, l'ACDI a encadré 73 formateurs dans le domaine des droits de l'homme, qui ont à leur tour formé plus de 500 membres d'ONG locales. En Asie centrale, un soutien similaire a permis de créer un réseau d'ONG œuvrant dans le secteur des droits de la personne et d'offrir des cours à ce sujet dans des écoles de la région.
- L'ACDI a poursuivi l'intégration des principes des droits de la personne aux programmes grâce à l'élaboration de cours de formation et d'autres outils. Le leadership exercé par l'Agence auprès des donateurs et l'aide financière directe qu'elle fournit ont permis de réaliser une étude conjointe sur les approches du développement fondées sur les droits de la personne; l'étude était pilotée par le Réseau sur la gouvernance (Govnet) du CAD de l'OCDE.

*Accorder plus d'attention à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité*

- L'Agence a aidé l'UA à réagir plus efficacement aux conflits qui éclatent en versant une aide financière à des missions d'observation dirigées par des militaires non armés au Burundi et aux Comores. Elle a aussi financé des missions de médiation politique en Côte d'Ivoire, en Somalie et au Soudan. Dans la région des Grands Lacs, l'ACDI a contribué à la création d'institutions et au renforcement des capacités de règlement pacifique des conflits de groupes communautaires du Rwanda, du Burundi et de la République démocratique du Congo.
- L'ACDI a continué de lutter contre la menace que représentent les mines terrestres dans divers pays, dont le Cambodge, où sept autres champs ont été déminés en 2004–2005, permettant ainsi à plus de 4 000 personnes de se réapproprier leurs terres, et le Mozambique, où les activités de déminage et de vérification ont permis à près de 250 000 personnes de vivre en sécurité.
- En Asie, l'ACDI a soutenu le processus de paix entrepris au Sri Lanka, les efforts destinés à endiguer les répercussions des conflits qui perdurent aux Philippines et au Népal. La contribution de l'ACDI au Fonds fiduciaire du Népal pour la paix et le développement a permis de mettre en oeuvre 88 activités de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de sensibilisation dans 39 districts.
- En 2004, l'ACDI a promis 250 millions de dollars en aide au développement pour le programme de l'Afghanistan, et ce pour la période 2005–2009, ce qui porte le total des affectations canadiennes depuis septembre 2001 à plus de 616 millions de dollars. À ce jour, les fonds octroyés ont permis d'obtenir des résultats notables, incluant l'élection démocratique du président Karzai. L'aide apportée par l'ACDI a contribué à faire de l'Afghanistan un pays plus sûr, car elle a aidé à désarmer et à démobiliser 62 000 soldats et à mettre hors service près de 10 000 armes lourdes. L'ACDI a aussi contribué à redonner aux Afghans des moyens de subsistance en finançant un programme de microcrédit, qui a permis d'octroyer des prêts à près de 100 000 clients.

### **Encadré 12 : Le Canada réagit à la tragédie au Darfour (Soudan)**

Depuis octobre 2003, l'ACDI a engagé plus de 11 millions de dollars par le biais d'un éventail d'organisations internationales et d'ONG pour répondre aux besoins humanitaires des populations déplacées à l'intérieur du pays, au Darfour, et des réfugiés soudanais au Tchad. Tel qu'indiqué auparavant, l'ACDI a aussi versé un million de dollars au HCDH pour des initiatives visant à protéger, à promouvoir et à défendre les droits de la personne au Soudan. Parmi les autres initiatives appuyées par l'ACDI en 2004–2005 mentionnons les suivantes :

- L'appui au déploiement de deux policiers canadiens dans le cadre des missions de l'UA et de l'ONU au Soudan pour préparer les futurs déploiements de policiers, qui viseront à renforcer la capacité locale à protéger et à promouvoir la primauté du droit.
- Une contribution de 470 000 \$ au Comité international de secours pour permettre à cet organisme de poursuivre son travail auprès des jeunes soudanais durement touchés par le conflit.
- Une aide au Tribunal pénal international pour faciliter son enquête sur la situation au Darfour.
- Une aide pour renforcer la capacité de l'Union africaine à prévenir et à régler les conflits ainsi qu'un soutien aux pourparlers de paix au Nigéria, à propos du conflit au Darfour, qui ont abouti à la signature d'importants accords sur la sécurité et l'accès à l'aide humanitaire.

Le Canada a en outre pris récemment d'autres engagements financiers afin de favoriser la paix au Soudan. En avril 2005, le Canada a promis de verser 90 millions de dollars pour aider à consolider la paix une fois que la guerre civile aura pris fin. En mai 2005, le Canada a promis de verser jusqu'à 170 millions de dollars pour appuyer les efforts déployés par la mission de l'UA au Soudan dans le Darfour, y compris les initiatives de pourparlers de paix et consolidation de la paix. En général, l'aide canadienne s'inscrit dans une stratégie pangouvernementale face à la crise humanitaire complexe, qui mobilisera des ressources en matière de diplomatie, de développement, de défense ainsi que des ressources policières.

- L'Initiative de paix et de sécurité en Afrique de l'Ouest (IPS), financée par le Fonds canadien pour l'Afrique (15 millions de dollars pour la période 2002–2007) et gérée par l'ACDI en association avec le MAECI (*Affaires étrangères*), a permis la mise en œuvre d'initiatives importantes en 2004–2005, notamment : l'instauration du Moratoire ouest-africain sur les armes de petit calibre; le développement et la mise en œuvre d'un programme de formation visant à renforcer la capacité de l'Afrique de l'Ouest à s'impliquer plus efficacement dans des opérations de soutien de la paix; la mise en œuvre d'un programme grâce auquel plusieurs municipalités du centre de la Sierra Leone ont été déclarées « démilitarisées ».
- L'ACDI a poursuivi l'intégration des principes d'égalité entre les sexes à tous les aspects des activités de prévention des conflits, d'instauration et de maintien de la paix et de reconstruction après un conflit. L'Agence a également contribué au renforcement des capacités du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme en favorisant les échanges de vues sur l'égalité entre les sexes, en encourageant celui-ci à offrir aux gouvernements et aux groupes de la société civile une formation sur la violence sexuelle et la violence sexospécifique, ainsi qu'à leur fournir des instruments nécessaires.

### **Encadré 13 : Cisjordanie et Gaza - Soutien pour la paix et le développement durable**

Au Moyen-Orient, l'aide au développement vient appuyer les interventions du Canada en vue de trouver une solution juste et durable au conflit. En 2004—2005, l'ACDI a versé 38,26 millions de dollars pour la Cisjordanie et Gaza, les réfugiés palestiniens et l'instauration de la paix au Moyen-Orient, en tenant compte des contributions exceptionnelles.

- Grâce au soutien de la Fédération canadienne des municipalités, deux grandes municipalités de la bande de Gaza (Rafah et Khan Younis) ont pu améliorer leurs processus de gestion et de planification, de même que leurs pratiques démocratiques, en favorisant la participation des populations locales. Il s'agit d'une mesure particulièrement stratégique dans le contexte du retrait d'Israël de Gaza.
- En vue des élections présidentielles de janvier 2005 en Palestine, l'ACDI a déployé 20 observateurs et deux experts principaux; l'Agence a également financé le processus d'inscription des électeurs et facilité la participation des femmes.
- Le Canada est un des principaux donateurs de services de counselling psychosociologique d'urgence destinés aux enfants traumatisés par le conflit, et il a participé à l'élaboration d'un plan d'action national pour les enfants palestiniens.
- L'ACDI a octroyé 10 millions de dollars au fonds fiduciaire de la Banque mondiale pour la réforme de la gestion des finances publiques. Cette contribution exceptionnelle a aidé à rendre la gestion budgétaire de la Palestine plus transparente tout en permettant de réduire l'important déficit financier.
- L'ACDI a répondu généreusement aux nombreux appels de l'ONU pour l'envoi d'aide humanitaire en Cisjordanie et à Gaza; l'Agence a entre autres soutenu les activités de l'UNRWA, de l'UNICEF et du Comité international de la Croix-Rouge.

## **2.1.4 Durabilité de l'environnement**

En 2004–2005, les dépenses prévues de l'ACDI au titre des programmes liés à la durabilité de l'environnement totalisaient 177,2 millions de dollars et les dépenses réelles ont atteint 147,7 millions de dollars.

### **Cibles liées aux ODM :**

- **Intégrer des principes de développement durable aux politiques et aux programmes des pays partenaires et freiner la perte des ressources environnementales;**
- **Diminuer de moitié la proportion de personnes n'ayant pas accès à de l'eau potable d'ici 2015;**
- **Améliorer de façon significative la qualité de vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis d'ici 2020.**

Résultat stratégique	Priorités/résultats intermédiaires	Indicateurs types/résultats immédiats (SDS 2004—2005)
Améliorer la durabilité de l'environnement en protégeant, en conservant et en gérant la diversité et l'intégrité de l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer et promouvoir l'intégration de considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets nationaux afin d'atteindre les ODM.</li> <li>• Contribuer à l'augmentation de la capacité des pays de s'attaquer à des problèmes environnementaux tels que la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement en prenant en compte les priorités et les intérêts de tous ceux qui vivent dans la pauvreté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'initiatives nationales qui comportent des approches intégrées en matière de gestion des ressources hydrauliques, ce qui pourrait mener à une augmentation de la proportion des personnes ayant accès à de l'eau potable et profitant de mesures d'assainissement.</li> <li>• Nombre de politiques, de programmes et de projets nationaux s'attaquant aux changements climatiques et qui pourrait favoriser une diminution des émissions de dioxyde de carbone.</li> <li>• Nombre d'initiatives nationales qui intègrent une approche durable de la gestion des terres, menant à une augmentation de la superficie des zones forestières et de sauvegarde de la diversité biologique et de la proportion des personnes ayant accès aux terres.</li> </ul>

## Introduction

La croissance économique, la santé publique et la paix sociale dépendent de l'existence d'un écosystème stable et fonctionnel. Les pays en développement font face à plusieurs problèmes de taille qui nuisent à la durabilité de leurs ressources naturelles : désertification, changements climatiques, déboisement, vulnérabilité aux catastrophes naturelles et exploitation non réglementée des ressources. Les dommages environnementaux peuvent avoir des effets dévastateurs sur les populations pauvres, dont la subsistance dépend souvent directement de la qualité du sol, de l'eau et de l'air.

En 2004–2005, l'ACDI a continué de soutenir diverses initiatives relatives à la durabilité de l'environnement et s'est efforcée de se conformer pleinement à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*. L'amélioration du rendement de l'ACDI en matière de viabilité de l'environnement illustre bien les mesures importantes prises pour donner suite à la vérification externe menée en 2004 par le Commissaire à l'environnement et au développement durable. Celle-ci avait révélé des lacunes dans les méthodes de l'Agence (*voir l'annexe VI pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet*).

## Principaux objectifs et résultats

### *Soutenir et promouvoir l'intégration des considérations environnementales*

- En 2004–2005, l'ACDI a aidé ses partenaires à réglementer et protéger leur environnement. Par exemple, le World Fisheries Trust et ses partenaires brésiliens travaillent en étroite collaboration avec des localités établies le long du fleuve Sao

Fransisco en vue de l'adoption de règlements et de processus de gestion sur la pêche en vue d'assurer une saine gestion du fleuve, un environnement non pollué et la viabilité des pêches. Au Vietnam, un programme d'aide technique financé par l'ACDI a permis au ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement de se doter des textes réglementaires nécessaires, y compris une stratégie nationale de prévention de la pollution.

- Grâce au soutien de l'ACDI (contribution de 506 000 dollars en 2004–2005), l'ombudsman du Pérou peut examiner un plus grand nombre de dossiers relatifs à des conflits dans le secteur de l'environnement, mettant en cause des localités et des entreprises des secteurs de l'exploitation minière et des hydrocarbures, et donner son avis. En Afrique, l'Initiative du bassin du Nil (26,6 millions de dollars de 2001 à 2007) amène les pays du bassin à gérer ensemble leurs ressources en eau communes en vue de promouvoir le développement socioéconomique et d'assurer la viabilité environnementale.
- Le renforcement des capacités relatives à la formation et à la diffusion de l'information est essentiel à l'adoption de politiques et de lois pertinentes. Les activités de formation et de recherche rendues possibles grâce au Programme de l'économie et de l'environnement de l'Asie du Sud-Est ont permis à 550 personnes de perfectionner leurs compétences en ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques environnementales dans la région. En Afrique de l'Ouest, l'Agence a consolidé les méthodes de collecte de données de planification et de programmation par le centre régional Agrhymet, qui recueille et diffuse des données sur les changements climatiques.

*Contribuer au renforcement de la capacité de s'attaquer aux problèmes environnementaux en tenant compte des priorités et des intérêts des populations pauvres*

- Environ 52 p. 100 de toute l'aide de l'ACDI aux activités de développement durable est acheminée à des organisations et des fonds multilatéraux, par exemple, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). L'Agence a octroyé 39,7 millions de dollars au fonds de 1,1 milliard de dollars du FEM créé pour faciliter la mise en œuvre d'environ 200 projets relatifs à la biodiversité. Ces projets ont visé plus de 1 200 aires protégées couvrant une superficie de plus de 250 millions d'hectares et représentant 15 p. 100 de la superficie totale des terres protégées à l'échelle mondiale. Le Canada a été le premier et principal pays à contribuer au fonds pour les pays les moins avancés du FEM, doté d'une enveloppe de 10 millions de dollars. Ce fonds a été créé pour aider les pays les moins avancés à surmonter les problèmes causés par les changements climatiques.
- L'ACDI accorde la priorité aux mesures visant à aider les municipalités à s'adapter aux changements climatiques. En 2004–2005, l'Agence a contribué aux programmes de conservation des sols de divers pays touchés par la désertification, par exemple, le Malawi, où l'adoption de techniques d'agroforesterie par plus de 120 000 agriculteurs s'est avérée profitable. L'ACDI a également aidé certains

pays à réduire leurs émissions de carbone. En Chine, par exemple, des entreprises ont adopté des techniques de production moins polluantes et des technologies de gestion des déchets; dans la province de Jiangsu, des entreprises ont réduit leurs coûts de production de 20 p. 100 ou plus. En Éthiopie, des projets de récupération d'eau et de soutien aux institutions dans les provinces de Tigray et d'Amhara aident les localités à lutter plus efficacement contre la sécheresse en leur permettant de mieux gérer les ressources hydrauliques pour assurer le développement agricole et la sécurité alimentaire.

- L'ACDI fournit une aide aux niveaux local et régional pour la gestion des graves menaces environnementales. Le Programme d'élimination des pesticides périmés en Afrique, créé par la Banque mondiale, a été mis en œuvre en 2004–2005; il a pour but d'éliminer les pesticides périmés en Afrique et à prévenir leur ré-apparition en sensibilisant davantage les populations et en améliorant la gestion des pesticides. En Ukraine, l'aide fournie dans le cadre du Projet d'amélioration du sarcophage de Tchernobyl facilite le déclassement de la centrale et permet d'éviter qu'un autre accident menace l'environnement et la sécurité de la population.
- Pour se conformer à la LCEE et à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, tous les nouveaux programmes de l'ACDI ont fait l'objet d'une évaluation environnementale en 2004–2005. La Directive de mise en œuvre de l'évaluation environnementale stratégique des projets de politiques, de plans et de programmes de l'ACDI (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2004) définit les mesures que l'Agence doit prendre pour s'y conformer. Il s'agit notamment de l'établissement d'un système de gestion et de reddition de comptes pour évaluer les effets environnementaux néfastes possibles de chaque proposition étudiée. Un système de suivi pour s'assurer de la cohérence et de la pertinence des rapports et la collecte de données sur la qualité et le suivi des mesures prises pour se conformer à la Directive sont également prévus. L'Agence a également élaboré un guide pratique et offert une formation visant à renforcer les capacités de son personnel en matière d'EES.

## 2.2 Résultats porteurs : stratégies visant des résultats de développement durable

Par résultats porteurs, on entend le choix optimal de partenaires, de priorités, de types de programme et de méthodes de collaboration. Il s'agit des stratégies qui aident l'ACDI à créer un programme de coopération au développement efficace et axé sur les résultats. Elles sont fondées sur l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* publié en 2002 par l'ACDI dont les principes sont la prise en charge locale, l'amélioration de la coordination entre les donateurs, le renforcement des partenariats, la cohérence améliorée des politiques d'aide et de non-aide ainsi que l'adoption d'une approche axée sur les résultats. Ces principes sous-tendent de plus en plus la coopération au développement à l'échelle internationale.

Dans le RPP de 2004–2005, l'ACDI signalait qu'elle ciblerait huit stratégies porteuses au cours des trois prochaines années.

- Nouvelles approches-programmes et modalités de financement;
- Réalisation des programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires canadiens;
- Facilitation de la prise en charge locale;
- Partenariats consensuels et menés en collaboration entre l'ACDI, d'autres donateurs, des pays bénéficiaires et des partenaires;
- Convergence sectorielle et thématique pertinente;
- Convergence géographique pertinente;
- Participation active des Canadiens;
- Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI.

L'Agence est également déterminée à atteindre un équilibre convenable entre les programmes directifs et réactifs<sup>30</sup>.

### 2.2.1 Orientation appropriée de la programmation

#### Nouvelles approches-programmes et modalités de financement

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Mettrait en œuvre de nouvelles approches-programmes, dans la mesure du possible;
- Encouragerait les institutions multilatérales, notamment les banques de développement à utiliser davantage ces approches;
- Continuerait de partager la recherche et les leçons tirées dans ce domaine.

---

<sup>30</sup> Les huit résultats porteurs précisés ci-dessus figuraient dans le texte de base du RPP de 2004-2005. En revanche, la priorité accordée à l'atteinte d'un équilibre convenable entre les programmes directifs et réactifs figurait dans une annexe.

À l'instar d'autres donateurs, l'ACDI a continué en 2004–2005 de progresser dans la mise en application des approches-programmes. Ce type d'approche complète les investissements classiques de l'ACDI dans les projets autonomes avec un soutien pour les programmes plus globaux mis au point par des pays partenaires et bénéficiant de l'appui de plusieurs donateurs travaillant en coopération dans des pays choisis. Les approches-programmes permettent à l'ACDI de mieux financer les programmes et les priorités énoncés par les pays partenaires dans leurs plans de développement national ou leurs stratégies de réduction de la pauvreté. Le recours accru aux approches-programmes est l'un des principaux éléments de la stratégie de l'aide efficace de l'ACDI.

En 2004–2005, l'ACDI a continué à travailler avec ses homologues en Afrique, en Asie et dans les Amériques afin de découvrir les mécanismes les plus efficaces de collaboration faisant appel aux approches-programmes. À l'heure actuelle, l'Agence offre un soutien à plus de cinquante investissements reposant sur des approches-programmes, principalement en Afrique. En mars 2005, les partenaires du développement, les donateurs et les pays en développement du monde entier, y compris l'ACDI, ont adopté la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide qui promet d'augmenter l'utilisation des approches-programmes.

Pendant l'année faisant l'objet de l'examen, l'ACDI a mis au point ou a commencé à mettre en œuvre plusieurs nouvelles initiatives. Il s'agissait entre autres de contributions aux approches sectorielles dans le domaine de la santé et de l'éducation au Mali, de contributions à l'éducation au Honduras, au Kenya et en Zambie, ainsi que d'une contribution à un fonds mis en commun de lutte contre le VIH/sida, et enfin d'aide budgétaire pour la réduction de la pauvreté en Éthiopie et au Mozambique. En Tanzanie, le gouvernement a instauré un programme de collaboration regroupant le gouvernement et les donateurs visant à mettre au point une stratégie d'aide conjointe qui servira de cadre à tous les donateurs à l'appui de la coordination et de l'harmonisation de l'aide à la stratégie nationale de croissance et de réduction de la pauvreté. L'ACDI a l'intention de mettre à niveau ses programmes en Tanzanie en se fondant sur la nouvelle stratégie (*voir l'encadré 18*).

#### **Encadré 14 : Notions élémentaires sur les nouvelles approches-programmes**

Les approches-programmes constituent une façon différente pour l'ACDI de s'impliquer avec ses partenaires, comparativement avec les approches projets plus traditionnelles. Une approche programme place une plus grande importance sur les quatre éléments clés qui suivent :

- leadership du pays ou de l'organisation d'accueil;
- cadre de programme et budgétaire unique pour l'ensemble des partenaires, y compris les donateurs;
- coordination des donateurs et harmonisation des procédures;
- efforts visant à augmenter au fil du temps le recours aux procédures locales en ce qui a trait à la conception, à la mise en œuvre, à la gestion financière, au suivi et à l'évaluation de programme.

Une approche-programme est une façon de participer au développement sur la base des principes de la coordination de l'aide<sup>31</sup> pour un programme de développement pris en charge au niveau local. Lorsque les conditions le justifient, cette approche non seulement favorise l'apport d'une aide plus efficace mais contribue aussi à renforcer les capacités locales, ce qui est un important facteur contributif du développement durable. De plus en plus, les approches-programmes sont financées par la mise en commun de fonds telle que le financement commun (c.-à-d. les donateurs rassemblent leurs fonds respectifs dans un fonds commun) et le soutien budgétaire direct (c.-à-d. les fonds sont transférés directement à un gouvernement afin qu'ils soient investis dans le cadre de leur propre système de programmation); ce mode de financement requiert un partenariat en matière de gestion. L'ACDI participe également à des approches sectorielles dans lesquelles le soutien est axé sur des programmes d'ensemble pris en charge par le pays et qui couvrent un secteur entier.

Outre la collaboration avec les pays partenaires et les autres donateurs, l'ACDI a continué à prôner une plus grande utilisation des approches-programmes et du financement conjoint par les institutions régionales et multilatérales. Par exemple, l'Agence a utilisé le Programme panafricain pour inciter les donateurs souhaitant offrir une aide à l'Union africaine à recourir au mécanisme du financement conjoint et à communiquer les principes communs d'engagement. Neuf donateurs ont signifié leur accord à cette approche. L'ACDI continue également à inciter des institutions financières, notamment des banques de développement régional, à participer à un plus grand nombre d'activités faisant appel à plusieurs donateurs. Grâce à l'appui renforcé de l'ACDI, la Banque africaine de développement a augmenté l'aide budgétaire directe qui est passée de 5 p. 100 en 1989 à 25 p. 100 à l'heure actuelle. En 2004, la Banque a également adopté des directives concernant les approches-programmes.

Pour mettre en œuvre les approches-programmes, l'ACDI a toujours beaucoup tenu compte des leçons du passé. L'Agence est l'un des membres les plus actifs du Réseau d'apprentissage sur les approches-programmes. Elle a contribué à l'organisation du troisième forum annuel du Réseau en juin 2004 à Tokyo et a continué à héberger le site extranet du Réseau, consacré aux échanges internationaux de recherches et d'expériences en matière d'approches-programmes. L'Agence est également en train de renforcer sa

<sup>31</sup> Définis dans *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, encadré 1.1, © OCDE, 2003, [www.oecd.org/dac/effectiveness](http://www.oecd.org/dac/effectiveness).

capacité interne. Au cours de la dernière année, un groupe de travail interne a mis au point un nouvel outil de travail intitulé *Guide opérationnel sur le soutien budgétaire direct et les fonds mis en commun pour les pays bénéficiaires*. Ce Guide s'inscrit dans les nouvelles tendances observées en matière de programmes et correspond aux exigences du Conseil du Trésor qui souhaite que l'on mette au point des instruments et des procédés qui aideront le personnel à planifier et à gérer les approches-programmes sur tous les angles.

Les approches-programmes accordent toujours une place importante à la gestion efficace du risque. En effet, ce type d'aide repose souvent sur les priorités et les systèmes administratifs du pays partenaire. C'est pourquoi toutes les initiatives comportent des exigences rigoureuses en matière de responsabilisation et de gestion du risque, et sont souvent accompagnées d'une aide connexe au renforcement de la capacité. Par exemple, l'ACDI aide le gouvernement du Nicaragua à renforcer sa capacité d'administrer et de responsabiliser la prestation de programmes, à enrayer les craintes générées par la corruption et à améliorer l'équité et l'efficacité grâce à son Fonds de facilitation des approches-programmes.

### **Réalisation des programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires canadiens**

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années, elle participera activement :

- aux comités interministériels réunissant d'autres partenaires gouvernementaux canadiens;
- à des groupes de donateurs, des organismes de réglementation et à des réunions internationales;
- aux discussions en matière de politiques avec les institutions et les gouvernements de pays partenaires en développement.

L'aide au développement n'est qu'une faible partie des ressources dont bénéficient les pays en développement qui comptent également sur l'investissement, le commerce et les transferts de fonds de leurs citoyens travaillant à l'étranger. Dans le cadre d'une aide au développement efficace, l'ACDI travaille étroitement avec d'autres ministères afin que les politiques adoptées par le gouvernement au Canada aient des résultats cohérents. L'Agence collabore également avec des institutions internationales, des donateurs et des pays partenaires en développement à l'appui des approches renforçant des objectifs communs.

En 2004–2005, la coordination interministérielle a joué un rôle particulièrement important dans les programmes de l'ACDI destinés à des pays en proie à des conflits ou à des crises politiques, notamment le Zimbabwe, la Côte d'Ivoire, la Colombie, le Sri Lanka, l'Afghanistan, le Soudan et Haïti (*voir encadré 15*). Le comité interministériel s'est réuni périodiquement pendant l'année pour traiter du Soudan. La stratégie interministérielle visant la République démocratique du Congo a été mise au point par l'ACDI, les Affaires étrangères et l'envoyé spécial du Canada dans la région des Grands

Lacs en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le ministère de la Défense, le ministère des Finances, le MAECI (*Commerce international*) ainsi que Citoyenneté et Immigration Canada. La collaboration interministérielle a également joué un rôle clé dans les questions économiques. L'Agence a travaillé étroitement avec le ministère des Finances à l'Initiative canadienne d'allègement de la dette et à la réponse du Canada à la commission du Royaume-Uni pour l'Afrique. Grâce à l'Initiative du Corps canadien, l'ACDI est en mesure de travailler étroitement avec de nombreux ministères en vue de définir une optique cohérente et globale en matière de programmes de renforcement de la gouvernance dans les pays en développement, les pays en transition et les États fragiles.

Pour travailler de façon efficace et cohérente avec les partenaires canadiens et autres, l'ACDI doit coordonner convenablement ses processus internes. Au sein de l'Agence, cette coordination est facilitée grâce à divers groupes de travail, équipes de projet et comités réunissant des participants provenant de toutes les directions générales. Par exemple, des demandes de financement provenant de partenaires canadiens – organismes bénévoles, groupes du secteur privé et autres associations – font régulièrement l'objet d'une évaluation tenant compte des principales priorités de programme de l'ACDI. Celle-ci a également mis en place des mécanismes permettant de vérifier si les propositions respectent les politiques transversales en matière d'égalité entre les sexes et de durabilité environnementale.

En 2004–05, la participation intensive de l'ACDI à l'Examen de la politique internationale a témoigné de son engagement à établir une politique cohérente et à travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères. Dans le cadre de ce processus, elle a réussi à mettre au point une approche politique « gouvernementale globale » cohérente à l'appui des initiatives de réduction de la pauvreté à l'échelle mondiale dont tient compte l'EPI de 2005.

### **Encadré 15 : Un rôle de premier plan particulier pour le Canada en Haïti**

Après le départ du président Aristide le 29 février 2004, le Conseil de sécurité de l'ONU a déployé une force multinationale intérimaire visant à rétablir l'ordre. Environ 530 membres des Forces armées canadiennes ont participé à cette force multinationale en 2004. Toutefois, la stabilité de cette force était menacée et les efforts de reconstruction compromis. Le 25 juin 2004, la mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, une force constituée de plus de 1 600 policiers civils, sous le commandement d'un surintendant de la GRC, et environ 6 700 soldats brésiliens, a pris en charge la sécurité et les activités de reconstruction.

Les autorités civiles, en partenariat avec la communauté internationale, ont mis sur pied un Cadre de coopération intérimaire (CCI) pour couvrir la période de 2004 à 2006. Le Canada a engagé 180 millions de dollars dans le soutien au CCI, ce qui comprend 26 millions de dollars destinés au déploiement de 100 policiers et 154 millions de dollars destinés à soutenir :

- la gouvernance : sécurité, police, désarmement, justice, pénitenciers, droits de la personne, processus électoral et échanges de vue au niveau national;
- l'économie : renforcement de la capacité institutionnelle, développement local;
- le redressement économique : électricité, création d'emploi rapide, microfinancement, agriculture, protection et remise en état de l'environnement;
- l'accès aux services sociaux fondamentaux : eau et assainissement, santé, nutrition et éducation.

En outre, le Canada a contribué au paiement des arriérés auprès de la Banque mondiale et a acquitté les droits d'adhésion d'Haïti à la Banque de développement des Caraïbes; l'ACDI et les Affaires étrangères sont en train d'élaborer des approches visant à mobiliser les Canadiens d'origine haïtienne pour seconder le CCI. Le Canada, grâce au rôle de premier plan de l'ACDI, est le chef de file du projet pilote de l'OCDE et du CAD en Haïti, destiné à appliquer les principes de l'aide internationale efficace dans les états fragiles. Le Canada est un acteur important dans la coordination de la mise en œuvre du CCI. Le gouvernement a nommé un conseiller spécial pour Haïti, M. Denis Coderre, afin de diriger l'ensemble des efforts.

Le soutien du Canada à Haïti repose essentiellement sur la coopération et la cohérence des politiques entre l'ACDI, les partenaires canadiens et d'autres partenaires. L'approche du Canada dans le cadre de son programme d'aide exige une coordination étroite entre les principaux partenaires, l'ACDI, les Affaires étrangères et la Défense. En tout, ce sont 50 ministères et organismes du gouvernement canadien qui coordonnent l'aide consentie.

La cohérence et la coopération en matière de politique prônées par l'ACDI sont des éléments clés non seulement au Canada, mais également à l'échelle internationale et dans les relations avec les partenaires des pays en développement. L'ACDI participe activement à diverses institutions internationales, à des groupes de donateurs et à des forums consultatifs. Cette participation contribue à renforcer la capacité d'assurer l'efficacité de l'aide au développement.

Signalons par exemple qu'en 2004–2005, l'ACDI a contribué de façon importante au renforcement des institutions partenaires du système de développement de l'ONU, tant par la participation du Canada au conseil d'administration des institutions dont il est actionnaire, que par le travail avec les institutions elles-mêmes pour améliorer leur degré de responsabilisation, leurs résultats, et les aider à mieux définir leurs priorités et leur rendement. Elle a entre autres travaillé directement avec le Secrétariat des Nations Unies ainsi qu'avec le Groupe des Nations Unies pour le développement afin de renforcer les

équipes de pays membres de l'ONU en améliorant la cohésion, la coordination et la capacité.

En octobre 2004, le Canada a accueilli à titre de président la deuxième Réunion internationale sur les bonnes pratiques d'action humanitaire à Ottawa. Elle mettait l'accent sur la sensibilisation aux principes et bonnes pratiques d'aide humanitaire dans le monde entier ainsi que sur la promotion dans ce domaine. Grâce à l'appui politique et financier du Canada, on a intégré un cadre d'action humanitaire au mécanisme d'examen par les pairs en vigueur à l'OCDE/CAD pour un minimum d'au moins deux ans. Il s'agit d'un outil clé de responsabilisation permettant de mesurer les progrès réalisés par les donateurs en matière de principes et de bonnes pratiques d'action humanitaire.

L'ACDI s'est engagée à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires des pays en développement, notamment en se montrant plus ouverte aux échanges de vues et en prenant des mesures de décentralisation. Par exemple, pendant la période faisant l'objet de l'examen, les discussions avec des donateurs et le gouvernement éthiopien ont permis à l'Agence de contribuer grandement à l'élaboration de politiques communes en matière de dette, de sécurité alimentaire, d'harmonisation de l'aide, de réforme du secteur public et autres. La participation au groupe consultatif et au forum de développement du Bangladesh a également donné au Canada la possibilité de favoriser les discussions sur des sujets sensibles, notamment la corruption et les droits de la personne. Au Honduras, le programme décentralisé des spécialistes sectoriels et du personnel technique, appelé Pro-Mesas, permet à l'ACDI de participer activement à la diffusion de l'information et aux programmes conjoints avec le gouvernement du Honduras, d'autres donateurs et des spécialistes. L'ACDI appuie également ses partenaires canadiens lorsque les discussions sur les politiques font partie de projets plus importants mis en œuvre avec leurs homologues des pays en développement (*voir l'encadré 16*).

**Encadré 16 : Association des infirmières et des infirmiers du Canada : un dialogue sur les politiques avec les gouvernements**

Le programme de partenariat de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada vise à valoriser la profession d'infirmier et les associations de personnel infirmier en vue de promouvoir la santé et l'équité sur le plan mondial. Le personnel infirmier dans les pays en développement (majoritairement des femmes dispensant la majeure partie des services de santé) a été en grande partie ignoré en ce qui concerne l'élaboration des politiques sur les questions de santé.

Grâce aussi au partenariat de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada, le personnel infirmier prend une part active dans l'orientation des politiques en vue d'améliorer les conditions d'exercice professionnel ainsi que les résultats en matière de santé. En Éthiopie et au Vietnam, où les associations n'ont jusqu'alors pas contribué à l'élaboration des politiques, des représentants de l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada sont désormais conviés à participer aux exercices de planification du secteur national de la santé. Les partenaires indonésiens rendent compte d'une collaboration étroite avec les ministères de santé et d'éducation en matière d'élaboration des politiques. Par ailleurs, les partenaires d'Amérique latine participent également activement à la formulation de stratégies nationales en matière de santé.

## **Facilitation de la prise en charge locale et déliement de l'aide**

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle continuerait :

- d'appuyer le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) des pays partenaires ainsi que les plans nationaux de développement;
- d'appuyer les approches communautaires renforçant la capacité locale;
- d'appuyer la décentralisation pour favoriser une plus grande participation en matière de gouvernance au niveau local;
- de délier l'aide canadienne.

Un développement ne reposant pas sur des priorités définies localement ne peut être durable; par conséquent, la prise en charge locale constitue un élément clé de tous les programmes de l'ACDI. L'objectif des pays en développement est de définir des stratégies nationales de développement, notamment des CSLP, dirigées par les pays, axées sur les résultats, ciblant les méthodes pour répondre aux besoins des pauvres, reposant sur le partenariat et faisant appel à une participation populaire d'envergure. L'Agence met à niveau ses stratégies de programme en fonction de ces plans afin que l'aide canadienne repose sur les besoins et priorités exprimés par les pays en développement eux-mêmes.

L'ACDI offre souvent de l'aide aux gouvernements nationaux en vue d'élaborer leurs plans nationaux de développement. Par exemple, en 2004–2005, l'Agence a fourni une assistance technique à l'appui de consultations publiques en Indonésie, qui ont guidé et aidé à définir le plan de développement national. Dans un contexte différent, l'ACDI appuie la prise en charge locale en renforçant la capacité locale. En Égypte, au Ghana et au Sénégal, le Canada a considérablement aidé les gouvernements à intégrer la notion d'égalité entre les sexes dans les principales politiques et lois nationales. En Afrique, le soutien continu de l'ACDI au processus lié au NEPAD, un plan conçu en Afrique visant à mettre fin à la marginalisation de ce continent et à le placer sur la voie du développement durable, permet à l'aide canadienne de répondre aux priorités africaines, tout en appuyant les programmes et les institutions du continent noir.

En 2004–2005, l'appui aux programmes de décentralisation des pays partenaires était toujours l'un des principaux moyens utilisés par l'ACDI pour favoriser la prise en charge locale. Par exemple, au Honduras, l'Agence a appuyé le projet Mamuca visant cinq municipalités du centre de l'Atlantida dans le nord du pays. Ce projet ciblait le renforcement de la capacité de gestion locale, garantissant ainsi la participation de la société civile aux affaires municipales et appuyant les mesures de décentralisation de la gestion des ressources naturelles, de la santé et de l'éducation. Dans le même ordre d'idée, l'ACDI aide le Ghana à instaurer un plan d'action national de décentralisation en améliorant la mise en œuvre des plans de développement de district par les assemblées de district du nord du Ghana. Ce projet vise à réduire la pauvreté dans les 24 districts du Nord du Ghana qui sont les plus pauvres du pays.

### **Encadré 17 : L'élément multiplicateur : renforcer les capacités au niveau de la collectivité**

L'ACDI admet qu'une prise en charge locale exige souvent d'investir dans des approches communautaires et dans le renforcement des capacités, et ce, au niveau de la collectivité. En 2004–2005, l'ACDI a soutenu les efforts de ses partenaires afin de renforcer cette capacité, au sein du gouvernement ainsi que dans les organisations de la société civile. Parmi les exemples de ce soutien, mentionnons :

- **en Zambie**, les programmes de coopération de l'ACDI, notamment en matière de santé et d'éducation, qui entraînent un fort engagement avec la collectivité locale. Le cadre d'ensemble des programmes est rattaché à la Stratégie de réduction de la pauvreté en Zambie et les efforts se concentrent sur les secteurs clés désignés comme priorités locales. Ce cadre encourage également une gestion et une responsabilité budgétaire prudentes;
- **au Cambodge**, le projet relatif au VIH/sida appuyé par l'ACDI qui est en cours de mise en œuvre grâce à des partenariats entre Vision mondiale, différents échelons du ministère de la Santé et les organisations de lutte contre le VIH/sida. La collaboration suppose une participation du personnel du ministère de la Santé, l'adoption des lignes directrices du ministère de la Santé et, lorsque cette composante du projet est terminée, le transfert d'activités de projet au gouvernement et à d'autres partenaires;
- **en Équateur**, le Fonds de développement Canada-Équateur, qui a permis la réalisation de la majorité des programmes bilatéraux de l'ACDI depuis presque 15 ans, a atteint un tel niveau de professionnalisme et d'expertise qu'il peut offrir plus de programmes que l'ACDI ne peut en financer. Ce fonds, qui était un projet bilatéral de l'ACDI, est en train de devenir un organisme sans but lucratif légalement constitué, lui permettant ainsi de recueillir des fonds de toute une variété de donateurs;
- **dans les Balkans**, les demandeurs qui souhaitent obtenir un financement d'un Fonds de développement local de l'ACDI associé à la phase II du projet de coopération avec les administrations cantonales et locales en Bosnie, qui est financée par l'ACDI, reçoivent une formation et de l'aide pour réaliser leur proposition. Les partenariats constitués dans le cadre de ces projets permettent aux participants de partager leurs compétences fraîchement acquises au niveau municipal et au sein de l'université locale.

Fidèle au principe de la prise en charge locale, le Canada demeure résolu à délier davantage son aide en 2004–2005. On considère que le fait d'exiger que les fonds versés au titre de l'aide soient utilisés pour s'approvisionner dans les pays donateurs a pour effet de miner l'efficacité de l'aide. L'aide liée est souvent plus coûteuse et ne favorise pas le développement des capacités locales.

En 2002, le Canada a adopté une nouvelle politique sur le déliement de l'APD qui était conforme à l'accord international conclu au sein du CAD de l'OCDE sur le déliement obligatoire de la majorité de l'aide aux pays les moins avancés (PMA). Les responsables des programmes d'aide pour les pays autres que les PMA fondent maintenant les décisions concernant le recours à l'aide liée ou déliée sur les principes de l'efficacité de l'aide et des considérations stratégiques spécifiques. La politique adoptée par le Canada en 2002 devrait aboutir à un plus grand déliement de l'aide au fil du temps. Le taux de déliement du Canada a considérablement augmenté entre 2000 et 2004 (*voir le tableau 6*). Il faudra attendre plusieurs années avant de pouvoir évaluer l'effet général de cette politique. Ceci dit, il convient de signaler que les pratiques de l'ACDI dans le cadre des programmes géographiques ont changé et qu'elles favorisent un plus grand déliement de l'aide, en raison des principes de l'efficacité de l'aide qui privilégient les approches-programmes. En 2004–2005, plus de 64 p. 100 des décaissements de la Direction générale de l'Afrique, à l'exclusion du FCA, visaient des volets d'aide non liée.

**Tableau 6 : Taux de déliement de l'APD du Canada**

	2000	2001	2002 <sup>32</sup>	2003	2004
Pourcentage de l'aide canadienne non liée	24,9 %	31,7 %	61,4 %	52,6 %	57 %

**Établissement de partenariats consensuels et de collaboration entre l'ACDI, d'autres donateurs, des pays bénéficiaires et des partenaires**

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'elle entendait au cours des trois prochaines années :

- Mettre en œuvre son nouveau *Plan d'action sur l'harmonisation*, en collaboration avec des partenaires des pays en développement, d'autres donateurs et des intervenants au sein même de l'Agence;
- Continuer à rechercher des possibilités d'harmoniser les procédures, les préoccupations et les mécanismes;
- Continuer à entreprendre des activités régionales de coopération;
- Continuer à instaurer de nouveaux types de partenariats, notamment des activités de coopération déléguée.

L'approche de l'ACDI à l'égard du développement durable repose fondamentalement sur le concept du partenariat. De plus en plus, les donateurs – notamment l'ACDI – s'efforcent en priorité de renforcer la capacité des pays en développement à exercer un plus grand contrôle sur leur propre développement, et endossent le rôle de partenaires plutôt que d'exécuteurs des programmes et des projets. Un aspect essentiel de cette approche réside dans l'importance accordée à l'harmonisation de l'aide, laquelle contribue à réduire les carences, à renforcer les capacités des pays partenaires et à optimiser l'effet de l'aide.

L'ACDI contribue beaucoup à l'harmonisation de l'aide au sein de la communauté de donateurs. Dans son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* de 2002, elle s'est engagée à resserrer la coordination avec d'autres donateurs, engagement repris dans le cadre de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation en 2003 et concrétisé dans le *Plan d'action sur l'harmonisation* de l'ACDI, qui a été approuvé en septembre 2004. En mars 2005, d'autres avancées ont été réalisées par l'entremise de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, dans le cadre de laquelle l'Agence a pris des engagements précis, ainsi que d'autres donateurs et des partenaires des pays en développement dans des domaines tels que la gestion des résultats, l'acheminement des fonds par les budgets et les systèmes des pays partenaires, l'utilisation de l'aide-programme, la réalisation de missions conjointes et l'alignement de l'assistance technique.

<sup>32</sup> Le pourcentage d'aide déliée en 2002 se distingue puisqu'il reflète le montant considérable de remise de dette alloué sous l'initiative en faveur des pays pauvres les plus endettés cette année.

En dépit de la nouveauté relative du *Plan d'action sur l'harmonisation* de l'ACDI, l'Agence a déjà réalisé des progrès notables, notamment en désignant des agents de coordination et des services de soutien technique au sein de l'Agence; en obtenant l'approbation du Conseil du Trésor sur les procédures nécessaires pour participer à des mécanismes de mise en commun des fonds; en renforçant sa présence sur le terrain pour accroître les possibilités de programmation conjointe; en participant à des analyses et à des évaluations conjointes; ainsi qu'en harmonisant de plus en plus ses décaissements sur les systèmes des gouvernements partenaires une fois que toutes les exigences relatives à la diligence raisonnable sont rencontrée. Bien que l'on ne puisse éliminer totalement les défis et les risques des efforts déployés au chapitre de l'harmonisation, l'ACDI continue d'intégrer les leçons retenues à ses propres approches et à communiquer ces dernières à ses partenaires.

En plus de renforcer ses propres approches, l'ACDI a collaboré activement en 2004–2005 avec tout un éventail de partenaires issus de pays en développement, pour les aider à renforcer leur capacité à harmoniser leurs programmes. Par exemple, en Jamaïque – où a été mis en œuvre à titre pilote un programme d'harmonisation parrainé par la Banque mondiale – l'ACDI a mis en place une approche harmonisée pour fournir une aide en matière de reconstruction par le truchement du Bureau de la reconstruction nationale. L'Agence tente également de s'associer à d'autres partenaires pour mettre en œuvre la nouvelle programmation de la Jamaïque, axée sur la réforme juridique et judiciaire. En Éthiopie, l'ACDI a joué un rôle important pour aider le gouvernement à élaborer son Plan d'action sur l'harmonisation. Elle collabore également avec des organisations régionales, telles que le partenariat spécial pour l'Afrique, pour appuyer les efforts relatifs à l'aide budgétaire et sectorielle, ainsi que pour examiner le rôle des fonds mondiaux dans la mobilisation des ressources. L'ACDI a offert un soutien supplémentaire aux efforts d'harmonisation déployés dans des pays aussi variés que le Vietnam, le Kenya, le Nicaragua, Haïti, le Mozambique et la Tanzanie, où l'ACDI entend participer au Programme d'aide conjointe, actuellement en cours d'élaboration.

L'ACDI a continué à mettre sur pied de nouveaux types de partenariats et de nouvelles approches pour le financement de l'appui à une programmation efficace en matière d'aide. L'Agence a coopéré avec d'autres donateurs dans le cadre d'ententes novatrices très variées, notamment grâce au mécanisme de la « coopération déléguée » où un donateur bilatéral achemine les fonds en se servant du programme d'un autre. Par exemple, l'ACDI gère actuellement des fonds suédois en appui au Fonds de renforcement de l'autonomie des femmes au Guatemala et, au Malawi, le Royaume-Uni a investi dans deux projets de l'ACDI portant sur l'égalité entre les sexes et la formation économique, en doublant le financement de ces deux projets.

Les partenariats formés par l'ACDI peuvent également offrir des possibilités d'action catalytique importantes que l'Agence continuera à dégager et à favoriser. Par exemple, en sa qualité de premier partenaire bilatéral à avoir fourni des subventions pluriannuelles pour les programmes à l'OSCE, l'ACDI pu jouer un rôle de catalyseur conduisant au versement de 3 millions de dollars américains supplémentaires à son initiative sur

l'environnement et la sécurité au cours de 2004. Des possibilités similaires peuvent également s'offrir aux programmes de l'ACDI, par exemple, dans des cas où des initiatives conçues par des ONG canadiennes peuvent servir de pilotes à des programmes de plus vaste envergure. En 2004–2005, la Direction générale de l'Afrique a choisi le Projet de formation en renouvellement de la santé au Mozambique de l'Université de la Saskatchewan, qui est un programme financé par la Direction générale du partenariat canadien, comme bénéficiaire d'un financement bilatéral. De 1998 à 2005, la Direction générale du partenariat canadien a versé 4,3 millions de dollars à ce projet.

Enfin, l'établissement de partenariats de collaboration avec des partenaires canadiens est clairement un aspect clé du travail de l'ACDI. En 2004–2005, l'Agence a continué à déployer des efforts importants dans ce domaine, entre autres, en menant toute une série d'activités de sensibilisation auprès de partenaires des secteurs privé et volontaire, sur son cadre de gestion des programmes du secteur volontaire et sa politique de partage des coûts. L'ACDI participe également régulièrement à des assemblées générales annuelles d'organisations canadiennes partenaires ainsi qu'à des rencontres destinées à diffuser les connaissances avec des organisations telles que le Conseil canadien pour la coopération internationale.

Parallèlement, l'ACDI et ses partenaires canadiens ont été, en 2004–2005, confrontés à certains problèmes. Le lancement d'un appel de propositions pour le Mécanisme de projets ONG et le Programme pour l'environnement et le développement durable a été reporté jusqu'à ce que l'évaluation de ces programmes ait été menée à bien. Bon nombre de partenaires de l'ACDI ont interprété ce report comme un signe de désintérêt de l'Agence à leur égard. L'évaluation a fourni à l'ACDI des informations précieuses concernant la contribution des ONG de petite et moyenne taille à l'atteinte de l'objectif général de réduction de la pauvreté de l'Agence. Cette évaluation a confirmé que les petites ONG partenaires, en particulier, offrent de nombreuses occasions aux Canadiens de participer au développement international. Les responsables de l'évaluation ont conclu que des modifications devaient être apportées tant au Mécanisme de projets ONG qu'au Programme pour l'environnement et le développement durable. À la lumière de cette évaluation, et des nouvelles orientations définies dans l'EPI rendu public en avril 2005, l'ACDI réexaminera ses programmes de partenariat afin de promouvoir l'excellence et l'innovation dans la coopération au développement.

### **Encadré 18 : Étude de cas sur l'harmonisation - Tanzanie**

La Tanzanie a été un des premiers pays à mettre au point une stratégie de réduction de la pauvreté en 2000. Cette stratégie a permis aux donateurs de participer à plusieurs niveaux, notamment à la création d'un mécanisme de soutien budgétaire, qui offre des ressources flexibles et prévisibles destinées aux secteurs désignés par la stratégie, ainsi qu'un financement de plusieurs approches sectorielles dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la réforme de l'administration locale. Des progrès considérables ont été accomplis en matière d'harmonisation des programmes et des procédures; toutefois, des difficultés persistent lorsqu'il s'agit d'affecter des ressources en dehors du système financier gouvernemental, ce qui compromet la transparence et la responsabilisation. De nombreux systèmes de donateurs parallèles existent en permanence dans des domaines tels que l'approvisionnement, l'établissement de rapports, le suivi et la gestion de projet, et représentent également un lourd fardeau pour le gouvernement de Tanzanie.

En janvier 2005, la Tanzanie publie sa deuxième stratégie de réduction de la pauvreté pour la période de 2005 à 2010, la *Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté*. Le gouvernement a l'intention de prendre en main la coordination de l'aide octroyée par les donateurs dans le cadre de la stratégie grâce à une stratégie d'aide conjointe. Celle-ci va tenter d'intensifier l'harmonisation en rationalisant les mécanismes de consultation, de suivi et de mise en œuvre, et en encourageant les donateurs à rationaliser leurs activités. L'ACDI appuie complètement les efforts déployés par le gouvernement de Tanzanie et adaptera ses propres programmes d'aide en conséquence.

L'ACDI est un participant actif aux discussions sur l'harmonisation en Tanzanie, notamment par l'intermédiaire du forum du Groupe des partenaires du développement. L'organisme a pris la tête de certains programmes au sein de la communauté des donateurs, notamment en qualité de président du groupe des donateurs participants au Programme de développement de l'enseignement primaire. L'ACDI prépare son propre programme d'aide afin d'appuyer davantage l'harmonisation de l'aide en Tanzanie en supprimant progressivement la plupart des projets à ce chapitre et en investissant davantage dans les fonds communs, l'aide budgétaire ou les mécanismes exécutés par les gouvernements tels que :

- le Programme de développement de l'enseignement primaire (approche sectorielle);
- le Programme de renforcement du secteur financier (fonds commun);
- l'initiative de Soutien budgétaire pour la réduction de la pauvreté;
- le programme à démarrage rapide contre le VIH/sida (exécuté par le gouvernement).

Ces approches visent à accroître la prise en charge locale, à diminuer les coûts de transaction et à maximiser les effets durables. Toutefois, une dépendance plus étroite aux institutions et aux systèmes locaux – notamment dans la gestion fiduciaire – comporte des risques. L'ACDI a récemment achevé une analyse complète des risques inhérents au soutien budgétaire à la Tanzanie et intégrera les résultats de cette analyse dans sa stratégie de gestion de programme.

## **2.2.2 Concentration sectorielle et thématique appropriée**

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle entendait :

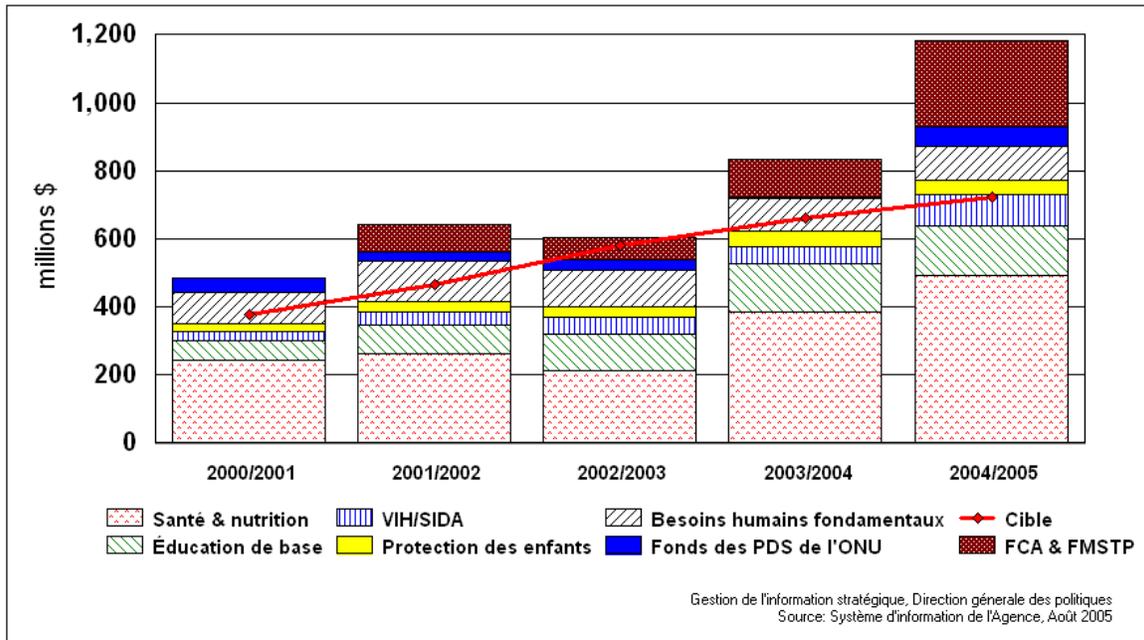
- Réduire le nombre de secteurs et de thèmes constituant son champ d'action;
- Mettre en œuvre les priorités de développement social;
- Mettre en œuvre de nouvelles politiques sur l'agriculture et le développement rural ainsi que sur le développement d'un secteur privé favorable aux pauvres.

Depuis l'entrée en vigueur de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, l'Agence s'emploie à réduire le nombre de secteurs et de thèmes dans lesquels s'inscrivent ses interventions. La plupart des programmes-pays ont concentré leurs efforts. Par exemple, le programme en faveur de la Zambie a resserré ses secteurs

d'intervention prioritaires, passant de huit secteurs à deux, et le programme en faveur de l'Égypte se concentre désormais sur l'éducation de base et le développement de l'emploi et des petites entreprises. En outre, le champ d'action de la programmation dans certains pays est maintenant plus restreint. Au Zimbabwe, tous les fonds d'aide canadiens versés au gouvernement ont été suspendus mais l'ACDI continue à appuyer des organisations de la société civile qui luttent contre le VIH/sida et défendent l'égalité entre les sexes, la protection de l'environnement, la sécurité alimentaire, les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance. L'agitation sociale en Côte d'Ivoire a également conduit l'ACDI à concentrer ses efforts sur le soutien à la primauté du droit, à la démocratie et aux droits de la personne.

En 2000, l'ACDI a annoncé son intention de se concentrer sur les quatre priorités de développement social que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida et la protection de l'enfant, l'égalité entre les sexes étant intégrée à titre de thème transversal. L'Agence a pris l'engagement de doubler ses dépenses dans ce secteur d'ici 2005. Le graphique 5 illustre la manière dont cet engagement a été honoré et démontre que l'ACDI a en fait dépassé son objectif de dépense original de 2,8 milliards de dollars, pour atteindre un investissement total de 3,2 milliards.

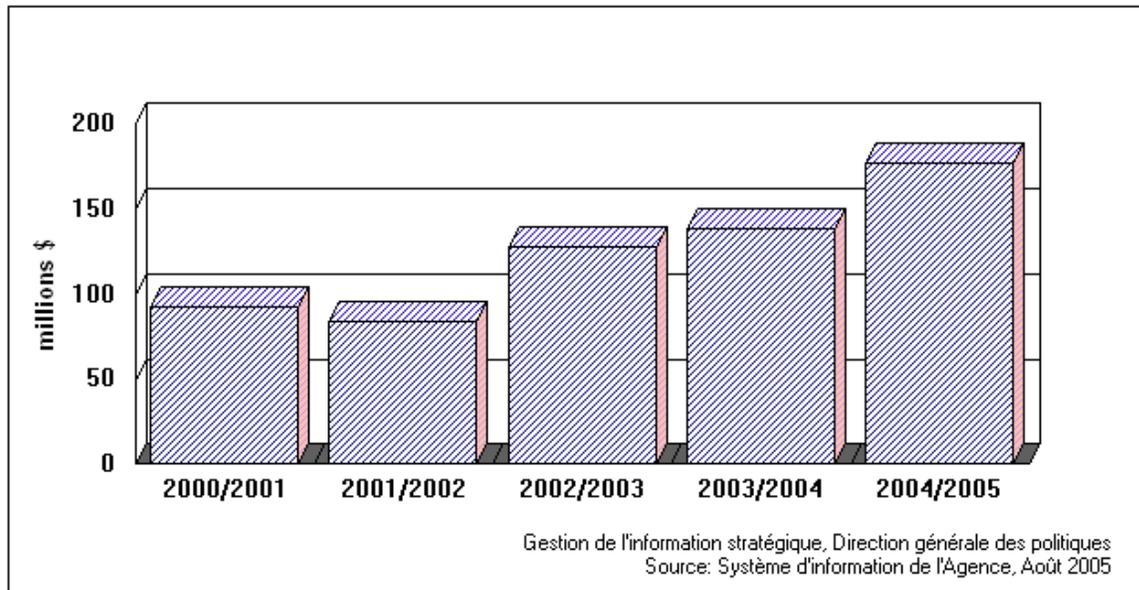
**Graphique 5 : Décaissements réels au titre des priorités de développement social de l'ACDI**



En plus de se concentrer sur les priorités de développement social, l'Agence a continué à réaliser des progrès importants dans d'autres secteurs. L'exercice 2004–2005 a été la première année complète de mise en œuvre des politiques de l'ACDI sur l'agriculture et le développement rural, ainsi que sur le développement d'un secteur privé favorable aux pauvres. Les dépenses globales pour l'agriculture ont continué d'augmenter (voir le graphique 6), ce qui témoigne de l'importance du secteur au regard de la réduction de la pauvreté et du développement économique. Parallèlement, tel qu'indiqué précédemment,

un rééquilibrage des priorités à l'Agence a fait que celle-ci n'a pas atteint l'objectif de dépense initialement fixé dans son énoncé de politique en matière d'agriculture rendu public en 2003, *L'agriculture au service du développement rural durable*. Toutefois, les nouvelles orientations du programme d'aide canadien définies dans le cadre de l'examen de la politique internationale et de l'EPI fournissent un cadre permettant à l'Agence de continuer à investir tant dans l'agriculture et le développement durable que dans des initiatives de développement du secteur privé.

**Graphique 6 : Décaissements réels de l'ACDI au titre de l'Agriculture**



L'ACDI continuera à concentrer son aide dans des secteurs clés. En 2004–2005, elle a participé à l'Examen de la politique internationale et réaffirmé son intention de continuer à concentrer le programme d'aide du Canada dans un nombre limité de secteurs, afin de mieux répondre aux priorités des pays partenaires et d'optimiser l'effet de l'aide canadienne. Tel qu'il est mentionné dans l'EPI d'avril 2005, le programme d'aide du Canada se concentrera particulièrement dans les 5 secteurs clés, à savoir : la bonne gouvernance, la santé (y compris la lutte contre le VIH/sida), l'éducation de base, le développement du secteur privé et la durabilité de l'environnement. En ce qui concerne la concentration thématique, l'Agence continuera à accorder une haute importance à l'égalité entre les sexes, qui sera intégrée explicitement et systématiquement à tous ses programmes. La viabilité de l'environnement est un des secteurs d'intervention prioritaires ainsi qu'un thème transversal qui sera pris en compte dans le processus décisionnel concernant toutes les activités de coopération au développement du Canada.

### 2.2.3 Concentration géographique appropriée

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Concentrerait de nouvelles ressources dans un groupe restreint de pays pauvres choisis comme pays de concentration;
- Accroîtrait sa présence dans un petit nombre de pays et d'institutions en Europe centrale et orientale;
- Rechercherait de nouvelles possibilités de concentrer sa programmation par un examen de ses relations au chapitre du développement avec des pays arrivant à maturité, en tenant compte des relations économiques, stratégiques et sociales plus globales que le Canada entretient avec chaque pays.

En 2004–2005, l'ACDI a continué de concentrer sa programmation en fonction des besoins et de la capacité des pays partenaires à utiliser l'aide efficacement. En 2002, la ministre de la Coopération internationale a dressé une liste initiale de neuf pays de concentration devant bénéficier d'une plus grande part des fonds additionnels consentis à l'enveloppe de l'aide internationale (EAI). Il s'agit du Bangladesh, de la Bolivie, du Ghana, de l'Éthiopie, du Honduras, du Mali, du Mozambique, du Sénégal et de la Tanzanie. L'année suivante, les ressources ont commencé à être dirigées vers ces pays, aussi bien en provenance du programme bilatéral que de propositions de projet soumises par des partenaires canadiens de l'ACDI. En 2004–2005, les dépenses ont continué d'être concentrées dans ces neuf pays (*voir le graphique 7*).

En 2004–05, la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a continué de réduire le nombre de pays dans lesquels elle concentrait ses dépenses, se limitant à six pays de concentration. Elle a affecté 70 p. 100 de son aide à la Bosnie-Herzégovine, à la Géorgie, à la Russie, à la Serbie-Monténégro, à l'Ukraine et au Tadjikistan. Plusieurs pays se sont également affranchis du programme d'aide de l'ACDI. En mai 2004, huit pays de cette région ont adhéré à l'Union européenne. L'ACDI mettait en œuvre des programmes d'aide dans sept de ces huit pays<sup>33</sup>, auxquels elle a mis fin le 1<sup>er</sup> avril 2005, à l'exception du programme-phare *Aide publique au développement en Europe centrale* (APDEC). Ce programme a aidé ces pays à établir leurs propres unités nationales d'aide publique au développement. Ce volet développement des capacités a pris fin en mai 2005. Par le biais de la coopération trilatérale, dans le cadre du deuxième volet du programme qui a été amorcé en 2004–2005, l'ACDI verse des fonds de contrepartie et apporte une aide sous diverses formes, dont le suivi et l'évaluation, à quatre des huit pays partenaires de l'Europe centrale et de l'Est afin d'appuyer leurs projets de développement en Asie, en Afrique et en Europe de l'Est. Les programmes d'aide du Canada en Thaïlande et en Malaisie se sont également terminés en 2004–2005. L'expérience du Canada au chapitre des « stratégies de reclassement » a également permis de dégager des leçons utiles que

---

<sup>33</sup> La République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie. L'ACDI met en œuvre des programmes d'aide dans ces huit pays., sauf la Slovénie. Elle fournit des fonds par le biais de son programme APDEC aux huit pays susmentionnés.

l'ACDI prendra en compte dans les mesures qu'elle adoptera pour concentrer le programme d'aide du Canada (*voir l'encadré 19*).

**Encadré 19 : Concentrer l'aide canadienne : mise en application des leçons apprises**

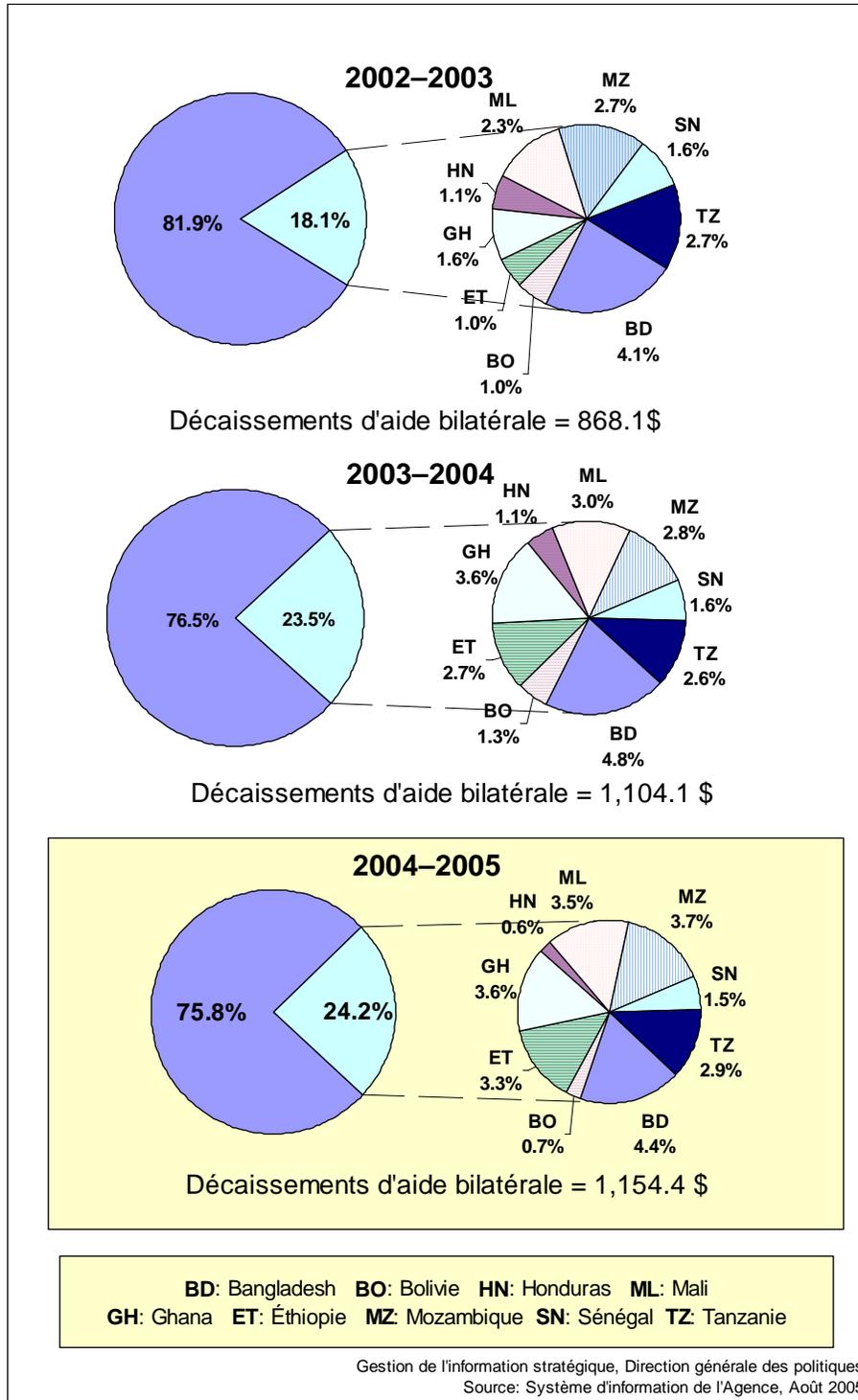
Poursuivant dans sa lancée, l'ACDI va continuer de s'efforcer d'accentuer la concentration de ses programmes en examinant ses relations de développement avec certains pays qui font des progrès intéressants avec ceux à revenu intermédiaire.

Par exemple, l'ACDI mettra fin en mars 2006 à son aide bilatérale en Inde. Dans l'intervalle, la grande réussite du renforcement institutionnel dans le cadre du projet de protection de l'environnement constitue la base pour établir des relations suivies entre le ministère de l'Environnement du Canada et le ministère de l'Environnement et des forêts de l'Inde. En janvier 2005, une déclaration commune des premiers ministres canadien et indien annonçait la création d'un forum permanent sur l'environnement entre le Canada et l'Inde.

On prépare également des stratégies de transition pour un certain nombre de programmes en Asie, en Europe centrale et orientale, en Afrique et dans les Amériques. L'expérience de l'ACDI quant au reclassement de plusieurs pays du programme d'aide en 2004–2005 a permis de tirer les enseignements qui aideront à guider d'autres initiatives similaires à l'avenir. L'expérience de l'ACDI a montré que la clôture d'un programme d'aide technique ou au développement, tout en assurant la pérennité de l'héritage canadien, pose des défis particuliers. Le programme pour l'Europe centrale et orientale a montré qu'une stratégie de reclassement efficace nécessite une planification consciencieuse : l'administration locale doit être avertie suffisamment à l'avance (au moins deux ans) que les programmes de l'ACDI vont être progressivement supprimés. Il est important de prêter attention aux délais et aux demandes en matière de ressources à l'occasion de la clôture du programme, ainsi que de réorienter le personnel et les ressources.

L'engagement du Canada à améliorer l'efficacité de l'aide canadienne, notamment par l'entremise de sa concentration géographique, a été confirmé par l'examen de la politique internationale de 2004–2005. Dans le cadre de ce processus, l'ACDI a participé à la sélection des 25 pays partenaires du développement (c.-à-d., les neufs pays de concentration plus 16 autres) où le programme d'aide du Canada sera concentré. En 2004–2005, ce groupe de 25 pays a déjà représenté environ 41 p. 100 du budget d'aide bilatérale de l'Agence. Dans l'EPI, le Canada s'est engagé à affecter les deux tiers de l'aide bilatérale totale à ces pays d'ici 2010, principalement en Afrique. Dans le budget de 2005 et l'EPI, le Canada s'est également engagé à doubler l'aide destinée à l'Afrique entre 2003–2004 et 2008–2009.

**Graphique 7 : Répartition des décaissements au titre de l'aide de l'ACDI par direction générale bilatérale dans les pays de concentration (millions de dollars)**



## 2.2.4 Participation active des Canadiens

Dans son RPP de 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle :

- Accroîtrait ses efforts pour transmettre son message aux médias;
- Élaborerait un plan de sensibilisation pour faire participer les décideurs;
- Renouvellerait sa stratégie d'engagement du public et continuer à faire participer les Canadiens, surtout les jeunes;
- Positionnerait le développement international comme un élément central des valeurs et de l'identité du Canada;
- Continuerait à tenir des consultations publiques et à mettre des documents stratégiques et de planification à la disposition du public.

L'appui du public est essentiel à la prestation du programme d'aide au développement du Canada. Les communications et les activités relatives à l'engagement du public sont destinées à améliorer la perception du public quant à la valeur, l'efficacité et l'efficacité des programmes d'APD et d'AP du Canada. La Direction générale des communications et le Corps canadien travaillent en étroite collaboration pour sensibiliser le public et encourager sa participation dans le cadre du programme d'aide (*voir encadré 20*).

### **Encadré 20 : Mobiliser les Canadiens par l'entremise du Corps canadien**

Le gouvernement a créé le Corps canadien en 2004, un nouveau mécanisme qui permet de renforcer la contribution mondiale du Canada aux droits de la personne, à la démocratie et à la bonne gouvernance.

Le Corps canadien établira des partenariats de collaboration avec le gouvernement, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des citoyens canadiens afin de favoriser l'engagement, l'expertise, la cohérence et la reconnaissance relativement aux initiatives canadiennes de gouvernance à l'étranger.

Le Corps canadien veillera à mobiliser les Canadiens de tous âges et de tous horizons, modifier la programmation existante, faire participer les Canadiens et communiquer avec eux, élargir les connaissances et à faire la promotion d'une identité commune pour l'excellence canadienne en matière de gouvernance.

En novembre 2004, la responsabilité du Corps canadien est passée du MAECI (*Affaires étrangères*) à l'ACDI. Le premier projet qu'il a entrepris, aider au déroulement des élections en Ukraine en décembre 2004, a été couronné de succès. Depuis, l'ACDI n'a cessé d'enrichir le programme du Corps canadien. À ce jour, on compte parmi les principaux projets :

- un partenariat avec l'Association des universités et collèges du Canada;
- un partenariat avec Coalition Cyberjeunes, dans le cadre duquel les jeunes intègrent les TIC et la cybergouvernance aux groupes publics, parapublics et à la société civile;
- un fonds d'affectation spéciale destiné au maintien de la paix dans le cadre du Programme des volontaires des Nations Unies, pour le déploiement d'au moins 20 volontaires;
- Solidarité Haïti, qui devrait rassembler au moins 250 volontaires, y compris des Canadiens d'origine haïtienne, afin d'œuvrer avec quatre organisations clés : le Centre canadien d'étude et de coopération internationale, l'Entraide universitaire mondiale, la Fondation Paul-Gérin-Lajoie et le Service d'assistance canadienne aux organismes.

En 2004–2005, l'ACDI a continué à susciter la participation des médias. Outre les relations quotidiennes avec la presse, l'initiative Journalisme et développement du

Programme d'information sur le développement a permis à 28 journalistes d'acquérir une expérience de première main dans des pays en développement (majoritairement en Afrique), ce qui a eu pour effet d'assurer une importante couverture des enjeux liés au développement. Par exemple, un journaliste canadien a rédigé une série d'articles publiés dans le *Vancouver Sun* sur la lutte contre l'onchocercose, et un autre a rédigé 16 articles sur la situation en Afghanistan qui sont parus dans le *World Spectator* en Saskatchewan, lesquels ont également été mis à la disposition de 700 journaux communautaires atteignant un public de 11 millions de lecteurs.

L'ACDI a également entrepris de sensibiliser les parlementaires afin d'accroître la compréhension et le soutien quant aux enjeux liés au développement lors d'activités à venir, telles que les comparutions devant les comités parlementaires, le lancement du Corps canadien et l'EPI. L'ACDI a répondu aux demandes de renseignements des parlementaires, organisé des séances d'information, réinstauré un bulletin d'information et diffusé l'information par voie électronique. L'Agence a également été prévoyante en tenant les parlementaires informés de « dossiers chauds » comme l'intervention du Canada à la suite du tsunami. Les parlementaires ont continué à participer au programme d'annonces régional, qui a permis d'annoncer des projets de développement et de discuter d'enjeux liés au développement avec des partenaires et des médias régionaux. Le Corps canadien, dans le cadre de sa stratégie d'engagement du public et de diffusion des connaissances, collabore avec le Centre parlementaire afin d'amener des membres du Parlement et des Canadiens à participer à une série de forums internationaux sur la gouvernance.

En 2004–2005, les parlementaires canadiens se sont montrés particulièrement intéressés par l'Afrique et le Moyen-Orient. Des représentants de l'ACDI ont témoigné devant le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères en février 2005 pour expliquer la programmation en Afrique. Ils se sont aussi présentés devant le Sous-comité des droits de la personne et du développement international de la Chambre des communes pour fournir des renseignements sur la situation au Zimbabwe.

Prenant appui sur les travaux entrepris en 2004–2005, l'ACDI met actuellement la dernière main à une nouvelle Stratégie d'engagement du public à l'échelle de l'Agence. Cette dernière décrira dans leurs grandes lignes un certain nombre d'initiatives que l'ACDI et ses partenaires devront lancer afin d'aider le public à mieux comprendre et à soutenir le programme d'aide internationale du Canada.

Les activités visant à toucher les jeunes sont demeurées un important volet des activités de sensibilisation de l'ACDI. Par exemple, l'Initiative Le monde en classe (IMC) a permis l'introduction de 50 nouveaux projets et mis deux nouvelles ressources au service des enseignants canadiens. La première a été le centre de ressources Le monde en classe, qui est une base de données consultable de ressources de développement; la seconde a été la *Zone des profs* sur le site Web de l'ACDI. Celle-ci avait pour objectif d'aider les éducateurs canadiens à sensibiliser les jeunes au développement international et à la participation du Canada dans ce domaine. Le Programme de stages internationaux pour les jeunes, qui relève de l'ACDI, a également continué d'offrir à de jeunes diplômés

canadiens de niveau postsecondaire la possibilité d'acquérir une expérience de travail internationale. En 2004–2005, 397 stages ont été approuvés. Depuis sa création en 1997, plus de 3 000 jeunes stagiaires se sont rendus dans divers pays dont le Bangladesh, le Kazakhstan, le Tadjikistan, le Pérou, le Brésil, le Nicaragua, le Malawi, l'Afrique du Sud, le Kenya et le Swaziland.

Outre les jeunes, la participation de communautés des Premières Nations est une nouvelle priorité avec la relance du Programme de partenariat avec les peuples autochtones en mars 2005. Ce programme vise à relier des organisations canadiennes avec d'autres organisations des Amériques dans le cadre de projets de développement international. Les Canadiens y participent aussi pleinement par l'entremise du programme Partenariats pour l'avenir (PPA-II), du SACO, du Programme de gestion en matière de redressement et du Fonds canadien de coopération technique, conjointement avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Par l'intermédiaire de ces programmes, environ 300 Canadiens se sont rendus dans des pays d'Europe centrale et orientale et ont participé à divers échanges favorisant l'apprentissage ou le renforcement des capacités.

**Encadré 21 : La nouvelle carte « Un monde en développement »**

À l'exception du site Web de l'ACDI, le moyen de communication et d'éducation du public le plus populaire – et le plus utilisé – est la carte « Un monde en développement », remise en circulation après dix ans d'interruption. Produite par l'Agence en collaboration avec Canadian Geographic Entreprises, elle a été distribuée à grande échelle aux établissements d'enseignement, de santé, aux médias et à d'autres institutions publiques au Canada ainsi que dans le monde entier aux ambassades, aux hauts-commissariats et à de multiples partenaires du développement.

La carte met en évidence la répartition inégale des richesses et des ressources dans le monde et attire l'attention sur le rôle du programme d'aide canadien dans la lutte contre ces inégalités. La carte a été distribuée par l'intermédiaire du Canadian Geographic et de *L'Actualité* à plus de 476 000 abonnés et à quelque 15 000 écoles. L'ACDI poursuit sa campagne de distribution proactive dans le pays. Une version en ligne de la carte permet aux utilisateurs d'accéder facilement à des données économiques et démographiques sur tous les pays, établies en fonction de l'indice du développement humain des Nations Unies, et de pouvoir les comparer.

Le site Web de l'ACDI attire plus de deux millions de visiteurs chaque année, parmi lesquels on compte aussi bien des étudiants, des éducateurs et des spécialistes du développement que des journalistes, des représentants élus, des membres du grand public et des représentants du secteur privé. Le site a subi certaines transformations pour faciliter la navigation et fournir des renseignements actuels et pertinents à des auditoires très variés.

L'appui aux consultations du public est également demeuré une importante priorité en 2004–2005. En novembre 2004, la ministre de la Coopération internationale a organisé pour la troisième année consécutive les Journées de la coopération internationale de l'ACDI, un événement qui a réuni 1 400 participants. Le Fonds canadien pour l'Afrique et l'École de journalisme et de communication de l'Université Carleton ont coanimé une importante conférence sur les jeunes et le VIH/sida, l'environnement et les jeunes touchés par la guerre en Afrique, ainsi que sur les reportages journalistiques sur les

enjeux clés du développement. La conférence a attiré quelque 500 participants et été diffusée sur le canal local. L'année dernière, des responsables de la programmation sur l'Ukraine de l'ACDI ont participé à de multiples activités de consultation menées auprès de la communauté canado-ukrainienne. L'Agence a également tenu des consultations publiques sur la responsabilisation afférente à l'aide humanitaire, les pratiques exemplaires dans le cadre de la programmation sur la gouvernance en Chine, ainsi que sur différents moyens dont la communauté canado-haïtienne peut contribuer à la reconstruction en Haïti.

L'ACDI a maintenu ses efforts pour faire du développement international un pilier des valeurs canadiennes. Par l'entremise de son Programme d'information sur le développement, surtout de l'Initiative Médias de masse, l'Agence touche des millions de Canadiens grâce à des productions télévisées et radiophoniques, ainsi que par des initiatives visant la presse écrite et les nouveaux médias. En 2004–2005, l'ACDI a appuyé près de 70 projets liés aux médias de masse sur tout un éventail de thèmes prioritaires en matière de développement. Parmi ces derniers, figuraient deux documentaires, diffusés sur Much Music (450 000 jeunes téléspectateurs), qui ont sensibilisé le public au travail dans les ateliers clandestins au Mexique et au Bangladesh, ainsi qu'à la participation d'artistes canadiens à des collectes de fonds en faveur des victimes du tsunami.

Un examen du Programme canadien de coopération volontaire de l'ACDI, qui a été achevé en mars 2005, a permis de constater que les initiatives sur l'engagement du public des organismes de coopération volontaire (OCV) ont aidé les Canadiens à mieux comprendre les différentes cultures et à mieux s'ouvrir à ces dernières; ils ont aussi accru leurs connaissances sur les enjeux du développement et leur sensibilité à ces derniers; ils ont davantage tendance à participer aux initiatives communautaires ou au développement international; et accru leur appui financier et volontaire aux OCV.

### **2.2.5 Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI**

Dans son RPP pour 2004–2005, l'ACDI a indiqué qu'au cours des trois prochaines années elle compte :

- développer la capacité de ses partenaires dans des domaines clés comme la gestion axée sur les résultats et l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les programmes;
- aider les partenaires multilatéraux à concevoir des programmes dans des secteurs importants comme la lutte au VIH/sida;
- alimenter l'intérêt international dans la lutte contre les mines terrestres, et la désertification, en participant à des réunions internationales en vue de planifier les progrès et de procéder à leur suivi;
- faire la promotion de résultats efficaces et rentables au sein des conseils d'administration auxquels elle siège, tout en participant à des initiatives destinées à améliorer les pratiques des donateurs.

Le renforcement de la capacité des gouvernements et des organismes partenaires est un élément clé du programme d'aide au développement de l'ACDI. En 2004–2005, l'Agence a milité pour l'utilisation des systèmes de gestion des finances, de planification et de prestation de services des pays partenaires, tant dans le secteur gouvernemental que non gouvernemental, pour exécuter des projets. De plus, l'Agence a dispensé des cours, de l'encadrement et offert des services de mentorat, notamment sur la gestion des finances et l'approvisionnement, l'engagement du public et la gestion axée sur les résultats, afin de renforcer l'aide relative aux programmes.

Certains organismes ne sont pas prêts à assumer autant de responsabilités, tandis que d'autres sont au stade où ils peuvent offrir la formation et le renforcement institutionnel nécessaire. Par exemple, dans les Caraïbes, le recours accru aux organismes locaux plutôt qu'à des agents d'exécution canadiens a dans un premier temps donné lieu à des problèmes d'établissement de rapports et à des retards. L'ACDI a passé un marché avec un consultant pour qu'il accompagne ces organismes dans la gestion axée sur les résultats et les aide à respecter d'autres exigences en matière d'établissement de rapports afin d'aplanir les difficultés. À la Direction générale de l'Afrique, la capacité du personnel de l'Agence a été renforcée grâce une équipe multidisciplinaire d'intervention (qui incluait des spécialistes des politiques, des finances, de la passation des marchés, du rendement, de la gestion des connaissances et du droit). Cette équipe a rédigé des évaluations diagnostiques par pays. Elle a aussi appuyé la conception de programmes et les discussions sur les politiques, particulièrement dans les domaines des finances publiques et de l'approvisionnement, afin de s'assurer que les fonds étaient dépensés judicieusement.

Le renforcement institutionnel est au cœur de plusieurs programmes de l'ACDI, dont celui de la Francophonie et le Programme panafricain. Par exemple, l'Agence a aidé l'Institut Supérieur Panafricain d'Économie Coopérative à procéder à un examen des ressources humaines qui a mené à une série de recommandations, maintenant en voie d'application. La gestion du secrétariat de l'organisme a été renforcée et l'organisme dans son ensemble est plus efficace, davantage axé sur les résultats et plus dynamique. Le programme de partenariat canadien de l'ACDI inclut toujours un volet de renforcement des capacités dans ses activités de coopération avec les partenaires des pays en développement. L'Entraide universitaire mondiale du Canada a formé un consortium avec le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI) dans le but précis de renforcer la capacité de leurs partenaires des pays en développement qui s'emploient à réduire la pauvreté.

L'ACDI a également renforcé les capacités de ses partenaires régionaux en 2004–2005 en donnant de la formation sur la gestion axée sur les résultats au personnel de l'OSCE et aux participants aux programmes de renforcement des capacités dans le domaine du commerce extérieur financés par le FC A, tels que le Centre du commerce international. À la suite d'une séance de formation sur les méthodes de vérification et d'évaluation de l'ACDI, l'Agence intergouvernementale de la Francophonie a décidé de les adopter.

En 2004–2005, la collaboration de l'Agence avec les organisations multilatérales est demeurée d'une importance capitale. L'ACDI confie plus de 40 . 100 de ses programmes de développement aux organisations multilatérales comme le système de l'ONU, les banques régionales de développement et les organismes d'assistance humanitaire. L'ACDI ne fait pas que verser une aide financière à ces organismes; elle les aide aussi à accroître leur efficacité en faisant la promotion de politiques appropriées et en fournissant de l'assistance technique (*voir l'encadré 22*).

En appuyant les initiatives et les organisations multilatérales, l'ACDI a continué de s'imposer comme un acteur primordial quant à certains grands enjeux mondiaux tels que la lutte contre le VIH/sida. Tel qu'indiqué précédemment, l'ACDI a généreusement contribué au Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme et à l'initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'OMS. Mentionnons également l'appui de l'ACDI à la phase II du Projet du Caribbean Epidemiology Centre (CAREC) sur le VIH/sida, une initiative régionale, à plusieurs intervenants et à donateurs multiples, qui s'apparente à une approche sectorielle. La majorité des pays membres du CAREC ont pris des mesures pour renforcer leur réponse nationale à l'épidémie de VIH/sida. (*Veillez consulter la section 2.1 du présent rapport pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le bilan de l'ACDI dans la lutte contre le VIH/sida*).

#### **Encadré 22 : Renforcer l'efficacité de l'aide dans le système multilatéral**

Le multilatéralisme est l'une des pierres angulaires de la politique internationale du Canada. Le Canada siège au conseil d'administration de la majorité des grandes institutions multilatérales. Il est ainsi en position de défendre ses priorités stratégiques. De plus, en versant un appui aux fonds spéciaux d'assistance technique, le Canada collabore avec les institutions elles-mêmes pour améliorer leur reddition de comptes, leurs résultats, leurs priorités et leur rendement.

**L'élaboration de nouveaux outils :** Le Canada a joué un rôle clé dans l'élaboration d'un système perfectionné d'alerte rapide pour évaluer l'état nutritionnel dans les situations d'urgence. L'ACDI finance maintenant un projet pilote dans lequel l'UNICEF utilise le logiciel de ce système.

**La gestion en fonction des résultats :** Le Canada a aidé la Banque asiatique de développement à adopter un cadre de mesure des résultats et a mis sur pied un fonds à donateurs multiples pour renforcer la capacité nationale dans ce domaine. Le Canada a également incité la Banque à mieux harmoniser ses opérations dans le secteur privé avec sa stratégie de réduction de la pauvreté et les priorités de chaque pays.

**Le maintien de la concentration sur l'Afrique :** La Banque mondiale, avec l'appui solide du Canada, a continué d'accorder une priorité élevée à l'Afrique. Elle veut diriger 50 p. 100 de son aide à ce continent.

**Le renforcement des activités sur le terrain :** Le Canada a appuyé le renforcement de la cohérence, de la coordination et de la capacité des équipes de pays des Nations Unies et a négocié l'intégration des enjeux hommes-femmes dans le système des coordonnateurs résidents. Le Canada a aussi appuyé la stratégie de l'ONU sur l'harmonisation et le renforcement des communications avec les ONG.

En 2004–2005, l'ACDI a aidé à maintenir l'attention de la communauté internationale sur la question des mines terrestres. Elle a participé au Sommet de Nairobi pour un monde sans mines (du 29 novembre au 3 décembre 2004) et à l'élaboration du Plan d'action de Nairobi de 2005–2009. La Stratégie d'action contre les mines de 2005–2009 de l'ACDI, actuellement en cours de rédaction, encouragera l'intégration de l'action contre les mines non seulement dans les programmes bilatéraux et humanitaires, mais aussi à l'échelon international afin de s'assurer que les niveaux de financement pour le déminage et l'aide

aux survivants des mines terrestres sont maintenus jusqu'à ce que la menace soit éliminée et que la dernière victime soit réintégrée à la société.

Prenant appui sur ses activités antérieures, l'ACDI continuera à accorder une importance prioritaire à la collaboration avec les grandes institutions multilatérales et au renforcement de leur efficacité. En appui à cet engagement, l'ACDI agit dans le cadre d'initiatives comme le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales pour évaluer les effets de la programmation multilatérale à l'échelon des pays. Tout au long de 2004–2005, l'ACDI a aussi déployé des efforts considérables aux préparatifs de la réunion du Sommet mondial de l'ONU de septembre 2005, y compris l'élaboration de la position du Canada concernant divers rapports importants sur les ODM et la réforme des Nations Unies.

L'EPI de 2005 réaffirme l'engagement du Canada en faveur du système multilatéral. Conformément aux orientations présentées dans l'Énoncé, l'ACDI cherchera à atteindre le meilleur équilibre entre les voies de distribution de l'aide (bilatérale, partenariat et multilatérale) et à l'intérieur de chacune de celles-ci. Dans ce contexte, l'Agence visera à centrer son appui sur les institutions multilatérales qui sont les plus efficaces.

### **2.2.6 Un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés**

Comme l'indique le RPP de l'ACDI pour 2004–2005, l'atteinte d'un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés exige des adaptations dans la manière dont l'ACDI travaille avec ses partenaires. À mesure que les partenaires assument davantage de responsabilités en matière de résultats de développement, le rôle de l'ACDI dans la conception et la gestion des initiatives s'amenuise. Toutefois, au même moment, l'Agence cherche à obtenir des résultats plus percutants grâce à des programmes mieux ciblés, ce qui se traduit souvent par un rôle accru dans la gestion des programmes d'aide. Le défi consiste à trouver le juste équilibre entre ces deux approches.

En 2004–2005, la Direction générale du partenariat canadien a examiné tous les accords de financement de nouveaux programmes pour s'assurer qu'ils correspondent aux priorités et aux directives de l'Agence, qui prévoient une augmentation du nombre de programmes réactifs. L'ACDI a renforcé sa programmation réactive en définissant un cadre de gestion du Programme du secteur volontaire et un plan de mise en œuvre de la Politique en matière de développement du secteur privé. L'ACDI a également adopté une approche intégrée pour s'assurer que l'on tient compte des programmes de partenariat dans l'élaboration des cadres de programmation-pays, dans les secours d'urgence et la reconstruction après le tsunami et dans la stratégie de développement de l'ACDI pour Haïti.

Toutefois, maintenir un équilibre optimal entre les programmes réactifs et les programmes directifs n'est pas sans difficultés. À mesure que l'ACDI fait des progrès dans l'application des priorités et des orientations énoncées dans l'EPI, il faudra des efforts permanents pour veiller à trouver un équilibre entre réagir aux idées, aux

innovations et aux investissements des partenaires canadiens dans le domaine du développement international et respecter les priorités de l'Agence et du gouvernement du Canada.

## **2.3 Résultats de gestion : approches stratégiques et activités de soutien**

Le principe de base qui sous-tend les résultats porteurs de l'ACDI et l'atteinte de ses résultats de développement ou « résultats stratégiques » est la gestion de ses ressources humaines, de ses processus et de l'information. Au fur et à mesure que l'ACDI met en œuvre sa politique en faveur d'une aide internationale plus efficace, de nouvelles compétences et connaissances sont nécessaires; la planification et l'affectation plus rigoureuses des ressources exigent de nouveaux systèmes et de nouvelles structures, et l'augmentation du budget de l'aide a accru la charge de travail dans l'ensemble de l'Agence, plus particulièrement au sein du programme de l'Afrique.

Dans son RPP pour 2004–2005, l'ACDI a recensé quatre résultats de gestion<sup>34</sup> sur lesquels elle compte se concentrer au cours des trois prochaines années :

- Planification stratégique et affectation des ressources;
- Gestion des ressources humaines;
- Gestion des connaissances et gestion de l'information;
- Gestion, processus, approches et activités de soutien.

En 2004–2005, diverses pratiques de gestion de l'ACDI ont été évaluées respectivement par l'Agence et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en utilisant des indicateurs formulés dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor. Ces évaluations ont démontré que l'Agence a fait des progrès dans divers aspects de sa gestion. On a particulièrement souligné la planification de nouvelles approches de programmation et d'exercices de réaffectation des fonds, ainsi que ses progrès dans la gestion des ressources humaines.

### **2.3.1 Planification stratégique et affectation des ressources**

À l'automne 2003, l'Agence a lancé les plans de travail chiffrés qui attribuent des coûts aux activités entreprises dans le cadre de projets, de programmes et d'activités de fonctionnement et d'entretien pour ensuite calculer le coût total de l'atteinte des résultats du programme en tenant compte des résultats clés de l'Agence (RCA). Cet exercice vient enrichir le RPP tout en servant d'outil de gestion interne. Ce cadre de planification combinée permet à l'ACDI de favoriser une harmonisation accrue entre sa planification stratégique et son exercice d'affectation des ressources et du budget, renforçant du même coup sa capacité de reddition de comptes.

---

<sup>34</sup> Les trois premiers résultats ont été discutés dans le corps du texte tandis que l'information sur la gestion, les processus, les approches et les activités de soutien a été donnée en annexe.

### **Encadré 23 : Renforcer la gestion du budget de fonctionnement**

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'Agence a adopté une démarche plus rigoureuse pour rationaliser et gérer son budget de fonctionnement grâce à l'élaboration d'un nouveau régime de gestion des ressources.

En voici les éléments clés :

- une série de principes de gestion des ressources : obligations de reddition de comptes plus claire, ouverture et transparence, adoption d'objectifs repères, prévision des coûts, harmonisation du budget de fonctionnement aux priorités d'aide, réaffectation continue des ressources, engagements en matière de surveillance, de production de rapports et de gestion;
- un système de régie interne permettant à l'Agence de mieux administrer les enjeux et les problèmes auxquels elle est confrontée;
- une fonction indépendante et objective de planification et d'analyse;
- harmonisation continue du budget de fonctionnement au budget d'aide, selon l'évolution des priorités dans ce domaine.

Le Groupe d'analyse et de planification corporatif (CPAG) a été établi en 2004 pour appuyer le processus de planification interne de l'Agence ainsi que réaliser les examens et analyses aux fins de l'affectation des ressources. La décision de constituer le Groupe est née de l'engagement de la direction de mieux harmoniser son budget opérationnel avec les ressources de l'aide, d'améliorer la collecte et la communication de l'information relative aux décisions d'affectation et de réaffectation des ressources et d'assurer le financement efficace des priorités, des plans et des stratégies de l'ACDI. Le Groupe a conseillé la haute direction de l'ACDI sur les propositions à déposer devant le Comité d'examen des dépenses et a contribué à diverses mesures visant à réorienter les ressources internes vers des priorités telles que les opérations de secours et de reconstruction consécutives au tsunami. Le CPAG exerce de plus des fonctions de secrétariat pour le Comité des ressources ministérielles de l'Agence. Il travaille actuellement en étroite collaboration avec les directions générales de l'ACDI sur les stratégies d'affectation des ressources qui visent à mettre en œuvre l'EPI.

En vue de remplacer la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), un cadre stratégique aujourd'hui périmé, le Secrétariat du Conseil du Trésor a adopté la Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005. Cette politique appuie l'élaboration d'une stratégie pangouvernementale de gestion de la relation entre les dépenses et les résultats. Elle devrait également servir de cadre à la collecte, à la gestion et à la transmission de l'information financière et non financière au Parlement.

L'Architecture des activités des programmes (AAP) est le premier document préparé par l'ACDI dans la perspective de la mise sur pied d'une SRRG. Il s'agit d'un cadre beaucoup plus large qui englobe des renseignements sur les activités, les ressources, les résultats, le rendement et la gouvernance. L'AAP a pour objet de décrire la structure de l'Agence et comment elle gère ses responsabilités. Elle définit également en quoi les activités des programmes contribuent aux buts ou aux « résultats stratégiques » de l'organisme. L'élaboration de la première Architecture est en cours, mais une fois menée à terme, non seulement elle aidera l'Agence à affecter ses ressources et à mesurer son rendement mais elle servira aussi d'outil de planification stratégique.

### 2.3.2 Gestion des ressources humaines

En juin 2004, l'ACDI a mis à jour sa stratégie de gestion des ressources humaines avec un projet dans ce sens. En découlera une stratégie de gestion des ressources humaines à long terme pour 2005–2008.

En 2004—2005, l'Agence a entrepris l'élaboration d'un plan pluriannuel visant la modernisation systématique de ses pratiques et systèmes de gestion des ressources humaines (GRH). Parmi les résultats de la phase I, on peut citer la conception d'une carte routière de haut niveau visant à consolider, dès que possible, la capacité en matière de gestion de GRH de l'Agence, à renforcer, à court terme, l'intégrité systémique et l'efficacité de fonctionnement de la GRH et, à long terme, à aligner celle-ci sur les orientations stratégiques de l'ACDI et une fonction publique en pleine évolution. Parmi les réformes, mentionnons : l'élaboration d'un nouveau modèle de gouvernance de GRH qui respecte les exigences générales de la fonction publique en matière de GRH (y compris en ce qui a trait aux rôles et responsabilités des cadres supérieurs, des gestionnaires et du personnel des ressources humaines); l'élaboration d'un cadre de gouvernance plus large en matière de GRH pour l'ACDI, y compris des éléments de GRH pour les mandats des comités de l'Agence; l'adoption d'un nouveau code de leadership par le Comité de direction; la mise sur pied du Groupe d'analyse et de planification interne en vue de soutenir les capacités de planification des activités de l'Agence; une gestion plus étroite de la fonction de conception organisationnelle et de classification ainsi qu'une étude sur la rationalisation de l'affectation des ressources à la GRH, à l'échelle de l'Agence.

La phase II, lancée en janvier 2005, était axée sur le traitement, par ordre de priorité, des questions litigieuses résultant de l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et des recommandations de l'examen interne de la GRH. Ces questions constituent le principal volet des activités opérationnelles de l'ACDI en matière de RH pour l'exercice financier 2005–2006.

En 2004–2005, l'Agence a continué à adhérer au principe de la constitution, à l'échelle de l'administration fédérale, d'une main-d'œuvre renouvelée, stable, représentative et qualifiée. Au niveau de l'Agence, de nombreuses mesures ont été adoptées pour garantir l'intégrité des données. L'ACDI est en train de mettre à jour les pratiques opérationnelles et l'intégrité des données de son système HR-SAP pour que les gestionnaires disposent d'informations de qualité pour la planification des ressources humaines au niveau des directions générales. Le Projet d'amélioration du système HR-SAP (PASS) a été mis en œuvre suite à la vérification de l'intégrité des données. Les gestionnaires disposent également de toute une gamme d'autres outils ministériels pour raccorder les plans de leur direction générale aux engagements pris par l'Agence.

L'ACDI produit chaque année un profil démographique de sa main-d'œuvre qui comprend des données brutes sur la taille de l'effectif, sa composition en termes de groupes et niveaux, d'appartenance à l'un ou l'autre sexe, de zones de croissance ou de décroissance et de données sur les départs, telles que le nombre de personnes admissibles

à la retraite au cours des prochaines années et les taux de départ autres que ceux des retraités. De la même façon, les statistiques sur les écarts relatifs à la représentation, le plan d'action pour l'équité en matière d'emploi de 2002 à 2005 ainsi que les lignes directrices et le cadre de responsabilisation à ce chapitre sont des instruments qui devraient aider les gestionnaires à répondre à leurs obligations et aux engagements pris par l'ACDI dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Dès mars 2005, l'ACDI a respecté des objectifs généraux de représentation dans les quatre groupes désignés comme cibles du programme d'équité de l'emploi.

La stratégie de maintien en poste des employés de l'ACDI repose toujours sur la création d'un milieu de travail favorable. L'Agence a démontré sa volonté de mettre en œuvre le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* en désignant le vice-président principal comme champion des valeurs et de l'éthique de l'Agence et en offrant un programme de formation aux valeurs et à l'éthique à tous les cadres de direction. En février 2005, un groupe de travail comptant des représentants de la direction, des syndicats et des groupes d'employés, notamment le groupe des minorités visibles, a été mandaté pour élaborer un modèle conceptuel dans le cadre du système de gestion informelle des conflits (SGIC), afin que l'Agence puisse se conformer aux dispositions de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) entrées en vigueur en avril 2005.

Pour assurer le maintien d'un effectif qualifié et représentatif, l'ACDI doit veiller à ce que ses employés disposent des connaissances, des compétences et des capacités qui leur permettent de s'acquitter de son mandat d'aide au développement international. À cette fin, l'Agence a élaboré un plan d'apprentissage personnel pour ses employés et leur a offert toute une gamme d'activités d'apprentissage formelles et informelles. Parmi celles-ci, on peut citer: la formation ministérielle dans le domaine du développement durable, la gestion de projet, le système d'information, la passation de marchés, la formation aux services ministériels dans le domaine de la gestion des carrières, le mentorat, le counseling et le développement personnel. De plus, l'Agence continue à utiliser les moyens technologiques qui offrent à ses employés un accès facile à la formation par Internet. Le troisième prix décerné à l'Agence en 2004 dans la catégorie des meilleures pratiques de gestion moderne au Colloque de développement professionnel pour les communautés de ressources humaines et de gestion nationale témoigne de ces efforts.

L'ACDI s'est assurée que tous ses cadres de direction satisfaisaient au profil linguistique CBC et aux exigences de la nouvelle politique des langues officielles pour la direction. En plus de renforcer son rôle de chef de file, l'Agence a pris des mesures pour renouveler son effectif de cadres grâce à une série de nouvelles initiatives et elle continue à faire appel à un certain nombre de programmes de la fonction publique tels que le Programme de stagiaires en gestion, les cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de développement accéléré des cadres supérieurs.

Parmi les efforts déployés par l'ACDI pour améliorer les conditions de travail au Canada et à l'étranger, on peut citer le renforcement des mesures de sécurité sur le terrain, la mise sur pied de séances spéciales de sensibilisation au VIH/sida pour le personnel en poste en

Afrique et des mesures spéciales pour répondre aux besoins des personnes handicapées, y compris la fourniture d'ordinateurs et de logiciels appropriés. L'Agence a également conclu une nouvelle entente avec le ministère des Affaires étrangères pour clarifier les rôles et responsabilités, établir des objectifs repères pour la prestation de service et uniformiser les coûts sur le terrain. L'ACDI a entrepris un processus de restructuration en février 2005 pour mieux harmoniser ses activités et ses besoins opérationnels avec le recentrage de l'aide sur l'Afrique.

### **2.3.3 Gestion du savoir**

L'ACDI a adopté d'importantes mesures pour renforcer sa fonction de gestion du savoir en incorporant celle-ci dès le début de 2004 à sa Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances. L'Agence a renforcé ses capacités d'analyse en embauchant des experts sur le terrain et à l'administration centrale dans un large éventail de domaines allant de l'égalité entre les sexes à la gestion de l'eau, la santé, la salubrité des aliments, l'environnement et la gouvernance.

L'initiative de gestion des connaissances de l'ACDI a été mise en œuvre pour s'assurer que le personnel de l'Agence aura plus facilement accès à l'expertise et aux connaissances requises pour améliorer constamment ses programmes, ses politiques et ses pratiques de gestion. Cela facilitera la transition vers un type d'organisation où les personnes, les équipes et les directions générales diffusent systématiquement leurs connaissances au sein de l'Agence et les rendent facilement accessibles aux gens de l'extérieur, travaillent en équipe, collaborent régulièrement pour trouver des idées et des solutions créatives et ne cessent de poser des questions et d'apprendre. L'initiative de gestion des connaissances continue à promouvoir l'avènement d'une culture ministérielle qui met en valeur l'apprentissage organisationnel.

Le Secrétariat de la gestion des connaissances a pour mandat d'encadrer l'évolution de l'Agence tout en fournissant avis et services aux unités fonctionnelles, aux directions et aux directions générales qui s'attaquent aux problèmes de la gestion du savoir. En dépit d'une réduction sévère de son effectif au cours de l'exercice 2004–2005, le SGC a continué à s'acquitter de ce mandat. L'aide apportée comprenait la diffusion de techniques et d'avis visant à mieux mettre le savoir en commun, soit : atelier sur l'entraide et sur l'examen rétrospectif; instructions aux réseaux et aux directions générales sur la façon de préparer les activités de diffusion du savoir; intégration d'instruments de mise en commun du savoir au sein de la Direction générale de l'Afrique; « instruments de collaboration » entre l'administration centrale et le personnel de terrain; conseils sur les questions internes et recherches concrètes sur de nouvelles activités d'appui aux projets.

Les directions générales elles-mêmes ont également lancé un certain nombre de projets pour systématiser la production et la diffusion du savoir. Par exemple, des réseaux extranet ont été mis sur pied pour un certain nombre de programmes, y compris un projet sur les meilleures pratiques de gouvernance dans le cadre d'un programme offert en Chine et un autre sur la gestion des désastres à l'échelle régionale et sur la protection de

l'environnement pour le Programme des Caraïbes. La Direction générale de l'Asie a établi plusieurs mécanismes de planification du travail en ligne, y compris des systèmes de vérification de la qualité à la source<sup>35</sup> et des groupes de discussion. L'ACDI a continué à organiser des foires du savoir parrainées par les Directions générales de l'Asie et des Amériques sur un large éventail de sujets depuis les pays reclassés jusqu'à la consolidation de la paix grâce au développement. Le Corps canadien a élaboré une stratégie de mise en commun du savoir pour appuyer les liens existants entre les principaux intervenants dans le domaine de la gouvernance, y compris les organismes de la société civile, les universités, les décideurs et les praticiens en poste sur le terrain. La Direction générale des politiques a continué à renforcer le réseautage au sein de l'Agence dans le domaine de la mise en commun du savoir et de l'apprentissage mixte. Par exemple, les groupes cadres sur la gouvernance et l'égalité des sexes, les réseaux thématiques et autres pôles d'attraction tels que les conseillers sur les droits de la personne et la protection de l'enfance ont contribué à renforcer la sensibilisation aux bonnes pratiques de l'Agence de même que la réflexion d'avant-garde sur les questions pertinentes pour son mandat.

**Encadré 24 : Gérer le rendement : un nouveau point de mire pour la gestion du savoir**

L'Initiative de gestion des connaissances (IGC) visait d'abord à étayer le processus de modernisation de l'Agence. Elle avait pour objet de réduire le cloisonnement et d'améliorer le fonctionnement des réseaux et la mise en commun des connaissances. Toutefois, à la suite d'un réexamen, la haute direction a décidé en 2003 de réorienter la GC vers l'amélioration de la gestion du rendement (GR). Cette décision était également conforme à l'orientation des initiatives de gestion des connaissances dans d'autres organisations.

La Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC) s'efforcera d'aider les autres directions générales à établir la synergie puissante entre la gestion des connaissances et la gestion du rendement. L'IGC aidera également les directions générales à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques axés sur les résultats que vise l'Agence.

La prochaine étape de cette initiative de recentrage comprend : l'harmonisation des activités de GC avec les besoins liés à la gestion axée sur les résultats et à la gestion du risque; la clarification du rôle de la GC; la promotion des outils actuels de GC qui répondent aux besoins de la gestion du rendement; le traitement des problèmes de GC qui concernent la collaboration entre l'administration centrale et le personnel déployé sur le terrain en vue de relever les défis que pose la gestion des programmes.

Les leçons tirées de 12 années de programmation dans les pays reclassés d'Europe centrale et d'Europe du Nord ont été largement diffusées au Canada et à l'étranger. Le Centre for Russian and East European Studies de l'Université de Toronto a repris les conclusions d'un certain nombre d'examen pour les incorporer dans un programme d'études qui sera utilisé par certaines universités canadiennes et européennes. La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) a créé un groupe de travail sur l'analyse et la mise en commun du savoir pour faire écho aux idées sur les politiques et les programmes. Dans de nombreux domaines établis à l'échelle de l'Agence, des réseaux du savoir ont poursuivi leurs activités et une nouvelle revue électronique met en commun

<sup>35</sup> Des équipes de spécialistes, dont des spécialistes techniques et de la passation des marchés, contribuent à élaborer et à vérifier, avec l'agent de planification, les propositions de programme avant que celles-ci ne soient présentées à la hiérarchie pour approbation.

des renseignements sur de nouvelles stratégies de programmation, des procédures opérationnelles améliorées et autres renseignements pertinents en matière de programme.

C'est surtout grâce aux travaux entrepris par l'ACDI dans le domaine de la gestion axée sur les résultats et à l'examen des évaluations et des vérifications indépendantes portant sur ses activités que l'Agence peut tirer profit de son expertise et de ses connaissances pour améliorer ses programmes. Pour aider l'Agence à consolider ses connaissances, la DGGRC effectue des vérifications internes indépendantes de ses programmes et de ses projets (*voir, à l'annexe VI, le rapport sur les évaluations et les vérifications concernant les activités de l'Agence entreprises en 2004–2005*).

Malgré ses importantes réalisations, l'Agence reconnaît qu'il reste encore beaucoup à faire pour renforcer la fonction de la gestion des connaissances à l'Agence, mieux l'orienter et assurer une plus grande cohérence à cet égard. Un examen réalisé en 2004 a mis en évidence le grand nombre d'activités directement liées à la GC au sein des directions générales de l'ACDI. L'examen reconnaît que l'Initiative de gestion des connaissances a contribué à améliorer et moderniser les stratégies de gestion des superviseurs, a bénéficié aux membres du personnel et a contribué à l'adoption d'une stratégie de GC à l'échelle de l'Agence. En même temps, même si l'examen a conclu que l'initiative était le fondement des succès à venir, elle devait être réexaminée et peaufinée afin d'être mieux ciblée. Comme on reconnaît que plusieurs secteurs de l'Agence devraient contribuer à l'initiative sur le savoir et qu'il faut clarifier les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes, l'Agence a conclu que son rendement au cours de l'exercice 2004–2005 n'était pas encore à la hauteur des attentes.

### **2.3.4 Gestion de l'information et technologie de l'information**

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'Agence a continué à renforcer ses engagements envers la gestion de l'information (GI). Un plan d'action provisoire fondé sur l'évaluation des capacités de l'an dernier a été élaboré. La mise sur pied de bureaux d'information au sein des directions générales contribuera à l'édification d'une structure organisationnelle cohérente pour les fonctions de GI dans toutes les directions générales de l'Agence; cette année, la version finale de la structure et des fonctions des bureaux d'information des DG a été élaborée. Des améliorations ont été apportées au système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise et feront l'objet d'un projet pilote en 2005–2006.

Le service des affaires électroniques de l'ACDI, un modèle de prestation de programme en ligne axé sur des domaines tels que la gestion de projet et la mise en commun de l'information et du savoir au niveau des projets et des programmes a vu le jour en 2004–2005. Au cours de la première année d'utilisation de ce service d'affaires électronique, 500 personnes se sont inscrites et y ont fait appel. Les 200 propositions de projet présentées ont facilité l'interaction entre l'ACDI et ses partenaires externes.

En 2004–2005, de nouveaux moyens destinés à faciliter les communications entre le personnel de terrain et l'Administration centrale ont été mis en place, y compris un projet

pilote en Serbie et Monténégro. Ce projet pilote prévoyait des salles de conférence virtuelles pour diffuser des documents et des calendriers et pour organiser des réunions et autres activités de mise en commun de l'information.

Par ailleurs, l'ACDI a continué à mettre à jour son matériel électrique dans le cadre de ses opérations. L'Agence a acquis de nouveaux dispositifs de commutation et de nouveaux serveurs et elle a mis à niveau son système de courrier électronique. Des approches écologiquement viables ont été intégrées aux pratiques de l'ACDI en matière de technologie de l'information. Parmi celles-ci, on peut citer la promotion d'un mode d'impression recto-verso et l'acquisition d'imprimantes à faible consommation d'électricité en plus du recyclage des cartouches d'encre et la réutilisation des ordinateurs par l'entremise du Programme des ordinateurs pour les écoles.

### **2.3.5 La gestion, les processus, les approches et les activités de soutien**

En 2004–2005, l'ACDI a adopté un certain nombre de réformes dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue. Elle s'est employée à mettre en place des procédés de fonctionnement cohérents, stables et économiques, a entrepris de simplifier ses activités par l'actualisation, la normalisation et le perfectionnement de ses lignes directrices et en resserrant ses procédures financières, administratives et contractuelles.

Par exemple, l'Agence a élaboré des modèles standard pour les accords de contribution et les accords de subvention et les a publiés parallèlement aux guides révisés destinés aux gestionnaires. Diverses méthodes de travail pertinentes ont été intégrées à la carte routière des processus opérationnels de l'ACDI et un nouveau manuel d'assistance technique a été publié en février 2005. L'Agence a également produit des guides pour préparer les présentations au Conseil du Trésor et les cadres de responsabilisation et de gestion des résultats et des risques. Les procédures de transmission de l'information ont été normalisées et simplifiées et le système de comités de l'Agence a été renforcé grâce à un examen de leurs structures, mandats et de leur composition et grâce à la publication électronique des ordres du jour et des procès-verbaux.

Le système financier de l'Agence a été nettement amélioré afin de l'aligner sur les systèmes d'autres ministères SAP. De nouvelles politiques et procédures financières ont été promulguées dans un certain nombre de domaines tels que l'offre d'un appui budgétaire direct aux pays en développement, la modernisation des services de voyages et de la gestion financière dans les unités de soutien aux programmes de l'Agence établies à l'étranger. Le processus de sélection contractuel a été revu et la qualité des données relatives aux contrats a été surveillée activement.

Enfin, l'Agence a recyclé 85 p. 100 de ses déchets urbains en 2004–2005, comparativement à l'objectif de 60 p. 100 fixé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. De nombreuses activités de sensibilisation ont été également organisées pour le Défi d'une tonne et la Semaine canadienne de l'environnement. L'Agence continuera à explorer les façons de sensibiliser son personnel aux meilleures pratiques écologiques.

## **2.4 Leçons tirées de l'expérience : défis, risques et orientations futures**

Le dernier examen du rendement de l'ACDI en 2004–2005 indique que dans l'ensemble, l'Agence a réussi à respecter les engagements énoncés dans son RPP de 2004–2005. Toutefois, même si l'Agence a accompli des réalisations remarquables, elle a également fait face à des difficultés de taille et continué à tirer profit d'un certain nombre de leçons dont plusieurs sont mises en évidence dans le présent RMR. Le fait d'examiner les activités de cette année de façon pondérée et de réfléchir à la façon de gérer les risques et d'incorporer les leçons retenues aux opérations quotidiennes aidera énormément à améliorer le rendement des programmes d'aide du Canada.

La section suivante – bien qu'incomplète – met en lumière certains éléments qui ont contribué au rendement et à l'avancement de l'Agence en 2004–2005. Elle l'aidera aussi à définir ses orientations futures.

### **Mise en œuvre d'approches-programmes et de modalités de financement partagé**

En 2004–2005, l'ACDI a continué à tirer des leçons de son expérience tout en mettant en œuvre ses approches-programmes. Même si l'Agence a fait des progrès énormes à ce sujet, particulièrement en Afrique, elle a également admis que toute participation à des programmes à donateurs multiples exigeait du temps pour négocier activement avec ses partenaires, une révision des systèmes administratifs et comptables de tous les intervenants, de nouvelles habiletés et compétences, une capacité accrue de travailler sur le terrain et une volonté de faire diligence pour maintenir les risques à des niveaux acceptables.

Au cours de la période faisant l'objet de l'examen, les exigences en matière d'administration, de reddition de comptes et d'approbation de l'ACDI qui ne sont pas encore totalement adaptées aux approches-programmes ont parfois retardé la mise en œuvre de certains projets, ce qui risque, pense-t-on, de miner la crédibilité de l'ACDI sur le terrain. Pour garantir l'efficacité de l'aide, il est de plus en plus important que l'Agence prévoie les ressources nécessaires et adopte des stratégies souples, qui tiennent compte des contraintes de temps. Un sondage mené auprès des donateurs en 2004 a révélé que l'Agence doit s'efforcer de mieux harmoniser le calendrier de ses décaissements avec les cycles de planification des pays partenaires et d'effectuer ces décaissements en temps opportun.

Le premier rapport d'étape de l'ACDI sur l'harmonisation a permis de cerner un certain nombre de problèmes supplémentaires auxquels elle sera confrontée dans les années à venir : promouvoir l'harmonisation, une démarche complexe; élaborer des mécanismes d'harmonisation et d'alignement dans les pays en crise; continuer à renforcer sa présence sur le terrain, son processus de prise de décision et son autorité financière; définir des repères pour déterminer à quel moment la capacité d'un pays à assumer un pouvoir financier accru (c.-à-d. un recentrage sur des approches-programmes et le soutien

budgétaire) permet à l'Agence d'harmoniser ses programmes d'aide avec les systèmes du pays. Parmi les autres défis à relever, mentionnons la nécessité de se pencher sur des questions transversales comme l'égalité des sexes et celle de la pérennité environnementale, particulièrement lorsque les programmes sont ambitieux et où les donateurs participent moins à la gestion de l'aide. La surveillance reste également un important défi, particulièrement pour la mise en œuvre des grands programmes.

La mise en œuvre des approches-programmes et les modalités de financement conjoint obligeront l'ACDI à continuer de faire preuve d'une diligence raisonnable. L'ACDI continue de renforcer son cadre de gestion du risque en général et reconnaît que la gestion et l'analyse des risques jouent un rôle important dans les approches-programmes. L'ACDI met déjà en œuvre de nombreuses mesures pour garantir l'utilisation judicieuse de l'aide, y compris l'élaboration de stratégies d'atténuation du risque ( par exemple les cadres de vérification axés sur le risque, la gestion axée sur les résultats, les cadres de responsabilisation et d'autres outils concrets). L'ACDI continuera à travailler en étroite collaboration avec d'autres donateurs et pays partenaires pour surmonter les difficultés que posent les approches-programmes et renforcer les capacités locales et les systèmes de responsabilisation au besoin. L'ACDI continuera aussi de collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour élaborer des approches qui favoriseront une programmation efficace en matière d'aide dans le nouveau contexte et qui permettront en même temps de fournir des garanties quant à l'utilisation judicieuse des fonds publics.

### **Réaction aux désastres, aux crises humanitaires et autres urgences**

En 2004–2005, l'ACDI a continué à évoluer dans des conditions dangereuses et instables, notamment dans des zones de conflit, des pays mal gouvernés, sans oublier des conditions d'extrême pauvreté et de marginalisation sociale. L'Agence a un cadre d'évaluation des risques solide qui tient compte de ces facteurs; toutefois, des événements politiques, économiques ou naturels imprévus ou encore des menaces à la sécurité peuvent accroître les risques.

Au cours de l'année faisant l'objet du présent examen, la sécheresse en Afrique australe orientale, l'effondrement du gouvernement haïtien, les ouragans dans les Caraïbes et le tsunami dans l'océan Indien ont provoqué de terribles catastrophes humanitaires et compromis les avancées du développement. Même si l'ACDI a réagi de manière efficace, ces événements ont néanmoins eu des répercussions sur les programmes. La nécessité de réagir rapidement et sur de nombreux fronts à certaines crises a exigé la réaffectation des ressources humaines et financières déployées dans d'autres secteurs, ce qui a entraîné dans certains cas la mise en veilleuse ou l'annulation de certaines activités. Par exemple, pour répondre aux priorités résultant de l'engagement du gouvernement en Haïti, la Direction générale des Amériques a réaffecté 8 millions de dollars (6 p. 100) de ses propres ressources. Même si cette stratégie était appropriée, elle n'en a pas moins eu pour conséquence d'annuler les augmentations planifiées pour deux pays de concentration de l'ACDI, le Honduras et la Bolivie.

### **Encadré 25 : Reconstruction en Iraq – Conjuguer résultats et gestion des risques**

L'ACDI travaille souvent dans des environnements instables et dangereux, ce qui l'oblige à fournir une aide au développement en portant une attention particulière aux stratégies de gestion du risque. Les interventions du Canada en Iraq fournissent un bon exemple à cet égard.

En 2004–2005, la stratégie canadienne d'appui à la stabilisation et à la reconstruction en Iraq était fondée sur l'apport d'une aide à la population iraquienne par le biais de l'assistance humanitaire et de la reconstruction de l'infrastructure économique et sociale, la mise en place de structure de sécurité et de gouvernance efficaces, et la promotion du développement démocratique. À la suite de la mise en œuvre du volet assistance humanitaire en 2003, l'ACDI a élargi sa programmation :

- Elle a versé 40 millions de dollars à l'UNICEF et 5 millions de dollars à Care/Global Development Group pour rebâtir les services de protection des enfants, de santé, d'approvisionnement en eau et d'éducation de base.
- Elle a aidé l'UNICEF à apporter une contribution importante à la revitalisation du Programme de nutrition ciblé, qui a permis de distribuer 3 500 tonnes de biscuits à forte teneur en protéines et d'établir quatre haltes-accueil dont ont bénéficié 2 500 enfants (estimation).
- Elle a versé 10 millions de dollars au Jordan International Police Training Centre (JIPTC) pour permettre à 20 agents de la GRC de former des recrues iraquiennes. Plus de 13 000 recrues ont été formées en 2004–2005.
- Le Canada a accordé 100 millions de dollars au Fonds international pour la reconstruction de l'Iraq et en qualité de président de son comité des donateurs en 2005 il travaille à améliorer la coordination des donateurs et à dresser un bilan afin d'évaluer les résultats obtenus à ce jour.

La fourniture d'une aide à l'Iraq comporte des risques importants sur les plans politique et de la sécurité. Les mesures d'atténuation prises par l'ACDI incluent le partage des risques et le dialogue avec d'autres donateurs, la capacité de pouvoir réaffecter les fonds et reporter les dépenses en fonction de la situation, la mise en œuvre des plus gros volets du programme par le biais de subventions à des organismes onusiens et à la Banque mondiale, et la fourniture d'une aide bilatérale par le truchement d'initiatives soigneusement planifiées visant à minimiser les risques pour les Canadiens et les Iraquiens.

En dépit de ces difficultés, l'ACDI a su continuer à tirer les leçons qui s'imposaient et a élaboré des stratégies de gestion du risque efficaces. Par exemple, la collaboration entre les donateurs en Haïti et l'application souple des divers mécanismes de programmation ont énormément aidé aux efforts de reconstruction. Au Népal, l'absence de représentants élus a obligé l'ACDI à fournir son aide par l'entremise d'institutions multilatérales ou d'ONG plutôt que par l'entremise des gouvernements locaux. Toutes les interventions de l'ACDI dans des pays tels que le Soudan et l'Iraq (*voir l'encadré 25 ci-dessus*) ont souligné la nécessité d'une analyse des conflits, d'une gestion du risque rigoureuse et d'une collaboration étroite entre les donateurs dans des pays fragilisés ou touchés par des conflits. L'Agence continuera d'intégrer ces leçons dans ses programmes futurs. En outre, au cours de la période visée par le rapport, le tsunami, les ouragans dans les Caraïbes, une crise alimentaire au Niger et le conflit persistant au Darfour ont mis en évidence les faiblesses du système d'assistance humanitaire international. L'ACDI continuera de travailler à renforcer ce système dans le cadre du programme de réforme des Nations Unies proposé par le Canada.

## **Réforme des stratégies de planification, de mesure et de rapport sur le rendement**

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'Agence s'est investie dans l'examen de ses cadres de planification, de mesure du rendement et de rapport au Parlement et aux Canadiens. Dans la foulée de la nouvelle Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG) par le Secrétariat du Conseil du Trésor, lancée en avril 2005, l'Agence a mobilisé des ressources considérables pour élaborer une première architecture des activités des programmes. Cette entreprise complexe et chronophage exigera, en dernière analyse, un rajustement complet des stratégies de mesure du rendement de l'Agence, de ses systèmes financiers, outils et indicateurs.

Même si on s'attend à ce que l'ACDI tire profit de l'élaboration de l'AAP, entre autres grâce à un cadre méthodologique plus rigoureux en matière de planification et de surveillance du rendement, une période de transition sera nécessaire avant que cette AAP soit terminée et pleinement intégrée aux activités de l'Agence. Pour la conception de son AAP, l'Agence devra tenir compte non seulement des conséquences de ses résultats clés (qui sont actuellement au cœur de son cadre de responsabilisation), mais également des nouvelles orientations établies dans l'EPI.

## **Mise en œuvre des résultats des initiatives pangouvernementales**

Au cours de l'exercice 2004–2005, l'ACDI a participé à deux initiatives pangouvernementales majeures – l'examen de la politique internationale et l'examen des dépenses – toutes deux devant entraîner des avantages marquants pour le programme d'aide du Canada tout en ayant des retombées sur le rendement actuel de l'Agence et sur ses orientations futures.

Eu égard à l'examen des dépenses, l'Agence a entrepris une évaluation systématique de ses programmes pour répertorier les ressources déployées à l'appui des priorités qui contribuaient le moins à l'atteinte des objectifs de développement du Canada. L'ACDI a retenu des réductions totalisant plus de 457 millions de dollars sur cinq ans (40,9 millions en 2005–2006, 74 millions, en 2006–2007 et 114,4 millions en 2007–2008 et les années suivantes). Comme les réductions ne prendront effet qu'en 2005–2006, les conséquences de l'examen des dépenses sur les activités de l'Agence ne sont pas encore entièrement connues. Ceci dit, les économies attribuables à ce processus d'examen ont été réalisées alors que l'on prévoyait l'élimination de certains programmes-pays pour cause de reclassement. Étaient également prévues diverses économies de fonctionnement ainsi que la réduction du financement d'un ensemble choisi de programmes régionaux modestes ayant des retombées plus limitées.

### **Encadré 26 : Réaffectation des ressources – Garantir un programme d'aide efficace et adapté aux besoins**

Par le biais de l'examen des dépenses, l'ACDI a déterminé les secteurs où des économies pourraient être réalisées dans le cadre d'un effort pangouvernemental en vue d'utiliser au mieux les fonds publics. Parmi les autres moyens utilisés pour réaliser des économies, mentionnons la réaffectation périodique des ressources pour tenir compte des priorités changeantes ou de l'évolution de la situation.

En 2004–2005, l'ACDI a entrepris un important exercice de réaffectation interne afin de mobiliser des ressources pour faire face à deux nouvelles priorités : la crise en Haïti et la décision du gouvernement d'accroître les fonds consacrés à la lutte contre le VIH/sida. Cet exercice a permis de réduire le nombre de programmes qui étaient jugés moins efficaces ou moins prioritaires et de réaffecter environ 95 millions de dollars.

En outre, en 2004–2005, les décaissements au titre d'un petit nombre de programmes ont été plus lents que prévu. Parmi les plus importants, signalons : les secours d'urgence et la reconstruction suite au tsunami, l'Initiative sur les micronutriments, l'appui à l'Iraq, et le Fonds canadien pour l'Afrique. Les ressources ainsi dégagées (environ 176 millions de dollars) ont servi à effectuer des paiements par anticipation prioritaires à des institutions multilatérales comme le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme alimentaire mondial, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

En 2005–2006 et au cours des années à venir, (s'il y a lieu) l'ACDI prévoit réaffecter les ressources aux programmes pour lesquels elles étaient initialement prévues. Le report des décaissements fait partie des moyens couramment utilisés par l'ACDI pour gérer les fonds de manière responsable dans des situations incertaines ou imprévisibles. La réaffectation réalisée en 2004–2005 a été réalisée de manière à minimiser les effets néfastes et à faire en sorte que l'Agence puisse respecter ses engagements.

L'examen de la politique internationale en 2004–2005 a eu une incidence notable sur les activités de l'Agence. Comme c'est souvent le cas de toute importante initiative de gestion du changement, l'élaboration de l'EPI a retardé la mise en œuvre de programmes et a aussi accru la charge de travail étant donné que l'ACDI a dû revoir ses priorités en matière d'aide et son orientation générale. La négociation au regard de l'EPI a également provoqué des incertitudes chez les partenaires de l'Agence, tant au Canada qu'à l'étranger. La publication de l'EPI a permis de répondre à bon nombre de ces préoccupations; le processus de mise en œuvre de l'EPI devrait également contribuer à atténuer ces préoccupations.

### **Orientations futures : La mise en œuvre de l'EPI**

Dans les années à venir, la mise en œuvre de l'EPI sera le point de mire des interventions de l'ACDI. L'Énoncé s'appuie sur les réformes des dernières années, confirme la stratégie générale de développement durable de l'ACDI et situe les enjeux actuels du programme d'aide de l'Agence.

Par ailleurs, les défis associés à la mise en œuvre de l'EPI et au rôle que devra assumer l'ACDI à titre de gestionnaire du « compte pour le développement » de l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) seront nombreux. L'Agence devra tenir compte de l'ensemble des répercussions sur la réaffectation des ressources, la structure organisationnelle, la dotation, la formation et les systèmes administratifs. Parmi les autres défis à relever, il

faudra établir un équilibre entre l'alignement des priorités géographiques et sectorielles de l'ACDI sur l'EPI d'une part et une ouverture constante aux besoins des pays en développement ainsi qu'aux idées, aux innovations et aux investissements des Canadiennes et des Canadiens dans le domaine du développement international d'autre part. À l'avenir, l'ACDI devra également s'efforcer d'approfondir et de renforcer ses relations avec les autres ministères afin d'uniformiser la mise en œuvre de l'EPI et la gestion de l'EAI à l'échelle gouvernementale et de s'assurer qu'une stratégie nationale cohérente est mise en œuvre pour réduire la pauvreté et atteindre les ODM.

## Section III : Renseignements supplémentaires <sup>36</sup>

### Annexe 1 : Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- Les dépenses autorisées par le biais du Budget principal des dépenses;
- Les dépenses prévues en début d'exercice financier. Ces dernières tiennent compte du Budget principal des dépenses ainsi que des Budgets supplémentaires prévus;
- Le total des autorités, tenant compte du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires et toutes autres augmentations reliées aux autorités législatives.
- Les dépenses réelles telles que présentées dans les comptes publics.

**Tableau 7 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)**

(en millions de dollars)	2002-2003	2003-2004	Budget Principal	2004-2005 (2)		Dépenses réelles
	Dépenses réelles	Dépenses réelles		dépenses prévues	Total des autorisations	
<b>Budgétaire</b>						
Programmes géographiques	824.0	1,066.8	1,402.2	1,401.1	1,135.5	1,131.4
Programmes multilatéraux	909.3	957.8	728.4	817.4	1,648.8	1,618.8
Partenariat canadien	319.5	297.5	279.2	291.9	280.0	278.9
Pays en transition	126.0	113.1	111.8	100.7	100.0	99.7
Communications	14.3	13.4	12.6	12.2	14.4	14.4
Politiques	19.0	26.5	28.5	39.6	27.9	26.3
Services généraux	97.9	88.5	92.1	92.1	98.3	82.7
<b>Total budgétaire</b>	<b>2,310.0</b>	<b>2,563.6</b>	<b>2,654.8</b>	<b>2,755.0</b>	<b>3,304.9</b>	<b>3,252.2</b>
<b>Non-budgétaire</b>						
Programmes multilatéraux (1)	10.9	9.5	6.9	6.9	6.9	3.0
<b>Total de l'Agence</b>	<b>2,320.9</b>	<b>2,573.1</b>	<b>2,661.7</b>	<b>2,761.9</b>	<b>3,311.8</b>	<b>3,255.2</b>
Moins : revenus non disponibles	21.3	140.5	0.0	0.0	0.0	92.6
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	20.7	21.1	0.0	22.4	0.0	18.7
<b>Coût net de l'Agence</b>	<b>2,320.3</b>	<b>2,453.7</b>	<b>2,661.7</b>	<b>2,784.3</b>	<b>3,311.8</b>	<b>3,181.3</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>1,564</b>	<b>1,517</b>	<b>1,499</b>	<b>1,499</b>	<b>1,499</b>	<b>1,527</b>

1. Exclut la délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales de 232.1 millions de dollars.

2. Variations : Les montants de « Total des autorisations » et de « Dépenses réelles » pour l'ACDI en 2004-2005 ont été augmentés, en comparaison des « Dépenses prévues », dans le Budget supplémentaire « B » car l'Agence a reçu 223 millions de dollars pour le Tsunami asiatique et 342 millions de dollars du Budget 2005 pour une initiative afin de combattre le problème de santé mondial par des subventions au Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (140M\$); l'Alliance mondiale en faveur des vaccins et de l'immunisation (160M\$); et 42M\$ pour l'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio.

<sup>36</sup> L'ACDI met en oeuvre les politiques du Conseil du Trésor sur les voyages. Pour cette raison, et en accord avec les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor visant la préparation du RMR de 2004-2005, l'ACDI n'a pas à fournir de l'information supplémentaire sur ses politiques de voyage dans ce rapport.

**Tableau 8 : Utilisation des ressources par secteur d'activités**

2004-2005						
(en millions of dollars)	Budgétaire				Plus: Non budgétaire	Total
	Fonctionnement	Paiements de transfert	Total : Dépenses budgétaires brutes	Total : Dépenses budgétaires nettes	Prêts, investissements et avances <sup>(3)</sup>	
<b>Programmes géographiques</b>						
Budget principal	68.7	1,333.5	1,402.2	1,402.2		1,402.2
<i>Dépenses prévues</i>	68.7	1,332.4	1,401.1	1,401.1		1,401.1
Total des autorisations	71.0	1,064.6	1,135.6	1,135.6		1,135.6
<i>Dépenses réelles</i>	67.9	1,063.5	1,131.4	1,131.4		1,131.4
<b>Programmes multilatéraux</b>						
Budget principal	8.9	719.5	728.4	728.4	6.9	735.3
<i>Dépenses prévues</i>	8.9	808.5	817.4	817.4	6.9	824.3
Total des autorisations	81.5 <sup>(1)</sup>	1,567.3	1,648.8	1,648.8	6.9	1,655.7
<i>Dépenses réelles</i>	81.5	1,537.3	1,618.8	1,618.8	3.0	1,621.8
<b>Partenariat canadien</b>						
Budget principal	17.9	261.3	279.2	279.2		279.2
<i>Dépenses prévues</i>	17.9	274.0	291.9	291.9		291.9
Total des autorisations	16.5	263.5	280.0	280.0		280.0
<i>Dépenses réelles</i>	15.4	263.5	278.9	278.9		278.9
<b>Pays en transition</b>						
Budget principal	10.1	101.7	111.8	111.8		111.8
<i>Dépenses prévues</i>	10.1	90.6	100.7	100.7		100.7
Total des autorisations	9.0	91.0	100.0	100.0		100.0
<i>Dépenses réelles</i>	8.8	90.9	99.7	99.7		99.7
<b>Communications</b>						
Budget principal	8.0	4.6	12.6	12.6		12.6
<i>Dépenses prévues</i>	8.0	4.2	12.2	12.2		12.2
Total des autorisations	10.1	4.3	14.4	14.4		14.4
<i>Dépenses réelles</i>	10.1	4.3	14.4	14.4		14.4
<b>Politiques</b>						
Budget principal	17.0	11.5	28.5	28.5		28.5
<i>Dépenses prévues</i>	17.0	22.6	39.6	39.6		39.6
Total des autorisations	16.9	10.9	27.8	27.8		27.8
<i>Dépenses réelles</i>	15.7	10.6	26.3	26.3		26.3
<b>Services généraux <sup>(4)</sup></b>						
Budget principal	92.1		92.1	92.1		92.1
<i>Dépenses prévues</i>	92.1		92.1	92.1		92.1
Total des autorisations	96.5	1.8	98.3	98.3		98.3
<i>Dépenses réelles</i>	81.4	1.3	82.7	82.7		82.7
<b>Total du Budget principal</b>	<b>222.7</b>	<b>2,432.1</b>	<b>2,654.8</b>	<b>2,654.8</b>	<b>6.9</b>	<b>2,661.7</b>
<i>Total des Dépenses prévues</i>	<i>222.7</i>	<i>2,532.3</i>	<i>2,755.0</i>	<i>2,755.0</i>	<i>6.9</i>	<i>2,761.9</i>
<b>Total des autorisations</b>	<b>301.5 <sup>(1)</sup></b>	<b>3,003.4</b>	<b>3,304.9</b>	<b>3,304.9</b>	<b>6.9</b>	<b>3,311.8</b>
<i>Total des Dépenses réelles</i>	<i>280.8 <sup>(2)</sup></i>	<i>2,971.4</i>	<i>3,252.2</i>	<i>3,252.2</i>	<i>3.0</i>	<i>3,255.2</i>

1. Inclut une somme de 71.7 millions de dollars suite à des pertes lors de la réévaluation des actifs en fin d'exercice financier.

2. Exclut le crédit de 92.6 millions de dollars en revenus non disponibles et du Coût des services reçus à titre gracieux (18.7 millions de dollars).

3. Exclut la délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales de 232.1 millions de dollars.

4. Inclut les dépenses du Corps canadien.

**Tableau 9 : Postes votés et législatifs**

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif (en milliers de dollars)	2004-2005			
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
<b>Budgétaire</b>					
15b	Dépenses de fonctionnement	200,289.0	207,341.0	209,888.3	189,062.3
20b	Subventions et contributions	2,210,878.0	2,303,947.1	2,737,782.0	2,705,737.0
(L)	Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocations pour automobile	70.0	70.0	69.7	69.7
(L)	Paiements aux fonds d'institutions financières internationales	221,285.0	221,285.0	265,692.4	265,692.4
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	22,459.0	22,338.0	19,807.8	19,807.8
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0.0	0.0	1.8	0.0
(L)	Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0.0	0.0	71,716.6	71,716.6
(L)	Frais d'agences de recouvrement	0.0	0.0	36.4	36.4
<b>Total du budgétaire</b>		<b>2,654,981.0</b>	<b>2,754,981.1</b>	<b>3,304,995.0</b>	<b>3,252,122.2</b>
<b>Non-budgétaire</b>					
L25b	Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0.0	0.0	232,110.1	232,109.7
L30	Paiement et délivrance de billets aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	3,865.0	3,865.0	3,865.0	3,461.3
(L)	Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	3,065.9	3,065.9	3,065.9	(491.7)
<b>Total du non-budgétaire</b>		<b>6,930.9</b>	<b>6,930.9</b>	<b>239,041.0</b>	<b>235,079.3</b>
<b>Total de l'Agence</b>		<b>2,661,911.9</b>	<b>2,761,912.0</b>	<b>3,544,036.0</b>	<b>3,487,201.5</b>

L'écart entre les Autorisations et les Dépenses réelles est de 56.8M\$ : dans le budget des subventions et contributions, 30M\$ n'ont pu être dépensés suite à une décision du Conseil du Trésor et 2M\$ ont périmés; 20.8M\$ ont périmés dans le budget de fonctionnement; et finalement, 4.0M\$ est lié à des dépenses non-budgétaires qui n'ont pas été nécessaires.

**Tableau 10 : Coût net pour le ministère**

(en milliers de dollars)	2004-2005
Dépenses budgétaires réelles	3,252,122.2
Dépenses non-budgétaires réelles	2,969.6
<i>Plus : Services reçus à titre gracieux</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	8,212.7
Contributions de l'employeur aux primes de régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	9,239.6
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada	111.5
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	1,098.7
<i>Moins : Revenus non disponibles</i>	
<b>Coût net pour le ministère</b>	<b>3,181,159.5</b>

**Tableau 11 : Passif éventuel**

(en milliers de dollars)		
	31 mars 2004	31 mars 2005
Réclamations et poursuites en instance ou imminentes	3,113.6	5,963.6
Garanties	0.0	0.0
<b>Total du passif éventuel</b>	<b>3,113.6</b>	<b>5,963.6</b>

**Tableau 12 : Prêts, investissements et avances (non budgétaires)**

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Budget principal	2004-2005		
				Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
<b>Programmes multilatéraux :</b>						
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L30)	4.5	3.8	3.9	3.9	3.9	3.5
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L)	6.4	5.7	3.0	3.0	3.0	(0.5)
<b>Total des prêts, investissements et avances</b>	<b>10.9</b>	<b>9.5</b>	<b>6.9</b>	<b>6.9</b>	<b>6.9</b>	<b>3.0</b>

**Table 13 : Recettes non disponibles**

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Budget principal	2004-2005		
				Recettes prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Gain pour la réévaluation de fin d'exercice des passifs aux IFI	5.9	106.2	0.0	0.0	0.0	76.8
Remboursements de dépenses d'années antérieures	13.4	31.5	0.0	0.0	0.0	12.7
Revenus de placements	1.6	2.6	0.0	0.0	0.0	2.7
Divers	0.4	0.2	0.0	0.0	0.0	0.4
<b>Total des recettes non disponibles</b>	<b>21.3</b>	<b>140.5</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>92.6</b>

**Tableau 14 : Besoins en ressources budgétaires par organisation et secteur d'activités**

2004-2005								
Organisations	Secteurs d'activités (en millions de dollars)							
	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux (1)	Partenariat canadien	Pays en transition	Communications	Politiques	Services généraux	Total
<b>Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient</b>								
Budget principal des dépenses	672.4							672.4
Dépenses prévues	671.9							671.9
<i>Autorisations</i>	590.5							590.5
Dépenses réelles	589.3							589.3
<b>Direction générale de l'Asie</b>								
Budget principal des dépenses	448.9							448.9
Dépenses prévues	448.6							448.6
<i>Autorisations</i>	325.8							325.8
Dépenses réelles	323.7							323.7
<b>Direction générale des Amériques</b>								
Budget principal des dépenses	280.9							280.9
Dépenses prévues	280.6							280.6
<i>Autorisations</i>	219.2							219.2
Dépenses réelles	218.4							218.4
<b>Direction générale des programmes multilatéraux</b>								
Budget principal des dépenses		728.4						728.4
Dépenses prévues		817.4						817.4
<i>Autorisations</i>		1,648.8						1,648.8
Dépenses réelles		1,618.8						1,618.8
<b>Direction générale du partenariat canadien</b>								
Budget principal des dépenses			279.2					279.2
Dépenses prévues			291.9					291.9
<i>Autorisations</i>			280.0					280.0
Dépenses réelles			278.9					278.9
<b>Direction générale de l'Europe centrale et de l'est</b>								
Budget principal des dépenses				111.8				111.8
Dépenses prévues				100.7				100.7
<i>Autorisations</i>				100.0				100.0
Dépenses réelles				99.7				99.7
<b>Direction générale des communications</b>								
Budget principal des dépenses					12.6			12.6
Dépenses prévues					12.2			12.2
<i>Autorisations</i>					14.4			14.4
Dépenses réelles					14.4			14.4
<b>Direction générale des politiques</b>								
Budget principal des dépenses						28.5		28.5
Dépenses prévues						39.6		39.6
<i>Autorisations</i>						27.9		27.9
Dépenses réelles						26.3		26.3
<b>Haute direction (1)</b>								
Budget principal des dépenses							6.0	6.0
Dépenses prévues							6.0	6.0
<i>Autorisations</i>							9.8	9.8
Dépenses réelles							8.7	8.7

2004-2005								
Organisations	Secteurs d'activités (en millions de dollars)							
	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux (1)	Partenariat canadien	Pays en transition	Communications	Politiques	Services généraux	Total
<b>Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs</b>								
Budget principal des dépenses							52.8	52.8
Dépenses prévues							52.8	52.8
<i>Autorisations</i>							49.0	49.0
Dépenses réelles							37.7	37.7
<b>Direction générale de la Gestion de l'information et de la technologie</b>								
Budget principal des dépenses							26.1	26.1
Dépenses prévues							26.1	26.1
<i>Autorisations</i>							32.0	32.0
Dépenses réelles							30.2	30.2
<b>Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances</b>								
Budget principal des dépenses							7.2	7.2
Dépenses prévues							7.2	7.2
<i>Autorisations</i>							7.5	7.5
Dépenses réelles							6.1	6.1
Total du Budget principal des dépenses	1,402.2	728.4	279.2	111.8	12.6	28.5	92.1	2,654.8
Total des Dépenses prévues	1,401.1	817.4	291.9	100.7	12.2	39.6	92.1	2,755.0
<i>Total des Autorisations</i>	<i>1,135.5</i>	<i>1,648.8</i>	<i>280.0</i>	<i>100.0</i>	<i>14.4</i>	<i>27.9</i>	<i>98.3</i>	<i>3,304.9</i>
Total des Dépenses réelles	1,131.4	1,618.8	278.9	99.7	14.4	26.3	82.7	3,252.2

1. Inclut les dépenses de Corps canadien.

**Tableau 15 : Paiements de transfert par secteur d'activités, en détail**

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	2004-05		Ecart
	2002-2003	2003-2004		Autorisations totales	Dépenses réelles	
	1	2	3	4	5	(5 - 3)
<b>Subventions</b>						
<b>Pays en transition</b>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	2,700	11,495	4,000	13,060	13,060	9,060
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	7,645	6,518	2,000	4,475	4,475	2,475
<b>Programmes géographiques</b>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	135,866	272,506	345,600	285,897	285,793	(59,807)

(en milliers de dollars)	Dépenses	Dépenses	Dépenses prévues	2004-05		Ecart (5 - 3)
	réelles	réelles		Autorisations	Dépenses	
	2002-2003	2003-2004		totales	réelles	
	1	2	3	4	5	
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement.	0	2,700	2,000	1,839	1,700	(300)
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	6,000	15,450	13,500	5,500	4,750	(8,750)
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	500	0	0	0	0	0
<b>Programmes multilatéraux</b>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	194,388	136,949	155,065	551,595	551,594	396,529
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement.	128,245	189,251	158,127	391,675	367,366	209,239
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	138,433	155,156	91,060	226,005	220,376	129,316
<b>Partenariat canadien</b>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	400	875	600	800	800	200
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	38,126	29,183	99,772	28,330	28,310	(71,462)

(en milliers de dollars)	Dépenses	Dépenses	2004-05			Ecart (5 - 3)
	réelles	réelles	Dépenses	Autorisations	Dépenses	
	2002-2003	2003-2004	prévues	totales	réelles	
	1	2	3	4	5	
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers.	7,991	8,242	8,005	8,046	8,046	41
<b>Politiques</b>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	0	2,231	11,488	2,863	2,512	(8,976)
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	3,009	0	1,611	1,611	1,611
<b>Total des subventions</b>	<b>660,294</b>	<b>833,565</b>	<b>891,217</b>	<b>1,521,696</b>	<b>1,490,393</b>	<b>599,176</b>
<b>Contributions</b>						
<b>Programmes géographiques</b>						
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à tous les ordres de gouvernements des pays en développement et des territoires, y compris à leurs institutions, organisations et organismes, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et d'autres pays donateurs, à tous les ordres de gouvernement des autres pays donateurs et des gouvernements provinciaux, à leurs institutions, organisations et organismes, et à des entreprises privées, à l'appui de projets, de programmes et d'activités d'aide au développement visant des pays ou des régions donnés, ainsi qu'à des personnes en mesure de réaliser des activités d'aide ou qui s'occupent activement de dossiers de développement.	617,158	709,968	971,299	770,715	770,643	(200,656)
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	0	0	611	610	610
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	2,021	161	0	0	0	0
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	1,000	0	0	0	0	0

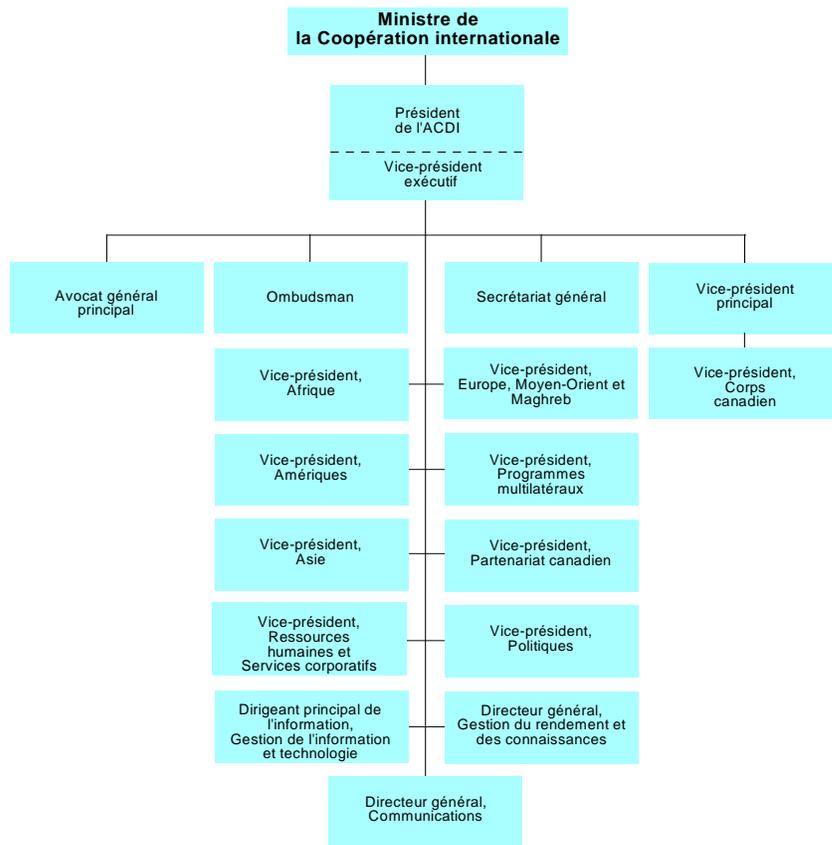
(en milliers de dollars)	Dépenses	Dépenses	2004-05			Ecart (5 - 3)
	réelles 2002-2003	réelles 2003-2004	Dépenses prévues 3	Autorisations totales 4	Dépenses réelles 5	
	1	2	3	4	5	(5 - 3)
<b>Pays en transition</b>						
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique	103,479	85,086	84,582	73,455	73,370	(11,212)
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations, de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	1,074	0	0	0	0	0
<b>Programmes multilatéraux</b>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	463	1,451	11,580	1,616	1,616	(9,964)
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales oeuvrant dans les domaines du développement, de la recherche et de la nutrition, des organisations non gouvernementales canadiennes, internationales et locales, du Centre de recherches pour le développement international, des pays en développement ainsi que des institutions, organisations, et organismes de ces pays au profit de bénéficiaires dans des pays en développement.	105,249	122,120	153,372	115,719	115,717	(37,655)
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.	1,144	1,162	17,900	1,200	1,139	(16,761)
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'institutions, d'organisations, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'opérations de programmes, de projets, d'activités et d'appels.	2,667	4,724	100	13,095	13,094	12,994
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle.	750	750	0	750	750	750
<b>Partenariat canadien</b>						
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	193,436	189,032	107,593	189,956	189,956	82,363
Encouragements à des entreprises privées, des investisseurs, des institutions et des organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle.	62,683	54,565	58,035	36,410	36,379	(21,656)
<b>Communications</b>						
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs, en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif, et de la réalisation d'activités connexes.	4,436	3,870	4,165	4,326	4,323	158

(en milliers de dollars)	Dépenses	Dépenses	Dépenses	2004-05		Ecart
	réelles	réelles		Autorisations	Dépenses	
	2002-2003	2003-2004	prévues	totales	réelles	(5 - 3)
	1	2	3	4	5	
<b>Politiques</b>						
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes et des projets d'institutions et d'organisations de développement international, et aide au développement à des institutions financières internationales.	0	1,475	11,035	1,495	1,495	(9,540)
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	0	0	4,938	4,938	4,938
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communication, à d'autres ministères fédéraux ou aux administrations provinciales ou municipales, à des radiodiffuseurs et des producteurs et aux gouvernements, institutions, organisations, organismes et personnes d'autres pays donateurs en vue de la production et la diffusion d'information sur le développement et de matériel éducatif et de la réalisation d'activités connexes.	0	3,502	0	0	0	0
<b>Services corporatifs (Corps canadien)</b>						
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs institutions, organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs institutions, organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités.	0	0	0	1,311	1,311	1,311
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	0	0	0	490	3	3
<b>Total des contributions</b>	<b>1,095,560</b>	<b>1,177,866</b>	<b>1,419,661</b>	<b>1,216,087</b>	<b>1,215,344</b>	<b>(204,317)</b>

## Autres paiements de transfert

<b>Programmes multilatéraux</b>						
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières).	242,747	232,598	221,285	265,692	265,692	44,407
<b>Total des autres paiements de transfert</b>	<b>242,747</b>	<b>232,598</b>	<b>221,285</b>	<b>265,692</b>	<b>265,692</b>	<b>44,407</b>
<b>Total</b>	<b>1,998,601</b>	<b>2,244,029</b>	<b>2,532,163</b>	<b>3,003,475</b>	<b>2,971,429</b>	<b>439,266</b>

## Annexe II : Organigramme et gammes d'activités de l'ACDI <sup>37</sup>



Cet organigramme présente la structure actuelle de l'ACDI. Elle intègre la réorganisation ayant eu lieu en février 2005 et ayant eu pour résultat la réaffectation de la responsabilité du Moyen-Orient et du Maghreb du vice-président, Afrique, au vice-président, Europe. L'organigramme comprend aussi les nouveaux postes de vice-président, Corps canadien, institué en novembre 2004, et de vice-président exécutif, créé en mai 2005.

Consulter la Section 1.5.2 pour obtenir des précisions sur la réorganisation.

### *Programmes géographiques*

- Afrique et Moyen-Orient
- Asie
- Amériques

### *Pays en transition*

- Europe centrale et de l'Est

### *Programmes multilatéraux*

- Programme contre la faim, la malnutrition et la maladie
- Assistance humanitaire internationale
- Institutions financières internationales
- Programmes des Nations Unies et du Commonwealth

### *Politiques*

#### *Partenariat canadien*

- Secteur volontaire et projets spéciaux
- Coopération industrielle
- Bourses

#### *Communications*

- Programme d'information sur le développement

#### *Services corporatifs*

- Haute direction de l'Agence
- Ressources humaines et Services corporatifs
- Gestion de l'information et Technologie
- Gestion du rendement et des connaissances
- Corps canadien

#### *Ombudsman*

<sup>37</sup> Cette structure de gammes d'activités observe la nomenclature utilisée dans les tableaux financiers de l'Annexe I.

Les sept gammes d'activités de 2004-2005 sont les suivantes :

**Programmes géographiques :** Trois directions générales géographiques, responsables respectivement des programmes de pays à pays en Afrique, en Asie et dans les Amériques, permettent au gouvernement du Canada d'orchestrer et de mettre en œuvre des activités de coopération internationale grâce aux liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

**Pays en transition :** La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les pays en transition. Ce programme appuie la démocratisation et la libéralisation économique dans les pays d'Europe centrale, orientale et méridionale, le Caucase du Sud et l'Asie centrale en favorisant le développement de partenariats mutuellement avantageux.

**Programmes multilatéraux :** La Direction générale des programmes multilatéraux administre les programmes de développement du Canada à l'échelle mondiale par l'entremise d'importantes contributions de base aux institutions de développement multilatérales et d'une participation de haut niveau à ces institutions. Elle met également en œuvre des programmes ciblés par le truchement d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales locales et internationales dans des secteurs prioritaires de l'Agence, dont la santé et la nutrition, l'agriculture, la consolidation de la paix et l'action antimines. La Direction administre également le Programme d'assistance humanitaire internationale.

**Partenariat canadien :** La Direction générale du partenariat canadien (DGPC) administre un programme réactif conforme au mandat et aux objectifs stratégiques de l'ACDI, grâce à des partenariats permettant le partage des frais avec les organisations du secteur privé et de la société civile au Canada et dans les pays en développement. Elle fournit un financement pluriannuel sur le principe du mérite aux ONG et aux organisations de volontariat canadiennes et internationales, que l'on appelle « ONG de programmes ». La DGPC finance également des projets par le truchement de mécanismes concurrentiels dans le cadre de concours ouverts ou limités dans le temps. En outre, la DGPC gère le réseau national de bureaux régionaux ou satellites de l'Agence, une unité de consultations sur les nouvelles orientations stratégiques avec les partenaires et le public canadien, un secrétariat des conférences qui appuie la participation de délégués des pays en développement aux conférences, aux stages et aux échanges internationaux pour les jeunes Canadiens. La DGPC gère aussi les initiatives d'engagement du public visant à faire participer les Canadiens au développement international.

**Politiques :** La Direction générale des politiques dirige la recherche, l'analyse et l'élaboration des politiques afin d'appuyer et de guider les plans et les priorités de l'Agence ainsi que les objectifs et les engagements plus généraux du Canada en matière d'aide internationale. Elle définit la vision et les priorités stratégiques de l'Agence et dirige sa transformation en une agence de coopération internationale plus efficace axée sur le savoir. Ce rôle en matière de politiques comprend aussi le positionnement de l'Agence en ce qui a trait au plan d'activités dans le domaine de la coopération internationale et le programme

d'élaboration des politiques du gouvernement canadien ainsi que la représentation de l'ACDI à des forums connexes. La Direction générale est chargée d'administrer l'enveloppe de l'aide internationale et d'assurer la cohérence de tous les documents d'orientation de l'Agence, y compris les harmoniser avec les priorités et les engagements internationaux plus généraux.

**Communications :** La Direction générale des communications répond aux besoins de la ministre de la Coopération internationale et de l'Agence en matière de communications. Elle s'efforce également de sensibiliser davantage le public au travail de l'Agence et de ses partenaires et à accroître son appui à cet égard.

**Services corporatifs :** Les Services corporatifs veillent à ce que l'Agence obtienne les services de soutien requis pour réaliser les objectifs du programme d'aide internationale de façon efficace, par l'intermédiaire de la haute direction (les bureaux du président et du vice-président principal, le Secrétariat général, et les Services juridiques), de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie, du Corps canadien ainsi que de l'ombudsman.

**Corps canadien :** Le Corps canadien facilite la mise en commun du travail des Canadiens pour favoriser la bonne gouvernance et l'établissement des institutions dans les pays en développement et les états fragiles. Structurellement aligné sur le bureau du président, le Corps canadien mobilise l'engagement des Canadiens à l'étranger et fait participer le public, les autres ministères et les ONG en coordonnant toutes les activités associées à la gouvernance au nom du Canada.

## Annexe III : Stratégie de développement durable de l'ACDI pour 2004-2006

L'ACDI définit le développement durable comme étant un développement équitable et environnementalement viable, renforçant la capacité économique, sociale, environnementale et de gouvernance des femmes et des hommes, des garçons et des filles. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement* sert de plan d'affaires à l'Agence, visant au-delà du développement durable en tant que concept axé sur l'environnement et adoptant à son endroit une approche plus globale en intégrant les aspects du développement associés à l'économie, à la société et à la gouvernance. La Stratégie est mise à jour tous les ans par le Rapport sur les plans et priorités (RPP) de l'ACDI et le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) en rend compte. Le texte du RMR de 2004-2005 constitue un compte rendu intérimaire détaillé sur la Stratégie et présente les faits saillants de l'exercice financier.

<b>Agence canadienne de développement international</b>	
1. Quels sont les principaux buts, objectifs et (ou) cibles à long terme de la Stratégie?	<p>Le but de l'ACDI en matière de développement durable est son mandat :</p> <p>Soutenir le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère.</p> <p>Soutenir le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition de l'Europe orientale et de l'ancienne Union soviétique.</p>
2. Comment les principaux buts, objectifs et (ou) cibles à long terme aident-ils à obtenir les résultats stratégiques de l'Agence?	<p>Les résultats clés de l'ACDI (résultats en matière de développement, résultats en matière d'émancipation et résultats en matière de gestion) sont au cœur du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'ACDI. Les trois secteurs de résultats clés sont intégrés et se soutiennent mutuellement : des approches de gestion efficaces appuient des stratégies d'émancipation efficaces qui, à leur tour, contribuent aux résultats à long terme en matière de développement. Ensemble, les résultats clés fournissent à l'ACDI la base conceptuelle pour planifier, répartir les ressources, mettre en œuvre, contrôler et faire rapport.</p>
3. Quelles étaient les objectifs au cours de la période couverte?	<p>Les résultats en matière de développement (résultats stratégiques) représentent les effets à long terme que l'ACDI vise dans les pays partenaires dans quatre secteurs interreliés : le bien-être économique, le développement social, la viabilité environnementale et la gouvernance. L'égalité entre les sexes et les questions d'environnement sont au programme des quatre secteurs.</p> <p>Le RPP de l'ACDI de 2004-2005 décrit les priorités</p>

	et les engagements de l'Agence pour la période couverte, conformément à la Stratégie et par rapport aux résultats clés.
4. Quels ont été les progrès (cela comprend les résultats atteints par rapport aux objectifs et les progrès dans l'atteinte de ceux-ci) enregistrés jusqu'à maintenant?	La fiche de rendement de 2004-2005 de l'ACDI fournit un aperçu détaillé du rendement de l'Agence par rapport aux priorités du RPP de 2004-2005. En 2004-2005, l'ACDI a rencontré avec succès ses attentes dans la plupart des domaines. <sup>38</sup> (La fiche de rendement est reproduite à la Section 1. Un exposé détaillé sur le rendement figure à la Section 2.)
5. Quelles modifications ont été apportées, s'il y a lieu?	L'ACDI n'a pas apporté de modification à sa Stratégie depuis son dépôt en 2004. Cependant, la Stratégie est mise à jour tous les ans par l'entremise du RPP de l'Agence et un compte rendu figure au RMR. Conformément au cadre général de la Stratégie, l'Agence évalue régulièrement, et modifie à l'occasion, ses priorités et recense les occasions d'intégrer les leçons retenues des expériences des programmes, des vérifications et des évaluations (p. ex., se reporter aux exposés sur les leçons retenues énoncées tout au long du RMR de cette année et à l'Annexe VI).

<sup>38</sup> Une Stratégie de développement durable comprend d'habitude certains engagements pris par les ministères pour rendre leurs opérations plus écologiques. Des engagements de ce genre ont été pris par l'ACDI dans le cadre de sa Stratégie et on peut trouver quelques exemples des activités de l'ACDI dans ce domaine à la Section 2.3.5 du présent RMR. En 2004-2005, l'Agence a aussi continué à réaliser d'importants progrès pour se conformer à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)*. On peut trouver des renseignements supplémentaires dans la Section 2.1.4.

## Annexe IV : Achats et marchés

Ministère/Organisme	Agence canadienne de développement international
Questions à aborder	Apport de l'organisation
<p>1. Rôle que jouent les achats et les marchés dans la mise en œuvre des programmes</p>	<p>Les achats et les marchés jouent un rôle important dans le mandat de l'ACDI, principal organisme fédéral chargé de la mise en œuvre de l'aide publique au développement et de l'aide publique du Canada. L'ACDI fonctionne à partir de deux crédits parlementaires : le crédit 15, pour les dépenses de fonctionnement, et le crédit 20, pour les subventions et contributions. Les investissements de l'ACDI sont décaissés en majeure partie en vertu d'accords de subvention et de contribution conclus avec un large éventail de partenaires, qui ont tous des exigences particulières pour ce qui est des ententes contractuelles signées avec l'Agence.</p> <p>Pour les subventions et contributions, la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor s'applique. De plus, l'ACDI est régie par des modalités et conditions bien précises approuvées par le Conseil du Trésor. Le rôle de la fonction relative aux marchés dans chacune des directions générales est d'assurer le respect des pouvoirs en matière de programmes et de marchés.</p> <p>Une partie du budget d'aide sert à financer des activités réalisées à contrat, qui ont trait en grande partie à la prestation de services. Dans de tels cas, le <i>Règlement sur les marchés de l'État</i> s'applique et les employés des directions générales chargés des marchés passent les contrats en tenant compte des règles et pouvoirs qui y sont prévus.</p>
<p>2. Aperçu de la façon dont l'Agence gère sa fonction de passation des marchés</p>	<p>En 2004-2005, l'ACDI a signé 1 083 accords de subvention ou de contribution, dont la valeur totale dépasse légèrement les 2 milliards de dollars. L'Agence a également signé 3 089 documents contractuels représentant au total 281 millions de dollars.</p> <p>La fonction relative aux marchés est décentralisée à l'ACDI; en effet, on trouve du personnel chargé des marchés dans chaque direction générale de programme. Ces agents de contrat font partie des équipes de projet ou de programme.</p> <p>La responsabilité fonctionnelle à l'Agence revient à la Direction de la gestion des marchés (DGM), qui relève de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs. C'est la section des politiques contractuelles de la DGM qui élabore les outils et les modèles communs utilisés pour la passation des marchés, publie les guides, etc. Pour la passation de marchés concurrentiels conclus en vertu du <i>Règlement sur les marchés de l'État</i>, la Direction de la gestion des marchés a également une unité de réception des soumissions dont la gestion est centralisée; cette unité s'occupe de la publication des appels d'offres et de la réception des soumissions. Le directeur général de la DGM préside le Comité de révision des évaluations, où siègent également le directeur général des Finances et un représentant des Services juridiques. Ce comité a pour mandat d'étudier toutes les décisions relatives aux marchés concurrentiels supérieurs à 500 000 dollars.</p>

<p>3. Progrès et nouvelles initiatives visant à encourager l'adoption de pratiques d'achat efficaces</p>	<p>Voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration du programme d'apprentissage sur la passation des marchés aux programmes d'apprentissage sur la gestion des programmes et des finances;</li> <li>• Participation continue au projet du Gouvernement en direct intitulé <i>Chaîne d'approvisionnement électronique</i>; ce projet vise à mettre en place un mécanisme électronique d'approvisionnement en biens et services;</li> <li>• Rédaction de descriptions de travail génériques pour les employés affectés aux politiques et aux opérations;</li> <li>• Collaboration avec huit représentants d'autres organismes donateurs à l'élaboration d'une politique d'approvisionnement commune harmonisée que les responsables des programmes doivent utiliser pour les investissements liés aux programmes;</li> <li>• Préparation de la politique et des lignes directrices de l'Agence sur le recours aux appels de contributions et sur la façon de procéder à cet égard;</li> <li>• Examen en cours du processus et des documents de l'ACDI ayant trait aux demandes de propositions (DP) ainsi que des conditions générales de l'ACDI pour les DP et les contrats.</li> </ul>
--	---

## **Annexe V : Initiative d'amélioration des services**

L'ACDI a des normes de service depuis plusieurs années. Au cours de la dernière année, l'ACDI a fait un effort particulier pour améliorer les services offerts au public canadien dans les secteurs prioritaires suivants :

- Le site Web de l'ACDI;
- Le Service de renseignements au public (par courriel et par téléphone);
- La présence de l'ACDI en région.

### **Le site Web de l'ACDI / Gouvernement en direct**

L'ACDI a entrepris plusieurs activités en vue d'améliorer les services offerts au public sur son site Web. Le nombre de visites sur ce site a augmenté de façon marquée depuis sa création, en 1997. En effet, cette année-là, on enregistrait 12 000 visites par mois, tandis qu'en janvier 2005, ce chiffre était passé à 225 000 visites par mois.

Pour 2005, un des principaux objectifs de l'ACDI est d'améliorer son site Web. L'ACDI a entrepris une restructuration complète de celui-ci pour y faciliter la navigation et l'accès. Cette initiative assurera un contenu opportun, concis et conforme aux nouvelles priorités décrites dans l'*Énoncé de politique internationale* rendu public plus tôt cette année.

Parallèlement à cette restructuration, l'Agence mène actuellement une enquête afin d'établir quels sont les secteurs prioritaires pour les internautes qui visitent son site et pour fournir une base de référence à partir de laquelle les initiatives futures pourront être mesurées.

De plus, l'Agence envisage actuellement de mettre en œuvre l'initiative *Projets de l'ACDI en direct* qui vise à diffuser sur son site Web l'information relative à tous ses projets. Ce projet s'inscrit dans l'initiative *Gouvernement en direct*, qui vise à offrir tous les services clés sur le Web et à y diffuser l'information la plus importante.

### **Services de renseignements au public (par courriel et téléphone)**

#### Normes de service

La plupart des personnes qui communiquent avec les Services de renseignements au public de l'ACDI le font par téléphone et par courriel, ce dernier moyen étant le plus populaire. Certaines personnes optent plutôt pour le courrier traditionnel ou la télécopie, tandis que d'autres préfèrent se présenter en personne – il s'agit toutefois-là d'une pratique relativement peu courante. Le nombre de courriels reçus au cours des cinq dernières années a plus que doublé, passant d'environ 6 000 à 13 000 par année.

Aux Services de renseignements au public de l'ACDI, la norme de service pour répondre aux demandes d'information est de 24 à 48 heures. Même si ces délais sont

habituellement respectés, la méthode utilisée pour vérifier leur respect à partir des statistiques n'est pas toujours fiable.

Un délai de 48 heures est parfois insuffisant, notamment lorsque des demandes d'information plus complexes nécessitent une recherche. Dans de tels cas, le client en est informé et un délai est fixé.

Les agents des Services de renseignements au public répondent à la plupart des demandes de renseignements; toutefois, un certain nombre d'entre elles sont transmises au personnel des politiques ou des programmes. Dans de tels cas, il n'est pas toujours possible d'assurer un suivi en raison de la quantité limitée de ressources.

### Qualité des services

L'ACDI prend note de toutes les plaintes. Des 423 738 demandes de renseignements reçues au cours des cinq dernières années, on ne comptait que 20 plaintes. Il n'existe pas d'outil permettant de mesurer de façon formelle le degré de satisfaction des Canadiens pour la prestation des Services de renseignements au public. Toutefois, étant donné le faible nombre de plaintes, il est raisonnable de penser que le public est satisfait des services fournis.

### Outil de mesures communes

Soucieuse d'élaborer un outil de mesures communes pour certains clients, l'Agence a fait appel aux services d'un consultant dont le mandat est d'étudier les services fournis au public et de proposer des questions pour l'enquête qui devrait être menée au cours de l'automne 2005.

### Réponse en cas de catastrophe

Les Services de renseignements au public de l'ACDI sont structurés de façon à permettre à l'Agence de répondre aux crises. Les horaires y sont flexibles et peuvent être adaptés, s'il y a lieu. Au lendemain de la catastrophe causée par le tsunami de décembre 2004, le nombre de demandes de renseignements a été plus élevé qu'à tout autre moment dans l'histoire de l'ACDI. Dans les trois semaines qui ont suivi le tsunami, le personnel avait répondu à 1 700 demandes de renseignements. Les Services ont réussi à offrir un tel niveau de service en prolongeant les heures de travail de son personnel durant les soirées et les fins de semaine.

Dans la plupart des cas, les Services ont été en mesure de fournir une réponse immédiate aux questions relatives à la réponse du Canada à la catastrophe. Les agents d'information des Services avaient accès aux informations les plus récentes sur les programmes et ils disposaient d'une liste de noms de personnes ressources à jour.

De plus, des statistiques complètes ont été compilées sur le type de demandes de renseignements et les catégories de clients.

## Bureaux régionaux de l'ACDI

Les bureaux régionaux de l'ACDI ont continué à jouer un rôle important en fournissant des services aux Canadiens et Canadiennes de tous les coins du pays. En 2004, l'ACDI a renouvelé sa présence dans la région de l'Atlantique du Canada en y créant un bureau régional. Le personnel des bureaux régionaux offre des informations et des services directement aux Canadiens, il encourage et organise la visite d'employés de l'administration centrale et il joue un rôle de premier plan par l'appui qu'il apporte au moment des consultations.

## Annexe VI : Renseignements sur les vérifications et les évaluations<sup>39</sup>

### A) Rapports de la vérificatrice générale

Réponse à la vérificatrice générale
<p><b>1. Rapport de 2004 de la commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) (Chapitre 2) : ACDI – L'environnement et l'aide au développement</b></p> <p>Ce rapport de vérification a recommandé que l'ACDI examine ses engagements sur les questions liées à l'eau dans le contexte de ses engagements plus généraux en matière d'environnement et de développement durable. L'ACDI examine la nature et la portée de ses engagements sur les questions liées à l'eau dans le contexte du renouvellement de son cadre politique en matière d'environnement; élabore des moyens d'action et une orientation appropriés; contrôle l'avancement de leur mise en œuvre et fait rapport à ce sujet. L'ACDI a commencé à élaborer des indicateurs de viabilité environnementale et à les intégrer à la conception des programmes des pays et des projets.</p> <p><a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041002cf.html">http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041002cf.html</a></p>
<p><b>2. Rapport de 2004 de la CEDD (Chapitre 4) : L'évaluation de l'impact environnemental des politiques, des plans et des programmes</b></p> <p>Ce rapport de vérification n'a pas fait de recommandation directe à l'ACDI. Cependant, le rapport contenait des observations spécifiques relatives à l'ACDI, qui était l'un des douze (12) ministères et organismes évalués au cours de la vérification. Le rapport indiquait que l'ACDI ne disposait pas de la plupart des systèmes de gestion de base nécessaires pour appliquer la <i>Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes</i> de 1999. L'ACDI a par conséquent reçu la cote « peu ou pas de progrès » pour les trois questions évaluées (responsabilisations, système de suivi et orientation). La vérification a également observé qu'il existait peu d'indications que la haute direction de l'ACDI s'était engagée à s'acquitter de ses obligations aux termes de la Directive du Cabinet et que l'Agence avait fourni peu d'orientation et de formation à l'appui de ses efforts en matière d'évaluation environnementale stratégique. Au 1<sup>er</sup> septembre 2004, l'ACDI avait mis en place un système de gestion officiel et complet couvrant les responsabilisations à l'échelle de l'Agence, la formation, un manuel d'orientation détaillé et un système de suivi. Ce système d'évaluation environnementale stratégique est conforme aux recommandations de la commissaire et répond entièrement aux exigences de la Directive du Cabinet de 1999.</p> <p><a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c2004menu_f.html">http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c2004menu_f.html</a></p>
<p><b>3. Rapport de 2004 de la CEDD (Chapitre 6) : Les pétitions en matière d'environnement</b></p> <p>Ce rapport de vérification relève que l'ACDI a répondu tardivement à deux pétitions sur trois au cours de la période de juin 2003 à juin 2004. Bien que le rapport ne comporte aucune recommandation à cet égard, l'Agence continuera à améliorer son rendement afin de se conformer aux délais prescrits pour répondre aux pétitions reçues en matière d'environnement. Le rapport de vérification relevait aussi que Greenpeace avait reçu des assurances de l'ACDI selon lesquelles l'aide alimentaire canadienne (ou toute autre aide, incluant l'aide médicale) ne dépendait pas de l'acceptation de produits de base génétiquement modifiés. L'Agence a également indiqué qu'elle octroyait des fonds afin de promouvoir les pratiques agricoles biologiques et agroécologiques ainsi que la protection et la préservation de la biodiversité.</p> <p><a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041004cf.html">http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20041004cf.html</a></p>

<sup>39</sup> En 2004-2005, aucun rapport de comité parlementaire n'a requis de réponse de l'ACDI.

#### **4. Bureau de la vérificatrice générale (BVG), Rapport de novembre 2004 (Chapitre 1) : La vérification interne dans les ministères et organismes**

Cette vérification a conclu que l'ACDI ne respectait pas plusieurs des normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne. Le groupe de la vérification interne de l'Agence relève d'une personne qui est responsable d'autres activités de gestion, ce qui ne lui confère pas une indépendance suffisante. De plus, le groupe de la vérification interne de l'ACDI n'a pas mis en œuvre un processus d'assurance de la qualité interne pour tous les aspects des activités de vérification interne, contrairement à ce que préconisent les normes professionnelles. Dans deux des trois dossiers de l'échantillon qui ont été examinés, la documentation n'établissait pas clairement que les travaux effectués et les éléments probants recueillis étayaient le rapport de vérification interne de façon adéquate au moment où il a été rendu public. Bien que le BVG n'ait pas fait de recommandation directe à l'ACDI, celle-ci a récemment apporté des changements afin de renforcer sa fonction de vérification interne. Par exemple, le comité de vérification, dorénavant présidé par le président, exige un cycle de vérification plus court et une réponse plus rapide de la direction aux préoccupations soulevées par les vérifications internes. L'Agence a rendu public un plan d'action visant à répondre aux inquiétudes du BVG. Il comprend des mesures comme l'examen des dossiers papier des récentes vérifications, la mise en place d'une procédure officielle d'assurance de la qualité et un programme d'amélioration constitué d'évaluations internes et externes, du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie en ressources humaines et du recours à des outils et des indicateurs visant à contrôler le niveau de productivité et la valeur ajoutée de la fonction.

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20041101cf.html>

#### **5. BVG, Rapport Le Point 2005, (Chapitre 5) : ACDI — Les vérifications de la conformité financière et la gestion des marchés et des contributions**

Il est recommandé que l'ACDI précise les conditions auxquelles elle est disposée à accorder une contribution ou une subvention. L'Agence a entrepris de préciser cet élément dans ses guides de gestion et ses cours de formation. Elle a aussi ajouté à son guide sur les ententes de contribution une définition des contributions en nature acceptables et la manière de les contrôler. En ce qui a trait aux attributions de contrat à fournisseur exclusif, le BVG recommande que l'ACDI s'assure qu'elle observe dans tous les cas la politique et le règlement du Conseil du Trésor. L'Agence instituera à cet égard une fonction de contrôle de la conformité et du rendement. Il est aussi recommandé que l'ACDI veille à ce que la délivrance des redressements signalés par les vérifications de conformité financière soit approuvée et documentée de manière appropriée. L'Agence respecte dorénavant cette condition par une signature officielle dans chaque cas. Enfin, l'Agence a adopté une politique relative aux fonds de contrepartie comportant les éclaircissements exigés par le BVG.

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20050205cf.html>

## **B) Vérifications internes**

Voici la liste des vérifications internes touchant les activités de l'ACDI pour l'exercice financier 2004-2005.

- Programme du Honduras<sup>40</sup>;
- Accord de contribution et de subvention géré par le secteur volontaire de l'ACDI<sup>41</sup>;

<sup>40</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/RapportdeverificationHonduras>

- Vérification de l'entente administrative entre l'ACDI et Conseil et Vérification Canada (CVC) <sup>42</sup>.

Pour des renseignements supplémentaires sur ces vérifications, veuillez consulter l'Annexe IX.

D'autres vérifications internes effectuées en 2004 et affichées sur le site Web de la vérification et de l'évaluation ont été précédemment signalées dans le RMR de 2003-2004 déposé par l'ACDI. Pour des précisions sur ces vérifications, veuillez consulter l'adresse <http://www.acdi-cida.gc.ca/Verificationinterne>

### C) Évaluations

Voici la liste des évaluations touchant les activités de l'ACDI au cours de l'exercice financier 2004-2005.

- Fonds de développement canadien sur le changement climatique (FDCCC)—Évaluation à mi-parcours <sup>43</sup>;
- Évaluation du programme pour les Philippines <sup>44</sup>;
- Programme de développement régional des Caraïbes : évaluation de l'ACDI <sup>45</sup>;
- Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud <sup>46</sup>;
- Évaluation du projet pilote d'appui aux réseaux <sup>47</sup>.

**Évaluations conjointes :** Les évaluations suivantes ont été entreprises conjointement avec d'autres bailleurs de fonds et menées par ceux-ci. Elles ne seront donc pas affichées sur le site Web de l'ACDI.

- Évaluation conjointe de l'efficacité et des répercussions de la politique Favoriser le développement du Programme alimentaire mondial
- Évaluation indépendante de l'extérieur du Fonds international de développement agricole.

Pour des renseignements supplémentaires sur ces évaluations, consulter l'Annexe IX.

---

<sup>41</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/contributionetdesubventionsecteurvolontaire>

<sup>42</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/VerificationACDICVC>

<sup>43</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/Fondscanadiensurlechangementsclimatique>

<sup>44</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/EvaluationPhilippines>

<sup>45</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/regionaldesCaraibesevaluationdelACDI>

<sup>46</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/ExamenconjointAfriqueduSud>

<sup>47</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/Evaluationappuiauxreseaux>

## Section IV : Autres éléments dignes d'intérêt

### Annexe VII : Les objectifs de développement du Millénaire

En septembre 2001, une séance spéciale de l'Assemblée générale des Nations Unies a regroupé les représentants des pays de la planète qui ont endossé les objectifs de développement du Millénaire. Le Canada appuie sans réserve ces objectifs. Au nombre de huit, ces objectifs sont les suivants :

**Éliminer la pauvreté extrême et la faim.** Entre 1990 et 2015, réduire de moitié le nombre de personnes dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et le nombre de personnes qui souffrent de la faim.

**Assurer l'enseignement primaire pour tous.** Faire en sorte que, d'ici 2015, les garçons et les filles soient en mesure de recevoir un enseignement primaire complet, peu importe où ils se trouvent sur le globe.

**Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.** Éliminer les disparités entre les sexes au chapitre de l'enseignement primaire et secondaire, de préférence d'ici 2005, et à tous les autres niveaux d'enseignement, d'ici 2015.

**Réduire la mortalité infantile.** Entre 1990 et 2015, réduire des deux tiers le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.

**Améliorer la santé maternelle.** Entre 1990 et 2015, réduire des trois quarts le taux de mortalité maternelle.

**Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies.** D'ici 2015, arrêter la progression du VIH/sida et commencer à inverser la tendance actuelle en ce qui a trait au paludisme et à d'autres maladies.

**Assurer un environnement durable.** Intégrer les principes de développement durable dans les politiques et programmes nationaux, et mettre fin à la déperdition des ressources environnementales. D'ici 2015, réduire de moitié le nombre de personnes qui n'ont pas accès à de l'eau potable. D'ici 2020, améliorer considérablement les conditions de vie d'au moins 100 millions de personnes vivant dans des taudis.

**Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.** Développer un système financier et commercial ouvert, prévisible, non discriminatoire et fondé sur des règles. S'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins développés, ainsi qu'à ceux des pays en développement enclavés ou insulaires. Traiter globalement les problèmes d'endettement des pays en développement au moyen de mesures nationales et internationales propres à rendre leur endettement viable à long terme. En collaboration avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En collaboration avec les sociétés pharmaceutiques, permettre aux populations des pays en développement de se procurer

des médicaments essentiels à bon prix. De concert avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et des communications, soient accordés à tous.

## Annexe VIII: Résultats de l'examen de la politique internationale

### L'ÉPI du CANADA / COUP D'ŒIL SUR LE DÉVELOPPEMENT

Voici un résumé; vous trouverez le texte complet sur le site Web de l'ACDI, à

< <http://www.acdi-cida.gc.ca/ips> >

Objectifs	Stratégies – Le Canada :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coopération canadienne au développement :</li> <li>• fera progresser les valeurs canadiennes et la citoyenneté mondiale;</li> <li>• aura un effet concret et durable sur les grands enjeux mondiaux du développement exprimés dans les ODM;</li> <li>• se concentrera sur la réduction de la pauvreté, en coordination avec d'autres donateurs;</li> <li>• ciblera et préconisera les solutions durables en fonction des liens entre la pauvreté, la dégradation de l'environnement et l'inégalité sociale;</li> <li>• mobilisera les Canadiens afin qu'ils contribuent aux échanges et à la réduction de la pauvreté dans le monde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intégrera pleinement la coopération au développement à son cadre de la politique internationale;</li> <li>• assurera la cohérence des politiques d'aide et des autres politiques et établira un juste équilibre entre les mécanismes d'exécution de l'aide – bilatéraux, multilatéraux et de partenariat;</li> <li>• concentrera les programmes entre les mécanismes d'exécution de l'aide en cinq secteurs de programmation et un thème transversal</li> <li>• concentrera les programmes bilatéraux dans un nombre plus restreint de pays;</li> <li>• offrira un soutien accru aux organisations multilatérales les plus efficaces ;</li> <li>• mettra davantage à contribution les Canadiens et la société civile en tant que partenaires du développement par l'intermédiaire du Corps canadien et d'autres programmes;</li> <li>• assurera l'efficacité et la durabilité de la coopération au développement grâce à une agence de coopération au développement novatrice.</li> <li>• promouvera l'excellence et l'innovation dans les programmes de partenariat.</li> </ul>

**Partenaires de développement :** D'ici 2010, les grands programmes de réduction de la pauvreté recevront au moins deux tiers des ressources bilatérales:

Afrique (14)		Asie (6)	Amériques (4)	Europe, Maghreb & Moyen-Orient (1)
Bénin	Mali	Bangladesh	Bolivie	Ukraine
Burkina Faso	Mozambique	Cambodge	Guyana	
Cameroun	Niger	Indonésie	Honduras	
Éthiopie	Rwanda	Pakistan	Nicaragua	
Ghana	Sénégal	Sri Lanka		
Kenya	Tanzanie	Vietnam		
Malawi	Zambie			

**Secteurs de concentration\* :**

<p><b>Promotion de la bonne gouvernance</b></p>	<p>Par l'entremise du Corps canadien et d'autres mécanismes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• démocratisation</li> <li>• droits de la personne</li> <li>• primauté du droit</li> <li>• renforcement des capacités et des institutions du secteur public</li> </ul> <p>prévention des conflits, consolidation de la paix et réforme du secteur de la sécurité</p>
<p><b>Amélioration de la santé</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir et contrôler les maladies transmissibles à prévalence élevée liées à la pauvreté</li> <li>• Renforcer les capacités des systèmes de santé</li> <li>• Améliorer la santé des enfants et des nourrissons</li> <li>• Améliorer la santé sexuelle et génésique et réduire le taux de mortalité maternelle</li> <li>• Renforcer la sécurité alimentaire</li> </ul>
<p><b>Renforcement de l'éducation de base</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la qualité, la sécurité et la pertinence de l'éducation de base, y compris l'apprentissage de l'autonomie fonctionnelle</li> <li>• Éliminer l'écart entre les sexes en éducation</li> <li>• Éducation en matière de prévention du VIH/sida</li> <li>• Éducation des filles et des garçons dans les situations de conflit ou d'urgence ou après un conflit</li> </ul>
<p><b>Soutien au développement du secteur privé</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un environnement favorable</li> <li>• Promouvoir l'entrepreneuriat</li> <li>• Améliorer l'accès aux marchés</li> </ul>
<p><b>Promotion de la viabilité de l'environnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les conséquences des changements climatiques</li> <li>• Lutter contre la dégradation des terres</li> <li>• Favoriser l'assainissement et l'approvisionnement en eau</li> <li>• Examiner les impacts environnementaux de l'urbanisation</li> <li>• Promouvoir les accords mondiaux sur l'environnement</li> </ul>

**\* l'égalité des sexes sera explicitement et systématiquement intégrée à tous les programmes**

D'ici 2010, en ce qui concerne le tiers restant des ressources bilatérales :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres relations bilatérales en cours - Certains programmes d'aide ciblée se poursuivent.</li> <li>• États en déroute et fragiles - Programmes bilatéraux et aide multilatérale restreints selon les intérêts stratégiques (p. ex. Haïti, Afghanistan, Irak, Soudan, Cisjordanie/Bande de Gaza ).</li> <li>• Pays à revenu intermédiaire en voie de graduation - Les programmes bilatéraux cessent progressivement pendant une période de transition.</li> <li>• Autres pays admissibles à l'APD - Les programmes bilatéraux cessent progressivement; l'aide future est acheminée grâce à d'autres mécanismes (p. ex. multilatéraux).</li> </ul>
---

## **Annexe IX : Améliorer le rendement et la responsabilisation envers les Canadiens**

Pour l'ACDI, l'amélioration du rendement des programmes d'aide du Canada et une reddition de comptes responsables aux Canadiens dépendent de la capacité de l'organisation d'apprendre. L'approche adoptée pour l'évaluation du rendement (qui met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, les évaluations et les vérifications) aide l'Agence à devenir une organisation basée sur la connaissance. Des évaluations sont effectuées afin d'informer la direction et le personnel de l'ACDI, ses partenaires en coopération au développement et l'ensemble des Canadiens sur le rendement des investissements, les résultats obtenus, les améliorations à envisager et les enseignements retenus.

Ces activités trouvent leurs racines dans les principes du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'Agence et dans le plan triennal à horizon mobile guidant l'application de ces principes. La nouvelle politique d'évaluation de l'ACDI oriente aussi stratégiquement ces travaux.

### **Gestion axée sur les résultats (GR)**

Au cours des dix dernières années, la GR a considérablement appuyé les mesures prises par l'Agence en matière de gestion du rendement. Les gestionnaires disposent d'outils, de guides, de conseils et de la formation nécessaire en GR à la fois pour soutenir la prestation de programmes d'aide efficaces et pour les aider à se conformer aux exigences en matière de responsabilisation établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le rapport annuel sur les investissements — le processus par lequel l'ACDI contrôle, évalue et fait rapport sur le rendement des investissements au niveau des projets et programmes — constitue un point d'intérêt essentiel. En 2004-2005, de nouveaux moyens d'action et processus de production de rapports ont été mis à l'essai dans ce domaine. Ils installent un élément de cohésion au cycle de production de rapports de l'ACDI. Ils permettent d'associer des investissements spécifiques aux résultats des programmes et de l'Agence, en reflétant mieux les diverses catégories d'investissement (bilatéraux, multilatéraux et partenariats, p. ex.) et en recueillant des données plus fiables pour les rapports et les contrôles associés, par exemple, à la gestion des risques.

### **Nouvelle conception des rapports sur le rendement**

L'exercice financier 2004-2005 englobait les étapes 2 à 4 de la refonte des rapports actuels sur le rendement des projets et des programmes (RRP). Les réalisations comprennent : une harmonisation plus grande et une meilleure intégration aux outils de GR de l'ACDI; le resserrement des liens entre les rapports sur les résultats au niveau des investissements et les rapports sur le rendement des programmes et de l'Agence; un engagement accru du personnel dans l'amélioration des rapports sur le rendement des investissements.

Une série de consultations exhaustives ont été menées auprès du personnel des programmes de l'ACDI ainsi que des partenaires afin de donner forme à un nouvel instrument, le Système de suivi et de rapport sur les investissements. Mis à l'essai au début de 2005, dans le cadre du projet relatif au secteur de l'éducation du programme du Bangladesh, le système répond mieux aux exigences pour ce qui est de la reddition de comptes pour les programmes directifs, comme des partenariats institutionnels. Il permet de réunir les renseignements sur le rendement nécessaires quant aux besoins de l'ACDI pour la diffusion de rapports à l'intention du public canadien et à titre d'organisme donateur.

Le cadre de programmation-pays (CPP) de l'ACDI permet aussi d'assurer une intégration efficace de la GR au niveau des programmes des pays. Un CPP est un document de travail ayant fait l'objet d'une entente entre l'ACDI et le pays partenaire et précisant les priorités dégagées en matière de développement en relation avec les plans de développement du pays partenaire et les objectifs de développement international. Le CPP constitue la base des programmes de l'ACDI dans les pays partenaires. Dans le but de renforcer davantage la planification et la mesure du rendement, l'Agence a mis à jour en octobre 2004 ses lignes directrices pour la préparation des CPP afin d'exiger l'intégration des cadres de gestion du rendement (CGR). Le CGR est un outil important de planification et d'auto-évaluation conçu pour préciser une approche stratégique qui amènera l'ACDI, les autres bailleurs de fonds et le pays en développement à évaluer, gérer et obtenir de meilleurs résultats en matière de développement.

L'ACDI a aussi participé activement en 2004-2005 à l'activité conjointe du CAD de l'OCDE sur les résultats de développement. Elle a participé à l'élaboration d'un guide de référence sur les nouvelles pratiques exemplaires fournissant une orientation aux bailleurs de fonds comme aux pays partenaires sur les questions relatives à la gestion du rendement.

### **Évaluation**

L'apprentissage est l'élément moteur des évaluations de l'ACDI. L'évaluation est un outil d'apprentissage contribuant à l'amélioration des programmes, de la responsabilisation et des rapports ainsi que du processus de prise de décision. Les évaluations aident l'ACDI à mesurer les résultats et les améliorations obtenus par les programmes, de quelle manière ces résultats et améliorations contribuent aux objectifs généraux de l'Agence et pour quelle raison les programmes et investissements ont réussi ou non. La Direction de l'évaluation de l'ACDI, au sein de la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC), a élargi ses intérêts pour couvrir des évaluations à l'échelle des programmes des pays et des principaux partenaires institutionnels. Cette transition a permis de générer des connaissances de nature plus stratégique appuyant l'apprentissage et la prise de décisions. De plus, avec l'importance croissante des initiatives regroupant plusieurs bailleurs de fonds au sein des programmes,

l'ACDI a un besoin accru de mener des évaluations conjointes avec ses partenaires. Au cours de l'exercice financier visé par le présent rapport, tous les mécanismes de programme ont été évalués afin d'en établir la complémentarité et le rendement.

L'Agence s'engage à en tirer les leçons qui s'imposent. Voici quelques exemples illustrant les travaux entrepris pour évaluer, mais aussi pour améliorer les programmes de l'ACDI.

#### *Évaluation du programme pour les Philippines, 1989-1990 à 2001-2002*

L'Évaluation du programme pour les Philippines visait à aider à la constitution d'une nouvelle stratégie de programme de pays de l'ACDI en cernant les résultats obtenus et les leçons retenues au cours de la période allant de 1989-1990 à 2001-2002.

**Évaluation:** Malgré des difficultés majeures, telle que la crise financière asiatique de 1997 et le passage à une gouvernance démocratique, on constate que le Canada a aidé les Philippines à renforcer ses processus démocratiques et ses compétences gouvernementale ainsi qu'à émanciper davantage sa société civile. En termes de développement du secteur privé, la capacité des fournisseurs de services d'assurer une formation et des services financiers a augmenté et l'accès au crédit s'est amélioré dans certains secteurs.

Le programme pour les Philippines repose principalement sur les projets, ce qui a entravé la cohésion et la synergie avec d'autres directions générales des programmes de l'ACDI. Une meilleure coordination entre les directions générales aurait réduit le dédoublement et amélioré la mise en commun des connaissances.

Les auteurs de l'évaluation recommandent d'intégrer une vision à long terme, pancanadienne, des relations Canada-Philippines dans le nouveau cadre du pays. Ils ont aussi souligné l'importance d'optimiser les programmes par l'utilisation stratégique des ressources ainsi que par des mesures de contrôle et d'évaluation plus serrées sur le plan thématique. La Direction générale de l'Asie s'est efforcée d'appliquer ces recommandations dans la nouvelle mouture du CPP des Philippines.

#### *Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud de 1994 à 2002*

L'Examen conjoint de programme de l'ACDI pour l'Afrique du Sud visait à évaluer les principaux résultats et leçons tirées de la période du programme allant de 1994 à 2002 et à cerner les facteurs clés d'un partenariat à plus long terme entre le Canada et l'Afrique du Sud. L'examen a porté notamment sur la réactivité des programmes par rapport aux besoins de l'Afrique du Sud de l'après-apartheid, ainsi que sur le potentiel d'évolution des relations avec l'Afrique du Sud par la formulation d'un nouveau CPP.

**Évaluation :** De 1994 à 2002, le budget des contributions à l'Afrique du Sud s'est élevé à environ 132 millions de dollars, répartis entre les secteurs de la gouvernance (39 %), du développement des ressources humaines (23 %), du développement économique (20 %) et du développement de la société civile (18 %).

L'ACDI a réalisé ses résultats les plus remarquables dans les secteurs de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines, où elle a aidé l'Afrique du Sud à renforcer considérablement ses capacités dans les domaines électoral, juridique et constitutionnel, judiciaire et institutionnel, particulièrement dans les années suivant la fin de l'apartheid. L'Afrique du Sud nous en est très reconnaissante. L'amélioration du milieu scolaire et de la formation des maîtres ainsi que le développement des compétences des groupes défavorisés sont également des domaines où des succès ont été enregistrés.

Au chapitre du soutien à la société civile, des organismes particuliers et des réseaux ont été renforcés, mais les investissements ont été en grande partie éparpillés en raison de l'absence de stratégie cohérente ou de cadre des programmes dans ce domaine. Le Canada a aussi semé les germes d'une compétitivité améliorée du secteur économique grâce à des initiatives de renforcement des capacités, bien qu'il soit encore trop tôt pour en évaluer les résultats.

Les examinateurs ont recommandé que les programmes de l'ACDI continuent de tenir compte des priorités sud-africaines, de mettre à profit des forces, d'être très réactifs et axés sur la demande. Ils ont aussi souligné l'importance de mobiliser les organismes sud-africains et de veiller à resserrer les partenariats. Un accent accru sur les programmes de lutte contre le VIH/sida a également été recommandé pour juguler l'épidémie dans la région.

Le présent CPP ACDI-Afrique du Sud (2003 à 2008) a intégré toutes les recommandations de cet examen et constitue maintenant le document principal de stratégie pour le programme de coopération au développement de l'ACDI en Afrique du Sud.

#### *Fonds international de développement agricole (FIDA) :*

Une évaluation externe indépendante du FIDA a été amorcée en 2003. Le Canada a joué un rôle clé dans l'évaluation à titre de membre du comité directeur et aussi à sa présidence.

**Évaluation :** Le FIDA est un organisme spécialisé de l'ONU créé en tant qu'institution financière internationale en 1977. Il est voué à l'éradication de la pauvreté rurale dans les pays en développement. L'évaluation couvrait toutes ses facettes en tant qu'institution. Les deux principales questions de l'évaluation étaient les suivantes : Le FIDA est-il adéquatement orienté vers sa mission de développement rural? Ses compétences et ses ressources sont-elles utilisées de façon optimale?

Afin de répondre à ces questions, l'évaluation a étudié le portefeuille de projets de l'organisation, son rendement et son impact, ses processus organisationnels ainsi que le leadership et la gouvernance de l'organisation. L'évaluation a couvert des études de cas dans dix pays et des rapports distincts ont été produits sur les activités sur le terrain.

Il en ressort que le FIDA a un rôle pertinent, clair et distinct à jouer pour l'élimination de la pauvreté rurale et qu'il obtient certains résultats dans la réduction de la pauvreté. L'évaluation a simultanément constaté que : l'incidence de la moitié des projets a été modeste et que le FIDA favorise plus systématiquement les innovations à plus grande échelle ou reproduites par d'autres; beaucoup des initiatives passées du FIDA ne visaient pas explicitement à améliorer l'efficacité et n'ont pas non plus donné les résultats attendus; le conseil d'administration de l'organisme devrait mieux superviser l'efficacité des actions du Fonds sur le plan du développement.

## Vérification interne

La vérification interne assure le bien-fondé des pratiques et contrôles de gestion et de gestion des risques de l'ACDI, notamment les renseignements financiers et autres que financiers. L'obtention de renseignements fiables aide l'Agence à améliorer en permanence la gestion de ses programmes et assure le succès de la prestation des services.

Au cours de l'exercice 2004-2005, l'ACDI a fait porter ses activités dans deux domaines majeurs : 1) Les vérifications des programmes des pays; 2) les vérifications de conformité.

Encore là, certains exemples fournis ci-après illustrent les principales recommandations de la vérification et les mesures concrètes prises par la direction de l'ACDI pour répondre aux préoccupations soulevées.

### *Vérifications des programmes des pays*

Les vérifications dans ce secteur fournissent des renseignements fiables pour la prise de décisions et la production de rapports à l'intention du Parlement. La vérification du programme pour le Honduras a évalué la gestion du partenariat et la coordination entre bailleurs de fonds ainsi que les mécanismes mis en place pour gérer la cohésion politique, les ressources (financières et humaines) et les risques.

Le Honduras constitue le plus important programme bilatéral de l'ACDI en Amérique centrale avec un budget de fonctionnement de 58,8 millions de dollars pour la période de 2002 à 2007. Le programme pour le Honduras, qui est partiellement décentralisé, fait partie d'une initiative novatrice à l'échelle de l'ACDI appelée « Volet 3 B » et qui invite le personnel de l'ACDI à trouver des façons innovatrices de concevoir des programmes et d'exécuter des projets. La portée de la vérification couvrait les principaux systèmes de gestion, procédures et processus à l'échelle de l'Agence, des programmes et des projets et des initiatives.

**Vérification** : Le programme pour le Honduras disposait de plusieurs des composantes clés d'un cadre de gestion des responsabilisations. Il a été cependant constaté que des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne l'établissement des objectifs et des résultats stratégiques, la politique et l'orientation des programmes ainsi que l'orientation stratégique et le contrôle des interventions spécifiques.

On a constaté que le programme se conformait à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et à la *Loi sur les langues officielles*. Des écarts ont été relevés en ce qui a trait à l'exercice des délégations de pouvoir régies par les *Modalités et conditions relatives à l'aide internationale au développement* de l'ACDI et par la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les vérificateurs ont conclu que les initiatives de l'ACDI en matière d'innovation doivent être mieux soutenues et gérées de façon plus structurée et dans un esprit d'entreprise. L'Agence doit aussi adopter un cadre politique officiel afin d'appuyer la responsabilisation de la surveillance des politiques et de l'interprétation opérationnelle. Elle doit mieux contrôler l'exécution des pouvoirs financiers qui lui sont délégués. L'ACDI met en place les structures, processus et responsabilisations nécessaires à un régime intégré de gestion des risques, dont la gestion des innovations. Elle veillera à ce que la politique et la stratégie de l'Agence soient clairement énoncées et communiquées et qu'elles soient assorties de plans de mise en œuvre comprenant des cadres spécifiques de contrôle et d'évaluation. Des procédures seront adoptées ou mises à jour pour assurer le contrôle et l'application adéquats des pouvoirs financiers.

À l'échelle des programmes, les vérificateurs ont conclu que ceux-ci doivent améliorer leurs CMR, entre autres par des systèmes de surveillance et de contrôle efficaces et adéquats. Les responsables du programme sont en train de planifier ou de prendre des mesures, telles que l'élaboration d'un CPP, d'un cadre de gestion et de responsabilisation et d'une stratégie d'atténuation des risques. Des mécanismes appropriés de communication et de formation suivront. Les responsables ont aussi pris des mesures immédiates afin d'œuvrer dans le cadre des pouvoirs financiers délégués adéquats et ont entrepris la vérification des projets présentant des renseignements financiers incomplets.

### *Vérifications de la conformité*

Les vérifications de la conformité procurent à la haute direction des renseignements relatifs aux forces et aux faiblesses de l'application par l'ACDI des lois du gouvernement, des politiques du Conseil du Trésor et de l'Agence ainsi que sur l'efficacité des contrôles internes.

#### **Vérification : Entente administrative entre l'ACDI et Conseil et Vérification Canada (CVC)**

Il est recommandé que l'ACDI veille à ce que les procédures de sélection de CVC soient conformes avec son entente-cadre afin de s'assurer que le renouvellement du personnel soit compétitif et que les rôles, responsabilités et normes de service soient établis, communiqués et appliqués relativement à la gestion de l'entente et des résultats attendus. Le processus de sélection de CVC est maintenant entièrement conforme à l'entente. Un guide des opérations a été préparé, établissant les rôles et responsabilités des diverses directions générales. Les niveaux de service sont précisés dans l'entente et sont en voie d'être atteints. Tel que recommandé, l'ACDI et CVC ont examiné conjointement le modèle d'établissement des prix utilisé par CVC pour établir le prix et le pourcentage de recouvrement.

Il est recommandé que l'Agence adhère aux pratiques de juste possibilité du Conseil du Trésor pour que tous les experts compétents obtiennent leur part du travail disponible. Des mesures ont été mises en œuvre pour répondre à cette question, incluant des lignes directrices opérationnelles, la communication des besoins et la production de rapports sur le recours aux experts. Toutes les acquisitions de CVC au nom de l'ACDI se font maintenant par voie de concours.

**Vérification : Accord de contribution et de subvention géré par le secteur volontaire de l'ACDI**

Afin de se conformer pleinement aux politiques du Conseil du Trésor et de l'ACDI, les vérificateurs ont recommandé des améliorations aux systèmes et procédures internes utilisés dans le cadre du programme pour gérer les subventions et contributions. Cela comprenait l'élaboration de critères d'évaluation pour les sous-programmes; la définition de procédures de diligence raisonnable pour l'examen des propositions; l'instauration de modalités de vérification des comptes et d'une approche axée sur les risques pour la sélection des bénéficiaires. Des cadres de programme et des critères d'évaluation ont été élaborés ou actualisés pour les divers mécanismes de subvention et un Comité d'examen des programmes a été constitué afin de surveiller leur application. La Direction générale du partenariat canadien instaure présentement des exigences et des procédures relatives à la documentation de la diligence raisonnable, incluant l'évaluation et l'atténuation des risques et offre de la formation à ce propos. Un CGRR et un CVAR ainsi que des procédures adéquates de vérification des comptes et un plan pluriannuel de vérification financière seront également mis au point. Plusieurs autres mesures ont été prévues ou prises pour veiller à se conformer à la Politique sur les transferts de paiements et pour améliorer la gestion de l'entente, dont l'examen des mécanismes de partage des coûts et autres mécanismes de financement, l'amélioration de la nouvelle norme d'accord de contribution et des procédures et lignes directrices écrites pour la gestion des dossiers.

## **Annexe X : Autres renseignements**

### **Sites Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements**

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca/>

ou communiquez avec :

Renseignements au public  
Direction générale des communications, 5<sup>e</sup> étage  
Agence canadienne de développement international  
200, promenade du Portage  
Gatineau (Québec)  
Canada K1A 0G4

Téléphone : ..... (819) 997-5006

Numéro sans frais : ..... 1-800-230-6349

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'élocution : (819) 953-5023

Numéro sans frais : ..... 1-800-331-5018

Télécopieur : ..... (819) 953-6088

Courriel : ..... [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

### **Lois appliquées**

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P. C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont définis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.