



Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

**PLAN DE TRAVAIL QUINQUENNAL  
CONTINU EN MATIÈRE D'ÉVALUATION  
DE L'AF 2011-2012 À L'AF 2015-2016**

**Direction de l'évaluation**

**Direction générale des politiques stratégiques et du rendement**

**Agence canadienne de développement international**

**Février 2011**

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)

**Canada**

## Table des matières

Sommaire.....	iii
1.0 Contexte.....	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 Contexte international.....	1
1.3 Contexte canadien.....	1
1.4 Contexte de l'ACDI.....	3
2.0 Fonction d'évaluation de l'ACDI.....	3
2.1 Rôle de la Direction de l'évaluation.....	3
2.2 Rôle des directions générales de programmes – Évaluations décentralisées.....	4
3.0 Aperçu des réalisations et des défis en 2010-2011.....	4
3.1 Réalisations de la Direction de l'évaluation en 2010-2011.....	4
3.2 Défis.....	6
4.0 Stratégie et facteurs clés pour élaborer le Plan de travail.....	7
4.1 Portée de l'évaluation.....	7
4.2 Harmonisation entre les évaluations centralisées et décentralisées (menées par les directions générales).....	12
4.3 État de la mesure du rendement à l'appui de l'évaluation.....	12
4.4 Optimisation des avantages tirés des évaluations sur le plan de l'apprentissage et du savoir.....	13
5.0 Priorités pour 2011-2012.....	13
5.1 Évaluations à achever en 2011-2012.....	13
5.2 Conseils et soutien aux initiatives organisationnelles et des directions générales de programmes.....	16
5.3 Renforcement des capacités.....	17
5.4 Diffusion et utilisation des résultats d'évaluation.....	17
5.5 Structure de gouvernance et alliances stratégiques.....	17
6.0 Estimation des ressources et défis à relever.....	18
6.1 Ressources.....	18
<b>Tableau 1 : Initiatives de l'ACDI en matière d'évaluation (de 2010-2011 à 2015-2016).....</b>	<b>19</b>
<b>Tableau 2 : Engagements envers le SCT en matière d'évaluation.....</b>	<b>23</b>
Figure 1 : Évaluations terminées en 2010-2011.....	5
Figure 2 : Univers d'évaluation à l'ACDI : « Unités d'évaluation ».....	8
Figure 3 : Évaluations majeures amorcées en 2010-2011 et devant être achevées en 2011-2012.....	166

## Sommaire

Ce plan de travail quinquennal continu en matière d'évaluation (ci-après appelé « le Plan ») a été préparé par la Direction de l'évaluation de la Direction générale des politiques stratégiques et du rendement (DGPSR) de l'ACDI. Il s'agit d'une version actualisée du plan de travail de l'an dernier, qui a été approuvé par le Comité d'évaluation en février 2010.

Lorsqu'elle a revu le Plan quinquennal (de 2011-2012 à 2015-2016), la Direction de l'évaluation a pris en considération l'évolution du contexte à l'ACDI, au Canada et sur la scène internationale. Le Plan trace la voie à suivre pour faire progresser l'ACDI vers l'objectif fixé, soit évaluer la totalité de ses dépenses de programmes directes, comme l'exige la Politique sur l'évaluation de 2009 du Conseil du Trésor (CT), tout en aidant à répondre aux besoins d'information et aux besoins touchant la prise de décisions de l'Agence.

La stratégie utilisée par la Direction de l'évaluation pour préparer le Plan reposait sur l'annonce par le gouvernement du Canada (février 2009) des vingt pays où l'ACDI concentrerait ses efforts. En mai 2009, l'ACDI a adopté une nouvelle structure organisationnelle et une nouvelle architecture d'activités de programmes (AAP) que le CT a approuvée. La Direction de l'évaluation a modifié le Plan afin qu'il cadre avec la nouvelle AAP. La stratégie prévoit également une évaluation préliminaire du risque associé aux différents types de pays et de programmes à être évalués, dont les résultats seront pris en compte dans l'établissement du calendrier des évaluations.

Le Plan donne un aperçu des réalisations pour l'exercice écoulé (2010-2011), qu'il s'agisse des initiatives pilotées par la Direction de l'évaluation ou de l'appui fourni par cette dernière aux évaluations décentralisées (dirigées par les directions générales) et à d'autres initiatives organisationnelles. D'une part, le Plan inclut une liste actualisée des évaluations qui doivent être remises au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) conformément aux engagements pris dans les présentations au CT et, d'autre part, il précise qui sera responsable de l'évaluation (la Direction de l'évaluation ou la direction générale de programmes). De plus, il renferme le tableau actualisé complet des évaluations prévues pour les cinq années à venir (avec l'information financière concernant le niveau d'investissement des entités à évaluer et les ressources requises pour mener les évaluations à bien).

Au cours de la première année du Plan (2011-2012), la Direction de l'évaluation concentrera son attention sur les grands secteurs suivants :

- Voici les évaluations à compléter :
  - **Les pays de concentration et les programmes régionaux** : Les fonds versés par l'ACDI au Pérou, à la Colombie, au Mali, à la Tanzanie et au Programme régional des Caraïbes.
  - **Les États fragiles et les collectivités touchées par une crise** : Le Programme de l'Afghanistan.
  - **Les évaluations organisationnelles** : Les programmes d'aide humanitaire de l'ACDI.

- **Les programmes multilatéraux** : La Direction de l'évaluation continuera de collaborer avec le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement pour améliorer l'approche conjointe, dirigée par l'ACDI, fondée sur une méthode commune susceptible d'accroître le nombre d'évaluations, d'en réduire les coûts et la durée et d'augmenter la probabilité que les changements nécessaires soient apportés. La Direction de l'évaluation dirigera l'examen d'une organisation multilatérale (peut-être la Banque interaméricaine de développement) au moyen de la méthode améliorée à la suite des essais pilotes effectués en 2010-2011. Elle participera aussi à un ou deux autres examens sous la direction d'autres membres du CAD, après en avoir discuté avec le Réseau et avoir obtenu son consentement.
- Soutien aux initiatives de l'Agence et des directions générales : La Direction de l'évaluation aidera les directions générales à réaliser les évaluations des institutions et des projets (en fournissant une formation, des guides d'évaluation, des conseils sur les cadres de référence et les plans de travail en matière d'évaluation, en recommandant la personne possédant l'expertise nécessaire d'après les offres à commandes). Elle continuera de contribuer aux initiatives organisationnelles, comme le Rapport ministériel sur le rendement, le Rapport sur les plans et les priorités et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). De plus, elle continuera de participer à divers comités et groupes de travail lorsque les renseignements tirés de ses évaluations sont susceptibles d'éclairer les processus d'élaboration des politiques et de planification de l'Agence.
- État de la mesure du rendement : La Direction de l'évaluation produira un rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement à l'Agence à l'appui de l'évaluation, comme le prescrit la Politique sur l'évaluation du CT de 2009.
- Renforcement des capacités dans toute l'Agence : La Direction de l'évaluation collaborera étroitement avec la Division de l'apprentissage continu de l'ACDI pour mettre à jour le cours sur l'évaluation des projets, qui sera offert au personnel de l'ACDI chargé de planifier et de réaliser les évaluations. De plus, la Direction de l'évaluation offrira un cours de formation sur les évaluations institutionnelles.
- Diffusion et utilisation des résultats d'évaluation : La Direction de l'évaluation mettra en œuvre une stratégie de collecte et de diffusion des leçons tirées des évaluations et travaillera avec les directions générales de programmes pour optimiser l'utilisation des résultats d'évaluation par un meilleur alignement des évaluations centralisées et décentralisées.
- Structure de gouvernance et alliances stratégiques : La Direction de l'évaluation continuera d'appuyer le Comité d'évaluation indépendant de l'ACDI et les alliances stratégiques avec des partenaires canadiens et étrangers.

Le Plan de travail traite également de la difficulté de faire des choix stratégiques qui concilient les besoins et les ressources disponibles. Il convient de noter que des discussions sont en cours avec le SCT pour déterminer si les évaluations promises dans des présentations au CT relativement à de nouvelles initiatives – celles qui sont des composantes de programme – peuvent être intégrées aux évaluations des programmes en question plutôt que de faire l'objet d'évaluations distinctes.

## **1.0 Contexte**

### **1.1 Introduction**

Le présent document expose le plan de travail (le Plan) quinquennal continu (de 2011-2012 à 2015-2016) de la Direction de l'évaluation de la Direction générale des politiques stratégiques et du rendement (DGPSR) de l'ACDI. Il prend en compte un éventail de considérations telles que l'évolution des contextes à l'ACDI, au Canada et sur la scène internationale; les réalisations, l'expérience et les leçons des années précédentes; et la difficulté de faire des choix stratégiques qui concilient les besoins et les ressources disponibles. Il est à noter que la portée et le contenu du Plan sont conformes à l'orientation et aux exigences de la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) de 2006 et de la Politique sur l'évaluation du CT de 2009. Le Plan trace la voie à suivre pour faire progresser l'ACDI vers l'objectif fixé, soit l'évaluation de la totalité de ses dépenses de programme directes comme l'exigent la LFR et la Politique sur l'évaluation du CT de 2009, tout en aidant à répondre aux besoins d'information et aux besoins touchant la prise de décisions de l'Agence.

### **1.2 Contexte international**

La communauté internationale s'est entendue sur des résultats stratégiques en matière de développement, à savoir les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Il existe un large consensus selon lequel la coopération pour le développement est plus susceptible de déboucher sur un développement durable si elle appuie les stratégies nationales dans un cadre général, tel que le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP), et si elle fait l'objet d'une coordination avec les autres donateurs. Le défi consiste à mesurer l'obtention des résultats et à évaluer la mesure dans laquelle les programmes de coopération pour le développement y ont contribué.

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), avec ses principes d'appropriation, d'harmonisation entre les donateurs, d'alignement, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle, est prise en compte dans les activités de l'Agence. Les partenariats et les initiatives multidonateurs/conjointes avec les pays partenaires (telles que le soutien budgétaire direct et le financement commun pour les programmes sectoriels) étant plus courants, il est de plus en plus nécessaire d'effectuer des évaluations conjointes et de communiquer les leçons tirées des différentes initiatives conjointes. En résumé, notre collaboration sur le plan de la planification et du financement doit aussi trouver son écho sur le plan de l'évaluation. La Direction de l'évaluation verra donc sa capacité d'évaluer la totalité de ses dépenses de programmes directes tous les cinq ans (comme le prescrivent la LFR et la Politique du CT) mise à l'épreuve. Les évaluations conjointes, en raison de la concertation méthodologique qu'elles supposent, sont plus longues à réaliser et exigent des compétences spécialisées et des capacités qui font encore défaut dans les institutions donatrices et les pays partenaires.

Le Programme d'action d'Accra (2008) complète la Déclaration de Paris par des politiques et des mesures qui accroîtront la transparence et la responsabilisation dans le domaine de l'efficacité de l'aide.

### **1.3 Contexte canadien**

Au pays, les efforts ont porté principalement sur la mise en œuvre de la Politique sur l'évaluation du CT de 2009. Cette politique révisée a pour objectif d'établir une fonction d'évaluation capable d'informer les organismes centraux et les ministères sur les politiques, la prise de décisions

relatives aux dépenses et l'amélioration des programmes. Conformément à la LFR de 2006, qui exige que soient examinées la pertinence et l'efficacité de tous les programmes de paiements de transfert au cours d'un cycle de cinq ans, la politique révisée prévoit l'établissement d'un plan quinquennal continu et l'évaluation de la totalité des dépenses de programmes directes des organismes pendant la même période. On souhaite que ces évaluations éclairent le cycle des examens stratégiques entrepris par les ministères tous les quatre ans, lancé dans le cadre de la réforme des systèmes de gestion des dépenses et renforcé dans le budget fédéral de 2007.

La nouvelle politique préconise aussi l'utilisation de méthodes d'évaluation souples, tenant compte du risque, de l'ampleur et de la portée. Elle prévoit l'élaboration, par les ministères, d'un plan d'évaluation stratégique et ciblé – fondé sur une évaluation des risques ainsi que sur les priorités ministérielles et gouvernementales – qui assure un examen adéquat des politiques, programmes et initiatives de l'organisation. Le Centre d'excellence en évaluation (CEE) du SCT s'attend à ce que les chefs de l'évaluation des ministères soumettent leurs plans d'évaluation au SCT chaque année avant le 31 mars.

Cette nouvelle politique devrait permettre l'établissement d'une fonction d'évaluation plus rigoureuse, qui est axée sur la rentabilité et la responsabilité ainsi que sur l'obtention de renseignements crédibles et objectifs, en temps voulu, concernant la pertinence et l'efficacité de toutes les dépenses gouvernementales. En application de cette politique, il incombe au président de l'ACDI de veiller à ce que la fonction d'évaluation respecte cette politique et dispose de ressources suffisantes; pour leur part, les gestionnaires de programmes, en consultation avec le chef de l'évaluation, doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies de mesure continue du rendement pour leurs programmes afin d'étayer les évaluations.

En vue d'améliorer l'efficacité de l'aide, *Le plan budgétaire de 2007 : Viser un Canada plus fort, plus sécuritaire et meilleur* prévoyait un programme en trois volets visant à renforcer l'aide internationale du Canada sur les plans de la concentration, de l'efficacité et de la responsabilisation. Les évaluations vont dans ce sens, car elles fournissent des données utiles pour mieux comprendre les résultats obtenus, ce qui permet au gouvernement de prendre des décisions plus judicieuses à l'égard des dépenses consacrées à l'aide. Afin de faciliter ce processus, le gouvernement « examinera des options pour s'assurer que notre programme d'aide fasse l'objet d'une évaluation indépendante, qui fournira aux parlementaires et à tous les Canadiens une évaluation objective des résultats obtenus en matière d'aide internationale » (p. 286). L'Agence a envisagé plusieurs solutions pour donner suite à cet engagement et en a retenu une qui accentuerait l'indépendance de la fonction d'évaluation selon des modalités compatibles avec la LFR et la nouvelle Politique sur l'évaluation du CT. L'un des principaux éléments de cette mesure consiste à renforcer la gouvernance et le rôle de surveillance d'un Comité d'évaluation plus indépendant, désormais composé de cinq membres de l'extérieur du gouvernement et de quatre cadres supérieurs de l'ACDI. Ce Comité compte : i) un représentant du secteur volontaire canadien participant à la coopération internationale; ii) un représentant du secteur privé participant à la coopération internationale; iii) un représentant du milieu universitaire qui connaît bien le domaine du développement et qui est aussi francophone; iv) un représentant du milieu universitaire qui connaît bien le domaine de l'évaluation; v) un représentant du Bureau de l'évaluation d'une institution multilatérale de développement. Ce comité est maintenant opérationnel et continuera d'être un élément central de la fonction d'évaluation de l'Agence.

## 1.4 Contexte de l'ACDI

Le Plan d'action de l'ACDI pour accroître l'efficacité de l'aide se fonde sur des principes de la Déclaration de Paris – l'appropriation, l'alignement, la coordination et l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle – qui servent de repères pour accroître la cohérence, l'efficacité et l'impact de l'aide.

L'ACDI a lancé un projet de modernisation des opérations (PMO) qui transformera la façon dont elle exécute ses programmes. Le PMO appuie le plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide du Canada et vise à rationaliser ainsi qu'à remanier les processus, ce qui permettra d'avoir une programmation plus rapide, plus rentable et plus adaptée.

Les récentes mesures prises pour accroître l'efficacité de l'aide et la responsabilisation à cet égard et pour déterminer les vingt pays ciblés par les programmes bilatéraux de l'Agence ouvrent la voie à de nouveaux progrès dans le respect des engagements du Canada aux termes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra. D'autres changements se sont produits depuis. En 2009, l'Agence a adopté un nouvel organigramme et une nouvelle architecture des activités de programmes (AAP). La Direction générale du partenariat canadien a repensé sa structure selon des axes thématiques, et s'appelle maintenant la Direction générale des partenariats avec les Canadiens. La Direction de l'évaluation a réaligné sa structure dans le but d'améliorer ses opérations internes et ses services généraux.

## 2.0 Fonction d'évaluation de l'ACDI

La fonction d'évaluation de l'ACDI est régie par la Politique sur l'évaluation de l'Agence, laquelle a été mise à jour dernièrement pour tenir compte des nouvelles exigences énoncées dans la Politique sur l'évaluation du CT de 2009<sup>1</sup>.

La Politique de l'Agence prévoit des évaluations centralisées visant l'organisation (l'Agence) et les programmes, réalisées par la Direction de l'évaluation sans participation aucune des directions générales de programmes, ainsi que des évaluations décentralisées visant des projets et des organisations, effectuées par les directions générales de programmes.

### 2.1 Rôle de la Direction de l'évaluation

La Direction de l'évaluation, unité centrale de l'ACDI, dirige la fonction d'évaluation à l'Agence. Elle est chargée de réaliser les évaluations centralisées, d'exercer un leadership et de fournir des conseils et des orientations dans le cadre des évaluations décentralisées. La Direction de l'évaluation a les objectifs suivants :

- fournir, en temps opportun, de l'information fiable, neutre et factuelle sur la pertinence et le rendement des politiques, des programmes et des projets de l'Agence et sur les résultats obtenus dans les pays en développement aux fins de la responsabilisation, de la gestion des dépenses, de la prise de décisions et de l'apprentissage;

---

<sup>1</sup> La nouvelle Politique a été examinée par le Comité d'évaluation et fera maintenant l'objet du processus d'approbation interne de l'Agence.

- renforcer la fonction d'évaluation de l'ACDI grâce au renforcement des capacités et à la prestation de conseils et de soutien aux directions générales de programmes;
- collaborer avec les directions générales de programmes et la haute direction pour intégrer les résultats d'évaluation dans les processus décisionnels;
- nouer et entretenir des alliances stratégiques avec des partenaires canadiens et étrangers;
- soutenir le Comité d'évaluation pour assurer une gouvernance et une surveillance efficaces.

## 2.2 Rôle des directions générales de programmes – Évaluations décentralisées

Bien que les initiatives d'évaluation des directions générales diffèrent de celles de la Direction de l'évaluation en raison du niveau ciblé (essentiellement les projets et les organisations) et du degré d'indépendance, elles sont autant de « composantes de base » qui apportent à la Direction de l'évaluation un complément d'information précieux. Les directions générales de programmes s'occupent d'évaluations très diverses : évaluations à mi-parcours et en fin de phase ou de projet, évaluations portant sur les programmes régionaux à l'intention des directions générales de programmes géographiques, évaluations institutionnelles pour la Direction générale du partenariat canadien (aujourd'hui la Direction générale des partenariats avec les Canadiens) et la Direction générale des initiatives multilatérales et mondiales.

Les évaluations centralisées et décentralisées font partie intégrante de la fonction de supervision de l'ACDI et contribuent à l'apprentissage et à l'adoption de pratiques exemplaires. Compte tenu de la nature à la fois centralisée et décentralisée de la fonction d'évaluation à l'Agence, le Plan continuera de recenser les évaluations organisationnelles et les évaluations de programmes, ainsi que certaines initiatives multidonateurs, menées par la Direction de l'évaluation. En outre, le Plan est fondé sur l'expérience et les leçons des dernières années, ainsi que sur la nécessité d'appuyer les efforts déployés par les directions générales de programmes de l'ACDI en matière de mesure du rendement et d'évaluation, et de renforcer leurs capacités à cet égard.

## 3.0 Aperçu des réalisations et des défis en 2010-2011

Cette section fait un tour d'horizon des initiatives menées par la Direction de l'évaluation au cours du dernier exercice et indique les progrès accomplis.

### 3.1 Réalisations de la Direction de l'évaluation en 2010-2011

#### Produits d'évaluation achevés ou à achever

Les principales évaluations suivantes et les initiatives connexes étaient (ou seront) achevées<sup>2</sup> à la fin de l'exercice 2010-2011.

---

<sup>2</sup> Un produit est dit « achevé » lorsqu'il a été soumis au client et lorsque le client l'accepte comme tel aux fins de rédaction de la réponse de la direction.

## **Figure 1 : Évaluations achevées ou à achever en 2010-2011**

### **Programmes géographiques**

1. Fonds canadien pour l'Afrique (évaluation achevée)
2. Programme du Sénégal (évaluation à présenter au Comité d'évaluation en février 2011)
3. Sud-Soudan – Évaluation multidonateurs pilotée par les Pays-Bas (achevée; ses résultats seront présentés au Comité d'évaluation en février 2011)
4. Programme interaméricain (évaluation à achever d'ici mars 2011 et à présenter au Comité d'évaluation en juin 2011)
5. Programme de l'Ukraine (évaluation à achever d'ici mars 2011 et à présenter au Comité d'évaluation en juin 2011)
6. Programme du Honduras (évaluation à achever d'ici mars 2011 et à présenter au Comité d'évaluation en juin 2011)
7. Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique (évaluation à achever d'ici mars 2011 et à présenter au Comité d'évaluation en juin 2011)
8. Programme de l'Afghanistan (une évaluation de la portée et de l'évaluabilité à achever et à transmettre au Comité d'évaluation d'ici avril 2011)

### **Évaluations organisationnelles et multilatérales**

1. Essais pilotes de la méthode élaborée avec le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement pour évaluer l'efficacité du développement de deux organisations, notamment l'Organisation mondiale de la Santé et la Banque asiatique de développement.
2. Examen de l'efficacité des subventions et contributions de l'ACDI (à achever d'ici mars 2011 et à présenter au Comité d'évaluation en juin 2011). Cet examen englobe aussi les récents investissements de l'ACDI au sein d'importantes institutions multilatérales.
3. Évaluation conjointe de la Déclaration de Paris, y compris l'aide apportée au Sénégal et au Ghana pour achever leurs évaluations nationales sous forme d'études de cas, de manière à renforcer également leur capacité d'évaluation.

### **Direction générale des partenariats avec les Canadiens**

- Aucune, les évaluations faites au cours des cinq années précédentes ayant été suffisantes. Par ailleurs, la Direction générale vient de faire l'objet d'une réorganisation.

### **Conseils et soutien fournis aux directions générales de programmes**

La Direction de l'évaluation a continué de prêter son concours aux directions générales de programmes afin de rehausser la qualité des évaluations et des examens dont elles prennent l'initiative et d'accroître les capacités de leur personnel sur le plan de l'évaluation des projets et des institutions. Il s'agissait entre autres d'examiner les cadres de référence, les plans de travail pour l'évaluation et les rapports d'évaluation, de fournir des conseils quant au choix des consultants et de faciliter l'accès aux offres à commandes de l'Agence ayant trait aux évaluations.

Avec l'entrée en vigueur de la LFR et de la nouvelle Politique sur l'évaluation du CT, un suivi plus rigoureux de toutes les activités d'évaluation de l'Agence sera essentiel. À cette fin, la Direction de

l'évaluation a mis sur pied un système de suivi – composé de modèles, d'outils et d'une base de données pour la mise en mémoire des évaluations – qui permettra de mieux rendre compte des résultats du travail. Les directions générales devraient ainsi pouvoir justifier les ressources investies dans les activités d'évaluation et rendre compte de l'intérêt de ces activités sur le plan de la prise de décisions opérationnelles et du partage des connaissances à l'échelle de leur organisation respective.

### **Soutien à d'autres initiatives organisationnelles**

La Direction de l'évaluation a contribué à l'élaboration de plusieurs documents clés de l'Agence tels que le Rapport sur les plans et les priorités (RPP), le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), des mémoires en vue de réunions du Comité d'aide au développement et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Elle a également déployé des efforts considérables pour appuyer la préparation des stratégies de gestion du rendement (SGR) et des présentations au CT visant de nouvelles initiatives. De concert avec la Division de la gestion du rendement, la Direction de l'évaluation a participé à l'élaboration d'environ 21 SGR dans le cadre de présentations au CT. Le tableau 2 (au fin du Plan) fournit la liste des évaluations devant être réalisées par suite des présentations au CT. La Direction de l'évaluation espère mener à bien les discussions avec le SCT concernant les engagements en matière d'évaluation indiqués dans le tableau 2. Ces initiatives peuvent être évaluées dans le cadre des évaluations de programme, qui seront dirigées par la Direction de l'évaluation, plutôt que de faire l'objet d'évaluations distinctes. Cela permettra d'éviter les chevauchements, d'assurer un bon rapport coût-efficacité et d'optimiser les ressources (voir 2.2).

### **Diffusion et utilisation des résultats d'évaluation**

La Direction de l'évaluation a procédé à une méta-analyse d'évaluations réalisées à l'ACDI au cours des cinq dernières années. Elle participe activement aux activités des comités responsables des politiques et des programmes, lesquels permettent d'échanger les connaissances tirées de nos évaluations. Elle devrait présenter les leçons tirées de ces évaluations au Comité du programme et au Conseil de gestion de l'ACDI d'ici la fin de 2010-2011.

La Direction de l'évaluation a également procédé à une étude de suivi pour surveiller la mise en œuvre des recommandations en matière d'évaluation et l'utilisation des résultats d'évaluation dans l'ensemble de l'Agence. Les résultats de l'étude ont été présentés au Comité d'évaluation de l'ACDI en octobre 2010.

## **3.2 Défis**

Au cours de la dernière année, la Direction de l'évaluation a relevé des défis particuliers qui se sont répercutés sur son travail. Ces défis font partie des critères et considérations qui ont été pris en compte dans l'élaboration du Plan de travail de la Direction pour 2011-2012 et les exercices suivants. Elles incluent :

- *Capacité d'évaluation* : La pénurie d'évaluateurs qualifiés (les consultants et les employés) constitue un défi pour la fonction d'évaluation au Canada; la fonction d'évaluation de l'ACDI ne fait pas exception. Ce problème est aggravé par le départ à la retraite d'évaluateurs expérimentés. En raison de la nature spécialisée des évaluations et de la demande élevée d'évaluateurs, la Direction de l'évaluation a dû redoubler d'effort afin d'attirer et de maintenir

en poste des évaluateurs qualifiés. La Direction de l'évaluation a établi une offre à commandes pour retenir les services de consultants qualifiés.

- *Portée de l'évaluation*: Un autre défi consiste à satisfaire les exigences de la portée de l'évaluation avec les organisations multilatérales. Le responsable de la Direction dans l'exercice conjoint des donateurs en cours pour élaborer et essayer une méthode pourrait bien réussir dans ce secteur.
- *Évaluation des États fragiles* : La Direction de l'évaluation fait face à des défis particuliers lorsqu'il est question d'évaluer les États fragiles et touchés par un conflit (Haïti, Soudan, Cisjordanie/Gaza, Afghanistan). Les catastrophes naturelles et les questions de sécurité rendent les évaluations sur le terrain problématiques, et des approches innovatrices peuvent s'imposer. L'évaluation du Programme d'Haïti a déjà été reportée en raison du séisme de janvier 2009.

## **4.0 Stratégie et facteurs clés pour élaborer le Plan de travail**

La Plan de travail de l'ACDI en matière d'évaluation doit tenir compte de plusieurs facteurs, dont la nécessité d'évaluer la totalité des dépenses de programmes directes de l'ACDI sur cinq ans, la double nature de la fonction d'évaluation à l'ACDI (c.-à-d. évaluations centralisées et décentralisées), et la nécessité de promouvoir davantage l'utilisation des résultats d'évaluation à l'Agence.

### **4.1 Portée de l'évaluation**

Premier défi : Pour évaluer la totalité des programmes sur une période de cinq ans, comme l'exige la LFR, il faut établir un univers d'évaluation gérable, ou un ensemble d'évaluations qui, collectivement, englobent la totalité des programmes durant le cycle prévu et peuvent être menées à bien dans les délais.

Second défi : Pour optimiser l'utilité et la valeur des évaluations, il faut établir un calendrier approprié. Plusieurs facteurs pèsent dans la balance à cet égard : les priorités de programme; l'importance relative de l'objet de l'évaluation (sur le plan financier) et la contribution de l'évaluation aux processus décisionnels (p. ex. le renouvellement de la stratégie de programmation, la reconstitution des ressources accordées aux organisations et aux institutions partenaires). En outre, on a effectué une évaluation préliminaire des risques, sur la base du profil de risque organisationnel, plus précisément du degré de sécurité et de stabilité des pays évalués et de la complexité intrinsèque d'une évaluation donnée. La question de l'évaluation des risques sera réexaminée dans un avenir prochain vu la complexité des programmes de l'ACDI.

### **Détermination de l'univers d'évaluation**

En tenant compte de l'AAP<sup>3</sup>, des cadres de mesure du rendement approuvés par le SCT, du RPP de 2009-2010 et des engagements énoncés dans les présentations au CT, la Direction de l'évaluation a déterminé un univers d'évaluation provisoire comptant 61 unités à examiner au cours des cinq prochaines années dans le cadre des évaluations organisationnelles et des évaluations de programmes :

- i) unités d'évaluation liées aux États fragiles et aux collectivités touchées par une crise;
- ii) 14 unités d'évaluation liées aux pays à faible revenu;
- iii) 15 unités d'évaluation liées aux pays à revenu intermédiaire;
- iv) 18 unités d'évaluation liées à l'engagement à l'échelle mondiale et aux politiques stratégiques;
- v) unités d'évaluation liées à l'engagement canadien;
- vi) unités d'évaluation liées aux initiatives organisationnelles; des engagements pris auprès du CT (voir la figure 2). Le nombre d'unités dans l'univers d'évaluation a été revu et corrigé en fonction de l'AAP de l'ACDI approuvée par le CT.

Le Figure 2 indique les unités d'évaluation susmentionnées. Vu le grand nombre d'évaluations à réaliser sur une période de cinq ans, la Direction de l'évaluation envisage de répartir le travail entre l'ACDI et des organisations partenaires. Certaines des évaluations seront réalisées conjointement avec d'autres partenaires (Programmes géographiques et Programmes multilatéraux) et d'autres (Partenariats) nécessiteront de nouvelles méthodes dans le but d'examiner la nouvelle structure organisationnelle.

**Figure 2 : Univers d'évaluation à l'ACDI – « Unités d'évaluation » fondées sur l'AAP de l'ACDI, le Cadre de mesure du rendement et l'évaluation du risque**

Catégorie de l'unité d'évaluation	Unités d'évaluation	Évaluation du risque	Degré de priorité
<b><u>(1) États fragiles et collectivités touchées par une crise</u></b>			
• <u>Pays ciblés</u> Afghanistan, Haïti, Soudan, Cisjordanie/Gaza	4	Élevé	I
• <u>Aide humanitaire</u> Aide alimentaire, aide non alimentaire	1	Moyen-élevé	I
<b>total partiel (pays fragiles)</b>	<b>5</b>		
<b><u>(2) Pays à faible revenu</u></b>			
• <u>Pays ciblés</u> Bangladesh, Éthiopie, Ghana, Mali, Mozambique, Pakistan, Sénégal, Tanzanie, Vietnam	9	Moyen	I
• <u>Programmes régionaux</u> Programmes régionaux de l'Afrique subsaharienne	3	Moyen	II

<sup>3</sup> L'ACDI a une nouvelle AAP, qui a été approuvée par le CT. La Direction de l'évaluation a revu son univers d'évaluation en conséquence.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pays où l'ACDI assure une présence modeste</u>            Groupe 1 : Bénin, Burkina Faso, République démocratique du Congo, Guinée, Niger, Rwanda, Cameroun<sup>1</sup>            Groupe 2 : Kenya, Malawi, Nigéria, Zambie, Zimbabwe</li> </ul>	2	1-Moyen 2-Moyen	III
<b>Total partiel (pays à faible revenu)</b>	<b>14</b>		
<b><u>(3) Pays à revenu intermédiaire</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pays de concentration</u> Bolivie, Caraïbes, Colombie, Honduras, Indonésie, Pérou, Ukraine</li> </ul>	7	Moyen	I
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Programmes régionaux</u> Programme interaméricain, Programme régional de l'Asie du Sud-Est, Programmes régionaux de l'Europe, Programme régional de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient</li> </ul>	4	Moyen-faible	II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pays où l'ACDI assure une présence modeste</u>            Groupe 1 : Cuba, Guatemala, Nicaragua            Groupe 2 : Philippines, Sri Lanka, Cambodge<sup>2</sup>, Népal<sup>2</sup>            Groupe 3 : Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tadjikistan<sup>2</sup>            Groupe 4 : Pays émergents : Brésil, Chine, Afrique du Sud, Russie</li> </ul>	4	1-Moyen 2-Moyen 3-Moyen 4-Faible	III
<b>Total partiel (pays à revenu intermédiaire)</b>	<b>15</b>		
<b><u>(4) Engagement à l'échelle mondiale et politiques stratégiques</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Relations stratégiques multilatérales</u> Institutions financières internationales (Banque asiatique de développement, Banque africaine de développement, Banque interaméricaine de développement, Banque mondiale, Fonds international de développement agricole), organisations de développement international (UNICEF, PNUD, FNUAP, OMS, ONUSIDA, FMLSTP, FEM, GCRAI), organisations du Commonwealth, organisations de la Francophonie, organisations d'aide humanitaire (HCR, PAM)</li> </ul>	15	Moyen	I
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Programmes multilatéraux et mondiaux</u> Programmes en santé et programmes liés à des secteurs et à des thèmes autres que la santé</li> </ul>	2	Moyen	II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politiques, recherche et analyse touchant le développement international</u> (à déterminer)</li> </ul>	1	Faible	III
<b>Total partiel (engagement à l'échelle mondiale et politiques stratégiques)</b>	<b>18</b>		
<b><u>(5) Engagement canadien</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Programmation des partenaires canadiens dans les pays en développement</u> Développement humain, gouvernance, croissance économique et viabilité environnementale</li> </ul>	3	Moyen	II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Engagement du public au Canada</u> (à déterminer)</li> </ul>	1	Moyen	II
<b>Total partiel (engagement canadien)</b>	<b>4</b>		
<b><u>(6) Initiatives organisationnelles</u></b>			
Peut inclure : Méta-évaluations, examen des approches-programmes, examen de la mise en œuvre par l'ACDI de la Déclaration de Paris,	5	Moyen	III

examens de l'efficacité des subventions et contributions de l'ACDI, évaluations thématiques comme l'Initiative de Muskoka			
<b>Total partiel (initiatives organisationnelles)</b>	<b>5</b>		
<b>(7) Engagements</b>			
Voir la liste des initiatives au tableau 2		Élevé	I
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>		
* Le risque est considéré « élevé » pour les pays en crise, « moyen » pour les pays de concentration et « faible » pour les évaluations institutionnelles.			
<sup>1</sup> Les pays à revenu intermédiaire où l'ACDI assure une présence modeste ont été intégrés à ce groupe afin de créer des unités d'évaluation gérables.			
<sup>2</sup> Les pays à faible revenu où l'ACDI assure une présence modeste ont été intégrés à ce groupe afin de créer des unités d'évaluation gérables.			

### **Approche adoptée pour évaluer les programmes de l'ACDI**

Compte tenu de la variété des mécanismes de programmation de l'ACDI, la Direction de l'évaluation a adopté une stratégie à volets multiples pour évaluer les divers programmes de l'ACDI :

- **Programmes géographiques** – L'évaluation des programmes géographiques continuera de mettre l'accent sur les pays de concentration, les États fragiles et les collectivités touchées par une crise. La ministre de la Coopération internationale a annoncé que l'ACDI accorderait désormais la priorité et 80 % de ses ressources à 20 pays prioritaires. Le niveau de risque associé aux évaluations des programmes-pays est considéré comme élevé dans le cas des États fragiles (tels Haïti, l'Afghanistan, le Soudan, etc.) et comme moyen dans le cas des autres pays de concentration présentant une plus grande stabilité politique, sociale et économique (p. ex. le Vietnam, le Mozambique, le Sénégal, le Mali, le Honduras, etc.). Vu la complexité et en ce qui concerne les pays sélectionnés qui continuent de bénéficier de l'aide canadienne dans des proportions plus modestes, la Direction de l'évaluation envisage d'examiner les interventions sur une base régionale ou infrarégionale afin d'optimiser le rapport coût-efficacité des ressources d'évaluation. Comme cette catégorie inclut également les Programmes régionaux, on définira une approche et une méthode d'évaluation fondées sur l'examen des aspects thématiques dans ces pays, au moyen d'un échantillon de projets, en tenant compte des évaluations déjà réalisées ou planifiées par les directions générales de programmes. Dans le cas des pays sélectionnés, le risque est considéré comme moyen ou faible selon le pays ou la région.
- **Programmes multilatéraux et mondiaux** – Les Programmes multilatéraux appuient un grand nombre d'organisations et de fonds internationaux. La Direction de l'évaluation a élaboré – et proposé au Réseau du CAD sur l'évaluation du développement – une approche conjointe visant à évaluer l'information accessible sur l'efficacité du développement dans la mesure du possible auprès des organisations elles-mêmes, en se fondant sur leur travail d'évaluation ou leurs rapports de rendement. L'objectif est d'élaborer et d'adopter une approche et une méthode communes qui permettraient d'évaluer davantage d'organisations dans un laps de temps plus court, à des coûts moindres pour chaque intervenant, et

d'exercer une plus grande influence sur la mise en œuvre des changements nécessaires. Cette approche est complémentaire au travail effectué par le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN) orienté principalement vers l'efficacité organisationnelle. Le MOPAN est un réseau de 16 pays donateurs dont l'intérêt commun est d'évaluer l'efficacité organisationnelle des principales organisations multilatérales qu'ils financent. Les membres s'engagent à adopter une approche commune d'évaluation et à veiller à ce que les organisations multilatérales aient mis en place les quatre dimensions stratégiques de l'efficacité organisationnelle : la stratégie, le fonctionnement, les relations et la gestion des connaissances. En 2010-2011, le MOPAN a évalué l'OMS, le FIDA, la BASD et le FNUAP. En 2011-2012, les organisations suivantes seront évaluées : le HCR, l'UNRWA, le PNUE, la FAO et la BID. La communauté du développement international a convenu qu'il était certes important d'examiner l'efficacité organisationnelle, mais qu'il fallait compléter cet examen par une évaluation de l'efficacité sur le plan du développement des organisations en question (c'est-à-dire des résultats obtenus sur le terrain grâce à leurs initiatives de développement).

- **Programmation des Partenariats avec les Canadiens** – L'évaluation des programmes du Partenariat canadien d'alors a été relativement exhaustive au cours des cinq dernières années, ce qui a permis d'améliorer plusieurs des programmes évalués. En septembre 2010, la Direction générale a réorienté ses objectifs pour se concentrer sur l'innovation sociale et la transformation des collectivités et a changé son nom pour celui de Direction générale des partenariats avec les Canadiens. Elle appuie les projets et les programmes de développement conçus et mis en œuvre par des organisations du secteur volontaire canadien et par des entreprises du secteur privé, en collaboration avec leurs organisations homologues dans les pays en développement. Toutefois, durant la période de cinq ans visée par ce plan, les unités d'évaluation à examiner et une nouvelle méthode seront mises au point pour tenir compte des prochains regroupements de programmes. Les évaluations de programmes-pays portent également sur les investissements de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens. Dans l'intervalle, l'unité d'appui à l'évaluation de la Direction de l'évaluation aidera la Direction générale à réaliser les évaluations relatives à un projet ou à une institution. Le niveau de risque est considéré comme moyen, vu l'incidence financière négligeable.
- **Évaluations organisationnelles** – L'Agence a besoin d'information sur le rendement de ses programmes, mais aussi sur le rendement des initiatives qui touchent l'ensemble de ses activités, comme les politiques, les enjeux thématiques et les mécanismes d'exécution des programmes. Les évaluations organisationnelles comprendraient entre autres des méta-évaluations périodiques de la qualité des évaluations pilotées par les Programmes, et des évaluations thématiques qui peuvent toucher divers programmes-pays et/ou thèmes prioritaires. Vu la complexité et la diversité des situations révélées par les évaluations organisationnelles et stratégiques, le niveau de risque est considéré comme moyen.
- **Engagements envers le Conseil du Trésor** – Au cours des dernières années, plusieurs engagements relatifs à des évaluations ont été pris dans le cadre des CGRRR et des

présentations au CT en vue de faire approuver des initiatives importantes. Bon nombre de ces initiatives sont des volets de programmes qui, rétrospectivement, auraient pu être visés par les évaluations des programmes en question, plutôt que par des évaluations distinctes. Éventuellement, certaines de ces initiatives seront intégrées aux évaluations des programmes respectifs. Par exemple, l'ACDI s'est engagée à réaliser une évaluation thématique de l'Initiative sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, laquelle prendra en considération plusieurs pays et plusieurs investissements. Elle s'est aussi engagée à tenir compte des investissements distincts dans le cadre des évaluations de programmes-pays respectives. Le niveau de risque de ces évaluations dépend du pays, du Programme et de l'organisation examinés. Le nombre d'évaluations devrait donc diminuer. Pour atteindre cet objectif, la Direction de l'évaluation mènera à bien les discussions avec le SCT.

- **Calendrier et regroupement des initiatives d'évaluation** – Afin d'optimiser l'apprentissage organisationnel découlant des investissements dans le domaine de l'évaluation, on a ordonné les évaluations de façon à examiner des thèmes particuliers durant certaines années. Cela permettra de mieux synthétiser l'expérience acquise grâce à diverses études de cas visant les domaines thématiques où l'Agence investit beaucoup de ressources. Ainsi, pour satisfaire à l'exigence voulant que l'Agence rende compte au SCT de son expérience des approches-programmes au plus tard le 31 mars 2011, plusieurs évaluations de programmes-pays utilisant ces approches ont été menées à terme au cours de l'exercice 2009-2010. Parallèlement, un certain nombre d'évaluations concernant des situations fragiles causées par les conflits et les efforts de consolidation de la paix (p. ex. l'évaluation de la portée et de l'évaluabilité du Soudan et de l'Afghanistan), auxquelles l'Agence affecte un grand nombre de ressources, ont été menées à bien en 2010-2011. Afin de déterminer l'efficacité des programmes multilatéraux, une évaluation de plusieurs partenaires multilatéraux sera entreprise en consultation avec d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux.

#### **4.2 Harmonisation entre les évaluations centralisées et décentralisées (menées par les directions générales)**

Tel qu'il a été précisé précédemment, les évaluations décentralisées (menées par les directions générales) peuvent servir d'éléments de base aux évaluations centralisées. Elles peuvent aussi compléter les évaluations centralisées en brossant un tableau plus complet du rendement de l'Agence. Pour ce faire, il faut faire cadrer les plans d'évaluation des directions générales de programmes avec le Plan d'évaluation quinquennal continu de la Direction de l'évaluation et s'assurer que les évaluations décentralisées sont effectuées conformément aux normes de qualité.

#### **4.3 État de la mesure du rendement à l'appui de l'évaluation**

Selon la Politique sur l'évaluation de 2009 et la Directive sur la fonction d'évaluation du CT, les chefs de l'évaluation doivent préparer un rapport sur l'état de la mesure du rendement à l'appui de l'évaluation et le soumettre au Comité d'évaluation. Le but de ce rapport est de garantir

l'accessibilité des données sur le rendement lorsqu'une évaluation est menée. Le plan de travail de la Direction de l'évaluation de 2011-2012 tiendra compte de cette exigence.

#### **4.4 Optimisation des avantages tirés des évaluations sur le plan de l'apprentissage et du savoir**

L'ACDI utilise les évaluations comme source d'information fiable et neutre pour les examens stratégiques, le renouvellement des Modalités et conditions, les présentations au CT, le Rapport sur les plans et les priorités, le Rapport ministériel sur le rendement et les mémoires au Cabinet.

Même si l'ACDI a toujours bénéficié d'une culture d'évaluation, il faut mieux optimiser les avantages tirés des évaluations sur le plan de l'apprentissage et du savoir. Les comités de l'Agence peuvent servir de forum pour diffuser les résultats d'évaluation et veiller à ce que l'évaluation favorise l'apprentissage dans l'ensemble de l'Agence.

### **5.0 Priorités pour 2011-2012**

Compte tenu du contexte des évaluations, des leçons et défis de l'année précédente et des considérations décrites à la section 3.0, le Plan de travail en matière d'évaluation (de 2011-2012 à 2015-2016) inclura ce qui suit :

1. Évaluations à achever;
2. Conseils et soutien aux directions générales de programmes et à d'autres initiatives organisationnelles à l'Agence;
3. Rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement à l'appui de l'évaluation;
4. Renforcement des capacités de l'Agence;
5. Diffusion et utilisation des résultats d'évaluation;
6. Structure de gouvernance et alliances stratégiques.

#### **5.1 Évaluations à achever en 2011-2012**

##### **Pays de concentration et programmes régionaux**

Pour choisir les pays qui feront l'objet d'une évaluation, la Direction de l'évaluation accordera la priorité aux pays dans lesquels l'ACDI concentrera son aide. Ces pays ont bénéficié d'investissements notables au cours des cinq dernières années. En 2011-2012, la Direction de l'évaluation réalisera des évaluations de programmes-pays en Tanzanie, au Mali, au Pérou, en Colombie et dans les Caraïbes.

##### **États fragiles et collectivités touchées par une crise**

La Direction de l'évaluation entreprendra également des évaluations dans les quatre États fragiles et collectivités touchées par une crise (Afghanistan, Haïti, Soudan, Cisjordanie/Gaza) qui ont été annoncés par le gouvernement. Ces pays sont prioritaires en raison de leur importance dans le programme d'action du gouvernement canadien et de l'ampleur des ressources qui y ont été investies au cours des cinq dernières années. La tenue d'évaluations dans ces pays et collectivités est considérée comme une entreprise complexe étant donné le niveau d'insécurité et d'instabilité

qui y prévaut et le nombre d'acteurs concernés (dont l'ACDI, le MAECI et le MDN). Une évaluation multidonateurs du Sud-Soudan a été réalisée en 2010-2011. L'évaluation du Programme d'Haïti était en cours en 2009-2010, mais a été interrompue par le séisme et est maintenant suspendue. Toutefois, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a amorcé des discussions sur une possible évaluation des activités de reconstruction des donateurs en Haïti. Cette initiative en est encore à ses débuts. De plus, la Direction de l'évaluation commencera l'évaluation du Programme de l'Afghanistan en 2011-2012. Pour se préparer, elle a effectué l'évaluation de la portée et de l'évaluabilité du Programme de l'Afghanistan, ce qui l'aidera à déterminer la portée de l'évaluation. À la suite d'une discussion avec le personnel du Programme, une évaluation du Programme de la Cisjordanie/Gaza est prévue pour 2013-2014. Par ailleurs, l'ACDI réalisera des études de cas sur plusieurs États fragiles (à confirmer – parmi les candidats possibles figurent le Soudan, Haïti et la Cisjordanie/Gaza) dans le cadre de l'évaluation de ses programmes d'aide humanitaire (voir Évaluations organisationnelles).

### **Programmes multilatéraux**

Les partenaires multilatéraux sont d'excellents candidats pour l'évaluation conjointe avec d'autres intervenants bilatéraux, dont un grand nombre souhaite, comme le Canada, en savoir plus à propos de leur propre efficacité. Comme il a déjà été mentionné, sur la base des conclusions de l'Examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral de prestation de l'aide de l'ACDI réalisé en 2009, l'Agence a forgé un consensus international autour de l'idée d'utiliser le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN) qui évalue l'efficacité organisationnelle des organisations multilatérales et leurs systèmes de gestion. En 2010-2011, la méthode a été soumise à des essais pilotes dans deux organisations (l'Organisation mondiale de la santé et la Banque asiatique de développement). En se fondant sur les leçons tirées de ces essais pilotes, on améliore actuellement la méthode, laquelle sera mise en application dans deux ou trois organisations multilatérales en 2011-2012. L'ACDI est susceptible de diriger l'un des examens, probablement celui de la Banque interaméricaine de développement. L'ACDI invitera d'autres donateurs à diriger l'examen d'une ou deux autres organisations figurant sur la liste du MOPAN de 2011 (peut-être le PNUE et la FAO). Des rapports périodiques continueront d'être présentés au Réseau du CAD sur l'évaluation du développement. À terme, l'approche permettra aux organismes bilatéraux d'aider les organisations multilatérales à améliorer la qualité et l'utilité des informations sur l'efficacité du développement qu'elles fournissent. Étant donné le lien étroit entre l'approche conjointe et le travail du MOPAN, la Direction de l'évaluation continuera de collaborer avec la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux responsable du MOPAN pour maximiser la complémentarité et éviter le dédoublement des efforts, et de réfléchir à la façon d'officialiser l'approche.

### **Initiatives et évaluations organisationnelles**

Le SCT a demandé que l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI soit examinée en prévision du renouvellement des Modalités et conditions de celle-ci. Le premier examen a été réalisé en 2006 et l'examen en cours sera achevé d'ici mars 2011. La Direction de l'évaluation participera aussi à la deuxième phase de l'évaluation conjointe de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, réalisée en vue du quatrième Forum de haut niveau du CAD qui se tiendra en Corée du Sud en septembre 2011. En 2011-2012, l'ACDI évaluera ses programmes d'aide humanitaire. L'évaluation portera sur les questions relatives à la conception et à l'exécution de ses activités d'aide humanitaire, y compris les résultats sur le terrain. L'évaluation couvrira les opérations (Programme d'assistance humanitaire internationale et programmes bilatéraux

pertinents) d'avril 2005 à mars 2010. Comme il est indiqué ci-dessus, l'évaluation des programmes d'aide humanitaire comprendra des études de cas de pays et touchera plusieurs institutions multilatérales. La Direction de l'évaluation élaborera également une stratégie d'évaluation pour l'Initiative de Muskoka. L'évaluation thématique de l'Initiative de Muskoka examinera la pertinence, le rendement et la conception des activités de l'ACDI relatives à la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants réalisées dans le cadre des programmes géographiques, des programmes multilatéraux et mondiaux et des programmes des Partenariats avec les Canadiens de 2010-2011 à 2014-2015, y compris les résultats dans certains pays ciblés. Compte tenu de l'ampleur du sujet, l'approche globale de l'évaluation sera qualitative. Elle sera fondée sur l'information existante, les entrevues avec des intervenants et les études de cas. Cette évaluation comportera aussi une méta-analyse des évaluations récentes menées par les directions générales, des évaluations de programmes-pays ainsi que des évaluations et des études internationales.

Tel qu'il a été précisé plus haut, la Direction de l'évaluation examinera l'état de la mesure du rendement de l'Agence à l'appui de l'évaluation et présentera un rapport au Comité d'évaluation d'ici la fin de 2011-2012. Pour s'y préparer, la Direction de l'évaluation élaborera la démarche d'examen et la communiquera aux directions générales de programmes et à la Division de la gestion du rendement de la Direction générale des politiques stratégiques et du rendement au début de l'exercice financier.

**Figure 3 : Évaluations majeures amorcées en 2010-2011 et devant être achevées en 2011-2012<sup>4</sup>**

**Évaluations organisationnelles**

- Évaluation conjointe de la Déclaration de Paris, Phase II
- Évaluations conjointes du soutien budgétaire général – Deux études de cas : Mali et Tanzanie
- Évaluation des programmes d'aide humanitaire
- Stratégie d'évaluation de l'Initiative de Muskoka

**Programmes géographiques**

- Programme du Mali
- Programme de la Tanzanie
- Programme du Pérou
- Programme de la Colombie
- Programme régional des Caraïbes
- Programme de l'Afghanistan

**Programmes multilatéraux**

- Amélioration de l'approche concernant l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales et diffusion des résultats des essais pilotes effectués en 2010-2011.
- Gestion de l'évaluation d'une institution multilatérale (il devrait s'agir de la Banque interaméricaine de développement) et participation à une ou deux autres évaluations dirigées par d'autres membres du CAD.

**Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC)**

- Discussions en cours avec la DGPC pour élaborer une méthode tenant compte des nouveaux objectifs et des nouvelles approches.
- Évaluations de programmes-pays englobant aussi un échantillon de projets entrepris par la DGPC.

Le tableau 1 à la fin du Plan de travail présente les initiatives proposées et les répercussions sur les ressources qui y sont associées. Il convient de noter que le programme de travail de la première année est confirmé et que, par conséquent, des ressources y sont affectées, tandis que le programme de travail des quatre années suivantes est fourni à titre indicatif seulement.

**5.2 Conseils et soutien aux initiatives organisationnelles et des directions générales de programmes**

En 2011-2012, la Direction de l'évaluation continuera de fournir des conseils et des services de soutien aux directions générales de programmes dans le cadre des évaluations en cours. Par

---

<sup>4</sup> Les évaluations peuvent chevaucher deux exercices en raison de leur complexité et du calendrier.

ailleurs, elle les aidera à simplifier leurs plans d'évaluation et à mieux les faire cadrer avec le Plan d'évaluation quinquennal de la Direction de l'évaluation.

La Direction de l'évaluation continuera également d'apporter son soutien et de contribuer aux initiatives organisationnelles, telles que le Rapport ministériel sur le rendement, le Rapport sur les plans et les priorités, les mémoires en vue des réunions de haut niveau du CAD, les réunions du G8 et des comités parlementaires, et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). De plus, la Direction maintiendra sa participation à divers comités et groupes de travail (p. ex. le Comité du programme, le Comité des politiques et du rendement) qui permettent de communiquer des renseignements tirés de ses évaluations qui sont susceptibles d'éclairer les processus d'élaboration des politiques et de planification de l'Agence.

### **5.3 Renforcement des capacités**

Le renforcement des capacités sera essentiel pour garantir la haute qualité des évaluations décentralisées et promouvoir l'utilisation des évaluations par les programmes. En 2011-2012, la Direction de l'évaluation élaborera et mettra en œuvre une stratégie de renforcement des capacités qui ciblera divers auditoires de l'Agence. Elle travaillera en étroite collaboration avec la Division de l'apprentissage continu de l'ACDI pour mettre à jour le cours sur l'évaluation des projets, qui sera offert au personnel de l'ACDI chargé de planifier et de réaliser les évaluations. La Direction de l'évaluation offrira également un cours de formation sur les évaluations institutionnelles. De plus, elle organisera des réunions d'information casse-croûte et invitera des conférenciers (autres donateurs, autres ministères, représentants du milieu universitaire, etc.) pour discuter des tendances et des questions liées à l'évaluation des programmes dans le contexte du développement. Enfin, la Direction générale mettra à jour ses documents d'orientation et ses outils.

En ce qui concerne le renforcement des capacités de la fonction d'évaluation dans les pays en développement, la Direction continuera de collaborer avec une équipe composée de partenaires nationaux et internationaux, qui permet de renforcer ses capacités en offrant des occasions d'apprentissage par la pratique.

### **5.4 Diffusion et utilisation des résultats d'évaluation**

La Direction de l'évaluation mettra en œuvre une stratégie de collecte et de diffusion des leçons tirées des évaluations et optimisera les avantages tirés des évaluations sur le plan de l'apprentissage et du savoir. Elle a mené à bien un certain nombre d'évaluations de programmes-pays, un examen des approches-programmes, des évaluations et des examens de politiques ainsi que des évaluations institutionnelles d'organisations multilatérales. Elle s'efforcera d'optimiser l'apprentissage en publiant un rapport annuel et en organisant des séances d'apprentissage. La Direction de l'évaluation examinera aussi la possibilité de publier des bulletins et des brochures sur des questions précises qui seront tirées des évaluations réalisées. Ces initiatives seront harmonisées avec la Stratégie de gestion du savoir de l'Agence.

En plus de contribuer aux présentations au CT, l'évaluation jouera un rôle essentiel à l'appui du prochain examen stratégique de 2011-2012.

### **5.5 Structure de gouvernance et alliances stratégiques**

#### **Une structure de gouvernance plus indépendante**

La création et l'entrée en fonction du nouveau Comité d'évaluation comptant des membres de l'extérieur ont été réalisées en 2009-2010. En 2010-2011, l'ACDI a renforcé l'indépendance du Comité d'évaluation en remplaçant des membres provenant d'autres ministères par des membres de l'extérieur du gouvernement. Le Comité compte maintenant cinq membres de l'extérieur et trois membres à l'interne. Il est présidé par la présidente de l'Agence ou le premier vice-président (remplaçant). La Direction de l'évaluation, qui fait office de secrétariat du Comité, doit affecter les ressources humaines, techniques et financières nécessaires pour permettre au Comité de fonctionner le plus efficacement possible.

### **Former et entretenir des alliances stratégiques**

À l'extérieur de l'Agence, la communauté canadienne de pratique en évaluation est composée du Centre d'excellence en évaluation (CEE) du SCT, des chefs de l'évaluation des autres ministères et de la Société canadienne d'évaluation. À l'échelle internationale, la Direction est membre du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement et de l'un de ses sous-groupes, le Groupe Nordic Plus. Les rapports avec ces communautés de pratique sont importants pour le maintien et l'essor du leadership canadien dans le domaine de l'évaluation. Ils sont source de pratiques exemplaires et de leçons tirées de l'expérience et encouragent la réalisation d'initiatives d'évaluation conjointes, telles l'évaluation du soutien budgétaire général, l'initiative du CAD sur l'efficacité des institutions multilatérales, l'évaluation conjointe de la Déclaration de Paris, et l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact (l'initiative 3IE).

En outre, la Direction participe activement au Programme international de formation en évaluation du développement (IPDEP) de la Banque mondiale, organisé à l'Université Carleton chaque été depuis maintenant dix ans. Elle collabore aussi activement avec l'École nationale d'administration publique (ENAP) à l'élaboration d'une version francophone de l'IPDEP. À l'échelle nationale, les alliances stratégiques se voient renforcées grâce à des actions communes, par exemple l'évaluation horizontale du Fonds canadien d'action contre les mines terrestres codirigée par l'ACDI, le MAECI et le MDN; la participation, avec le SCT et d'autres ministères, à des exercices communs de dotation ou de renforcement des capacités; ou encore l'élaboration de la nouvelle Politique sur l'évaluation du CT.

## **6.0 Estimation des ressources et défis à relever**

### **6.1 Ressources**

**Dépenses de fonctionnement et d'entretien non salariales** : Comme l'indique le tableau 4, le Plan prévoit un budget de mise en œuvre de 2,6 millions de dollars pour l'exercice 2011-2012. Cette somme inclut le coût des services d'experts de l'extérieur ainsi que d'autres dépenses administratives non salariales, telles que les frais de déplacement du personnel, de traduction et d'impression.

**Budget salarial** : La Direction a un budget salarial de base totalisant 1,7 million de dollars et un effectif de 20 équivalents temps plein (ETP) : le directeur général, le directeur, 16 évaluateurs et 2 employés de soutien.

**Tableau 1 : Initiatives de l'ACDI en matière d'évaluation (de 2010-2011 à 2015-2016)**

## Remarques

- 1) Seules les initiatives pour l'exercice 2011-2012 sont chiffrées. Les montants comprennent toutes les dépenses de fonctionnement et d'entretien non salariales (p. ex. pour les services professionnels, l'impression, la traduction et les déplacements). Le niveau d'investissement des programmes ne rend compte que des investissements engagés pour la période allant de 2004-2005 à 2008-2009.
- 2) On a inclus l'exercice 2010-2011 pour donner une meilleure vue d'ensemble de l'univers d'évaluation et du cycle quinquennal complet. Toutefois, le plan quinquennal continu s'échelonne de 2011-2012 à 2015-2016.

## Codes

E= Pilotée par la Direction de l'évaluation

S= Pilotée par les directions générales de programmes et supervisée par la Direction de l'évaluation (contrôle de la qualité)

D= Diffusion/partage des connaissances

C= Soutien à l'échelle de l'Agence

Initiatives proposées	Niveau d'investissement des programmes (de 2004-2005 à de 2008-2009)	2010-2011	Ressources allouées aux évaluations (en milliers de dollars) 2011-2012	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Considérations
<b>Programmes de l'Asie</b>									
Programme du Pakistan					E				Dernière évaluation achevée en 2006-2007. CPP 2007-2015.
Programme du Bangladesh	248 800 000 \$					E			Dernière évaluation achevée en 2008-2009.
Programme de la Chine							E		Le CPP vient à échéance en 2010. Jamais évalué. Sera évalué avec d'autres pays émergents (Brésil, Afrique du Sud).
Programme de l'Indonésie					E				CPP venu à échéance en 2009. L'évaluation a été retardée parce que le Programme a fait l'objet d'une vérification.
Programme du Vietnam	136 730 000 \$	/D						E	Évaluation achevée en 2009-2010.
Programme de reconstruction et de relèvement après le tsunami	383 000 000 \$	/D							Évaluation achevée en 2009-2010.
Philippines, Sri Lanka, Cambodge, Népal							E		Évaluation des programmes régionaux des pays à revenu intermédiaire où l'ACDI assure une présence modeste.
Programme régional de l'Asie du Sud-Est					E				Évaluation du programme régional d'un pays où l'ACDI assure une présence modeste.
<b>Groupe de travail sur l'Afghanistan</b>									
Programme de l'Afghanistan	852 070 000 \$		400	E					Évaluation du programme prévue en 2009-2010 dans le CGRRR. Dernière évaluation achevée en 2007-2008. Évaluation de l'évaluabilité réalisée pour déterminer la faisabilité de l'évaluation, maintenant par rapport à plus tard.
<b>Programmes de l'Afrique</b>									
Programme du Ghana	321 320 000 \$				E				Évaluation organisationnelle prévue en 2011-2012 dans le CGRRR. Dernière évaluation en 2007-2008.
Fonds canadien pour l'Afrique	400 000 000 \$	E		D					Programme temporaire. Évaluation sommative achevée en 2010-2011.
Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique	100 000 000 \$	E		D					Condition du CT : évaluation à mi-parcours à achever d'ici mars 2011.
Programme du Mali	261 350 000 \$		275	E					Dernière évaluation en 2007-2008.
Programme de l'Éthiopie (dans le contexte de l'AP)	284 230 000 \$	/D						E	Engagement envers le SCT. Évaluation achevée en 2009-2010.
Programme du Mozambique (dans	265 300 000 \$	/D						E	Dernière évaluation en 2009-2010.

Initiatives proposées	Niveau d'investissement des programmes (de 2004-2005 à de 2008-2009)	2010-2011	Ressources allouées aux évaluations (en milliers de dollars) 2011-2012	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Considérations
le contexte de l'AP)									
Programme de la Tanzanie	217 910 000 \$		300	E					CPP prévu : 2007-2017. Dernière évaluation en 2004-2005. Évaluation conjointe pilotée par les Pays-Bas pour le soutien budgétaire.
Programme du Sénégal	165 390 000 \$	E		D				E	Le CPP vient à échéance en 2011. Évaluation achevée. Sera examiné par le Comité d'évaluation en février 2011.
Programme du Darfour/Soudan	206 130 000 \$	E		D				E	Évaluation multidonateurs du Sud-Soudan (dirigée par les Pays-Bas) achevée en 2010-2011. Le programme du Soudan pourrait servir d'étude de cas dans l'évaluation des programmes d'aide humanitaire internationale.
Bénin, Burkina Faso, Guinée, Niger						E			Évaluation des programmes régionaux des pays à faible revenu où l'ACDI assure une présence modeste.
République démocratique du Congo, Rwanda						E			Évaluation des programmes régionaux des pays à faible revenu où l'ACDI assure une présence modeste.
Kenya, Malawi, Nigéria, Zambie, Zimbabwe						E			Évaluation des programmes régionaux des pays à faible revenu où l'ACDI assure une présence modeste.
Afrique orientale et australe							E		Évaluation des programmes régionaux des pays où l'ACDI assure une présence modeste.
Afrique centrale et de l'Ouest									Évaluation des programmes régionaux
Programme panafricain									Évaluation des programmes régionaux
<b>Programmes des Amériques</b>									
Programme de la Bolivie	58 620 000 \$					E			CPP venu à échéance en 2007. Dernière évaluation en 2007-2008.
Programme régional des Caraïbes (montant pour la période allant de 2006-2007 à 2008-2009)	95 760 000 \$		250	E					Comprend le Guyana, la Jamaïque, Cuba. Priorité du CPR pour 2007. Reportée à la demande du Comité d'évaluation. À évaluer en 2011-2012.
Programme d'Haïti	456 050 000 \$					E			Évaluation de l'ACDI prévue en 2010-2011 dans le CGRRR, en plus de l'évaluation menée par les directions générales en 2009. Dernière évaluation en 2002-2003. Reportée en raison du séisme. Étude de cas possible dans l'évaluation des programmes d'aide humanitaire internationale. Aussi, étude de la possibilité d'une évaluation conjointe.
Programme du Honduras	41 510 000 \$	E		D				E	Sera examiné par le Comité d'évaluation en juin 2011.
Programme de la Colombie	35 090 000 \$		250	E					Jamais évalué.
Programme du Pérou	57 030 000 \$		250	E					Jamais évalué.
Programme régional interaméricain		E		D				E	Sera examiné par le Comité d'évaluation en février 2011.
Cuba, Guatemala, Nicaragua							E		Évaluation des programmes régionaux des pays à revenu intermédiaire et à faible revenu où l'ACDI exerce une présence

Initiatives proposées	Niveau d'investissement des programmes (de 2004-2005 à de 2008-2009)	2010-2011	Ressources allouées aux évaluations (en milliers de dollars) 2011-2012	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Considérations
									modeste.
<b>Programmes de la Direction générale de l'Europe, du Moyen-Orient et du Maghreb</b>									
Cisjordanie/Gaza						E			Étude de cas possible dans l'évaluation des programmes d'aide humanitaire internationale. D'après les discussions tenues par le Comité d'évaluation, l'évaluation est reportée à 2013-2014.
Programme de l'Ukraine	94 760 000 \$	E		D				E	Sera examiné par le Comité d'évaluation en juin 2011.
Partenariats institutionnels régionaux/Programme du Moyen-Orient élargi et de l'Afrique du Nord						E			
Égypte, Jordanie, Liban, Maroc							E		
<b>Programmes de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens</b>									
Mobilisation des Canadiens						E			Inclut la mobilisation du public, les relations extérieures et les conférences.
Regroupements par thème							E		Méthode à mettre au point en fonction de la nouvelle AAP. Accent mis sur les évaluations menées par les directions générales cette année.
<b>Programmes multilatéraux et mondiaux<sup>5</sup></b>									
Institutions financières									
Banque asiatique de développement		E		D				E	Examiné en 2010-2011 au moyen de la méthode élaborée sous la responsabilité du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, en coordination avec le sondage du MOPAN.
Banque interaméricaine de développement (provisoire)			100	E					Sera examiné conjointement en 2011-2012 (sous la direction de l'ACDI) au moyen de la méthode élaborée sous la responsabilité du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, en coordination avec le sondage du MOPAN.
Agences de développement de l'ONU									
Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)						E			Investissement de 150 M\$ de 2009-2010 à 2011-2012, avec financement annuel de base d'environ 50 M\$, en coordination avec le sondage du MOPAN.
Organisation mondiale de la santé (OMS)		E		D				E	Examiné en 2010-2011 au moyen de la méthode élaborée sous la responsabilité du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, en coordination avec le sondage du MOPAN.
Fonds des Nations Unies pour l'environnement (provisoire)			25	E					Sera examiné conjointement en 2011-2012 au moyen de la méthode élaborée sous la

<sup>5</sup> Le tableau 4 ne présente que les institutions multilatérales à examiner en 2011-2012. Les institutions à examiner au cours des autres années à venir feront l'objet de mises à jour ultérieures du Plan, afin de tenir compte des ententes conclues avec d'autres donateurs sur l'établissement du calendrier des prochains examens dans le cadre de l'approche adoptée par le MOPAN et le Réseau d'évaluation du CAD.

Initiatives proposées	Niveau d'investissement des programmes (de 2004-2005 à de 2008-2009)	2010-2011	Ressources allouées aux évaluations (en milliers de dollars) 2011-2012	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Considérations
									responsabilité du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, en coordination avec le sondage du MOPAN – principal donateur à confirmer.
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (provisoire)			25	E					Sera examiné conjointement en 2011-2012 au moyen de la méthode élaborée sous la responsabilité du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, en coordination avec le sondage du MOPAN – principal donateur à confirmer.
<b>Évaluations organisationnelles/à l'échelle de l'Agence</b>									
Programme d'aide humanitaire et organisations connexes		E	250	E					Partie de la présentation au CT dans laquelle on demande l'autorisation d'accroître le pouvoir délégué du ministre concernant l'aide alimentaire et l'aide non alimentaire offertes dans le cadre des activités d'aide humanitaire prescrites.
Initiative de Muskoka		C						E	Un engagement dans la présentation au CT pour mener une évaluation thématique. Une stratégie d'évaluation sera élaborée en 2011-2012 pour jeter les bases de l'évaluation à réaliser en 2015-2016.
Méta-évaluation des évaluations pilotées par les directions générales					E				Suivi d'une évaluation antérieure; la Direction joue un rôle de supervision et assure un leadership fonctionnel.
Examen de l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI		E		E					Sera pris en compte au moment du renouvellement des Modalités et conditions de l'Agence, qui viennent à échéance le 31 mai 2012 – demande du CT.
Soutien budgétaire général – Évaluation conjointe : étude de cas du Mali et de la Tanzanie		E		E					Initiative conjointe du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, qui compte plusieurs membres et non-membres de l'UE.
Évaluation conjointe de la Déclaration de Paris – Phase 2		E		E					Degré de mise en œuvre – Évaluation conjointe avec d'autres donateurs qui sera prise en compte dans les rencontres du prochain Forum de haut niveau, prévu pour novembre 2011.
Soutien aux évaluations menées par les directions générales (incluant les outils, la formation, les offres à commandes et l'aiguillage vers des consultants, etc.)		S	50	S	S	S			En cours. La Direction joue un rôle de supervision et assure un leadership fonctionnel. Demandes des directions générales.
Stratégie de diffusion/d'apprentissage		C	50						À mettre en œuvre en consultation avec la DGPSR.
Secrétariat du Comité d'évaluation			70						
Autres (voyages, formation, divers)			305						
<b>Total - Ressources</b>			<b>2 600</b>						

**Tableau 2 : Engagements envers le SCT en matière d'évaluation<sup>6</sup>**

Direction générale	Resp.	Engagements envers le SCT en matière d'évaluation et conditions du CT
<b>Direction générale des programmes géographiques (DGGP)</b>		
<b>Groupe de travail sur l'Afghanistan</b>		
1. Afghanistan	DE	Approbation des fonds de fonctionnement pour 2010-2011 destinés aux programmes prioritaires du gouvernement du Canada en Afghanistan.
<b>Programmes de l'Afrique</b>		
3. Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique	DE	Engagement envers le CT à faire une évaluation à mi-mandat en 2008 – Presque achevée (2011).
4. Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (prévu)	DGP	Le CGRRR doit être examiné et approuvé par le SCT : la Fondation doit commander des évaluations conjointes des donateurs en 2009-2010 et en 2011-2012. Investissement de 60 M\$ de 2008-2009 à 2012-2013.
5. Burkina Faso	DGP	Approbation de contributions allant jusqu'à 50 M\$ sur cinq exercices, de 2009-2010 à 2014-2015, à l'appui du Plan de développement de l'éducation au Burkina Faso.
6. Tanzanie	DE	Approbation de contributions allant jusqu'à 172 M\$ sur six exercices, de 2009-2010 à 2014-2015 pour le soutien du Canada au programme « Bien-être amélioré des Tanzaniens et Tanzaniennes de tous âges ».
<b>Programmes des Amériques</b>		
7. Programme d'Haïti	DE	Évaluation organisationnelle prévue en 2010-2011 dans le CGRRR. Dernière évaluation en 2002-2003 (prochaine évaluation dans le contexte du programme de reconstruction). 298 M\$ de 2002-2003 à 2006-2007.
<b>Direction générale des initiatives multilatérales et mondiales (DGIMM)</b>		
8. Fonds central d'intervention d'urgence (CERF) des Nations Unies	DGP	Le CGRRR doit être examiné et approuvé par le SCT : « évaluation du rendement » du CERF durant l'année de la mise à l'essai. Investissement de 152,2 M\$ de 2007-2008 à 2010-2011.
9. Fonds pour l'extension des services de lutte antituberculeuse (Partenariat Halte à la tuberculose)	DGP	Autorisation de paiements de subventions allant jusqu'à 100 M\$ entre 2008-2009 et 2012-2013.
10. Mécanisme de garantie de marchés (MGM)	DGP	Octroi de subventions législatives allant jusqu'à 131 M\$ au mécanisme de garantie de marchés pour un vaccin antipneumococcique entre 2009-2010 et 2020-2021.
11. Initiative pour les micronutriments	DGP	Autorisation de paiements de subventions allant jusqu'à 150 M\$ entre 2008-2009 et 2013-2014.
12. PNUD	DE	Autorisation de subventions allant jusqu'à 150 M\$ entre 2009-2010 et 2011-2012 pour le financement de base du PNUD.
13. BafD – Initiative pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural	DGP	Autorisation de subventions à la Banque africaine de développement pour l'initiative d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural. Montant maximal de 36 M\$ sur trois exercices, de 2009-2010 à 2011-2012.
<b>Évaluations organisationnelles/à l'échelle de l'Agence</b>		
14. Examen de l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI avant septembre 2011	DE	Exigence liée au renouvellement des Modalités et conditions de l'Agence.
15. Initiative de Muskoka	DE	Nécessité de réaliser une évaluation thématique de l'Initiative de Muskoka (2015-2016) et de couvrir les investissements dans le cadre des évaluations de programmes des pays respectifs.
16. Programme d'assistance humanitaire et organisations connexes	DE	Autorisation d'accroître le pouvoir délégué du ministre concernant l'aide alimentaire et l'aide non alimentaire offertes dans le cadre des activités d'aide humanitaire prescrites.

**Légende : DGP : Direction générale de programmes**
**DE : Direction de l'évaluation**
**AC : À confirmer**

<sup>6</sup> Le tableau 5 énumère les évaluations devant être remises au SCT conformément aux engagements énoncés dans les présentations au CT. Ces engagements figurent également au tableau 4.