

Évaluation du programme d'aide internationale en Colombie 2011-2012 à 2017-2018

Direction de l'évaluation de l'aide internationale (PRA)

Affaires mondiales Canada

1 novembre 2018



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada 

Table des matières

page

i

Sommaire

page

1

Contexte

page

4

Portée de
l'évaluation
et méthodologie

page

6

Constats: *Réactivité
et souplesse*

page

10

Constats:
*Résultats, égalité
entre les sexes,
durabilité*

page

21

Constats:
*Cohérence des
programmes et des
politiques*

page

26

Conclusions

page

27

Recommandations
et réponse de la
direction

page

28

Considérations pour
l'apprentissage
horizontal

page

29

Annexes

Acronymes et abréviations

AC	Administration centrale	IFM	Secteur de la sécurité internationale et des affaires politiques
ACDI	Agence canadienne de développement international	KFM	Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement
ADO	Aide au développement officielle	MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement
AF	Année financière	MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
BRP	Bureau des relations publiques	MFM	Secteur des enjeux mondiaux et du développement
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)	NGM	Secteur des Amériques
CDM	Chef de mission	OAI	Opérations d'aide internationale
CED	Croissance économique durable	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CPI	Cadre-pays intégré	ODF	Organisme de défense des droits des femmes
CSNU	Conseil de sécurité des Nations Unies	OIM	Organisation internationale pour les migrations
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse	ONG	Organisations non gouvernementales
DPES	Direction de la politique étrangère stratégique	OSC	Organisation de la société civile
ESIS	Égalité des sexes et inclusion sociale	OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
FARC	Forces armées révolutionnaires de Colombie	PIB	Produit intérieur brut
FASP	Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
GrC	Groupe de coopérants	PSOP	Programme pour la stabilisation et les opérations de paix
GTSR	Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction	VSFS	Violence sexuelle et fondée sur le sexe
HCDH	Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme		
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés		
IDP	Personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays		

Sommaire exécutif

L'évaluation porte sur la rapidité d'intervention, l'efficacité et la cohérence du programme d'aide au développement en Colombie de 2011-2012 à 2017-2018. Le but est d'éclairer la prise de décision et d'appuyer l'amélioration des politiques et du programme. Le présent rapport contient les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation. Des considérations favorisant l'apprentissage horizontal pour l'ensemble du ministère y sont définies.

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que le **programme d'Affaires mondiales Canada s'adapte bien au contexte en évolution de la Colombie**. Un soutien rapide et à long terme a été apporté aux principaux domaines du processus de paix en Colombie et des domaines de niche ont été choisis parmi ceux où peu de donateurs étaient actifs. Au fur et à mesure que de nouvelles occasions apparaissaient, il a été possible d'exploiter le savoir-faire canadien dans des domaines comme le développement économique rural et les coopératives.

Les approches de l'aide internationale ont été alignées avec les meilleures pratiques pour l'engagement des donateurs dans les pays à revenus moyens et les États fragiles. Cela comprend des efforts soutenus pour engager un dialogue sur les politiques, tirer profit des ressources du secteur privé et tester de nouvelles modalités de financement. L'édification de l'État est au centre des priorités puisque les projets comprennent des stratégies d'accompagnement de l'État dans des régions fragiles et affectées par les conflits.

Des résultats concrets ont été obtenus au niveau du projet dans les domaines des enfants et des jeunes et de la croissance économique durable. Le soutien à la mise en œuvre de l'accord de paix de 2016 a donné ses premiers résultats dans les domaines de déminage humanitaire et de justice transitionnelle. Les stratégies pour favoriser la durabilité incluent le développement et le transfert de nouveaux modèles de développement. Quelques exemples d'adoption prometteurs ont été identifiés. Dans certains domaines, **l'augmentation des conflits et de l'insécurité a posé des risques pour la durabilité des initiatives à long terme**. Il a été reconnu que tous les projets doivent être sensibles aux conflits.

Le soutien pour l'intégration des sexes a augmenté au cours de la période d'évaluation, entraînant une amélioration de l'analyse comparative entre les sexes et des rapports. L'introduction de la *Politique d'aide internationale féministe* a nécessité une reconsidération des priorités du programme, des approches et des activités. Les partenaires manquaient de précision à l'égard du niveau d'ajustement prévu qu'ils devaient apporter au programme actuel et ils désiraient être mieux guidés dans la mise en œuvre de la politique.

Des exemples **d'initiatives d'aide internationale bien coordonnées et complémentaires et de collaboration dans des domaines d'intérêt mutuels pour les secteurs du développement, de la diplomatie et du commerce** ont été évoqués. Le moteur de la collaboration a souvent découlé d'événements externes ou d'initiatives personnelles. Il y avait peu de systèmes formels de promotion du partage des connaissances et de motivation de la collaboration. Par conséquent, les lacunes en cohérences sont difficiles à identifier et à corriger. Il a été déterminé que les outils de planification corporative et de rapport n'ont pas efficacement soutenu la cohésion de l'engagement international. Les obstacles à la communication d'un « message canadien » cohérent ont rendu difficile une vision globale de l'engagement du Canada en Colombie pour les parties prenantes externes.

Sommaire des recommandations

1. Continuer à fournir des orientations et une formation régulière au personnel, aux organismes de mise en œuvre et aux partenaires sur la manière d'aligner les projets avec la *Politique d'aide internationale féministe*.
2. Élaborer une stratégie de dialogue sur les droits et les politiques avec des objectifs clairs, des outils connexes et de la formation.
3. Au niveau de l'ensemble de la mission, continuer à renforcer les systèmes formels de partage d'information et de connaissance et déterminer les mécanismes d'incitation à la collaboration.
4. Mettre sur pied une stratégie de communication pour l'ensemble de la mission afin d'assurer un « message canadien » cohérent et consistant.
5. Procéder à l'examen des processus pour le déploiement du cadre-pays intégré (CPI) et évaluer la manière de mieux l'utiliser pour favoriser la cohérence de l'engagement canadien.

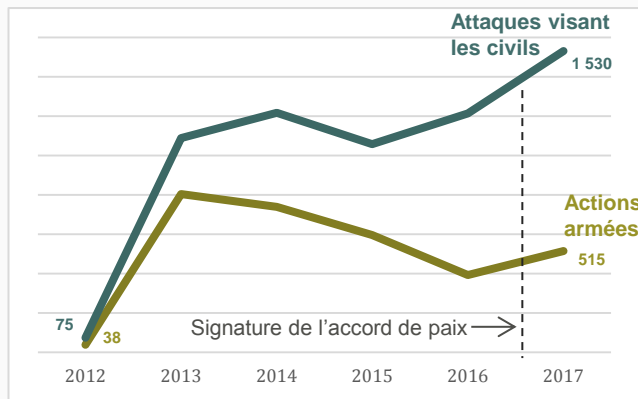
Contexte du programme

Contexte du programme

Contexte colombien

La Colombie a souvent été définie par sa nature dualiste. Un pays à revenu intermédiaire au grand potentiel, mais toujours affecté par les conflits. Une économie robuste, mais une importante inégalité des revenus.

Les attaques visant les civils et les actions armées ont continué à augmenter après la signature de l'accord de paix de 2016.



Source : OIM/UMAIC

Sources : DANE : Colombie, Rapport annuel du développement humain (2016), Unité de recherche du développement de la Banque mondiale, Insight Crime, Colombia reports, Laboratoire sur les inégalités mondiales, Rapport annuel du HCDH sur la situation des droits de la personne en Colombie (2018), OCDE/CEPALC/CAF (2016) : Latin American Economic Outlook 2017, ONU Femmes en Colombie

Développement social et économique

La Colombie est un **pays à revenu intermédiaire doté d'une économie diversifiée et en forte croissance**. En 2017, le PIB a atteint 309 G\$ US (7 600 \$ par habitant), avec un taux de croissance prévu de 2,7 % en 2018. En mai 2018, la Colombie est devenue membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et partenaire de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

Au cours des dernières années, le gouvernement a réussi à réduire le taux de pauvreté et à améliorer son classement dans l'indice de développement humain. Toutefois, la Colombie vit toujours une **importante inégalité des revenus**. En 2017, la Colombie venait au deuxième rang des pays les plus inégaux des Amériques, derrière le Brésil. En Colombie, l'inégalité correspond largement au clivage entre les populations rurales et urbaines, avec des indicateurs de pauvreté et de marginalisation plus marqués par les combinaisons d'appartenance ethnique (indigène et afro-colombienne) et de genre.

L'égalité entre les sexes demeure un enjeu malgré le solide cadre législatif et les politiques de la Colombie. Bien que le fossé entre les genres diminue (24 % en 2015), il demeure bien au-delà de la moyenne de l'OCDE. **La violence envers les femmes et les enfants augmente**. En 2017, la Colombie a connu une hausse de 7 % des violences sexuelles et sexistes déclarées et plus de 60 % des cas impliquent des garçons et des filles âgés de 5 à 14 ans. En Colombie, 7 femmes sur 10 ont subi de la violence sexuelle d'une façon ou d'une autre.

Accord de paix et contexte d'après-conflit

Comme elle se relève d'un conflit armé de plusieurs décennies opposant le gouvernement, les guérillas et les groupes criminels, la Colombie possède la **plus grande population de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays au monde**. En novembre 2016, le gouvernement et les Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC) ont signé un accord de paix historique. Bien que le processus de désarmement ait été déclaré achevé en août 2017, **il reste des défis importants à relever pour assurer la consolidation de la paix**.

Le vide créé lors du retrait des FARC a entraîné l'émergence de nouveaux groupes armés et d'organisations criminelles. **La violence envers les défenseurs des droits de la personne a augmenté** et en moyenne, un défenseur des droits de la personne est tué tous les trois jours depuis la signature de l'accord de paix. De plus, **la détérioration de la situation au Vénézuéla rend la Colombie vulnérable**, car un nombre sans précédent de migrants entre au pays.

Contexte

Contexte du donateur



En 1953, le Canada et la Colombie ont établi des relations diplomatiques complètes. Le Canada et la Colombie travaillent ensemble depuis plus de 40 ans dans le cadre de la coopération au développement.

En 2016, le Canada se situait au 5^e rang parmi les donateurs bilatéraux en Colombie.

Relations bilatérales

La Colombie est un **partenaire hémisphérique clé du Canada** qui entretient des relations étroites aux multiples facettes de gouvernement à gouvernement. Les priorités en matière d'engagement bilatéral comprennent le dialogue sur les droits de la personne, la mobilité entre les deux pays, les relations entre les deux peuples et la coopération sur les questions multilatérales.

Les activités commerciales et les investissements ont augmenté au cours des dernières années, encouragées par la mise en œuvre de l'entente de libre-échange de 2011 entre le Canada et la Colombie. En 2016, le commerce bilatéral a atteint 1,6 G\$ et les investissements directs étrangers bilatéraux se chiffraient à 3,7 G\$. La Colombie est un membre fondateur du bloc commercial de l'Alliance du Pacifique, dans lequel le Canada a un statut d'observateur.

Aide au développement officielle en Colombie

En 2016, l'aide au développement officielle (ADO) à la Colombie a totalisé 1,1 milliard de dollars américains, soit 0,4 % du revenu intérieur brut. Malgré sa faible dépendance à l'ADO, la Colombie en était le plus grand bénéficiaire d'Amérique du Sud de 2014 à 2016.

En 2016, le Canada était le cinquième donateur bilatéral en importance en Colombie, derrière la France, les États-Unis, l'Allemagne et le Royaume-Uni. L'ADO canadienne à la Colombie représente 3,2 % de toute l'ADO brute apportée.

Coordination des donateurs

Les principaux partenaires bilatéraux et multilatéraux du pays harmonisent leurs efforts de développement et leurs investissements grâce à un groupe de coordination des donateurs, actuellement connu sous le nom de Groupe de coopérants (GrC). Le groupe vise à aligner l'aide des donateurs aux domaines de priorité établis par le gouvernement de la Colombie : consolidation de la paix, développement économique, justice transitionnelle, droit de la personne, égalité entre les sexes et environnement. Le Canada a présidé le GrC en 2010 et en 2017.

Le Canada a participé à de nombreux sous-groupes de donateurs et mécanismes de coordination, notamment : la Table ronde sur le genre, la sous-commission des droits de la personne, la Table ronde nationale sur l'éducation rurale et après-conflit et la résolution 1612 du Groupe des amis du CSNU sur les enfants et les conflits armés.

Contexte

Affaires mondiales Canada Programmes

La période d'évaluation englobe un certain nombre de changements ministériels. Au début, l'aide au développement était mise en œuvre par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). En 2013, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a fusionné avec l'ACDI sous la dénomination de « ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement » (MAECD). Le MAECD est devenu Affaires mondiales Canada en 2015.

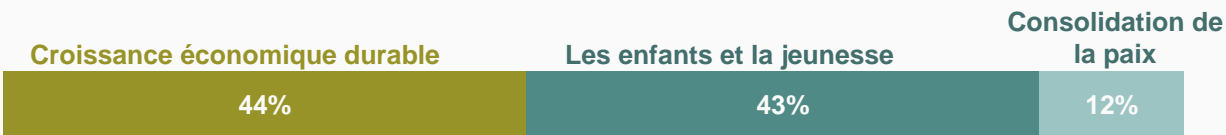
Dépenses liées au programme

Affaires mondiales Canada fournit une aide internationale à la Colombie par le biais de diverses initiatives de développement, d'aide humanitaire, de paix et de sécurité. Entre 2011-2012 et 2017-2018, les dépenses d'aide internationale effectuées pour la Colombie ont totalisé 298 M\$, avec des dépenses annuelles moyennes de près de 43 M\$.



Secteur des Amériques (NGM)

Presque les deux tiers des dépenses d'aide internationale (188 M\$) ont été déboursés par le NGM. Les dépenses ont été principalement allouées à des projets de développement dans des domaines de croissance économique durable (83 M\$) et pour les enfants et la jeunesse (82 M\$), le reste des dépenses allant aux initiatives de consolidation de la paix (23 M\$). Les dépenses ont atteint un sommet en 2016-2017 avec une augmentation de l'aide à la mise en œuvre de l'accord de paix.



Secteur de la sécurité internationale et des affaires politiques (IFM)

Les programmes pour la stabilisation et les opérations de paix* ont compté pour plus des trois quarts des dépenses de l'IFM (42 M\$). Les initiatives incluent des projets à courts et moyens termes portant sur la justice transitionnelle, la sécurité, la réconciliation, le suivi de la paix, le déminage et la transformation de l'armée colombienne. Par l'intermédiaire de la Direction de la planification et du développement, le Programme pour la stabilisation et les opérations de paix (PSOP) appuie également les déploiements policiers et civils.

Secteur des enjeux mondiaux et du développement (MFM)

Les dépenses de MFM (32 M\$) ciblent surtout l'aide humanitaire. Cela comprend des projets pour fournir un accès à une eau saine, à des systèmes d'assainissement et d'hygiène adéquats et à des services de soins de santé de base dans les régions touchées par des conflits.

Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM)

Les débours de KFM (22 M\$) sont axés sur des initiatives multinationales, avec une forte présence de programmes destinés à de jeunes stagiaires et bénévoles. Les partenaires comprennent entre autres Oxfam-Québec et Cuso international.

Portée et méthodologie de l'évaluation

Portée de l'évaluation

- Couvre la période allant de l'AF 2011-2012 à l'AF 2017-2018.
- **Les activités liées ou non au projet** (p. ex. de dialogue sur les droits et les politiques, coordination des donateurs) sont prises en considération.
- **Tous les projets de développement bilatéral** appuyant le modèle logique du programme de développement bilatéral (voir l'annexe 1); les fonds de soutien administratif et le Fonds canadien pour les initiatives locales ne sont pas compris.
- **Un échantillon** des projets soutenus par l'intermédiaire de la **programmation de partenariats** (KFM), la **programmation humanitaire** (MHI) et la **programmation pour la stabilisation et les opérations de paix** (PSOPs et START) sont tenus en compte. Les projets portant sur la sécurité provenant du Programme de développement des capacités en matière de lutte contre le crime ne sont pas considérés en raison des faibles dépenses au cours de la période d'évaluation.

But de l'évaluation

- Contribuer à une prise de décision éclairée, favoriser l'amélioration des politiques et faire progresser les objectifs ministériels en matière d'apprentissage horizontal.
- Procéder à une évaluation neutre de l'aide internationale à la Colombie afin d'informer les Canadiens, les ministres et les autres parlementaires, les organismes centraux, la direction d'Affaires mondiales Canada, les partenaires et les bénéficiaires.

Questions d'évaluation

Réactivité et souplesse

1. Dans quelle mesure les programmes d'aide internationale se sont-ils adaptés aux possibilités et aux besoins changeants en Colombie?

Résultats, égalité entre les sexes et durabilité

2. Dans quelle mesure les programmes d'aide internationale ont-ils contribué aux résultats escomptés en matière de développement dans les secteurs de croissance économique durable, de protection des enfants et de la jeunesse et de consolidation de la paix?
3. Comment les programmes ont-ils contribué aux résultats relatifs à l'égalité entre les sexes et au renforcement du pouvoir des femmes et des filles?
4. Est-il possible de démontrer la durabilité des résultats dans les secteurs où le soutien a pris fin? Quelle est la probabilité de préserver les résultats obtenus?

Cohérence des programmes et des politiques

5. Dans quelle mesure la cohérence de l'ensemble de la programmation d'aide internationale (développement, aide humanitaire, paix et stabilisation) s'est-elle améliorée? Dans l'ensemble des autres domaines d'engagement du ministère (aide internationale, commerce, diplomatie)?

Méthodologie — Collecte de données

L'information sur les limitations des données et les stratégies d'atténuation se trouvent à l'annexe II.

Examen des documents

Examen de documents pertinents d'Affaires mondiales Canada

- Documents directifs
- Documents de planification et de stratégie
- Rapports publics et diffusion
- Évaluations, audits et examens.

Entrevues avec les intervenants clés n=96

Entrevues semi-structurées individuelles ou en petits groupes

- Questionnaires et personnel d'Affaires mondiales Canada — actuel ou ancien (n = 28)
- Organismes de mise en œuvre (n = 21)
- Partenaires locaux, incluant le secteur privé (n = 23)
- Gouvernement de la Colombie (n = 4)
- Autres donateurs et organismes internationaux (n = 6)
- Société civile ou experts universitaires (n = 8)

Groupes de consultation des bénéficiaires n=23

Parmi les projets visités figurent 23 groupes de consultation avec des bénéficiaires de sept projets différents (4 développement, 2 d'aide humanitaire, 1 PSOP). La sélection du site a été planifiée en fonction de la géographie pour porter sur trois différentes régions affectées par les conflits.

- Les groupes de consultation comprennent un total de 227 participants (130 F et 97 H)

Les méthodes d'évaluation féministes ont été réalisées en collaboration avec des évaluateurs colombiens pour deux visites de sites.

Analyse des dépenses en aide internationale

Univers des programmes d'aide internationale

- Analyse financière des dépenses des projets d'aide internationale, incluant l'intégration des sexes, les partenaires de mise en œuvre, les secteurs du CAD et la durée du projet

Examen de la documentation

Revue des publications universitaires et des sources secondaires

- Ouvrages universitaires, livres et articles révisés par des pairs sur l'aide internationale apportée dans un pays à revenu intermédiaire et l'aide internationale apportée dans un pays touché par un conflit.
- Publications relatives à la Colombie, publiées par des organisations internationales importantes comme la Banque mondiale, l'OCDE et les organismes des Nations Unies.

Examens des projets n=39 projets

Un examen des documents des projets, incluant les documents d'approbation, les états récapitulatifs des réponses pour la direction, les rapports de suivi et d'évaluation

- 22 projets de développement bilatéral
- 4* projets humanitaires
- 6 partenariats pour des projets d'innovation en matière de développement
- 7 projets de paix et de consolidation

* L'examen des projets inclut un total de 14 projets d'un an, mis en œuvre par 4 organismes humanitaires sur plusieurs années.

Constats

Réactivité et souplesse

Réactivité et souplesse

Processus de paix en Colombie



Source : « El Acuerdo Final de Paz : La Oportunidad Para Construir Paz », Bureau du Haut-Commissariat pour la paix

La priorisation précoce et soutenue des programmes dans des domaines essentiels au processus de paix a permis d'accroître les compétences nécessaires pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux nouvelles occasions.

À mesure que le contexte en Colombie évolue, Affaires mondiales Canada répond en maintenant la programmation continue dans certains secteurs et en adaptant les programmes en fonction des nouveaux développements dans les autres.

Au cours de la décennie précédant l'accord de paix de 2016, Affaires mondiales Canada a commencé à établir ses programmes dans des domaines essentiels au processus de paix. **Les domaines de niche, comme l'éducation rurale**, ont été sélectionnés là où peu de donateurs étaient actifs. Un soutien à court et à long terme des **initiatives de déminage et de renforcement des mécanismes de justice transitionnelle** et d'institutions a été fourni. La programmation est planifiée en fonction de la géographie et cible certaines des régions de Colombie les plus affectées par les conflits.

À mesure que les négociations avancent et que l'économie colombienne se renforce, de nouvelles occasions se présentent. **On a tiré profit de l'expertise canadienne** dans les domaines de développement de l'économie rurale, y compris les coopératives agricoles et la finance rurale. Les partenaires de mise en œuvre sont passés d'organismes multilatéraux à des ONG canadiens. Quelques partenaires canadiens ont amassé des connaissances du contexte colombien et ils ont établi une crédibilité par l'entremise de petits partenariats dans des projets (KFM) avant de mettre en œuvre de grands projets bilatéraux.

Les parties prenantes, y compris le gouvernement et les partenaires locaux, ont remarqué que le personnel d'Affaires mondiales Canada, particulièrement les employés recrutés sur place, amène une connaissance et une compréhension approfondies du contexte colombien pour éclairer les prises de décision. Il y a un fort consensus sur le fait que le **Canada est dans les « bons » domaines** avec sa programmation faite sur mesure pour les besoins et les priorités de la Colombie.

En 2016, **le Canada a apporté un soutien important au moment opportun pour la mise en œuvre de l'accord de paix***. Une réponse rapide a été rendue possible en partie grâce aux partenaires de mise en œuvre qui ont établi une crédibilité et des compétences pour s'occuper des domaines prioritaires de l'accord de Paix. Un investissement précoce et important dans le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (FASP) des Nations Unies a démontré le soutien du Canada au processus de paix et a contribué à amasser des fonds d'autres donateurs. Cela a permis au Canada de présenter un profil impressionnant et a augmenté ses occasions de s'engager dans des discussions avec les partenaires du gouvernement, les organismes multilatéraux et les autres donateurs.

Après la signature de l'accord de paix, de nombreux donateurs ont commencé à diminuer leur soutien humanitaire malgré une augmentation des besoins. **Le soutien humanitaire continu du Canada** a été reconnu par les agences de coordination et les partenaires de mise en œuvre puisqu'il répond aux besoins immédiats qui n'ont pas été comblés et qu'il permet de mettre en lumière les problèmes humanitaires.

* Un total de 78,4 millions de dollars en aide internationale (57,4 M\$ en aide au développement, 21 M\$ PSOP) pour soutenir la consolidation de la paix en Colombie a été annoncé en 2016.

Réactivité et souplesse

Les approches à l'aide internationale ont été alignées avec les meilleures pratiques pour l'engagement des donateurs dans les pays à revenus moyens et les États fragiles.

Les partenariats ont aidé à faciliter l'appropriation locale et l'édification de l'État. Parmi les projets d'Affaires mondiales Canada, mentionnons des collaborations avec plus de 23 entités du gouvernement de la Colombie à l'échelle nationale, notamment :

- Le ministère d'après-conflit
- Le ministère de la Protection sociale
- L'unité pour l'Attention et les Réparations aux victimes
- Le Bureau de l'ombudsman
- Le ministère de l'Éducation
- Le ministère de l'Agriculture
- Le ministère de la Défense

La documentation sur l'engagement des donateurs dans les pays à revenu intermédiaire tend à démontrer **le besoin d'utiliser l'ADO de manière stratégique pour inciter l'innovation et lutter contre les foyers d'exclusion**. Les stratégies d'agrandissement des trousseaux à outils traditionnelles comprennent l'utilisation accrue des modes de financement commerciaux ou non concessionnels, l'engagement du secteur privé et une attention particulière portée au dialogue sur les politiques stratégique et aux activités de partage des connaissances. On a remarqué la nécessité d'apporter des efforts continus pour **l'appropriation locale** et un besoin de stratégies pour gérer les relations changeantes à mesure que la coopération glisse vers le commerce.

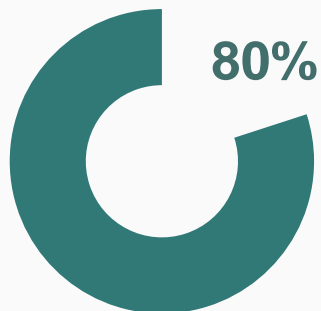
L'approche de l'aide internationale d'Affaires mondiales Canada en Colombie a évolué au cours de la période d'évaluation. Les efforts pour entreprendre **un dialogue sur les politiques** avec les représentants gouvernementaux de tous les niveaux et **leur donner des conseils se sont intensifiés**, particulièrement dans des domaines où le Canada jouit d'une forte crédibilité et d'un savoir-faire comme l'éducation rurale et l'égalité entre les sexes. Affaires mondiales Canada a joué un rôle de rassembleur en réunissant les parties prenantes et en permettant aux partenaires de mise en œuvre de participer aux dialogues sur les politiques.

Les ressources du secteur privé ont été exploitées par l'entremise du financement mixte et de partenariat public-privé. Vers la fin de la période d'évaluation, de nouvelles modalités pour le financement axé sur les résultats ont été précisées et d'autres, comme les obligations ayant des incidences sociales ont été mises sur pied. Une assistance technique à court terme, axée sur les instruments financiers, comme les déductions d'impôt des travaux publics, a été fournie aux ministères clés du gouvernement. On a reconnu l'efficacité des conseils prodigués par le Canada pour que le secteur privé joue un plus grand rôle dans le FASP des Nations Unies. Ces efforts sont conformes au programme de 2030 visant à utiliser une variété de sources de financements et d'instruments pour atteindre les objectifs de développement durable.

Les projets de l'ensemble des volets de l'aide internationale incluent des activités et des stratégies conformes aux principes d'engagement de l'OCDE dans les États fragiles. **L'édification de l'État est au centre des priorités**, avec plus des deux tiers de tous les projets de développement et de paix et de stabilisation contenant des activités de renforcement des capacités de l'État. Cela inclut des stratégies d'accompagnement des États situés dans des régions fragiles et affectées par les conflits comme moyens d'affirmer la légitimité de l'État. On a fait la promotion de la coordination entre le gouvernement, les donateurs et les acteurs de la société civile, particulièrement par le truchement de projets humanitaires.

Réactivité et souplesse

Contexte externe



des projets évalués présentent l'environnement de sécurité en détérioration comme risque important pour la portée et la durabilité du projet

Le contexte colombien représente un environnement permettant de tester de nouveaux modèles novateurs d'aide internationale.

Un certain nombre de facteurs contextuels ont **créé les conditions préalables pour tester de nouvelles modalités et approches** en Colombie, notamment :

- un État relativement fort;
- un environnement réglementaire et législatif sain avec de bonnes institutions légales et juridiques;
- un secteur privé s'appuyant sur de solides ressources avec les capacités financières nécessaires à la responsabilité sociale des entreprises;
- un accord de paix complet et inclusif;
- une base de ressources humaines très instruite et compétente;
- une société civile robuste.

Le fragile contexte de paix, ajouté aux défis de mise en œuvre de l'accord de paix, a limité la réactivité et la souplesse de la programmation.

Une augmentation des conflits et de l'instabilité dans les mois qui ont suivi la signature de l'accord de paix de 2016 **ont limité les emplacements des projets et la manière de les mener**. Par exemple, les partenaires humanitaires ont remarqué qu'ils n'ont plus accès aux populations vulnérables de certaines régions en raison de l'impossibilité de négocier avec les nouveaux groupes armés émergents. De plus, les personnes interrogées représentant les partenaires locaux et les bénéficiaires des services ont mentionné la fragilité du processus de paix comme leur principale préoccupation.

Bien que des institutions formelles robustes sont mises en place pour s'occuper des domaines prioritaires de l'accord de paix, la capacité de l'État de mettre en œuvre des stratégies et consolider la paix est perçue comme étant faible. Dans les régions en périphérie, le renforcement de la légitimité de l'État et de la confiance progresse peu. Bien que les personnes interrogées affirment qu'une réelle transition vers la paix prendrait des années, les facteurs contribuant **à la lente mise en œuvre de l'accord de paix** incluent :

- un renouvellement du leadership des institutions clés;
- des lacunes continues des capacités de l'État et de sa présence dans les régions rurales affectées par les conflits;
- une capacité limitée des gouvernements territoriaux et locaux;
- une faible articulation des gouvernements nationaux et territoriaux.

Réactivité et souplesse

Contexte interne

« Notre souplesse réside dans l'adaptation de nouvelles idées dans nos programmes. Nous sommes beaucoup moins souples dans notre capacité d'adaptation sur le terrain »

- Un membre du personnel d'Affaires mondiales Canada

Bien que la suite des programmes d'aide internationale permet de dégager des mécanismes pour répondre à différents types de besoins, des obstacles institutionnels à la réactivité et à la souplesse ont été identifiés.

Le programme de développement bilatéral répond à des besoins structureaux à long terme, la majorité des projets sont pluriannuels et demandent un financement important. Bien qu'elles apprécient la stabilité du soutien, les parties prenantes perçoivent que la réactivité est limitée par l'aversion du risque et les difficultés d'adapter les projets aux contextes changeants. Le besoin de **mécanismes de financement souples** pour établir et financer les priorités locales a été souligné.

En règle générale, les programmes dans des États fragiles touchés par un conflit demandent une tolérance au risque et la documentation indique que les donateurs doivent **adopter des approches itératives et adaptatives**. Cela inclut la construction de systèmes pour la rétroaction et l'apprentissage continu. On a remarqué quelques exemples de souplesse dans des projets lorsqu'ils s'adaptèrent en modifiant les calendriers et en incluant de nouveaux partenaires, de nouvelles activités et régions géographiques. Toutefois, **les perceptions varient** entre le personnel d'Affaires mondiales Canada et les organismes de mise en œuvre à l'égard de **l'ampleur avec laquelle les mécanismes de passation de marchés et les cadres de gestion axés sur les résultats permettent la souplesse**. Par ailleurs, à mesure que le conflit et les tensions augmentaient pendant la période d'après-conflit, on a identifié un besoin de lignes directrices et de soutien pour l'établissement de niveaux de risques acceptables pour le projet et le développement de stratégies d'atténuation.

Les programmes de paix et de stabilisation représentent un mécanisme efficace et souple pour répondre aux besoins de consolidation de la paix. Par contre, des approbations longues à obtenir pendant la période d'évaluation ont limité la souplesse de ces programmes. Le temps moyen d'approbation d'un projet a atteint le sommet de douze mois pendant le programme du GTSR. Certains partenaires ont donc eu peu de temps pour mettre en œuvre les activités planifiées et des portions importantes de budgets prévus n'ont pu être dépensées. De plus, l'échéancier serré a créé des lacunes dans la programmation de certains domaines (p. ex. la justice transitionnelle) puisque les partenaires attendaient les approbations pour les étapes suivantes. Un partenaire a été en mesure d'assurer la continuité de certaines activités à long terme grâce à un financement en partenariat complémentaire (KFM).

La programmation humanitaire a comblé des besoins immédiats causés par le conflit et les déplacements. Les organismes ont souligné qu'un financement pluriannuel des organismes humanitaires agissant dans des contextes de crises prolongées, comme en Colombie, pourrait potentiellement améliorer l'efficacité de leur travail.

Constats

Résultats

Égalité entre les sexes

Durabilité

Résultats

Croissance économique durable*

Renforcement du pouvoir économique des femmes

Un partenariat collaboratif avec les institutions publiques et privées a aidé les artisanes à améliorer la qualité et la conception de leurs produits, accéder aux marchés national et international et augmenter le prix de leurs produits.



Artisanes colombiennes tressant des chapeaux *iraca*, dans le cadre d'un projet d'OIM, *développement intégré de l'économie rurale*.

Le programme de développement bilatéral a établi que les groupes les plus vulnérables sont les femmes et les filles, les Afro-Colombiens, les peuples autochtones, les personnes déplacées au niveau international et les personnes vivant dans des régions rurales.

Il y a eu un certain progrès dans l'intensification de la participation des groupes vulnérables aux activités économiques formelles.

Les projets de croissance économique durable (CED) ont contribué à la progression économique de groupes vulnérables en améliorant les possibilités de production et d'emploi, en créant des liens entre les marchés et le secteur privé et en facilitant l'accès au crédit.

Quelques projets ciblent les jeunes en milieu rural particulièrement, avec l'objectif de **renforcer les économies locales et motiver les jeunes à demeurer dans leurs communautés rurales**. Le soutien au leadership et l'entrepreneuriat des jeunes a mené à la création de nouvelles entreprises et généré des retombées. En moyenne, chaque nouvelle entreprise génère 2,5 emplois supplémentaires et 84 % des participants affirment voir une augmentation importante de leur revenu et des améliorations des conditions de vie de leur famille. On a identifié les défis à surmonter pour rejoindre les jeunes les plus vulnérables, puisque les exigences en matière de scolarité créent des obstacles à la participation aux activités de formation.

D'autres projets se concentrent à renforcer les coopératives et les associations de producteurs. L'adoption de nouvelles pratiques de production et de techniques d'après récolte a amélioré la qualité et la valeur des produits agricoles. À cela s'ajoute une capacité accrue de négocier collectivement des prix avantageux, ce qui a entraîné une hausse des revenus. Même si d'importants progrès ont été réalisés, **les producteurs éprouvent des difficultés à s'engager pleinement dans des associations et améliorer la connectivité du marché**. Le changement dans les attitudes et les pratiques pour soutenir les modèles coopératifs s'est fait lentement, compte tenu particulièrement des obstacles législatifs à l'utilisation de prêts collectifs et d'assurance collective. Une récente évaluation de projet recommande d'augmenter la durée des projets de chaînes de valeur de 5 à 8 années afin de donner suffisamment de temps aux producteurs pour pleinement commercialiser leurs produits et connecter avec les marchés.

Les projets ont soutenu les premiers pas vers le renforcement du pouvoir économique des femmes.

Quelques projets ont approfondi la compréhension des relations entre les sexes et **fait augmenter la participation des femmes dans les prises de décision**. Les associations ont adopté des plans à l'égard des sexes et des quotas pour leurs conseils afin d'augmenter la représentation des femmes. Dans certains cas, l'utilisation de programmes d'apprentissage de la gestion a permis d'équiper les femmes avec les compétences nécessaires en leadership et en affaires pour occuper des postes de gestionnaires. **De moindres progrès ont été réalisés pour faciliter l'accès des femmes aux activités productives avec valeur ajoutée et pour améliorer le contrôle qu'elles exercent sur celles-ci**. D'importants obstacles à l'égalité entre les sexes subsistaient et les participants au projet ont souligné qu'une vision à long terme est nécessaire pour surmonter des obstacles culturels et socioéconomiques bien enracinés.

Même si les niveaux d'intégration des sexes varient d'un projet de CED à l'autre, on a remarqué quelques bonnes pratiques. Un projet comprend des efforts pour promouvoir une masculinité renouvelée avec l'objectif de diminuer la violence sexuelle. L'approche a été partagée avec le ministère de l'Agriculture comme une stratégie pour améliorer le potentiel et la portée de transformation.

Résultats

Croissance économique durable

« C'est une nouvelle approche puisque les banques ne se préoccupent généralement pas de l'égalité des sexes. Des conseillers de crédit qui se déplacent dans les régions rurales facilitent le travail des productrices agricoles. Désormais, nos outils d'évaluation et le programme d'éducation familiale tiennent compte de la contribution des femmes à l'économie des ménages. Nous avons des produits de microcrédit pour les femmes et une marge de crédit pour obtenir des terres. »

- Partenaires de projet (projet d'appui au système financier agricole)

L'engagement des acteurs des secteurs public et privé a amélioré l'efficacité et la portée des projets.

La capacité de réunir les acteurs des secteurs public et privé pour qu'ils collaborent avec de nouvelles façons novatrices a grandement contribué au succès des projets. Quelques projets ont adopté des approches pour faire la démonstration **de modèles socialement et financièrement viables**. Les acteurs du secteur privé ont un intérêt marqué pour les projets en raison des possibilités d'investir dans le développement social pour tirer parti des politiques gouvernementales soutenant la responsabilité sociale des entreprises et des incitatifs fiscaux qui augmentent.

Dans certains cas, **les approches de financement mixtes ont permis de tirer profit d'importantes ressources du secteur privé**. Par exemple, un projet de CED appuyant les coopératives agricoles a sécurisé 10 M\$ supplémentaires provenant de contributions du secteur privé et 3 M\$ de contributions du secteur public. Bien qu'une augmentation de la diversité et des sources de financement engendre une portée élargie et une adhésion accrue des intervenants, certains défis ont été cernés. Les organismes de mise en œuvre ont rencontré des **difficultés à satisfaire aux exigences de multiples donateurs ayant différentes cultures institutionnelles et différents intérêts et exigences de rapports**.

Faciliter les services financiers dans la Colombie rurale

En raison des décennies de conflit et des forts niveaux d'inégalités, beaucoup de régions rurales ont un accès limité aux services financiers. Le *projet d'appui au système financier agricole*, mis en œuvre par Développement international Desjardins, **visé à élargir l'inclusion financière en modifiant la manière de fournir les services financiers dans la Colombie rurale**.

En recourant à l'expertise canadienne en finance rurale, le projet a façonné des outils et des processus plus complets et précis pour analyser les actifs des petits agriculteurs et des entrepreneurs des régions rurales, les sources de revenus et les coûts de production. La méthodologie a amélioré les évaluations des besoins financiers et de la capacité de remboursement, engendrant des avantages pour les institutions financières et les clients des régions rurales. Des conséquences à grande échelle ont commencé à se faire ressentir à mesure **que les institutions financières reconnaissent les producteurs ruraux comme un marché appréciable non exploité**.

les résultats préliminaires incluent :

- ✓ une méthodologie adoptée par 26 coopératives financières et la *Federación de Cafeteros*
- ✓ un modèle reproduit par 72 succursales de la *Banco Agrario de Colombia*, avec des plans pour l'intégrer à toutes les 760 succursales (à l'aide du fond bancaire de 6 M\$)
- ✓ plus de 23 500 prêts, totalisant 83 M\$ (41 % à des productrices agricoles)
- ✓ environ 8 000 producteurs formés en littératie financière (55 % de femmes)

« Avec ce projet, nous avons modifié à 100 % notre méthode pour rejoindre les producteurs des régions rurales. » - Intervenant du secteur financier

Résultats

Croissance économique durable

« De nombreux projets canadiens font la promotion du développement économique des femmes, de l'organisation, du leadership et de l'autonomisation. Ces projets ont aidé les organisations de femmes de milieux ruraux à faire pression sur les gouvernements pour obtenir davantage de soutien. »

- Partenaire du projet

Les projets ont contribué au renforcement de la gouvernance à l'échelle locale grâce à une participation accrue des groupes marginalisés.

La programmation liée à la gouvernance vise à améliorer les processus de planification, de gestion et d'allocation des ressources aux niveaux territorial et régional et à accroître la participation des groupes traditionnellement marginalisés à ces efforts.

Les projets pilotes pour un développement économique rural intégré incluent une formation et un renforcement des capacités dans les domaines de planification décentralisée et participative, la transparence et la responsabilisation financières. De plus, la création de comités de gouvernance multipartites réunissant un large éventail d'institutions publiques et privées, d'organisations de la société civile, de gouvernements local, territorial et autochtone a aidé à augmenter la participation des femmes, des groupes afro-colombiens et autochtones dans les processus décisionnels. Par conséquent, les **capacités de planification et d'exécution des plans de développement des municipalités et des territoires se sont améliorées**. La durabilité des efforts a été assurée par la priorité donnée au transfert des « trousseaux à outils » de gouvernance, aux processus de documentation et au matériel didactique.

Le Canada a fortement contribué au **dialogue sur les politiques et à la défense des droits à l'égard du développement et le renforcement du pouvoir des femmes en milieu rural**. Le Canada a également coprésidé le groupe de coordination sur l'égalité entre les sexes. On a aussi remarqué la contribution d'Affaires mondiales Canada à l'élaboration d'une politique pour les femmes en milieu rural, à la mise sur pied de la Direction de la condition de la femme en milieu rural dans le ministère de l'Agriculture et au soutien des organismes pour les femmes. Les possibilités pour renforcer le travail avec les organisations pour les femmes et mieux relier les projets avec les plans municipaux et provinciaux pour l'égalité entre les sexes et les comités ont été déterminées.

Le soutien à la gouvernance des secteurs extractifs a favorisé une distribution équitable des avantages.

La programmation des secteurs extractifs vise à **renforcer les capacités décisionnelles du gouvernement local et l'engagement des communautés avec les acteurs du secteur privé**. Les efforts de renforcement des capacités se concentrent sur les négociations commerciales fondées sur des techniques de développement saines et la transparence. Les intervenants s'entendent qu'il s'agit du meilleur moyen de parvenir à un développement durable, l'alternative aux traditionnelles relations de « patronage ».

Les projets à l'échelle communautaire ont démontré des liens positifs entre les entreprises privées des secteurs extractifs, le gouvernement local et les communautés. Une tendance vers la prise en charge locale, à la fois par le gouvernement local et les processus communautaires participatifs émerge. Toutefois, la durabilité dépend de l'implantation des pratiques. Malgré quelques indicateurs de succès, les projets restent aux premiers stades de l'atteinte des résultats.

Résultats

Les enfants et la jeunesse*

Pourquoi l'éducation rurale?

Les régions rurales en Colombie ont été les plus affectées par les conflits. Cela a renforcé les inégalités économiques et agrandi la fracture éducative, entraînant une différence de **trois années de niveaux d'apprentissage** entre les enfants du même âge vivant **dans les régions urbaines et ceux vivant dans les régions rurales**.

Le rôle que joue **l'éducation rurale est au centre du processus de consolidation de la paix** et un secteur prioritaire de l'accord de paix. Pendant des décennies, l'État avait des capacités limitées pour fournir un accès à une éducation de qualité dans les régions rurales affectées par les conflits.

En plus de contribuer à une bonne santé, de bons résultats de production et d'emploi, l'accès à l'éducation peut offrir aux jeunes et à la jeunesse d'autres options que celle de se joindre aux groupes armés. Tout cela peut aider **à atténuer les risques de renouvellement des cycles de violence**.

Source : *Building the Peace, Rural Education and Conflict in Colombia*, 2016, Briefing du Centre norvégien pour la résolution de conflit et le Conseil norvégien pour les réfugiés

- Douze projets de développement pour les enfants et la jeunesse ont été examinés (11 NGM et 1 partenariat)

La programmation pour les enfants et la jeunesse a contribué à l'amélioration de la qualité de l'éducation en milieu rural et en a facilité l'accès.

La contribution et l'engagement à long terme envers l'éducation rurale d'Affaires mondiales Canada ont été largement reconnus. **Les projets sont arrivés à des résultats concrets** malgré les complications de mise en œuvre causées par des événements externes comme la détérioration de situations en matière de sécurité et les grèves d'enseignants. Les activités d'amélioration de la qualité de l'éducation ont entraîné de meilleurs résultats à des tests dans les principales matières. Les efforts pour favoriser un accès sécuritaire à l'école pour les jeunes à risques ont aidé à fournir des options aux filles et aux garçons ciblés pour du recrutement dans des conflits ou des activités illégales reliées au trafic de drogues. De plus, le soutien aux programmes de planification financière et d'éducation locale a contribué à renforcer la capacité institutionnelle.

Parmi les bonnes pratiques pour faciliter l'accès aux possibilités éducationnelles, on dénombre le développement d'un **modèle éducationnel souple pour les Afro-Colombiens**. Le curriculum, construit sous la direction d'enseignants afro-colombiens et d'organismes communautaires, comprend des histoires, des contes et des connaissances ancestrales qui reflètent la culture locale. Une approche d'enseignement souple permet aux jeunes et aux adultes vulnérables, en particulier les femmes, de suivre les enseignements tout en demeurant dans leurs communautés. La **nature transformative du modèle** a été reconnue par les enseignants, ainsi que par quelques participants qui lui attribuent leur autonomisation comme représentants de la communauté aux connaissances acquises

Parmi les activités de renforcement des capacités, mentionnons **l'introduction de nouvelles technologies d'enseignement**. Une technique, appelée RESPIRA, encourage l'utilisation de techniques de respiration et de prise de conscience des émotions en salle de classe. En utilisant cette méthodologie, les enseignants réagissent avec moins d'agressivité, les élèves se sentent moins tristes ou anxieux, la communication est améliorée, les conflits sont moins nombreux en classe et les niveaux d'attention sont relevés. Quelques personnes interrogées ont remarqué **les avantages d'utiliser RESPIRA même en dehors de la classe**. La technique aide aussi à **diminuer les conflits** et les problèmes familiaux à l'extérieur de l'école.

Les projets valorisent les activités éducatives pour accroître la sensibilisation aux droits sexuels et reproductifs.

Parmi les activités qui font la promotion d'écoles inclusives soucieuse de l'égalité entre les sexes, notons l'élaboration de stratégies pour accroître les connaissances et la sensibilisation de l'égalité entre les sexes, les droits des filles et leur autonomisation et la santé sexuelle et génésique et les droits connexes. Les préoccupations identifiées par les étudiants par le truchement de soumissions anonymes et de méthodes variées, y compris le théâtre, ont été utilisées pour engager activement les enseignants, les étudiants et les parents. Les participants de groupes de discussion ont indiqué que des **changements positifs d'attitudes et de comportement, à l'école et à la maison**, étaient observables au cours de la première année d'activité. La reconnaissance de l'approche a poussé le ministère de l'Éducation à intégrer de façon plus générale la stratégie dans le curriculum.

Résultats

Les enfants et la jeunesse

Les projets ont aidé à accroître la sensibilisation au droit des filles et le renforcement de leur pouvoir



Projet pour la protection des droits des enfants et de la jeunesse touchés par un conflit et vulnérables
- Plan International Canada

Le soutien pour accroître la sensibilisation aux droits des enfants et de la jeunesse a contribué à l'adoption de nouveaux plans et de nouvelles politiques et résolutions.

Les projets collaborent avec les institutions de l'État et les organisations de la société civile pour accroître la sensibilisation aux droits des enfants et de la jeunesse. Ainsi, dans certains cas, **les besoins des enfants et des adolescents sont plus aisément inclus dans les programmes publics**. Par exemple, un projet est parvenu à accroître la sensibilisation aux besoins des jeunes en utilisant un cadre relatif aux droits. Les activités de renforcement des capacités ciblent des organismes publics de différents secteurs, y compris la santé, la protection, la planification et la budgétisation. Ces efforts ont contribué à l'adoption de lois dans cinq départements (régions) et six municipalités. De plus, les activités ciblant les écoles ont mené à la mise en œuvre d'améliorations institutionnelles axées sur le droit dans 168 écoles publiques. Dans certains cas, la sensibilisation accrue des droits a contribué à une perte des craintes et à la dénonciation d'abus.

D'autres projets se concentrent à renforcer les capacités d'organisations de la société civile, y compris les groupes de femme et les groupes de jeunes, **pour leur donner des occasions d'améliorer les services fournis aux enfants et la jeunesse affectés par les conflits et vulnérables**. Les efforts de défense des intérêts ont mené à l'adoption réussie de trois politiques touchant les femmes, les jeunes et la protection des enfants dans la municipalité de Tumaco et à leur incorporation dans le plan de développement de la municipalité. De plus, le processus **a aidé à établir une confiance dans les autorités publiques et renforcer les organisations de la société civile**. Le projet a également **accru la sensibilisation au tourisme sexuel impliquant des enfants**. Cela a entraîné **des changements dans les perceptions et dans les pratiques de rapports** à Cartagena, en partie par l'entremise d'une collaboration avec les médias locaux. Par conséquent, le nombre de cas de commercialisation sexuelle rapportés a augmenté, passant de 4 cas à 243 cas en moyenne par mois (3/4 des victimes sont des filles, 1/4 sont des garçons).

Affaires mondiales Canada a participé de manière active **au dialogue sur les politiques et aux activités de coordination des donateurs** relatives aux enfants et à la jeunesse. Le Canada est l'un des membres originaux du groupe « les amis de 1612 », organisé pour soutenir la résolution 1612 du CSNU sur les enfants et les conflits armés. L'adoption de la résolution par la Colombie a entre autres été attribuée au travail de sensibilisation de ce groupe. Le Canada a également présidé la Table ronde nationale sur l'éducation rurale et d'après-conflit, contribuant de manière importante à l'amélioration des politiques et des programmes d'éducation rurale. Bien que le rôle joué par Affaires mondiales Canada pour **rassembler les parties prenantes et permettre aux partenaires de mise en œuvre d'être des membres actifs aux tables de dialogue stratégique** soit reconnu, certains intervenants ont souligné **que les effets des activités restent difficiles à définir**.

Résultats

Consolidation de la paix*

Bonnes pratiques pour la coordination locale

Avec la mise en œuvre de l'accord de paix, les comités humanitaires locaux doivent inclure des acteurs de développement et de sécurité. Les comités de coordination locaux (CCL) ont fourni un espace pour les organismes locaux, internationaux et gouvernementaux, afin qu'ils puissent mieux se coordonner et éviter le chevauchement des efforts. Plusieurs organismes soutenus par Affaires mondiales Canada ont participé aux CCL régionaux, constatant leur efficacité à compiler l'information locale, identifier les risques et aider à préparer les messages de sensibilisation.

En 2018, les CCL étaient actifs dans 12 territoires, la coordination des initiatives humanitaires étant menée par le BCAH de l'ONU et les initiatives de paix et de développement par le PNUD. Affaires mondiales Canada a fourni son soutien pour la collecte, la validation et la systématisation des informations générées par les CCL.

* Dix projets de soutien à la consolidation de la paix ont été examinés (7 PSOP, 3 de développement) en plus de quatre projets humanitaires.

Les premiers résultats sont issus des initiatives annoncées en soutien à la mise en œuvre de l'accord de paix.

Les domaines clés pour la mise en œuvre de l'accord de paix, y compris le déminage humanitaire et la justice transitionnelle, sont soutenus par le PSOP et la programmation visant le développement.

Le déminage est d'abord soutenu par les projets du PSOP qui œuvrent à renforcer les capacités techniques du gouvernement, développer des normes nationales et superviser les opérations des organismes internationaux. À partir de cette base, un projet de développement soutenant HALO Trust pour nettoyer les champs de mines dans 16 communautés à intervention rapide **a généré des effets concrets et rapides**. En plus de réduire les causalités relatives aux mines, le projet emploie des personnes provenant de communautés affectées par les mines, il facilite la restitution des terres et permet le retour des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. D'importants résultats concernant l'égalité des sexes ont été réalisés puisque des femmes occupent des postes non traditionnels (p. ex. travailler avec des explosifs), contribuant à briser la stigmatisation des domaines traditionnellement masculins. Dans le domaine de la justice transitionnelle, le soutien à l'intégration de composantes relatives à l'égalité des sexes et des ethnies dans le système est fourni par l'entremise de la programmation pour la paix et la stabilisation. Ces domaines sont renforcés par des efforts pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes de justice locaux, dans le cadre du FASP des Nations Unies. Toutefois, les intervenants externes ont souligné que les restrictions de financement des anciens combattants des FARC démobilisés limitent la souplesse du soutien canadien pour la mise en œuvre de l'accord de paix et compliquent les initiatives multidonateurs.

Le contexte de consolidation de la paix a permis d'adopter de nouvelles méthodes de travail dans l'ensemble des initiatives d'aide internationale.

Les efforts pour connecter les initiatives de développement, de sécurité et d'aide humanitaire ont augmenté à la suite de la signature de l'accord de paix. Il y a eu création de nouveaux espaces pour partager l'information et coordonner les projets dans l'ensemble des volets de l'aide internationale. Toutefois, comme le conflit et l'insécurité persistent, les intervenants ont remarqué que la **distinction entre les interventions humanitaires et les interventions visant le développement reste floue**. Les mêmes populations ont souvent des besoins complexes en même temps : aide au développement, aide humanitaire et sécurité.

Les synergies dans l'ensemble des projets d'aide internationale actifs dans les mêmes régions géographiques ont été identifiées. **Dans certains cas, les mêmes bénéficiaires reçoivent d'abord un soutien par l'entremise de projets humanitaires avant de participer à des projets de développement**. Les participants ont souligné que de recevoir des soins de santé mentale par le biais de projets humanitaires est la première étape dans leur autonomisation. Cela leur a permis d'être préparés mentalement et physiquement pour participer à des projets de développement axés sur l'éducation et l'entrepreneuriat. Dans d'autres cas, les **initiatives humanitaires de déminage** soutenues par les programmes pour la stabilisation et les opérations de paix **ont permis une entrée sécuritaire aux projets de développement** soutenant les activités productives et les coopératives. 15

Programmation tenant compte des conflits

Les cinq moteurs de conflit* les plus couramment abordés par la direction de la programmation.

	IFM	KFM	MFM	NGM
La distribution des richesses	●	●		●
La disponibilité des services publics	●		●	●
Les pressions démographiques			●	●
La légitimité de l'État	●			●
Les droits civils et politiques	●	●	●	●

* Les cadres de travail utilisés pour identifier les moteurs de conflit connus ou les « pressions » incluent l'indice des États fragiles et les Indicateurs de pays pour la politique étrangère de l'université Carleton.

Les projets de l'ensemble des volets de l'aide internationale abordent les moteurs de conflit. Il est reconnu que tous les projets doivent tenir compte des conflits.

Une analyse comparative des activités de projet et des résultats face aux moteurs de conflit* connus a été menée pour comprendre de quelles manières la programmation peut réduire la probabilité de conflit. Selon les résultats de l'analyse, **les projets ont contribué à aborder douze moteurs de conflit**. Les activités comme le renforcement du système de justice transitionnelle, le soutien au rétablissement des victimes de violence sexuelle et fondée sur le sexe (VSFS), l'établissement d'une confiance envers la police et le développement de l'économie dans les régions affectées par les conflits ont le potentiel de contribuer à désamorcer un conflit.

Les personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont mis l'accent sur la nécessité pour tous les projets de tenir compte du contexte de conflit. Cela comprend **de concevoir les projets en considérant la manière dont les activités peuvent être influencées par un conflit**. Par exemple, dans la conception d'ensemble des projets d'éducation, on tient compte de la sécurité à l'école, de la manière sécuritaire de se rendre à pied à l'école et de la sensibilisation aux champs de mines. Dans plusieurs projets, on a établi **l'importance d'inclure des composantes de soutien psychosocial**, appuyées par l'attribution de budgets. Par exemple, un projet du CED qui vise à promouvoir l'emploi inclusif a donné aux candidats un accès à des psychologues dans les établissements de formation et sur les sites de travail.

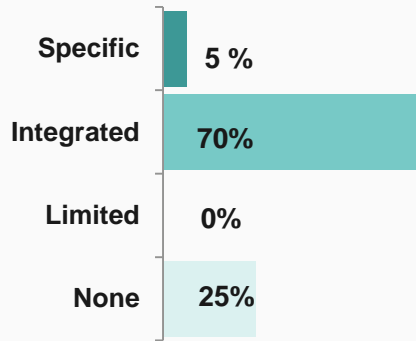
Malgré la reconnaissance de la nécessité pour tous les projets de tenir compte des conflits, la profondeur et l'ampleur des analyses du conflit varient. Certains employés et partenaires ont souligné le besoin d'avoir davantage **de soutien pour adopter une démarche tenant compte des conflits**. On s'attend à ce que l'analyse intégrée prévue à l'échelle du pays documente l'élaboration des stratégies de projets dans les années à venir.

Le partage d'information et la collaboration avec les organismes humanitaires ont contribué à ce que les partenaires de développement soient bien informés sur les mécanismes de conflit locaux.

Les organismes humanitaires ont approfondi leur **connaissance des mécanismes de conflit locaux** au fil des années de travail dans une crise prolongée. Cette information, partagée par le truchement de mécanismes de coordination et de réseaux informels, a permis au personnel d'Affaires mondiales Canada et aux partenaires de développement d'être plus au fait des contextes changeants. **Les principes humanitaires**, comme la neutralité, de même que le principe de l'innocuité **ont été intégrés aux stratégies de conception de projets** pour obtenir l'acceptabilité de la communauté et leur adhésion. Un consortium pour un projet d'éducation a exploité une expertise comparative en réunissant un partenaire humanitaire, qui met l'accent sur l'accès à l'éducation, et un partenaire de développement, qui met l'accent sur la qualité de l'éducation. Cela a contribué à mieux identifier et combler les besoins des groupes cibles et intensifier l'aide.

Égalité des genres et renforcement du pouvoir des femmes et des filles

Intégration de l'égalité des genres dans les projets de développement bilatéraux 2017-2018



Affaires mondiales Canada classe l'intégration des genres à partir d'une échelle fondée sur les résultats attendus du projet, la capacité institutionnelle ou l'objectif principal. La classification « **Spécifique** » de l'intégration de l'égalité entre les genres représente le rang le plus élevé, suivi de « **Intégrée** », « **Limitée** » et « **Aucune** ».

Le soutien pour l'intégration de l'égalité entre les sexes a augmenté au cours de la période d'évaluation, entraînant une amélioration de l'analyse des sexes et des rapports.

Au début de la période d'évaluation, le soutien institutionnel pour une intégration efficace de l'égalité des genres était limité. Le programme de développement bilatéral n'a pas de stratégie d'égalité des genres opérationnelle, ni les ressources techniques sur le terrain ni le soutien suffisant de la part des spécialistes de l'administration centrale.

En préparation à l'annonce de la *Politique d'aide internationale féministe du Canada*, le programme a embauché un spécialiste de l'égalité des sexes pour appuyer la conception et la mise en œuvre de projets sexospécifiques. De plus, une analyse de l'égalité des genres de tous les projets a été menée et les organismes de mise en œuvre ont reçu des demandes pour renforcer l'intégration des genres. **Une amélioration des rapports de résultats relatifs à l'égalité des sexes** a été notée pour plusieurs projets qui ont effectué le suivi de certains enjeux comme la participation accrue des femmes et des filles ou les changements dans les relations entre les sexes.

Le personnel d'Affaires mondiales Canada et les partenaires ont été confrontés à des défis pour mettre en œuvre la Politique d'aide internationale féministe.

L'introduction d'une *Politique d'aide internationale féministe* a nécessité de reconsidérer les priorités du programme, les approches et les activités. La formation initiale sur la politique a été donnée au personnel d'Affaires mondiales Canada et aux partenaires de projet. Bien que la formation sensibilise sur les enjeux des droits des femmes et le renforcement de leur pouvoir, **plusieurs partenaires souhaitent obtenir davantage de lignes directrices de la part d'Affaires mondiales Canada sur la manière de mettre en œuvre la politique.**

Les partenaires demeurent vagues sur le degré de modification de la programmation actuelle auquel ils s'attendent. Une meilleure compréhension de la différence entre le travail de sensibilisation à l'égalité des sexes qu'ils pratiquent et l'approche féministe s'impose. Les défis qu'entraînent l'intégration de nouveaux éléments aux projets et l'adaptation aux activités existantes sans financement additionnel ont été soulignés. Le besoin d'une expertise spécialisée dans l'égalité des sexes est présent pour préparer la formation et les activités de renforcement des capacités, s'engager dans des initiatives de promotion et renforcer les indicateurs sexospécifiques. Certains partenaires s'inquiètent qu'un changement d'objectif et de portée de leur programmation mette à risque la durabilité des résultats existants et des niches de valeurs ajoutées établies. D'autres ont souligné **qu'au cœur des défis à long terme qu'ils devront surmonter pour aborder les normes culturelles se trouve une résistance croissante des groupes conservateurs** de Colombie.

L'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles

Des résultats importants dans la lutte contre la violence sexuelle et sexiste par des projets de volets de programmation d'aide internationale.

La violence sexuelle et fondée sur le sexe (VSFS) était un sérieux problème en Colombie pendant le conflit et après l'Accord de paix. Un rapport d'Oxfam* en 2017 estime que plus de 875 000 femmes ont été victimes de violence fondée sur le sexe de 2010 à 2015. Seulement 20 % de ces victimes ont signalé cette violence.

L'élimination de la VSFS est une priorité, autant pour la *Politique d'aide internationale féministe* que pour le *Plan d'action national sur les femmes, la paix et la sécurité du Canada*. Affaires mondiales Canada a dépensé plus de 15 M\$ pour les projets relatifs à la VSFS par l'intermédiaire de sa programmation de développement, d'aide humanitaire, de paix et de stabilisation.

Beaucoup d'intervenants ont reconnu la contribution du Canada visant en enrayer la VSFS en Colombie. Toutefois des lacunes au niveau des indicateurs de rendement commun et de rapports pour l'ensemble des projets de différents volets de programmation ont compliqué l'évaluation des effets de l'ensemble du programme et de la politique dans le domaine.

« La coopération canadienne a mis en lumière la violence sexuelle et fondée sur le sexe et maintenant les gens commencent à y accorder de l'importance. »

- Partenaire colombien

Résultats indicatifs atteints par les projets d'Affaires mondiales Canada relativement à la VSFS

Soutien accru pour les victimes

- sensibilisation accrue (témoignage), renforcement du pouvoir (formation en leadership, soutien psychologique), organisation de femmes victimes
- accès accru aux services gouvernementaux pour les victimes

Renforcement des organismes de défense des droits des femmes (ODF)

- capacité renforcée, établissement d'alliances entre les ODF locaux
- amélioration des relations entre les ODF locaux et les gouvernements municipaux

Soutien des institutions gouvernementales pour la justice transitionnelle

- contribution au renforcement des institutions de justice transitionnelle à l'échelle nationale et régionale
- amélioration de la connaissance et des capacités techniques des agents du gouvernement pour aborder les enjeux de VSFS

Promotion du dialogue sur les politiques sur la VSFS

- contribution à mettre la VSFS au programme du gouvernement
- amélioration du dialogue entre le gouvernement, la société civile et les organismes internationaux

Sensibilisation accrue du public à la VSFS par l'entremise du travail d'éducation et la couverture médiatique

* *Sondage sur la prévalence de la violence sexuelle faite aux femmes dans le contexte de conflit armé en Colombie 2010-2015*

Bonnes pratiques pour l'intégration de l'égalité des genres

Quelques projets d'Affaires mondiales Canada ont établi de bonnes pratiques et des modèles novateurs pour promouvoir l'égalité des sexes et les droits des femmes. Ces pratiques ont été partagées et répétées par les autres partenaires en Colombie.

Approche différenciée

Un projet d'Avocats sans frontières Canada a amélioré l'accès à la justice transitionnelle pour les victimes de violence des régions affectées par un conflit. Le projet est l'un des nombreux projets de lutte contre la VSFS financés par l'entremise de PSOP.

Le projet a conçu un modèle à quatre optiques :

- i) genre
- ii) ethnique
- iii) territoriale (différences régionales)
- iv) différentielle (intersectionnalité des facteurs de vulnérabilité)

Les participants au projet et les organisations de femmes locales sont activement impliqués dans la conception d'activités adaptées à certains groupes cibles dans chaque région.

Résultats découlant d'une approche différenciée

- ✓ permet à différents types de victimes de sexe féminin de comprendre et d'accéder au système de justice transitionnelle
- ✓ établit la capacité des partenaires à surveiller le gouvernement et le presser de mettre en œuvre ses engagements de l'Accord de paix en se fondant sur les mêmes niveaux que l'analyse différentielle
- ✓ introduit indirectement l'approche féministe en analysant différents facteurs de vulnérabilité (p. ex. ethnique, rural/urbain)

« Cette méthodologie a rassemblé des femmes victimes de régions différentes pour qu'elles partagent diverses expériences, identifient les obstacles, préparent des demandes communes pour des services gouvernementaux et s'encouragent à occuper des rôles de leaders. »

- Partenaire colombien

Sensibilisation à l'égalité des sexes et inclusion sociale

Un projet de Cuso International a donné une formation et des occasions d'emploi pour les jeunes à risques et les personnes affectées par des conflits dans huit villes. Le projet a renforcé les capacités des gouvernements locaux et des partenaires du secteur privé à élaborer et mettre en œuvre des politiques et des pratiques d'emploi inclusives.

Le projet a créé une trousse d'outils de sensibilisation à l'égalité des sexes (ESIS) et à l'inclusion sociale et a formé 26 entreprises colombiennes sur les droits des femmes, l'emploi inclusif et l'égalité. Le projet a utilisé la méthodologie de « formation des formateurs » avec l'aide de la Chambre de commerce pour étendre la couverture de l'ESIS, promouvoir l'appropriation et la durabilité.

Résultats obtenus en utilisant le modèle d'ESIS

- ✓ sensibilisation à l'égalité des sexes, politiques et pratiques améliorées, environnement de travail et rétention des employées correspondant au niveau des objectifs des entreprises
- ✓ embauches en hausse, rétention des travailleurs issus de groupes vulnérables (y compris les victimes de conflit armé) dans quatre villes.
- ✓ reconnaissance publique des bonnes pratiques d'entreprise prouvant leur responsabilité sociale
- ✓ le modèle d'ESIS sera utilisé par des entreprises d'Amérique latine

« Les entreprises colombiennes sont très conservatrices et ne veulent pas entendre parler de féminisme. Nous avons donc parlé du bénéfice net — comment les entreprises peuvent économiser en ayant un environnement de travail amélioré et une bonne rétention des travailleurs. Puis tranquillement, nous avons parlé des enjeux relatifs aux droits des femmes et des travailleurs. »

- Gestionnaire de projet

Les stratégies pour favoriser la durabilité incluent la conception et le transfert de nouveaux modèles de développement.

Beaucoup de projets se concentrent sur la conception et l'expérimentation de nouveaux modèles pour fournir des services et faciliter les liens entre le public et les acteurs du secteur privé. L'adhésion à ces modèles et leur répétition par les institutions d'État, les organismes financiers et les entreprises du secteur privé fait partie de la stratégie clé pour parvenir à la durabilité et à une grande incidence.

Quelques exemples prometteurs **d'adoption rapide des modèles par les organismes du secteur financier et d'entreprises du secteur privé** ont été remarqués. Les projets de CED qui ont obtenu du succès de viabilité financière et sociale, comme le développement de politiques et de pratiques inclusives, ont connu de forts niveaux d'adhésion des entreprises colombiennes. De plus, la progression des approches a été achevée par l'entremise de la participation et de la reproduction des activités de formation et des méthodologies par les nouveaux partenaires, comme la Chambre de commerce.

Les projets transférant leur modèle aux institutions de l'État sont confrontés à certains défis. Par exemple, la conception du modèle de souplesse de l'éducation afro-colombien a été reconnue comme un modèle de haute qualité efficace par le ministère de l'Éducation. Il y a une adhésion importante et le projet a transféré son modèle avec succès au ministère par un processus d'une durée de deux ans. Le modèle a par la suite été adapté pour répondre à certains engagements d'éducation pris avec des groupes démobilisés. Par contre, un manque de volonté politique pour investir les ressources requises et mettre en œuvre le modèle plus largement dans les régions rurales pourrait limiter sa durabilité et sa grande incidence potentielle. Les partenaires et les bénéficiaires de projet ont demandé au Canada de renforcer ses efforts de dialogue sur les politiques dans le but d'accroître l'attention de l'État envers l'éducation rurale et son financement.

Les partenaires de mise en œuvre ont souligné qu'**une plus grande attention pourrait être portée aux stratégies de replicabilité et de transférabilité**, particulièrement lorsque les acteurs du secteur public sont ciblés. Le tout peut être facilité en ajustant les cibles de mesure du rendement afin d'insister sur les cibles relatives aux services dans une moindre mesure (p. ex. le nombre d'étudiants rejoints par projet) et d'insister plutôt sur les efforts de conception, de test et de transfert de modèles de services abordables financièrement.

L'augmentation des conflits et de l'insécurité a posé des risques pour la durabilité des initiatives à long terme.

La fragilité du processus de paix a été identifiée comme un facteur clé qui influe sur la durabilité à long terme des initiatives. Cela devient particulièrement évident dans des domaines comme l'éducation rurale. Par exemple, les enseignants interrogés dans une des régions affectées par un conflit ont remarqué une diminution des inscriptions puisque les familles ne trouvent plus sécuritaire de laisser leurs enfants se rendre à l'école. Les partenaires et les bénéficiaires de l'ensemble des secteurs ont demandé **à la communauté internationale de jouer un plus grand rôle pour faire le suivi du progrès de l'Accord de paix et renforcer les efforts de dialogues politiques** afin de soutenir le processus de paix.

Constats

**Cohérence des programmes
et des politiques**

Approche d'évaluation de la cohérence

L'évaluation considère l'évaluation sur deux niveaux. Plus d'information sur l'approche employée pour évaluer la cohérence est disponible dans l'annexe III.

Cohérence dans l'aide internationale
(développement, aide humanitaire, paix et stabilisation)



Cohérence dans l'ensemble de l'engagement international
(aide internationale, commerce, diplomatie)



Pour chaque niveau de cohérence, cinq dimensions distinctes ont été évaluées :



Politique

Des objectifs et des priorités complémentaires sont guidés par un ensemble de logique politique partagée.



Institutionnelle

L'engagement en Colombie est guidé par une vision et une stratégie communes de la manière dont les différentes parties du ministère l'accompliront individuellement ou collectivement.



Administrative

Des outils de planification formelle, de coordination et de réalisation de rapport sont les soutiens d'une programmation complémentaire et collaborative.



Connaissance

Les systèmes et les outils formels sont en place pour permettre le partage des connaissances en appui à une programmation cohérente.



Informelle

Les réseaux de communication et de collaboration informels favorisent la collaboration et contribuent à une programmation cohérente.

Cohérence dans l'aide internationale

Il existe des exemples convaincants d'initiatives d'aide internationale bien coordonnés et complémentaires.

Le personnel des différents volets de programmation d'aide internationale manifeste souvent la **volonté de collaborer**. L'importance de la coopération et de la collaboration a été reconnue, en particulier en raison des besoins complexes qui découlent du processus de consolidation de la paix.

Dans la programmation visant le développement, les initiatives sont bien coordonnées dans l'ensemble des secteurs d'activités. Par exemple, Affaires mondiales Canada a joué un rôle de rassembleur en réunissant différents organismes de mise en œuvre dans le secteur de la CED. Cela a entraîné une complémentarité accrue des activités dans l'ensemble du travail qu'effectuent différents partenaires avec les coopératives.

Les intervenants internes et externes ont souligné la force du domaine de la collaboration entre les volets développement et humanitaire. La communication régulière entre le personnel de développement sur le terrain et le personnel humanitaire de l'administration centrale, les rôles et les responsabilités bien définies et les réseaux informels parmi les partenaires ont contribué à ces efforts.

Bien que des lacunes soient identifiées dans le partage de l'information, les efforts de communication entre le GSTR/PSOP et les agents politiques et le personnel de développement se sont améliorés au cours de la période d'évaluation. Le tout a été facilité par la coordination du soutien pour le programme de paix et les visites prolongées sur le terrain du personnel de l'administration centrale du PSOP.

Les défis liés au partage, la consolidation et la consolidation de l'information peuvent avoir engendré des occasions manquées d'obtenir une incidence stratégique et une visibilité accrues.

Malgré l'augmentation des efforts de collaboration au cours de la période d'évaluation, **les systèmes formels de promotion du partage des connaissances et de motivation de la collaboration sont demeurés faibles**. Plusieurs membres du personnel ont remarqué qu'ils n'étaient pas au courant des activités des autres secteurs et de la panoplie de projets soutenus par le ministère.

Les divers échéanciers d'approbations de projet, les divers formats de rapports pour faire part des résultats et l'absence d'une base de données organisationnelle accessible ont posé des défis pour aligner les activités et accroître les retombées. Cette situation a créé des obstacles à l'identification d'occasions de dialogue sur les politiques, de partenaires stratégiques et de projets.

Bien qu'il existe certains exemples de produits de communication pour les projets individuels, il n'y a aucun produit de communication intégré pour refléter la gamme complète de projets d'aide internationale ou donner un aperçu de la manière dont les différents volets appliquent collectivement les priorités d'Affaires mondiales Canada en Colombie. Il devient donc **difficile pour les partenaires gouvernementaux, les autres donateurs et le public d'obtenir des renseignements utiles**.

Cohérence dans l'ensemble de l'engagement international

« Personne n'essaie de ne pas se coordonner; il est simplement compliqué de le faire au quotidien et cela demande beaucoup de temps »

- Un membre du personnel d'Affaires mondiales Canada

La collaboration entre les volets est principalement stimulée par les événements externes et soutenue par les systèmes de communication et de partage d'information informels.

Il existe quelques exemples de collaboration dans des domaines d'intérêt mutuels pour les secteurs de développement, de diplomatie et du commerce.

Dans certains cas, des événements externes sont le moteur de la collaboration. Par exemple, l'examen approfondi des sociétés extractives canadiennes, auquel s'ajoute une couverture médiatique négative du soutien du Canada aux sociétés extractives a fait naître le besoin d'une réponse mieux coordonnée. Les efforts pour aligner les initiatives dans les domaines de gouvernance des secteurs extractifs, de responsabilité sociale des entreprises et des droits de la personne et pour élaborer des stratégies de communication communes ont augmenté.

Le plus souvent c'est une initiative personnelle qui engendre la collaboration Par exemple, les liens entre la programmation visant le développement durable (CED) et les intérêts du secteur commercial trouvent leurs racines dans les relations de travail positives et sont soutenus par des systèmes de communication et de partage d'information informels. La décentralisation du programme de développement, qui permet à son personnel de travailler étroitement avec le personnel commercial et politique, facilite ce genre d'interactions.

Il existe peu de mécanismes formels pour systématiser le partage des connaissances et faciliter la collaboration.

Le mélange de structures de gouvernance organisationnelle d'Affaires mondiales Canada, les différentes cultures de travail et la mobilité du personnel ont été souvent identifiés comme des obstacles à la cohérence. Dans ce contexte institutionnel, **la dépendance à une initiative et à la volonté personnelle de collaborer pose des risques au maintien et au renforcement de la cohérence.** De nombreux employés ont souligné le rôle du Chef de mission (CDM) comme principal moteur pour favoriser et entretenir une cohérence accrue.

Certains efforts pour passer à des mécanismes de partage des connaissances plus formels ont été effectués au cours de la période d'évaluation. Les rôles et responsabilités du personnel de développement reflètent la participation dans les groupes de travail axés sur le commerce et la responsabilité sociale des entreprises. De nouveaux espaces ont été créés pour le partage d'information sur les activités, les réunions et les événements. Bien que ces efforts entraînent une communication interne accrue, **les mécanismes formels pour collaborer sur les priorités et les enjeux émergents et restent faibles.** Par conséquent, les lacunes en cohérences sont difficiles à corriger. Par exemple, il a été souligné que les synergies dans les efforts de dialogues pour les droits de la personne (responsabilité du secteur politique) et de l'égalité des sexes (responsabilité du secteur de développement) pourraient être renforcées. Aussi, il pourrait y avoir une amélioration de la collaboration et du partage de connaissance concernant les nouveaux enjeux préoccupants, comme la sécurité des défenseurs des droits de la personne et les risques potentiels pour les femmes leaders des milieux ruraux et les agriculteurs participant aux projets de développement.

Cohérence dans l'ensemble de l'engagement international

Bonnes pratiques pour la cohérence

- Agence suisse pour le développement et la coopération (DDC) en Colombie

- **La stratégie par pays complète et intégrée** a aidé à accroître les synergies, identifier les points de connexions des différents volets et mieux coordonner les efforts de dialogue stratégique.
- **Des groupes de travail thématiques internes** se réunissent chaque mois pour identifier les domaines concrets pour la coopération dans les secteurs de développement, du commerce et de l'aide humanitaire.
- **Un cadre éthique**, concentré sur le secteur privé, les droits de la personne et la consolidation de la paix aide à communiquer avec les entreprises sur la manière et le lieu de leur travail et pour préparer le dialogue dans les domaines où il y a divergence (p. ex. les secteurs extractifs).
- **La stratégie de communication** est reliée à la stratégie par pays intégrée et elle aide à mieux informer les communautés, l'État de la Colombie et les contribuables suisses.
- **Le réseau mondial de la DDC et des ONG suisses** se réunit deux fois par année pour partager les bonnes pratiques.

Il a été déterminé que les outils de planification corporative et de rapport n'ont pas soutenu efficacement la cohérence et la cohésion de l'engagement international.

Douze outils différents pour la planification et la production de rapports ont été mis en œuvre au cours de la période d'évaluation. Le personnel de l'ensemble des secteurs a remarqué un lourd fardeau administratif pendant la mise en œuvre des outils. Les échéanciers sont souvent trop serrés pour permettre une consultation interne ou externe. **Plutôt que de promouvoir la planification intégrée, les outils ont tendance à devenir des parties de l'inventaire des activités ministérielles.** Dans l'ensemble, la trousse d'outils ministérielle n'a pas été jugée efficace pour soutenir la cohésion de l'engagement international à l'échelle d'un pays.

De nouveaux outils pour soutenir la cohérence ont été introduits, y compris une infrastructure panministérielle intégrée pour les pays bénéficiaires, nommé des cadres-pays intégrés (CPI). L'objectif du CPI est de « soutenir l'amélioration de la planification intégrée des missions et de l'administration centrale pour optimiser les incidences et la cohérence de l'engagement du Canada ». D'autres donateurs ont observé que l'utilisation d'une stratégie intégrée les a aidés à identifier les points de connexion, accroître les synergies entre les volets et mieux coordonner les efforts de dialogue sur les politiques.

Les obstacles dans le processus de mise en œuvre du CIPB, plus que l'outil en soi, peuvent avoir limité son efficacité. Peu d'employés ont été consultés lors de la préparation du CPI et quelques-uns n'étaient pas au courant de sa mise en œuvre. La séquence des outils ne leur permet pas de se renforcer mutuellement. Par exemple, le CPI a été mis en œuvre *avant* les outils qui auraient pu appuyer son perfectionnement, comme l'analyse intégrée de conflit, et *après* les processus auprès desquels il aurait pu s'alimenter, comme les énoncés de vision.
















Des obstacles se sont dressés dans la communication d'un « message clair du Canada » aux parties prenantes externes.

Les efforts pour élaborer et communiquer une vision partagée de l'engagement du Canada en Colombie sont principalement axés sur l'interne. Les cadres stratégiques, comme le CIPB, visent à fournir à la haute direction un aperçu des objectifs ministériels intégrés. Des trousse de présentation dressant un tableau des priorités du Canada et des approches pour l'engagement international ont été préparées à l'intention des hauts fonctionnaires.

Le ministère a peu de processus ou d'outils pour soutenir une communication vers l'extérieur au niveau intégré de l'ensemble de la mission. Par conséquent, il est difficile d'élever le profil du Canada et de communiquer un « message canadien » cohérent et uniforme. **Les parties prenantes externes**, y compris les partenaires gouvernementaux, les autres donateurs et les organisations de la société civile ont **mentionné avoir des difficultés d'obtenir une vision claire de l'ensemble de l'engagement du Canada en Colombie.** Les obstacles comprennent une confusion pour identifier les initiatives soutenues par le Canada, la méconnaissance de la manière d'accéder à l'information et de fausses perceptions du type d'activité et d'initiatives soutenues par le ministère.

Cohérence

Chaque dimension a été notée sur une échelle de quatre points, avec la cote la plus faible (1) signifiant que l'élément nuit à la cohérence et la cote la plus élevée (4) signifiant qu'il appuie entièrement la cohérence.

Dimensions	Sans l'aide internationale	Dans l'ensemble de l'engagement international
 Politique	 <p>Les politiques ministérielles aident à promouvoir la cohérence en identifiant l'éventail des priorités de l'ensemble de l'aide internationale, mais il y a un manque de clarté lorsque de nouvelles politiques sont mises en œuvre</p>	 <p>Les politiques ministérielles aident à promouvoir la cohérence en identifiant l'éventail des priorités dans les volets</p>
 Institutionnelle	 <p>Les projets sont généralement complémentaires et bien coordonnés, mais nous n'avons pas de vision stratégique clairement définie pour toute l'aide internationale en Colombie pour nous guider</p>	 <p>Il n'y a pas de mécanisme efficace pour soutenir l'élaboration et la communication d'une vision et d'une stratégie partagées dans tous les domaines de l'engagement international</p>
 Administrative	 <p>Les mécanismes de planification et de coordination sont lourds et ne favorisent pas une planification stratégique intégrée</p>	 <p>Les mécanismes de planification et de coordination sont lourds et ne favorisent pas une planification stratégique collaborative intégrée</p>
 Connaissance	 <p>Quelques mécanismes efficaces pour partager les connaissances entre les domaines thématiques similaires et entre certains volets de l'aide internationale. Des systèmes de gestion de l'information faibles pour consolider et partager l'information dans tous les volets de l'aide internationale.</p>	 <p>Certains efforts pour promouvoir la communication de renseignements et de connaissances sur des activités via des réunions et des événements. Des systèmes de gestion de l'information faibles pour consolider et partager l'information entre tous les volets et entre le terrain et l'AC</p>
 Informelle	 <p>Forte volonté de collaborer, soutenue par des systèmes de communication et de partage de renseignements informels aidant à établir des synergies entre certains volets de l'aide internationale</p>	 <p>Collaboration soutenue par l'initiative personnelle et partage de renseignement informel aidant à identifier des synergies entre certains domaines d'intérêts mutuels</p>

Conclusions

Conclusions

Il y a un fort consensus sur le fait que le **Canada est dans les « bons » domaines avec sa programmation en Colombie**. La programmation précoce et soutenue des programmes dans des domaines essentiels au processus de paix a permis de renforcer les capacités pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux nouvelles occasions à mesure que le contexte évoluait en Colombie. Le mélange de programmations humanitaires, de développement, de paix et de stabilisation d'Affaires mondiales Canada aborda un large éventail de besoins, y compris les réponses immédiates au conflit et au déplacement et des efforts soutenus pour combler les besoins structurels à long terme et faire la promotion de la paix.

Des résultats concrets ont été réalisés au niveau de projets par les initiatives pour les enfants et la jeunesse, de croissance économique durable et de consolidation de la paix. Les projets ont contribué à renforcer les organisations de la société civile, comme les coopératives agricoles et les groupes de défenses des droits des femmes, en particulier à l'échelle locale. La capacité de **réunir les acteurs des secteurs public et privé pour qu'ils collaborent de façons nouvelles et novatrices** a grandement contribué au succès des projets. Les projets qui démontrent une viabilité financière et sociale avec succès parviennent à de hauts niveaux d'adhésion des acteurs du secteur privé et augmentent leurs perspectives de durabilité et d'incidences. Quelques défis se sont présentés dans le transfert de nouveaux modèles de prestation des services aux institutions de l'État. Dans l'ensemble, les approches de prestation de l'aide internationale ont été alignées avec les bonnes pratiques pour l'engagement des donateurs dans les pays à revenus moyens et les États fragiles.

Une **contribution importante a été apportée au dialogue sur les politiques** dans les domaines de protection de l'enfance, de l'éducation rurale, du développement économique des femmes en milieu rural et de l'égalité entre les sexes. Le ministère a joué un rôle de rassembleur en réunissant les parties prenantes et en donnant un accès aux tables de dialogues sur les politiques aux partenaires de mise en œuvre.

Certains projets ont établi de bonnes pratiques et des modèles novateurs pour promouvoir l'égalité des sexes et les droits des femmes. Des résultats concrets ont été réalisés dans tous les volets de l'aide internationale dans le domaine de la violence sexuelle et fondée sur le sexe. Toutefois, **d'importants obstacles à l'égalité entre les sexes subsistent** et il est reconnu qu'une vision à long terme est nécessaire pour surmonter des obstacles culturels, socioéconomiques et institutionnels bien enracinés.

Il a été possible d'identifier quelques exemples révélateurs de cohérence dans l'ensemble de la programmation d'aide internationale et les domaines d'intérêts mutuels des volets de l'aide internationale, du commerce et de la diplomatie. **Dans les cas où la cohérence est présente, elle est principalement stimulée par les événements externes et soutenue par les systèmes de communication et de partage d'information informels**. Il existe peu de mécanismes formels pour systématiser le partage des connaissances et faciliter la collaboration. Les outils de planification et de rapport ministériels, en grande partie mis en place suite à l'amalgamation du ministère en 2013, n'ont pas efficacement soutenu la cohésion de l'engagement international. La rareté des produits de communication intégrés publics à l'échelle du pays a compliqué la possibilité d'avoir une vision claire de l'ensemble l'engagement du Canada en Colombie pour les intervenants externes, y compris les partenaires gouvernementaux, les autres donateurs et les organisations de la société civile.

Recommandations et réponses de la direction

Sommaire des recommandations et de la réponse de la direction

<p>Recommandation 1: Continuer à fournir des orientations et une formation régulière au personnel, aux organismes de mise en œuvre et aux partenaires sur la manière d'aligner les projets avec la Politique d'aide internationale féministe.</p>	<p>Acceptée: Le Programme de développement de la Colombie continuera de réunir régulièrement le personnel, les organismes d'exécution et les partenaires en Colombie pour échanger de l'information, faire le point et partager de bonnes pratiques concernant la mise en œuvre de la Politique d'aide internationale féministe (PAIF), l'accent étant mis sur l'innovation en matière de développement. L'ICSE collaborera avec les responsables du Programme de développement de la Colombie afin de combler les lacunes décelées en matière de formation ministérielle et de mettre à l'essai de nouveaux cours liés à la PAIF ainsi que d'autres outils d'apprentissage, s'il y a lieu.</p>
<p>Recommandation 2: Élaborer une stratégie de dialogue sur les droits et les politiques avec des objectifs clairs, des outils connexes et de la formation.</p>	<p>Acceptée: Les responsables du Programme de la Colombie redoubleront d'efforts pour communiquer avec précision les objectifs du Programme en matière de défense des droits et de dialogue politique et en établir l'ordre de priorité au moyen d'une stratégie à l'échelle du Programme, en consultation avec les partenaires de mise en œuvre en Colombie et d'autres volets de mobilisation internationale (commerce et diplomatie, notamment). La Direction de la coordination de la politique d'aide internationale (PVP) partagera les directives, les outils et la formation connexes lorsqu'ils seront finalisés afin d'appuyer le Programme de la Colombie dans ses efforts en matière dialogue sur les droits et les politiques.</p>
<p>Recommandation 3: Au niveau de l'ensemble de la mission, continuer à renforcer les systèmes formels de partage d'information et de connaissance et identifier les mécanismes favorisant la collaboration</p>	<p>Acceptée: La Mission en Colombie (BGOTA) renforcera davantage son échange de connaissances et d'information entre les volets de l'aide et de la mobilisation internationales. Il s'agira notamment d'officialiser les mécanismes de cohérence des politiques et des programmes ainsi que d'accroître la collaboration comme cela a été établi dans le cadre du processus de planification des cadres-pays intégrés. La Direction de l'Amérique du Sud (NLA), dans le cadre de ses interactions quotidiennes avec BGOTA, favorisera davantage le partage et l'échange d'information entre les trois volets à la mission et à l'administration centrale.</p>
<p>Recommandation 4: Mettre sur pied une stratégie de communication pour l'ensemble de la mission afin d'assurer un « message canadien » cohérent et consistant.</p>	<p>Acceptée: La Mission en Colombie (BGOTA) traitera plus précisément de ses activités et de ses priorités pour l'ensemble de la mission en Colombie par le truchement d'une stratégie de communication intégrée. Affaires publiques (LCD) s'engage à travailler avec la Direction générale des Amériques et la BGOTA relativement à un message intégré pour l'ensemble du Canada.</p>
<p>Recommandation 5: Examiner les processus pour la mise en œuvre du cadre-pays intégré (CPI) et évaluer la manière dont le CPI peut être mieux utilisé pour favoriser la cohérence de l'engagement canadien</p>	<p>Acceptée: Direction de la planification des politiques étrangères (POL) complètera un examen dans le cadre d'une approche axée sur les leçons retenues en vue de fournir des recommandations consolidées visant à améliorer l'approche des CPI pour le cycle de planification de l'année financière 2019-20. La Mission en Colombie continuera de collaborer avec la POL et avec d'autres intervenants du processus pilote des CPI pour partager les leçons, les possibilités et les défis liés au lancement du processus des CPI sur le terrain.</p>

Considérations pour l'apprentissage horizontal

Considérations pour l'apprentissage horizontal

Les programmes dans les pays à revenu intermédiaire

- 1) Les pays à revenu intermédiaire peuvent fournir des occasions pour tester des manières novatrices d'apporter et de financer de l'aide au développement, comme le financement fondé sur les résultats et les partenariats avec les acteurs du secteur privé. Il est important de tirer des leçons et de les diffuser rapidement lors des projets pilotes de nouvelles initiatives.
- 2) Les programmes dans les pays à revenu intermédiaire demandent d'accorder davantage de temps et de ressources aux activités de dialogue sur les politiques. Le personnel aura besoin de soutien et de formation pour développer les habiletés et les compétences nécessaires.

Programmes dans les États fragiles et touchés par un conflit

- 3) Les programmes dans les États fragiles et touchés par un conflit demandent l'utilisation d'approches itératives et adaptatives pour la mise en œuvre de projet. Les systèmes de rétroaction et d'apprentissage continu sont importants. La souplesse allouée aux mécanismes de contrats, aux cadres de gestion axée sur les résultats et au financement local devrait être optimisée.
- 4) Il y a un besoin implicite pour que les projets abordent les enjeux de traumatismes quand le travail se fait dans des régions touchées par un conflit. Les bonnes pratiques incluent l'intégration de composantes de soutien psychosocial, avec des budgets alloués dans les projets de l'ensemble des secteurs.
- 5) Dans les régions de crise continue, les organismes humanitaires peuvent avoir une connaissance approfondie des mécanismes de conflit locaux et ils peuvent avoir la confiance des communautés affectées. Les mécanismes pour partager l'information et collaborer aux projets peuvent aider aux partenaires de développement de mieux identifier les besoins des groupes cibles et d'y répondre.

Politique d'aide internationale féministe

- 6) Renforcer l'utilisation du *Plan d'action pancanadien pour les femmes, la paix et la sécurité* dans l'élaboration des programmes pour compléter la *Politique d'aide internationale féministe*, en Colombie et dans les autres États affectés par les conflits, peut aider à favoriser les synergies et la cohérence dans l'ensemble des programmes d'aide internationale dans des domaines comme la violence sexuelle et fondée sur le sexe .
- 7) Dans des contextes culturels conservateurs, il peut parfois être plus efficace d'approcher le féminisme indirectement en faisant la preuve de la viabilité sociale et financière des initiatives. Impliquer les garçons et les hommes de manière active peut aider à favoriser l'égalité entre les sexes.

Cohérence

- 8) La cohérence dépend souvent de l'initiative individuelle et de la volonté de collaborer. Il faut équilibrer les pratiques informelles avec les mécanismes formels et les mesures incitatives pour maintenir et renforcer la cohérence dans l'ensemble des volets de programmation. Les outils de programmation comme le cadre-pays intégré, l'analyse intégrée des conflits et les analyses comparatives entre les sexes plus ont le potentiel pour favoriser la cohérence si l'ensemble des lignes d'activité sont véritablement impliqués dans leur développement.
- 9) Le mélange de structures de gouvernance organisationnelle, des cultures de travail différentes et une forte mobilité du personnel créent des obstacles à la cohérence ministérielle à l'échelle du pays. Le rôle du chef de mission (CDM) est essentiel pour favoriser et entretenir la cohérence dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Annexes

Annexe I	Modèle de programme logique de développement bilatéral
Annexe II	Méthodologie : Limitations des données
Annexe III	Méthodologie : Approche d'évaluation de la cohérence

MODÈLE LOGIQUE (ML)* À L'ÉCHELLE DU PROGRAMME DE LA COLOMBIE
Exercices 2014 à 2019

RÉSULTAT ULTIME	Un développement social et économique plus inclusif en Colombie						
RÉSULTATS INTER-MÉDIAIRES	Meilleure protection, de la part des institutions étatiques et de la société civile, des droits des groupes les plus vulnérables en Colombie, en particulier des enfants et de la jeunesse.			Participation accrue des groupes vulnérables aux activités économiques, y compris la participation équitable des femmes.		Gestion plus efficace, équitable et durable sur le plan environnemental des principaux secteurs de l'économie (y compris les ressources naturelles) de la part des institutions étatiques colombiennes.	
RÉSULTATS IMMÉDIATS	1110 Capacité accrue de l'État de protéger les groupes vulnérables et assurer la sécurité des citoyens	1120 Capacité accrue des communautés /société civile de promouvoir les droits de la personne des groupes vulnérables	1130 Capacité accrue des enfants et de la jeunesse, en particulier les jeunes femmes et les filles, de revendiquer leurs droits	1210 Capacité accrue des petits agriculteurs de milieu ruraux de produire et d'accéder aux marchés (avec une attention particulière apportée aux productrices agricoles)	1220 Meilleur accès des groupes affectés par les conflits et les groupes défavorisés, en particulier les jeunes, aux occasions d'emploi ou d'entrepreneuriat	1310 Capacité accrue des institutions de l'État de Colombie pour planifier et gérer les secteurs clés de l'économie (incluant les naturelles) de manière efficace, équitable et durable.	1320 Capacité accrue des communautés pour participer à un dialogue éclairé sur les enjeux de développement locaux (incluant les ressources naturelles et l'agriculture)

* Le modèle logique couvre les programmes de développement bilatéral en Colombie. Ce modèle logique a été approuvé par le directeur du développement de Colombie en avril 2016. Consultez le document du SGDE no 6952410 pour voir le modèle logique complet (y compris les extrants et les activités).

Méthodologie — Limites des données

Les limitations incluent les restrictions de sécurité en Colombie et les obstacles à franchir pour accéder aux données du programme de l'ensemble de l'aide internationale et les regrouper.

Limites

Obstacles à franchir pour localiser l'information ou les données du programme ou du projet et y accéder causés par :

- les systèmes d'information incompatibles
- les documents principaux inaccessibles ou manquants
- de nombreux documents qui ne sont pas sauvegardés dans le système de gestion des documents partagés

Impossible de regrouper les résultats et les données des bénéficiaires de l'ensemble de l'aide internationale parce que :

- les rapports donnent des résultats annuels, pas des résultats cumulatifs
- il y a un manque de clarté sur la manière dont les objectifs ont été établis
- une multitude d'indicateurs de rendement ne sont pas alignés à une stratégie commune

Le moment choisi pour les visites de site et les préoccupations de sécurité inattendues ont engendré :

- un accès limité aux groupes bénéficiaires dans une région affectée par les conflits
- des obstacles à la participation des femmes
- un accès limité aux agents du gouvernement, en raison de la période électorale

Stratégies d'atténuation

- Les évaluateurs ont consacré un temps et des efforts considérables pour localiser et regrouper les documents, avec le soutien du personnel du programme
- Les évaluateurs ont tiré profit des répertoires des documents principaux (quand ils étaient disponibles)

- Le logiciel Nvivo 11 a été utilisé pour analyser les données du projet et identifier les tendances et les résultats communs
- Lorsque le regroupement était impossible, de grandes catégories ont été créées pour des fins de rédaction de rapport

- L'itinéraire de visite a été ajusté et des emplacements de remplacement sécuritaires et neutres pour tenir les réunions et interagir avec les bénéficiaires ont été choisis
- Les tentatives pour contacter les agents du gouvernement ont été effectuées aussitôt que possible avant l'élection

Approche globale

L'approche d'évaluation visant à évaluer la cohérence mettait l'accent sur ce que nous entendions par « cohérence », sur ce que nous pouvions mesurer pour établir la cohérence du Programme pour la Colombie et cerner les forces et les faiblesses de ce dernier. L'approche avait pour but de définir les éléments sous-jacents de la cohérence, de déterminer si ces éléments sont un gage de cohérence et permettent d'atteindre les résultats escomptés.

Démystifier la cohérence

L'OCDE (2018) définit la cohérence comme étant une approche et un outil stratégique pour intégrer systématiquement les dimensions économiques, sociales et environnementales à toutes les étapes de l'analyse stratégique à l'échelle nationale et internationale. Ce concept est fondé sur la nécessité d'harmoniser les divers intérêts et acteurs qui favorisent la coopération internationale, et de mettre davantage à profit leur incidence collective de manière à maximiser les résultats associés au développement durable. La définition initiale de la cohérence dans le cadre de l'évaluation s'inspirait de la note d'orientation pour le cadre-pays du Ministère qui se veut un outil de planification stratégique. Date cette note, il est question de l'**objectif qui consiste à améliorer la cohérence en veillant à ce que les différents domaines d'effort se renforcent mutuellement et ne visent pas des objectifs contraires**. Pour qu'il y ait cohérence, il n'est pas nécessaire que tous les acteurs collaborent à une même initiative. Il est plutôt nécessaire de bien comprendre les enjeux associés à l'effort (p. ex. partenariat entre le Canada et la Colombie), notamment ce que chacun des acteurs fait, de tirer profit des occasions d'efforts concertés, de veiller à ce que les volets du programme ne soient pas en contradiction les uns avec les autres, et de définir chacune des initiatives en fonction des autres, lorsque cela est possible.

Définir le niveau de cohérence

L'évaluation portait uniquement sur la **cohérence interne** au sein des programmes d'aide internationale (développement, aide humanitaire, paix et stabilisation) et la **cohérence intra organisationnelle** parmi les volets du Ministère en matière d'engagement sur la scène internationale (aide internationale, commerce, diplomatie). Un troisième niveau de cohérence a été défini, à savoir la **cohérence inter organisationnelle**. L'évaluation de ce niveau de cohérence tiendrait compte de tous les ministères du gouvernement du Canada actifs en Colombie, de la cohérence avec les politiques de la Colombie et de la cohérence entre le Canada et les autres pays et organismes qui travaillent en Colombie et qui y favorisent le développement. L'évaluation de ce niveau de cohérence ne s'inscrivait pas dans la portée de la présente évaluation.

Évaluer la cohérence

Après avoir défini les niveaux de cohérence à prendre en compte, il fallait cibler les **éléments de base ou les principes d'efficacité à l'appui de la cohérence**, lesquels comprenaient les systèmes institutionnels, administratifs, informels et de gestion des connaissances (voir la diapositive 21). Il peut être utile de comprendre dans quelle mesure ces éléments favorisent un programme cohérent de manière à déterminer ce **qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, ainsi que les occasions qui se présentent pour améliorer la cohérence**. Ensuite, nous avons recueilli de l'information par le truchement de la consultation de documents et de la tenue d'entrevues afin de déterminer dans quelle mesure les éléments de cohérence étaient en place. Il a notamment été nécessaire de cerner des exemples de cohérence ainsi que les facteurs « favorables » et « contraignants ». Comme ces points sont principalement de nature qualitative, nous avons eu recours à une approche misant sur les rubriques afin de définir les niveaux d'achèvement. Les rubriques permettent d'établir des critères clairs pour représenter différents niveaux de rendement et, au fil du temps, contribuent à faire le suivi des progrès et des variations de rendement. Voici un exemple de rubriques pour l'évaluation de la cohérence administrative.

1 – Systèmes et outils administratifs qui nuisent à la collaboration et à la cohérence parmi les volets de l'engagement international.

2 – Systèmes et outils administratifs qui limitent la collaboration et la cohérence parmi les volets de l'engagement international.

3 – Systèmes et outils administratifs qui favorisent généralement la collaboration et la cohérence parmi les volets de l'engagement international.

4 – Systèmes et outils administratifs qui encouragent et améliorent la collaboration et la cohérence parmi les volets de l'engagement international.