

STA
3003



**Appui à la coordination des projets à l'Aide
internationale à l'enfance (L'AMIE)**

RAPPORT DE STAGE

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
PRÉSENTÉ PAR

SOSTHÈNE H. M. NGATOM

SUPERVISEUR :

MARIE-EVE PINEAU
COORDONNATRICE DES PROJETS
AIDE INTERNATIONALE À L'ENFANCE (L'AMIE)

DIRECTEUR DE STAGE :

ERIC DION, EMBA
CHARGÉ DE COURS
ENAP

FÉVRIER 2015



Table des matières

Table des matières	1
Introduction	4
I- Le mandat et ses objectifs	4
II- Cadre d'Analyse (Multidimensionnel)	5
II.1- Contexte	5
II.1.1- Contexte historique	5
II.1.2- Contexte géographique.....	6
II.2- La socio-culture	7
II.2.1- La sous-culture des dirigeants	7
II.2.2- La sous-culture des bénévoles	8
II.1.3- La sous-culture des bailleurs de fonds	8
II.2.4- La sous-culture des bénéficiaires.....	9
II.3- L'organisation.....	10
II.4- Stratégique.....	12
II.5- Le systémique	13
II.5.1- Les projets de développement	13
II.5.2- Les parrainages	14
II.5.3- Les stages	14
II.6- La dynamique	16
III- Ancrages Théoriques	18
III.1- Mise en perspective théorique du mandat.....	18
III.2- Problématique	20
III.3- Hypothèse	21
III.4- Concepts.....	22
IV- Mise en œuvre	27
IV.1- Participations.....	27
IV.2- Observations	28
IV.3- Productions	30
IV.4- Discussions	32
IV.5- Réflexions	34
IV.6- Résultats.....	35
V- Retour sur le stage/apprentissages	35
Conclusion / Synthèse	40

Références.....	43
Livres 43	
Rapports.....	43
Articles.....	43
Sites Web.....	43
Sigles et abréviations.....	46
Annexes.....	48
Annexe 1 – Sommaire exécutif du projet CEDI-VE.....	48
Annexe 2 – Sommaire exécutif du projet Autonomisation des veuves et de leurs enfants.....	50
Annexe 3 – Sommaire exécutif du projet PTME.....	53
Annexe 4 – Sommaire exécutif projet Santé maternelle et infantile au Burundi.....	55
Annexe 5 – Profil pays Burundi.....	57
Annexe 6 – Profil pays Haïti.....	61
Annexe 7 – Gabarit registre du risque.....	65
Annexe 8 – Gabarit modèle logique.....	71
Annexe 9 – Gabarit cadre de mesure de rendement.....	73

Introduction

L'accomplissement du stage académique est une exigence de notre programme de Maîtrise en administration publique de l'École Nationale d'Administration Publique – ENAP. Pour répondre à cette exigence, les investigations relatives à la recherche de l'organisation devant servir de cadre à ce stage ont abouti à la signature d'une approbation de stage avec l'Aide canadienne basée à Québec. Le mandat de ce stage d'une durée de quatre mois (du 08 septembre au 19 décembre 2014) était assorti des livrables suivants :

- La rédaction du rapport final du projet « Renforcement de la capacité organisationnelle du Centre d'éducation et de développement – Village de l'Espoir (CEDI-VE) pour un meilleur appui à la communauté » en cours de finalisation en Haïti ;
- L'élaboration d'un projet pour répondre à l'appel à proposition de la Fondation Grenier ;
- L'analyse du rapport narratif et financier de l'Œuvre Humanitaire pour la Protection et le Développement de l'Enfant en difficulté (OPDE)- Burundi ;
- La rédaction du rapport final du projet de l'Association de Prise En Charge des Orphelins du SIDA (APECOS) ;
- L'élaboration du projet en réponse à l'appel à proposition du Ministère des Affaires Étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants.

Cet engagement vis-à-vis de l'organisation d'accueil est accompagné d'un autre, vis-à-vis de l'ENAP, qui consiste à la production d'un rapport de stage. Ce document de réflexion sur le stage procède par l'énoncé du mandat et de ses objectifs, l'analyse de l'organisation d'accueil à partir du cadre multidimensionnel, l'ancrage théorique du mandat de stage, la mise en œuvre, et les apprentissages à l'issue du stage.

L'ancrage théorique du mandat de stage conduit à l'interrogation de l'influence du nouveau paradigme de l'aide au développement sur l'efficacité des OCI au Canada. La partie consacrée à la mise en œuvre permet d'apporter une réponse à cette interrogation.

I- Le mandat et ses objectifs

Le mandat de ce stage consiste à apporter un appui technique au département des projets de L'AMIE dans la coordination des projets de développement internationaux. Ce département met en œuvre des projets dans les pays en développement. Les projets en cours sont localisés dans la région de l'Afrique des Grands Lacs (Burundi, Rwanda) et en Haïti. Ils sont réalisés avec le soutien des bénévoles et des partenaires locaux sur le terrain, et sont coordonnés à

partir du siège à Québec. La tâche de coordination est généralement intense et exigeante en ressources humaines. Du fait des coupures budgétaires auxquelles les organisations de coopération internationale canadiennes ont fait face, L'AMIE a été astreinte à opérer des ajustements qui ont affecté son personnel. Le département des projets est passé de deux à un employé. Ainsi, pour répondre à l'intensité du volume de travail qui survient à temps à autres, le département des projets a souvent recours au service des stagiaires. En ce qui concerne L'AMIE, c'est dans ce cadre que l'offre de stage a été faite. En ce qui me concerne en tant que stagiaire, ce stage tient lieu d'activité d'intégration que je dois accomplir afin de compléter mon programme de Maîtrise en administration publique à l'ENAP. Autrement dit, le mandat de ce stage vise essentiellement deux objectifs :

- D'une part, apporter un appui au département des projets de L'AMIE dans la gestion des projets de développement en cours ; et
- D'autre part, exposer le stagiaire aux réalités du management à l'international, à travers son implication effective dans la gestion des projets conduits par l'organisation d'accueil.

Les livrables associés à ce stage ont été déjà présentés plus haut.

Dans l'accomplissement de ce stage, j'ai été accompagné par la coordinatrice des projets de L'AMIE, agissant en qualité de superviseure pour l'organisation d'accueil, et d'un membre du corps professoral de l'ENAP, agissant à titre de directeur de stage. Ces deux personnages ont été chargés de veiller à l'accomplissement de mon mandat respectivement vis-à-vis de l'organisation et de l'ENAP. Nous leur témoignons notre profonde gratitude.

II- Cadre d'Analyse (Multidimensionnel)

Le stage académique nous a conduits à l'accomplissement d'un mandat de travail au sein de L'AMIE. Pour mieux appréhender cet environnement de travail, nous aurons recours au cadre d'analyse multidimensionnelle qui comprend le contexte, la socio-culture, l'organisation, le stratégique, le système et la dynamique.

II.1- Contexte

II.1.1- Contexte historique

Historiquement, l'aide internationale à l'enfance voit officiellement le jour le 25 novembre 1974 sous l'appellation Aide médicale internationale à l'enfance Inc. A partir de 1978, ses activités sont consacrées aux négociations avec le gouvernement canadien et le gouvernement du Québec pour favoriser l'accueil de réfugiés des camps du Sud-Est asiatique.

Entre 1979 et 1985, L'AMIE accueille des centaines d'enfants réfugiés et encourage leur intégration au sein de familles d'accueil québécoises.

À partir de 1981, elle s'engage dans l'appui aux projets de développement communautaires, avant d'être rejoint sur ce champ un an plus tard, en 1982, par l'Agence canadienne de développement international. Dans cette mouvance, elle développe d'autres programmes, dont le service d'aide à la scolarisation des enfants défavorisés, et profite d'une expansion rapide. Son programme d'accueil aux enfants réfugiés est élargi à l'accueil des adultes et familles. En 1987, L'AMIE est officiellement reconnue organisme d'accueil par le Haut-commissariat des Nations des Nations Unies. Elle donne son autonomie au service d'accueil aux réfugiés en 2003¹. L'équipe permanente de L'AMIE se constitue et établit son nouveau siège social à Québec entre 1997 et 2000. Au cours de cette même période, l'organisation intègre l'Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI.

A partir de 2001, elle élargit ses activités d'éducation et de sensibilisation avec l'offre des stages de coopération internationale aux jeunes québécois².

II.1.2- Contexte géographique

L'aide internationale à l'enfance est une organisation de coopération internationale canadienne basée à Québec. Ses activités sont pilotées à partir de Québec et dirigées vers trois zones géographiques : l'Afrique, l'Amérique latine et l'Asie. Les pays couverts par les différents programmes sont : Bolivie, Burundi, Cameroun, Haïti, Honduras, Madagascar, Malawi, Paraguay, Pérou, Philippines, République démocratique du Congo, République dominicaine, Rwanda, Sri Lanka³. Dans le cadre de notre stage, les projets sur lesquels nous travaillons sont mis en œuvre en Haïti et au Burundi.

Haïti

Avec une population de 10,32 millions d'habitants et classé 168^e sur 187 en ce qui concerne l'indice de développement humain⁴, Haïti est le pays le plus pauvre des Amériques. La situation des enfants haïtiens est l'une des plus mauvaises du monde. Plus d'un jeune sur 10 meurt avant l'âge de cinq ans ; plus de 200 000 enfants perdent l'un ou leurs deux parents à cause du SIDA, et entre 3,2 et 6,7 pour cent des jeunes femmes de 15 à 24 ans vivent avec le

¹ L'AMIE, <http://www.amie.ca/notre-organisme/47-historique-> (consulté le 24/09/2014)

² Ibid.

³ Ibidem.

⁴ <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/HTI> (Consulté le 02/11/2014)

VIH/SIDA. En outre, tous les ans, près de 5 000 enfants naissent avec le VIH, et le taux de mortalité des mères est l'un des plus élevés du monde. Plus d'un cinquième des enfants haïtiens souffrent d'insuffisance pondérale à la naissance, et seulement la moitié de la population infantine est régulièrement vaccinée. Près de 40 pour cent des enfants de moins de cinq ans sont atteints d'infections respiratoires aiguës⁵. (Voir Annexe 1 pour le profil pays).

Burundi

Le Burundi occupe la 180^e place des 187 pays s'agissant de l'indice de développement humain. Sa population s'élève à 10,16 millions d'habitants⁶. Pays petit et densément peuplé d'Afrique de l'Est, le Burundi compte environ 90 pour cent des gens vivant dans des zones rurales. Malgré ses collines verdoyantes bien divisées en terres agricoles individuelles, le pays connaît le taux de faim le plus élevé des 120 pays où l'indice de la faim dans le monde a été calculé en 2012. Près de deux tiers, ou 58 pour cent, de tous les enfants de moins de cinq ans souffrent de malnutrition chronique – l'un des taux les plus élevés dans le monde⁷. (Voir annexe 2 pour le profil pays).

II.2- La socio-culture

La socio-culture de L'AMIE est produite par les différentes catégories de parties prenantes qui participent à son fonctionnement. À partir de ces catégories, on peut identifier plusieurs sous-cultures : la sous-culture des dirigeants (le conseil d'administration, les employés), la sous-culture des bénévoles, la sous-culture de Bailleurs de fonds, la sous-culture des bénéficiaires.

II.2.1- La sous-culture des dirigeants

Les dirigeants de L'AMIE comprennent le conseil d'administration et les employés.

Le conseil d'administration

L'équipe dirigeante de L'AMIE est chapeauté par le conseil d'administration qui est l'instance décisionnaire de l'organisation. C'est lui qui trace ou adopte les grandes lignes de conduite de l'organisation. Il est responsable de la politique générale de l'organisation. Il se réunit en session ordinaire au mois, neuf fois par année et au plus une fois par mois. Son assemblée générale par contre a lieu une fois par année. Il est constitué de 12 membres et a à sa tête une présidente honoraire.

⁵ http://www.unicef.org/french/emergencies/haiti/19564_19570.html (Consulté le 02/11/2014)

⁶ <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/BDI> (Consulté le 02/11/2014)

⁷ http://www.unicef.org/french/infobycountry/burundi_69651.html (Consulté le 02/11/2014)

La sous-culture des employés

Pour rendre opérationnel les décisions de son conseil d'administration, L'AMIE compte sur l'expertise de ses employés. Ce sont des salariés qualifiés dans les domaines d'activités de L'AMIE, qui travaillent pour l'accomplissement de sa mission et pour l'atteinte de ses objectifs. Son équipe exécutive est constituée d'un directeur général, d'une secrétaire-réceptionniste, d'une coordonnatrice administrative et comptable, d'une coordonnatrice de projets de développement, d'une coordonnatrice de programme des parrainages, d'une coordonnatrice des stages internationaux, d'une responsable des stages jeunesse et d'une adjointe au stages Québec sans frontières. L'équipe a ainsi été réduite en raison des coupures budgétaires qui ont eu cours dans le portefeuille du développement international du gouvernement du Canada ces dernières années. Pour cette raison également, tout le personnel de l'organisation est passé d'un régime à temps plein à celui à temps partiel. Ce mouvement conjoncturel n'a cependant pas altéré le fonctionnement normal des activités de l'organisation. Le personnel partage le principe de développement solidaire de l'organisation et semble bien s'accommoder de sa vocation d'organisation sans but lucratif.

II.2.2- La sous-culture des bénévoles

Organisation à moyens modestes et opérant, entre autres, avec le souci de l'efficacité de l'aide (notamment la réduction des coûts de transaction), L'AMIE s'appuie sur les bénévoles pour minimiser les frais administratifs et apporter une aide directe et efficace aux enfants concernés par sa mission. Les bénévoles travaillent sur la base du volontariat et sans aucune forme de rémunération. Ils sont tout simplement animés par la volonté d'apporter leur contribution à la réalisation de la mission de l'organisation. L'AMIE compte sur une équipe de plus de 80 bénévoles dévoués dont le travail permet la réalisation de ses projets et sa pérennité. Les interventions des bénévoles vont de l'appui à la réalisation des activités au siège de l'organisation aux missions sur le terrain, le tout à leurs propres frais. Ils sont animés par le souci d'entraide, par l'altruisme.

II.1.3- La sous-culture des bailleurs de fonds

Cette catégorie d'intervenants renvoie aux pourvoyeurs de L'AMIE. En tant qu'organisation sans but lucratif, L'AMIE obtient les moyens de financement de ses activités auprès de divers donateurs : le ministère des affaires étrangères, du commerce et du développement (MAECD) ou anciennement l'ACDI (l'agence canadienne de développement international), le ministère des relations internationales et de la francophonie (MRIF), les Fondations et autres donateurs privés.

Le MAECD et le MRIF

Ces deux institutions sont les principaux pourvoyeurs de fonds de L'AMIE. La première, située au niveau fédéral, finance des projets d'envergure plus grande que la seconde qui se situe au niveau provincial. Leur soutien varie en fonction des projets. Selon la coordinatrice des projets, ce soutien en 2012 s'élevait à 36% pour l'ACDI et à 25% pour le MRIF. La grande part de ce soutien va aux projets et aux stages.

Pour mettre leurs fonds à la disposition des organisations de coopération internationale (OCI), ces bailleurs procèdent par un appel à projets qui spécifie les critères et les règles d'éligibilité. Les OCI sont appelées à répondre à cet appel en proposant un document de projet répondant aux critères exigés par les bailleurs et à la date recommandée. À l'issue de l'analyse de ces propositions, les bailleurs décident d'accorder ses fonds à ou aux organisation(s) répondants le plus à ses critères d'éligibilité. En dehors de la pertinence et de la cohérence de la proposition par rapport aux attentes de l'appel à projet, l'organisation candidate doit également faire la démonstration de sa capacité à produire sa contrepartie du financement, car ces bailleurs ne financent pas à 100%. Les organisations demandeurs doivent supporter un pourcentage de l'aide. Cette contrepartie se situe selon les bailleurs et les propositions entre 25% et 15%. L'octroi du financement est entériné par un accord de financement qui précise le code de conduite des deux parties.

Avec les coupures budgétaires de ces dernières années, ces bailleurs sont devenus de moins en moins généreux dans l'octroi des financements. Ce qui affecte l'agilité des OCI québécoises et canadiennes sur le terrain du développement international.

Les Fondations et autres donateurs privés

L'AMIE a également recours aux fondations et autres donateurs privés pour le financement de ses projets. Cette catégorie de donateurs intervient beaucoup plus dans le cadre de la constitution de la contrepartie de l'organisation par rapport au financement accordé par le MAECD ou le MRIF. C'est donc auprès d'elle que L'AMIE va chercher les 25% ou 15% exigés par ses bailleurs de fonds principaux. Entre autres fondations auxquelles elle a recours, on peut citer la fondation Roncalli, la fondation communautaire du grand Québec pour le fonds Louise Grenier, et la fondation L'AMIE. S'agissant des autres donateurs privés, on peut nommer le groupe Leclerc, Loto magique et les particuliers.

II.2.4- La sous-culture des bénéficiaires

Sur le chemin vers les bénéficiaires finaux des activités de développement de L'AMIE, il y a les partenaires locaux.

Les partenaires locaux

Les partenaires locaux sont des relais indispensables dans la mise en œuvre des projets de L'AMIE. Ils interviennent non seulement dans l'appui logistique, mais aussi dans l'appropriation locale et la pérennisation des projets. Ils servent aussi de personnes ressources par rapport à la connaissance du terrain et aux informations relatives à la détermination de la pertinence des projets, de point focal au niveau local.

Leur présence dans la chaîne de la canalisation de l'aide au développement ne relève pas seulement de la volonté des OCI ou de L'AMIE, mais des bailleurs de fonds également. Tous les bailleurs principaux de L'AMIE incluent les renseignements sur les partenaires locaux du projet dans leurs appels à proposition. Leur expérience et leurs atouts par rapport au champ d'intervention du projet compte dans l'éligibilité de celui-ci.

Dans le cadre de ses projets de développement, L'AMIE a comme partenaire l'APECOS (au Burundi), l'OPDE (au Burundi et au Rwanda) et le CEDI-VE (en Haïti), pour ne citer que ceux qui interviennent dans les projets qui nous intéressent dans le cadre de notre stage.

Les populations bénéficiaires

Les activités mises en œuvre par L'AMIE sont adressées aux enfants démunis, aux jeunes en difficultés d'intégration sociale. Pour y parvenir, L'AMIE s'adresse aussi indirectement aux personnes liées à ceux-ci et dont l'amélioration des conditions de vie peut avoir un effet direct sur les enfants, les jeunes visés. C'est pourquoi les femmes veuves, les mères démunies, les mères séropositives font partie des bénéficiaires de L'AMIE. Elles en bénéficient aussi bien individuellement qu'en groupes (associations, coopératives, etc.).

II.3- L'organisation

Cette dimension réfère aux diverses structures adoptées par L'AMIE pour l'accomplissement de sa mission. Dans cette perspective, L'AMIE est structurée en instance décisionnelle et en instance opérationnelle, lesquelles sont régies par un code de conduite.

L'instance décisionnelle

Elle est constituée de l'Assemblée générale et de la direction générale. L'assemblée générale est composée de plusieurs membres qui décident de la politique générale de l'organisme. C'est elle qui définit les grandes orientations de l'action de L'AMIE et de son budget.

La direction générale est assurée par un président-directeur. C'est à lui que reviennent les décisions relatives à l'opérationnalisation des orientations adoptées à l'assemblée générale. C'est lui qui pilote au quotidien l'organisme.

L'instance opérationnelle

Cette instance est constituée du personnel et des bénévoles qui traduisent en réalité les projets de L'AMIE. Les intervenants ici sont répartis en fonction des domaines d'intervention de l'organisme. Ainsi sont-ils répartis, pour l'instant, entre la coordination des projets, la coordination des parrainages et la coordination des stages, auxquelles s'ajoute une équipe administrative. Anciennement s'y ajoutait la coordination de l'éducation publique.

La coordination des projets est chargée de conduire les activités relatives à la mise en œuvre des projets de développement auprès de la clientèle de L'AMIE dans les pays ciblés. Pour cela, elle mène des activités de recherche de financement auprès des bailleurs de fonds, réponds aux appels à projets lancés par ceux-ci par l'élaboration de projets à soumettre pour le financement. En cas de réponse favorable à l'appel à projets, elle est chargée de sa mise en œuvre, en partenariat avec une ou des organisations locales compétentes.

La coordination des parrainages s'occupe de toutes les opérations de l'organisme relatives aux parrainages des enfants. L'enregistrement des parrains, la perception de leurs dons, l'allocation des dons aux enfants parrainés, le suivi des enfants et la mise à jour des dossiers de parrainage.

La coordination des stages s'occupe de toutes les activités liées à l'envoi et à la réception des stagiaires. Ces activités comprennent, entre autres, l'élaboration des projets en vue de la demande des subventions pour stages auprès du MAECD/ACDI et du MRIF, la sélection des stagiaires et de leurs accompagnateurs, l'organisation de la logistique et des formations pré-départ, les préparations administratives, l'envoi et ou la réception des stagiaires, le suivi de leur séjour, la gestion de leur retour et la préparation des comptes rendus.

La coordination de l'éducation publique était chargée de mener les activités de sensibilisation du public sur les enjeux de la solidarité internationale. Les thématiques tournent autour de la nécessité de s'impliquer, d'aider, de travailler pour un monde meilleur. Du fait de la restriction budgétaire qui a affecté les organisations de coopération internationale au Canada, cette coordination a été dissoute. Une partie de ses activités est occasionnellement menée par le directeur général et quelques membres de l'équipe de la coordination des stages.

Le code de conduite

Comme bien d'autres organisations, L'AMIE dispose des textes qui régissent son fonctionnement. L'Assemblée générale et le personnel sont soumis à cette réglementation qui s'adapte au vécu de l'organisme. Par exemple, pour répondre aux pressions de la restriction

budgétaire, la réglementation en matière de temps de travail du personnel a été ajustée, l'amenant à passer du temps plein au temps partiel.

L'AMIE n'a pas mis en place un dispositif de suivi du respect de la réglementation par le personnel. Elle fait confiance au personnel quant à l'application de la réglementation. La taille de son effectif (petit) et les valeurs humanistes partagées par son équipe lui facilitent cette option.

II.4- Stratégique

Cette dimension renvoie à la raison d'être de l'organisation. Autrement dit, pourquoi L'AMIE existe-t-elle?

L'AMIE s'est donnée pour mission d'œuvrer pour le bien-être des enfants défavorisés dans le monde. Cette mission se subdivise en deux volets: il s'agit dans un premier volet de répondre aux besoins des enfants des pays en développement et d'établir les bases de leur bien-être; et dans un second volet de sensibiliser la société aux droits, aux besoins et aux façons d'aider les enfants des pays en développement par des activités de sensibilisation et de plaider en faveur des enfants⁸.

Cette mission s'est forgée avec le temps. Avant de se focaliser exclusivement sur les enfants défavorisés des pays sous-développés, L'AMIE s'est donnée à sa création la mission de supporter les soins médicaux d'urgence aux enfants affectés par la guerre et la pauvreté. C'est cette mission qui lui confère son appellation initiale d'Aide médicale internationale à l'enfance (AMIE). L'orientation de la mission de L'AMIE vers les enfants tient au profil de ses fondateurs. L'AMIE a été fondée par trois personnes dont une éducatrice, une mère de famille et un infirmier. L'occupation des deux premières a pesé sur le choix des enfants comme cible et du domaine de l'éducation, et celle du troisième a aussi orienté vers leur santé. Ainsi le choix des enfants relève-t-il de la vocation des fondatrices.

Dès 1978, sa mission est orientée vers l'accueil et l'intégration des réfugiés des camps du Sud-Est asiatique et des enfants réfugiés. Il encourage l'intégration des enfants réfugiés au sein des familles d'accueil québécoises. Ses actions dans ce domaine lui valent, en 1987, sa reconnaissance officielle comme organisme d'accueil par le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

En 1982, elle s'adjoint la mission de soutenir les projets de développement communautaire avant de bénéficier plus tard de l'appui de l'ACDI qui suscite l'apparition du service d'aide à

⁸ <http://www.amie.ca/notre-organisme> (Consulté le 16/11/2014)

la scolarisation des enfants défavorisés. Cet ajustement dans sa vocation-clé relève de son adaptation à l'environnement de l'aide au développement, afin de mieux capter les ressources nécessaires pour sa contribution au bien-être des enfants.

Avec la concentration de ses activités sur les jeunes et des enfants, la mission de L'AMIE s'est résolument tournée vers le bien-être des enfants et des jeunes défavorisés.

C'est pour répondre aux besoins du bien-être des enfants défavorisés que L'AMIE se déploie, et ce dans des domaines qui concourent à ce bien-être, à savoir l'éducation, la santé, l'autonomisation des mères. L'éducation parce qu'elle est un élément clé du développement, la santé parce qu'elle est à la base du bien-être, l'autonomisation des mères parce qu'elle leur permet d'offrir à leurs enfants des meilleures conditions de vie, les enfants parce que L'AMIE croie qu'ils sont des agents de développement efficaces.

II.5- Le systémique

Cette dimension du cadre d'analyse renvoie aux domaines d'activités de l'organisation. Autrement dit, que fait L'AMIE? La contribution au bien-être des enfants défavorisés conduite par L'AMIE s'organise autour de trois grandes activités: les projets de développement, les parrainages, et les stages.

II.5.1- Les projets de développement

La mise en œuvre des projets de développement constitue un des principaux axes de la programmation de L'AMIE. Elle se traduit par l'appui aux initiatives locales de ses partenaires du Sud s'inscrivant dans le sillage de sa mission qui est celle de l'aide à l'enfance.

L'AMIE soutient, depuis 1982, des organisations partenaires de pays en développement qui œuvrent à l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables, plus précisément les enfants défavorisés et leurs mères. Les projets appuyés sont conçus en fonction de leurs besoins et répondent à leurs droits fondamentaux, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'éducation et de la santé.

L'appui aux projets a une durée variable, allant de quelques mois à cinq ans. Les projets soutenus s'inscrivent dans une démarche de développement durable qui favorise l'engagement des bénéficiaires et la prise en charge locale de leur propre essor. Les actions de L'AMIE sont guidées par les grandes orientations suivantes : l'autonomie financière et de gestion de ses partenaires ; la promotion de l'égalité de genre⁹.

⁹ <http://www.amie.ca/projets> (consulté le 16/11/2014)

L'appui de L'AMIE auprès de ses partenaires se fait grâce à la collaboration du MAECD (anciennement l'ACDI), le MRIF et des donateurs privés¹⁰. Selon la coordinatrice des projets, la proportion de l'appui de L'AMIE varie également en fonction du nombre de partenaires (donateurs) impliqués dans le projet. Dans les projets où L'AMIE est l'unique donateur, son apport peut s'élever jusqu'à 75%. Dans le cas de multi partenariats, il peut être de 25%.

L'AMIE soutient des projets en Amérique latine, dans les Antilles et dans les Grands-Lacs. Les projets en cours sont mis en œuvre au Burundi et en Haïti.

II.5.2- Les parrainages

Le parrainage consiste en la prise en charge de l'éducation d'un ou des enfants des pays du Sud par des particuliers canadiens ou du Nord. A travers le programme de parrainage, L'AMIE apporte une aide concrète à la vie et à l'éducation des enfants. Par l'entremise du parrainage, les parrains offrent aux enfants bénéficiaires la chance d'aller à l'école, de s'initier à un métier qui leur permettra de vivre dignement et de contribuer au bien-être de leur famille. L'école étant rarement gratuite dans la plupart des pays du Sud, L'AMIE facilite l'accès à l'éducation des enfants de ces pays. Le programme de parrainage a pour priorité l'aide au maximum de jeunes pendant toute leur scolarité primaire, secondaire et technique. L'AMIE aide actuellement plus de 500 enfants grâce aux parrainages individuels et près de 7000 par le biais des parrainages collectifs, à travers 12 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine¹¹.

Les pays actuellement concernés par le parrainage sont la Bolivie, le Cameroun, l'Haïti, la Honduras, le Madagascar, le Malawi, le Paraguay, le Pérou, les Philippines, la République Dominicaine, le Rwanda et le Sri Lanka.

II.5.3- Les stages

Les stages s'inscrivent dans des programmes de coopération à travers lesquels les organisations de coopération internationale canadienne envoient des jeunes chez des partenaires du Sud pour la réalisation d'un mandat de travail profitable à celui-ci. Le programme des stages de L'AMIE vise à contribuer aux efforts de développement des communautés du Sud, à créer des liens de solidarité entre les peuples et à participer à la mise en place d'un monde plus juste et équitable, au Sud comme au Nord.

¹⁰ Ibid.

¹¹ <http://www.amie.ca/parrainages> (Consulté le 16/11/2014)

L'AMIE offre trois types de stage : des stages de groupes et des stages de réciprocité dans le cadre du programme *Québec sans frontières*(QSF) du ministère des Relations internationales et de francophonie du Québec (MRIF) et des stages individuels pour jeunes professionnels grâce (1) au *Programme jeunes stagiaires internationaux* (PSIJ) et (2) pour autochtones du MAECD (anciennement ACDI). Le nombre de stages octroyés varie d'une année à l'autre. Pour l'année 2013 par exemple, L'AMIE a octroyé 35 stages QSF, 3 stages managers sans frontières, 6 stages individuels pour autochtones et aucun PSIJ. En 2014, 16 stages PSIJ, 24 stages QSF et 5 stages individuels en partenariat avec Université Laval ont été octroyés.

Le programme des stages de L'AMIE offre la possibilité aux jeunes d'ici et d'ailleurs de vivre un échange interculturel, de comprendre des enjeux internationaux et de participer activement au développement durable, en collaboration avec des communautés locales au Sud, en s'impliquant dans la réalisation d'un projet¹². Les pays actuellement concernés par ce programme sont la Bolivie, le Honduras, le Madagascar, et le Rwanda.

Dans le cadre de notre stage à la coordination des projets de L'AMIE, notre travail porte sur trois projets : l'un en Haïti et les deux autres au Burundi.

Haïti :

Renforcement de la capacité organisationnelle du CEDI-VE pour un meilleur appui à la communauté de Limbé. Le projet consiste au renforcement des capacités des jeunes et des partenaires du CEDI-VE à travers des formations en développement organisationnel et en gestion de projet. Il a également donné lieu à la mise en place d'une activité génératrice de revenus à l'effet de favoriser l'autonomie du centre. Le budget approuvé de ce projet était de 106 667 \$CA. Le projet a eu un impact direct sur plus de 230 personnes et une incidence indirecte sur plus de 40000 personnes.

Burundi :

Autonomisation des femmes veuves et de leurs enfants. Ce projet vise à favoriser l'autonomie des veuves et de leurs enfants afin de prévenir le phénomène des enfants de la rue dans les régions ciblées du Burundi. Il procède par l'appui aux veuves dans la formation et la mise en marche des coopératives génératrices de revenus. Son budget s'élève à 1 098 030 \$ CAN et permettra de donner à 400 femmes veuves et sans ressources la possibilité de mettre sur pied et de faire fonctionner des activités génératrices de revenus. Ainsi, elles pourront offrir des conditions de vie décentes à leurs enfants.

¹² <http://www.amie.ca/stages> (Consulté le 16/11/2014)

Projet de prévention intégrée de la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Son objectif ultime est d'appuyer la politique nationale du Burundi en matière de lutte contre le sida en contribuant à diminuer la transmission du VIH de la mère à l'enfant dans quatre communautés ciblées (Cibitoke, Bubanza, Kirundo et Bujumbura) du Burundi. Pour atteindre cet objectif global, l'équipe de projet a développé les activités permettant d'améliorer les prestations de service de santé, d'augmenter le nombre de femmes séropositives ayant une grossesse sécurisée, et une meilleure prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Ce projet d'un budget de 669 495 \$CAN a bénéficié à près de 150 femmes séropositives et allaitantes, et près de 150 nourrissons. Il a diminué de 90% la transmission du VIH de la mère à l'enfant dans les quatre communautés ciblées du Burundi.

II.6- La dynamique

L'exploration de L'AMIE sous le prisme des dimensions sus-présentées fait état d'une organisation dynamique, laquelle fonctionnalité tient à sa capacité d'adaptation à son environnement. Cette capacité d'adaptation s'est particulièrement observée par rapport à sa mission et aux coupures budgétaires aux cours des années.

À sa conception en 1969, sa mission est de venir en aide aux enfants victimes de guerres et de catastrophes naturelles. C'est sous l'orientation de cette mission que son premier service voit le jour 1973, avec les parrainages pour les enfants d'Asie, et qu'il obtient officiellement une charte canadienne et devient L'Aide médicale internationale à l'enfance Inc. (L'AMIE) en 1974.

À la faveur de la mise en œuvre du programme de soutien au développement communautaire par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en 1982, la poursuite de la mission de L'AMIE est renforcée par le service d'aide à la scolarisation des enfants défavorisés. Suite à l'expansion rapide qu'elle connaît, L'AMIE élargit la mission du programme d'accueil aux enfants réfugiés pour accueillir des adultes et familles, et est officiellement reconnue *organisme d'accueil* en 1987 par le Haut-commissariat aux réfugiés de l'Organisation des Nations unies (UNHCR).

Lorsque sa notoriété est bien établie à l'aube des années 2000, elle se forme une équipe permanente de gestion, établit son siège à Québec et intègre l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI). Dès lors, sa mission se formalise autour des enfants défavorisés et non plus exclusivement ceux victimes de guerre et de catastrophes naturelles. Elle abandonne l'accueil des réfugiés de guerre et se consacre aux activités de

développement des projets pour les enfants défavorisés, leurs parrainages et les stages en leur faveur. Tous ces ajustements ont contribué à son dynamisme.

Sa capacité d'adaptation aux coupures budgétaires survenues dans le portefeuille de l'ACDI constitue également un élément d'explication de son grand dynamisme.

Avant la baisse de son aide publique au développement (APD) en 2012, le Canada avait une bonne réputation pour sa contribution au développement international, aux organisations multilatérales et à la promotion des droits de la personne. Parmi les points forts qu'il possède dans le domaine de la coopération pour le développement figurent une présence sur le terrain dans ses pays partenaires qui lui vaut un grand respect, le soutien vigoureux qu'il apporte à la recherche sur le développement à travers le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), l'appui important et à caractère stratégique qu'il assure au système multilatéral, l'approche pangouvernementale efficace qu'il applique pour les interventions en cas de catastrophe et aux États fragiles, ainsi que la façon constructive dont il joue depuis de longue date son rôle de partenaire au sein de la communauté de la coopération pour le développement et de la communauté humanitaire¹³. Ainsi, il a réussi à doubler, au cours de la décennie 2001-2010, son aide internationale. Bien que cette hausse de l'aide soit en grande partie due à son engagement en Afghanistan, elle a profité aux organisations de coopération internationale puisqu'une partie de cette aide était acheminée par leur canal. Cependant, quand le volume de l'APD canadienne diminue de plus de 5 % en termes réels (c'est à dire après prise en compte de l'inflation) entre 2010 et 2011, et ensuite en 2012, en raison des politiques de réduction du train de vie de l'État et du retrait de l'Afghanistan, les répercussions s'étendent immédiatement aux organisations de coopération internationale. Les compressions budgétaires à leur niveau se traduisent par l'offre limitée des appels à propositions, le durcissement des critères de sélection des projets, la rationalisation des dépenses, la suppression de certaines facilités. Cette situation a eu des conséquences diverses sur la vie des OCI : Ralentissement des activités, cessation d'activités ou tout simplement fermeture pour certaines.

L'AMIE n'a pas échappé à ces dynamiques, mais sa survie réside dans sa capacité à y faire face. À cet effet, elle a pris des mesures visant à réduire son train de vie pour surmonter la situation. La réduction du volume de son personnel, le changement du régime de travail (75% de son personnel est passé du régime à temps plein pour le régime à temps partiel), et le

¹³ <http://www.cooperation.uqam.ca/spip.php?article29> (Consulté le 08/12/2014)

renforcement des démarches de diversification de sources de financement. Grâce à ces mesures, L'AMIE parvient à remplir sa mission malgré les difficultés conjoncturelles.

III- Ancrages Théoriques

III.1- Mise en perspective théorique du mandat

Notre mandat de stage s'inscrit dans le champ plus vaste du management international, particulièrement dans le domaine du développement international et singulièrement dans la coopération internationale au développement. Ce secteur d'activités a été marqué au tournant des années 2000 par le changement de paradigme de l'aide.

Initialement effectuée dans le cadre de la coopération «classique » ou « centralisée » et caractérisée par le contrôle exclusif ou le monopole de l'État, l'aide internationale au développement a fait l'objet de critiques en raison de son impact peu visible sur la réduction de la pauvreté. Selon le programme des Nations unies pour le développement (PNUD), l'impact de cette aide acheminée dans le cadre de la coopération « classique » ou « centralisée » a été réduit du fait « des circuits administratifs faits de lourdeurs bureaucratiques et improductifs qui ont été à l'origine des échecs répétitifs et improductifs de certains programmes de développement »¹⁴.

La réaction de la communauté internationale à ce constat s'est traduite par la promotion de la coopération non gouvernementale ou décentralisée, avec les ONG – Organisations Non Gouvernementales comme agents de la canalisation l'aide au développement. Cette forme de coopération caractérisée par le financement de petits projets, non plus, n'a pas apporté les résultats escomptés par rapport à la réduction de la pauvreté¹⁵.

Estimant que les petits projets et les acteurs non gouvernementaux ne peuvent véritablement propulser le développement d'un pays, les Institutions de Bretton Woods ont initié en 1999 l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) avec

¹⁴ PNUD (1998) Coopération pour le développement. Rapport pour l'année 1997, Yaoundé, PNUD, p.70.

¹⁵ Akbar Zaidi, S. (1999) NGO failure and the need to bring back the State, Journal of International Development, vol.11, P. 259-271, P.262.

*le Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté (DSRP) comme instrument principal. Cette initiative met le gouvernement des pays bénéficiaires sur le siège de conducteur des initiatives de leur propre développement et préconise le passage de l'approche projets à l'approche programmes.*¹⁶

À la suite de cette initiative des Institutions de Bretton Woods, va se succéder une série d'autres initiatives au niveau international visant une mobilisation autour de la coopération internationale en vue de la réduction de la pauvreté. Le Sommet du millénaire en 2000 au cours duquel les Objectifs du Millénaire pour le Développement (Millennium Development Goals – MDGs) ont été adoptés, le Consensus de Monterrey en 2002 sur le financement du développement, la Déclaration de Rome sur l'harmonisation des politiques, procédures et pratiques opérationnelles de la communauté des bailleurs avec celles en vigueur dans les pays partenaires en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement, et de contribuer de cette façon à atteindre les objectifs de développement pour le millénaire, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, sont autant de mesures prises au niveau international par la communauté des bailleurs de fonds en vue de l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement.

Toutes ces mesures interviennent dans un contexte de développement international caractérisé par la fragmentation de l'aide, la collusion et le manque de coordination des actions des bailleurs qui sont à l'origine de la faillite de ceux-ci, "the failings of donors"¹⁷.

Adoptée en mars 2005 par la communauté des bailleurs de fonds réunis à Paris, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide marque un tournant décisif dans la pratique de l'aide au développement. Initiée pour répondre aux lacunes des précédentes pratiques de l'aide au développement, cette Déclaration recommande l'application par les bailleurs de fonds des principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats, et de responsabilité mutuelle. Ces mesures qui ont forgé le nouveau paradigme de l'aide se caractérisent entre autres par la promotion et la pratique de l'appui budgétaire (général ou sectoriel), de l'approche programme, et de l'élimination des unités parallèles

¹⁶ Cling, J.-P., Razafindrakoto, M., Roubaud, F., (Dir) (2002) *Tout changer pour que tout reste pareil ? Dans Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Synthèse, Paris, DIAL/Economica, p.1.

¹⁷ Birdsall, N. (2004) *Seven Deadly Sins: Reflections on Donor Failings*, Working Paper Number 50 (revised December 2005), Center for Global Development, Washington DC, p.3.

d'implémentation. Autrement dit, le nouveau paradigme de l'aide recommande la canalisation de l'aide par le gouvernement ou les institutions gouvernementales des pays bénéficiaires, à travers l'approche programme et tout ceci suivant les principes de l'appropriation, de l'alignement, de l'harmonisation, de la gestion axée sur les résultats, et de responsabilité mutuelle. Ce paradigme implique que le développement axé sur les projets avec les organisations non gouvernementales (ONG) devrait être remplacé par l'appui budgétaire aux gouvernements bénéficiaires pour la mise en œuvre de programmes de développement, plus vastes et à long terme¹⁸.

Malgré la recommandation des principes de ce paradigme contenus dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, son application connaît des fortunes diverses auprès des différents partenaires du développement concernés :

« A l'échelle mondiale, sur les 13 objectifs cibles fixés pour 2010, un seul - celui concernant la coordination des apports de coopération technique (autrement dit la mesure dans laquelle l'aide des donateurs à l'appui des objectifs de renforcement des capacités des pays donne lieu à une coordination) – a été atteint, et de peu »¹⁹. S'agissant des 12 autres objectifs, des progrès considérables ont été accomplis²⁰. Ce qui témoigne de l'influence que peut avoir le nouveau paradigme de l'aide sur les ONG.

III.2- Problématique

Le gouvernement du Canada est signataire de la Déclaration de Paris et principal bailleur de fonds des organisations de coopération internationale canadienne (OCI). Il s'est engagé à respecter ces principes et se classe parmi les donateurs les plus performants par rapport à leur application²¹. Par conséquent, les principes de ce nouveau paradigme de l'aide s'appliquent dans sa politique de développement international. De ce fait, ce paradigme ne compromet-il

¹⁸ Agg, C. (2006) Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations. Is the "Golden Age" of the NGO Behind Us? Civil Society and Social Movements, Programme Paper Number 23, UNRISD, pp 7&8.

¹⁹ OCDE (2012), « Résumé » dans Efficacité de l'aide 2011 : progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Editions OCDE, p. 15.

²⁰ Ibid.

²¹ ACIDI (2009) Plan d'action de l'ACIDI en matière d'efficacité de l'aide (2009-2012), p.2, [http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/About_CIDA/\\$file/PLANDACTION_EFFICACITEAIDE_2009-12-f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/About_CIDA/$file/PLANDACTION_EFFICACITEAIDE_2009-12-f.pdf).

pas l'efficacité des OCI canadiennes, compte tenu ces principes pro-étatique/gouvernementaux?

III.3- Hypothèse

En raison de son mode opératoire, le nouveau paradigme de l'aide est un obstacle à l'efficacité des OCI canadiennes. Bien que le gouvernement du Canada continue d'acheminer une partie de son aide par les OCI, sa démarche reste tributaire du nouveau paradigme de l'aide qui a un effet négatif sur l'efficacité des ONG. Plus spécifiquement, l'harmonisation des interventions des bailleurs de fonds qui préconise une concentration thématique et géographique de l'aide, et l'approche budgétaire qui promeut l'orientation de l'aide vers les institutions gouvernementales et l'aide par programme, affectent négativement l'efficacité des OCI.

La concentration thématique préconisée par le nouveau paradigme de l'aide consiste en une division des tâches par la communauté des bailleurs, une division dans laquelle chacun se concentrerait dans un champ d'intervention spécifique qui permettra la visibilité et donc l'efficacité de ses interventions. Alors, une fois les domaines d'intervention choisis, le pays donateur est appelé à s'y concentrer. Les domaines de concentration ou encore les priorités du développement du MAECD par exemple sont la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, la viabilité de l'environnement, l'égalité des sexes, et la gouvernance²². La concentration thématique a pour effet sur les OCI, la restriction de leurs champs d'action, l'abandon de leurs domaines de prédilection, pour les unes, et la révision de leurs missions, pour les autres.

La concentration géographique quant à elle préconise la détermination des pays vers lesquels l'aide de donateurs sera orientée l'aide. Cette détermination est faite dans la liste des partenaires du développement du MAECD et raffinée dans les appels à propositions.

Cette forme de concentration a pour effet la restriction des zones d'intervention des OCI, l'interruption de leur plan d'action dans les zones retirées de la liste des partenaires du MAECD.

Par l'approche budgétaire, ce paradigme recommande aux bailleurs de fonds d'acheminer l'aide par le canal de l'État, car une telle canalisation permettra de renforcer les capacités de l'État et lui donnera ainsi la possibilité de mettre en œuvre des initiatives de développement à

²² MAECD, <http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/index.aspx?lang=fra> (Consulté le 19/02/2015).

large spectre de bénéficiaires, de moyenne et de longue portée. L'effet de cette démarche sur les OCI est la réduction de l'enveloppe budgétaire qui leur est réservée pour la conduite de leurs projets. A travers l'appui budgétaire, ce paradigme préconise le remplacement de l'approche projets par l'approche programmes, laquelle permet une meilleure appropriation locale et un meilleur alignement sur les stratégies et les systèmes des pays bénéficiaires²³.

Ainsi, tributaire de ces principes du nouveau paradigme, la politique canadienne de l'aide a un effet négatif sur l'efficacité des OCI.

L'observation participante du mode opératoire de L'AMIE, les entrevues formelles et non formelles avec quelques membres de son personnel et la recherche documentaire permettront de vérifier cette hypothèse.

III.4- Concepts

Déclaration de Paris

Adopté en 2005 par la communauté des bailleurs de fonds et des pays bénéficiaires de l'aide, cette Déclaration fait suite au constat de la difficulté de l'aide à produire des résultats escomptés quant à la réduction de la pauvreté. Partant des défaillances constatées, elle énonce les principes et/ou les conduites à observer par les partenaires au développement en vue d'une aide efficace. Ces principes sont au nombre de cinq et se déclinent comme suit : l'appropriation par les pays bénéficiaires, l'alignement de l'aide aux objectifs de ces pays, l'harmonisation des bailleurs de fonds, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle.²⁴

Le principe de l'appropriation par les pays bénéficiaires répond aux critiques de non-participation/non-implication des bénéficiaires dans la définition et la mise en œuvre des initiatives de leur propre développement et l'absence de la prise en compte des dimensions culturelles et sociales de ceux-ci dans les initiatives. Il recommande que les pays bénéficiaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement²⁵. Ce principe renvoie à la dimension socio-culturelle.

²³ Allison, GOODY (2009) Le développement international. Le débat sur l'efficacité de l'aide, Bibliothèque du Parlement, Ottawa, PRB 09-07F.

²⁴ <http://www.afd.fr/home/AFD/developpement-durable/efficacite-aide/declaration-paris>
(Consulté 05/01/2015)

²⁵ Ibid.

Le principe de l'alignement aux objectifs des pays bénéficiaires répond aux critiques de la promotion ou de la mise en œuvre des initiatives de développement qui ne répond pas aux besoins réels ou aux intérêts des bénéficiaires. Il recommande que les donateurs reposent l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays bénéficiaires. Dans la continuité du principe d'appropriation, l'alignement suggère que les pays bénéficiaires soient les véritables acteurs de leur développement²⁶. Il renvoie à la dimension stratégique du cadre d'analyse multidimensionnel.

Le principe de l'harmonisation répond aux critiques de la fragmentation et aux coûts de transaction qui annihilent la visibilité de l'aide et donc son efficacité. Il recommande que les programmes des donateurs sont mieux harmonisés et plus transparents, et permettent une plus grande efficacité collective. Il s'agit ici de réduire la complexité des procédures d'octroi et les coûts de transaction²⁷. Il réfère à la dimension dynamique.

Le principe de la gestion axée sur les résultats répond aux critiques d'une démarche fondée sur les moyens, les procédures et peu soucieuse de l'impact, des résultats. Il recommande de gérer les ressources et d'améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats. Il prend la forme d'une méthode de contrôle de l'efficacité du processus grâce à l'identification d'un certain nombre d'indicateurs qui permettent d'élaborer des cadres d'évaluation de manière à rendre compte de la progression des stratégies nationales et sectorielles de développement²⁸. Ce principe réfère à la dimension systémique.

Le principe de la responsabilité mutuelle répond aux critiques de la « rédevabilité » des acteurs face aux résultats de l'aide. Ce principe tient pour responsable des résultats obtenus en matière de développement les donateurs et les bénéficiaires. Il entend concrétiser le lien de partenariat entre les deux acteurs du développement identifiés par la Déclaration de Paris, à savoir les bailleurs de fonds et les bénéficiaires²⁹. Il renvoie à la dimension institutionnelle ou organisationnelle.

Le respect de ces principes par les partenaires du développement, selon la déclaration de Paris, permet de rendre l'aide efficace. La déclaration de Paris est l'aboutissement des démarches qui ont forgé le nouveau paradigme de l'aide qui recommande l'appui budgétaire,

26 Ibid.

27 Ibid.

28 Ibid.

29 Ibidem

l'approche programme et le recentrage du gouvernement comme agent de la canalisation de l'aide. Lequel paradigme marque, selon Agg, l'apogée des ONG internationales³⁰.

La gestion axée sur les résultats

Ce concept connaît un intérêt grandissant auprès de plusieurs acteurs de développement international : «Les organismes de développement tendent vers des plans d'action pour la gestion axée sur les résultats qui comportent des approches et des éléments communs. Ils cherchent en fait à orienter plus résolument leurs stratégies, leurs instruments, leurs incitatifs et leurs systèmes de rapports en fonction de l'atteinte de résultats. Par ailleurs, ils unissent de plus en plus leurs efforts en vue d'harmoniser les approches axées sur les résultats et d'améliorer la coordination des activités de soutien au renforcement de la capacité des pays à assurer une gestion axée sur les résultats »³¹.

L'application et la compréhension de ce style de réforme variant en fonction de la compréhension et des variables culturelles nationales³², nous nous attarderons sur l'expérience canadienne de la gestion axée sur les résultats.

Au Canada, les organismes étatiques en charge du financement du développement, notamment le MAECD et le MRIF, opèrent suivant le principe de la gestion axée sur les résultats. Dans l'administration publique québécoise, ce principe s'est instauré avec vigueur depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique de 2002. Comme conséquence logique de l'adoption de ce principe par les principaux pourvoyeurs de fonds des organisations de coopération internationale au Québec, celles-ci sont appelées à arrimer la mise en œuvre de leurs projets aux exigences du principe de la gestion axée sur les résultats. Selon Mazouz et Leclerc, gérer par résultats dans l'administration publique, c'est, entre autres, assurer l'efficacité du système en visant une offre axée sur la demande réelle et non sur le choix politique ; c'est assurer l'efficience des services en reconfigurant la structure organisationnelle et en redéfinissant, à l'aide des systèmes d'information de gestion, les processus opérationnels, les activités, les tâches, les flux d'information, les technologies, les lieux d'activités, les délais et les coûts de revient ; c'est maîtriser les coûts de l'ensemble des

³⁰ AGG, Catherine, op.cit., p.25.

³¹ Managing for Development Results (2006), Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement, <http://www.mfdr.org/sourcebook/Versions/MfDRSourcebookFrenchFeb2006.pdf> (Consulté le 06/01/2015)

³² PROULX, Denis (2003), « Le management par résultats: Une perspective transculturelle », Montréal, Canada, *Management international*, vol. 7, no 4, été, p. 39-48, ISSN 1206-1697, P.1.

services et optimiser l'affectation des ressources disponibles...³³. Ils définissent la gestion par résultats comme un cadre de gestion axé sur la vérification permanente (plus d'une année) des extrants (outputs) liés au fonctionnement général de l'organisation, ces derniers émanant des objectifs et des sous-objectifs de chaque unité. Autrement dit poursuivent-ils, la gestion par résultats focalise sur les résultats de l'organisation plutôt que sur les résultats individuels, en accordant, selon les situations, le choix des moyens³⁴.

Dans le secteur du développement international, le MAECD le définit comme « une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement»³⁵. Il l'applique en développement international à travers trois outils principaux : le modèle logique (ML), le cadre de mesure du rendement (CMR) et le registre de risque³⁶.

Modèle logique

Développé par la coopération américaine (USAID) dès la fin des années 60, et repris par la quasi-totalité des organisations de développement (EuropeAid, GIZ, DFID, DANIDA, JICA, AFD, AusAID...), le modèle logique aussi appelé cadre logique est un outil de gestion axée sur les résultats (GAR) qui permet de confronter déjà sur le papier, la cohérence entre les différents niveaux de projets, en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé³⁷.

Il synthétise sous forme de tableau (une matrice) toutes les informations clés d'un projet: objectifs, résultats, activités, risques, programmation, ressources. La méthode du cadre logique est la succession d'étapes et d'analyses qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice.

³³ MAZOUZ, B. & LECLERC, J. (2011) La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, Québec, PUQ, p.164-165.

³⁴ Ibid., p.172.

³⁵ MAECD, <http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm-gar.aspx?lang=fra> (Consulté le 15/01/2015)

³⁶ Ibidem

³⁷ http://www.eval.fr/Pages/cadrellogique.aspx?gclid=CO--vNOqo8MCFE_m7AodJmEAOW (Consulté le 20/01/2015)

Le modèle logique constitue l'un des trois outils de la gestion axée sur les résultats du MAECD. Encore appelée « chaînes des résultats », sa configuration selon le gabarit générique³⁸ du MAECD comporte six niveaux (intrants, activités, extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultat ultime), chacun représentant une étape distincte dans la logique de cause à effet d'une politique, d'un programme ou d'un investissement. Les trois niveaux du bas (intrants, activités et extrants) décrivent comment un investissement sera réalisé tandis que les trois niveaux du haut (résultats) représentent les changements réels qui se produisent, c'est-à-dire les résultats de développement³⁹.

Cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure du rendement est un autre outil important de la gestion axée sur les résultats du MAECD. C'est un plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et permet de mettre à jour sur une base régulière les informations sur le rendement du projet ou de l'initiative à suivre. Il contient aussi les données de base, les cibles et le poste de responsabilité en ce qui concerne la collecte des données. Tout comme le Modèle logique, le MAECD exige qu'il soit élaboré ou évalué au moyen d'un processus participatif qui met à contribution les partenaires locaux, les bénéficiaires, les parties prenantes, etc.⁴⁰.

Cet outil de la GAR n'est pas seulement utilisé par le gouvernement canadien, bien d'autres organisations et donateurs utilisent des outils similaires pour planifier la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement pour leur programmation. La configuration du CMR du MAECD comporte huit colonnes : résultats escomptés, indicateurs, données de base, cibles, sources des données, méthode de collecte des données, fréquence et responsabilité. Les résultats sont échelonnés en résultat immédiat, résultat intermédiaire et résultat ultime⁴¹.

Registre du risque

³⁸ Voir gabarit du modèle logique du MAECD en annexe.

³⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H#logic> (Consulté le 20/01/2015).

⁴⁰ <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H> (Consulté le 25/01/2015)

⁴¹ Voir le gabarit du CMR du MAECD en annexe.

Le risque fait référence aux événements, aux incertitudes pouvant affecter négativement les résultats escomptés. Dans la perspective de la gestion axée sur les résultats, il est nécessaire d'établir sur la base de la connaissance du projet et de son contexte le profil de risque pouvant affecter l'atteinte des résultats. C'est à cela que répond le registre des risques. Il contient les risques recensés, les résultats de leur analyse et un résumé des stratégies d'atténuation. L'information sur l'état du risque est incorporée à un calendrier de production de rapports périodiques. Il doit être continuellement mis à jour et revu pendant toute la durée d'un projet⁴².

L'élaboration du registre des risques donne lieu à la gestion intégrée du risque qui est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation ou de l'équipe du projet⁴³. Le MAECD a mis au point un gabarit de registre des risques⁴⁴ pour les organisations bénéficiaires de ses subventions. D'autres ministères et donateurs ainsi que des entreprises privées sont dotés de cadres similaires.

IV-Mise en œuvre

IV.1- Participations

Vis-à-vis de l'organisation d'accueil (L'AMIE), l'objectif du stage était d'apporter un appui à son département de la coordination des projets dans la gestion des projets de développement en cours. Ainsi, ma participation s'est faite sur la base d'un mandat établi au début du stage. Ce mandat prévoyait :

1. la rédaction du rapport final du projet « Renforcement de la capacité organisationnelle du CEDI-VE pour un meilleur appui à la communauté »;
2. l'élaboration d'un projet pour répondre à l'appel à proposition de la Fondation Grenier;
3. l'analyse des rapports narratifs et financiers des projets en cours;
4. et le rapport final du projet APECOS. Telles sont les tâches constitutives de mon mandat tel que défini en début du stage.

⁴² <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H#risk> (Consulté le 25/01/2015).

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Voir gabarit de registre des risques en annexe .

Mais, au cours du stage, et pratiquement vers sa fin, le lancement par le MAECD de l'appel à propositions relatif à la subvention des projets portant sur la santé des mères, des enfants et des nouveau-nés dans les pays en développement éligibles, a renchéri mon mandat. En effet, L'AMIE a décidé de proposer un projet dans le cadre de cette subvention. Cette décision m'a donné l'occasion de travailler sur ce nouveau projet, soit :

5. le Centre de périnatalité de Bujumbura au Burundi.

En plus de ces tâches, j'ai mené les activités : le suivi des projets ; la recherche de financement ; et j'ai participé à la vie de l'organisation.

Au cours de ma période de stage, ma superviseure a été amenée à faire un voyage de deux semaines au Burundi, pour le suivi et l'évaluation des projets en cours. Pendant ce temps, il m'a été donné de suivre les activités des autres projets. Le suivi des projets s'est également effectué dans le cadre de la préparation des rapports relevant de mon mandat.

Parallèlement aux autres tâches, j'ai également fait des recherches de financement. Cette activité a été faite via internet sur la base d'une liste de bailleurs de fonds potentiels disponible au bureau de la coordinatrice des projets, et à travers d'autres institutions de financement disponibles sur internet. Cette activité n'a malheureusement pas permis de dénicher une source de financement. Dépendamment des institutions, les raisons oscillaient entre l'absence d'appels à propositions au moment de la recherche et les critères d'admissibilité (Ex : il faut être une organisation de tel pays, les domaines d'interventions, et bien d'autres.).

Durant mon séjour à L'AMIE, j'ai également participé aux activités de l'organisation, notamment aux activités d'accueil et d'au revoir organisées à l'attention des stagiaires reçus et à différentes réunions. Ces activités m'ont permis de vivre d'autres dimensions de la vie de l'organisation.

IV.2- Observations

Pendant mon stage, j'ai été amené à faire trois observations principales en rapport avec l'efficacité des actions de mon organisation d'accueil et par-delà celles des organisations de coopération internationale (OCI) canadiennes dépendant du financement public. J'ai constaté que leur régime de fonctionnement est en baisse, que les domaines d'interventions de leurs projets sont restreints, et qu'elles doivent davantage avoir recours aux donateurs privés.

Baisse du régime de fonctionnement

Le régime de fonctionnement ici renvoie au degré de vitalité, à la capacité d'action de l'organisation. Dès mon premier contact avec l'organisation, la coordonnatrice des projets

m'a brossé le profil d'une organisation et d'un secteur en baisse de régime de fonctionnement : rareté des appels à projets, durcissement des critères de sélection, réduction des effectifs, abolition de certaines activités. Cette situation résulte, selon elle, des coupures budgétaires opérées dans le secteur par les gouvernements fédéral et provincial. Depuis 2012, en effet, le secteur des ONG fait face à une réduction de l'enveloppe budgétaire destinée à leur fonctionnement. Alors celles dont les activités sont restées tributaires du financement public se trouvent de ce fait dans des situations de cessation ou de réduction de leur régime de fonctionnement.

En ce qui concerne L'AMIE, une formule d'ajustement a été mise sur pied pour rester fonctionnelle. Cette formule s'est traduite par la réduction des effectifs, la réduction du temps de travail (Passage du régime à temps plein à celui du régime à temps partiel pour la majorité des employés), et la poursuite de la diversification des sources de financement. Ces mesures étaient nécessaires pour traverser la tempête qui sévit dans le secteur des OCI au Canada⁴⁵.

Restriction des domaines d'intervention des projets des OCI

Durant le stage, j'ai aussi constaté que les OCI avaient une marge de manœuvre réduite par rapport aux domaines d'intervention de leurs projets. Comme corollaire de la nouvelle approche du gouvernement, l'octroi des subventions aux organisations se fait dorénavant sur appel à propositions auxquels doivent répondre et se conformer les organisations éligibles. En d'autres termes, les OCI intervenant dans des domaines non prioritaires pour le gouvernement et non pris en considération dans le cadre des appels à propositions n'ont pas de chance d'avoir de subventions tant qu'un appel ne s'inscrira pas dans leurs domaines d'intervention. En l'absence d'autres sources de financement, une telle approche peut conduire les OCI dans cette situation soit à une cessation d'activité, soit à la redéfinition de leur mission ou à leur compromission.

Cette nouvelle approche contraste avec l'approche précédente qui donnait la possibilité aux OCI de demander, sans appel à propositions, des subventions pour des projets répondant à leur mission et dont elles pouvaient établir la pertinence par rapport au bien-être des bénéficiaires. Avec la nouvelle approche, l'obtention des subventions pour les projets est de plus en plus difficile, et les OCI les plus avantagées sont celles dont la mission ouvre sur une diversité thématique et dont le problème rattaché à la mission donne lieu à plusieurs angles d'attaque. C'est le cas par exemple de L'AMIE où le problème du bien-être de l'enfant peut

⁴⁵

André Jalbert, président directeur de L'AMIE lors de l'entretien à son bureau le 18/12/2014.

s'attaquer sous plusieurs angles (autonomisation des mères, enfants de la rue, santé maternelle et infantile, SIDA, éducation, ...), augmentant ainsi ses chances d'éligibilité à des appels à propositions.

Recours accru aux donateurs privés

L'autre constat fait au cours de mon stage est que les OCI sont davantage à la recherche des donateurs privés. Le recours aux donateurs privés en tant que tel n'est pas nouveau chez celles-ci et ne se justifie pas seulement par la réduction des subventions publiques. Bien avant la nouvelle approche des donateurs publics, les OCI avaient recours à ceux du privé pour constituer la contrepartie qu'elles devaient et qu'elles doivent toujours apporter en cas d'admission aux subventions du gouvernement. Mais avec la réduction et la rareté des subventions publiques, les donateurs privés sont davantage sollicités. Cette forte sollicitation qui ne va pas de pair avec l'augmentation de leur ligne budgétaire pour les subventions résulte en la fragmentation de leur panier d'offre en des proportions parfois peu efficaces au regard des attentes des OCI admissibles⁴⁶. Ces donateurs sont constitués des fondations, des entreprises et des individus. La fondation Roncalli, la fondation Louise Grenier, l'entreprise biscuit Leclerc Inc., par exemple, font partie des donateurs privés auxquels a recours L'AMIE.

IV.3- Productions

Ce stage a donné lieu à la production de deux rapports de fin de projets, à l'élaboration de deux projets et à l'analyse des deux rapports financiers des projets en cours.

Rapports de fin de projet

- 1- Rapport final du projet « Renforcement de la capacité organisationnelle du CEDI-VE pour un meilleur appui à la communauté ».

Ce projet a été réalisé en Haïti pour répondre au besoin de renforcement des capacités du CEDI-VE et de ses partenaires. Le projet a été financé par le MRIF. Arrivé à sa fin, il était question de préparer et de présenter au ministère des relations internationales et de la francophonie (MRIF) le rapport de ce dernier. Mon travail a beaucoup plus porté sur le volet narratif, le côté financier a été complété par la coordinatrice des projets. N'ayant pas été sur le terrain et n'ayant pas non plus été présent au moment du démarrage et de la mise en œuvre du projet, je me suis contenté des données recueillies sur le terrain, notamment des rapports

⁴⁶ Substance des propos de la coordonnatrice des projets de L'AMIE lors d'un échange le 03/11/2014 sur la recherche de la contrepartie des projets.

narratifs trimestriels venus du terrain, pour rédiger ce rapport. Des communications via courriel et des requêtes auprès et via la coordination des projets et auprès de la stagiaire ayant travaillé dans ce projet m'ont également permis de compléter des informations nécessaires pour le rapport. Il a été validé par la coordinatrice des projets et apprêté pour le dépôt auprès du MRIF.

En dehors des parties sur le compte rendu du déroulement du projet, le format du rapport exigeait des analyses sur l'approche genre et environnementale du projet, les risques et les réponses y afférentes, la portée du projet, les leçons apprises et les insuffisances du projet.

2- Le rapport sur le projet « Prévention de la transmission du VIH-SIDA de la mère à l'enfant » (PTME) de Bujumbura.

Il s'agissait également d'un rapport final à soumettre au bailleur de fonds du projet, en l'occurrence le MAECD. Mon travail s'est appuyé sur l'ébauche du rapport proposé par les volontaires ayant suivi le projet et a consisté à la reformulation et au recadrage des informations selon le format requis par le MAECD. Ce travail a nécessité la collecte des informations supplémentaires auprès la coordonnatrice de projets et à travers elle, auprès des volontaires ayant suivi le projet. Comme dans le rapport présenté ci-dessus, celui-ci comportait, outre le récit du déroulement du projet, des analyses sur le rapport projet-environnement, genre, sur les risques et les stratégies mises en œuvre pour les atténuer, les difficultés rencontrées, les leçons apprises, et les insuffisances du projet. Les leçons apprises de ce projet ont d'ailleurs inspiré la proposition soumise au MAECD en réponse à son dernier appel à propositions.

Élaboration de propositions de projet

1- Proposition de projet pour la Fondation Grenier.

Cette proposition, en vue d'une subvention d'une année, s'inscrivait dans le cadre de la recherche de la contrepartie du projet de cinq ans déjà en cours au Burundi, sur l'autonomisation des femmes veuves dans quatre régions ciblées dudit pays. Le projet a été élaboré à partir de l'identification d'une activité du projet d'ensemble et a porté sur la formation des coopératives en vue de la mise sur pied des activités génératrices de revenus. Les rapports intérimaires du grand projet en cours, le document initial de proposition de projet, la documentation sur le partenaire local et bien d'autres documents relatifs au domaine d'activités et du pays ont servi de ressources documentaires pour l'élaboration de cette proposition. A ceci se sont ajoutés les conseils et les suggestions de la coordinatrice du projet. Le format de cette proposition de projet comprenait entre autres, le contexte, la justification

du projet, les informations sur les partenaires, les bénéficiaires, l'impact environnemental du projet, la budgétisation, l'étude de rentabilité (celle-ci a été produite par les partenaires locaux).

2- Proposition de projet pour le MAECD.

Cette proposition répondait à l'appel du MAECD relatif à la subvention des projets portant sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, dans le cadre de l'engagement du Canada à l'égard de l'initiative de Muskoka. L'AMIE s'est engagée à répondre à cet appel en proposant un projet sur la consultation en périnatalité (CPN) à Bujumbura, au Burundi. L'élaboration de ce projet complexe et volumineux s'est faite en équipe. J'ai participé à la discussion sur l'identification du projet, à la rédaction de certaines parties du projet et à la révision de toute la proposition. Le rapport du précédent projet sur la PTME, les archives de L'AMIE et les documents consultés en ligne ont aidé dans la rédaction de cette proposition.

Analyse du rapport financier de l'OPDE-Burundi

Cette activité fait partie du suivi des projets déjà en cours et intervient de façon trimestrielle pour le grand projet sur l'autonomisation des femmes veuves du Burundi. Cette activité consistait à la vérification de conformité des dépenses du projet : conformité par rapport à l'affectation des dépenses et par rapport à l'allocation budgétaire. L'exercice portait sur les documents en provenance des partenaires locaux, lesquels devaient être ainsi traités en vue de leur insertion dans le rapport financier du projet.

IV.4- Discussions

Au cours du déroulement de notre stage, nous avons eu l'occasion d'échanger et de discuter avec des collègues sur des sujets relatifs à notre travail. Parmi ces sujets, il y en a deux qui m'ont paru intéressants pour l'intelligibilité de la problématique du financement des OCI au Canada. Il s'agit de l'absence des actions de plaidoyer et lobbying de la part des OCI, et l'élaboration d'une banque de projets par le département des projets de développement.

Absence des actions de plaidoyer et de lobbying de la part des OCI

Cette discussion intervient suite à l'observation des changements d'approche du gouvernement par rapport à l'aide apportée aux OCI au Canada. L'échange se tient à l'heure du midi à la cuisine de L'AMIE, le 04/11/2014 avec la coordinatrice des projets, Marie-Eve, et la coordinatrice des stages, Marie-Christine. Après avoir évoqué les nouvelles pratiques et ses conséquences sur les OCI telles que nous l'avons observé plus haut, j'ai posé la question de savoir pourquoi les OCI ne s'activent pas à exprimer leur mécontentement et leur position afin d'amener les autorités à changer la donne. J'ai élaboré ma question avec l'exemple des

ONG françaises et belges (dont j'ai bonne connaissance) qui dépendent largement du financement de leurs gouvernements (et de la Commission européenne aussi), mais qui ne lésinent pas sur les moyens de revendication lorsque leurs intérêts en rapport avec le financement de leurs activités sont menacés. Il existe dans ces pays, en effet, des organisations faitières des ONG qui mènent des actions de lobbying, de plaidoyer auprès des institutions gouvernementales et supra-gouvernementales de financement des ONG afin de les amener à préserver, sinon à améliorer leur soutien à celles-ci. Au niveau de la France, il y a par exemple Coordination Sud, au niveau de la Belgique, il y a le CNCND et 11 11 11, et à l'échelon supra-gouvernemental on peut citer Concord et Eurodad qui pèse de leur poids sur les décisions des autorités quant à la gestion de l'aide aux ONG.

À cette question, Marie-Eve dit ne pas avoir connaissance d'une OCI, surtout dans la province du Québec, qui mène ce genre d'activité, que cette action n'est pas vraiment développée ici. Elle fait référence à une organisation comme l'AQOCI qui regroupe les OCI du Québec et souligne que cette dernière a beaucoup plus une fonction de régulation. Marie-Christine pense pour sa part que la question du soutien des OCI ne peut pas constituer un enjeu électoral. Selon elle, les autorités savent que cette question n'est pas importante dans l'agenda électoral, c'est pourquoi elles peuvent couper dans l'enveloppe ou modifier les politiques relatives à ce secteur sans inquiétude. Cet échange renseigne sur l'attitude des OCI face à la nouvelle approche de l'aide du gouvernement.

Élaboration d'une banque de projets

Cet échange a eu lieu entre la coordinatrice des projets et moi, à son bureau, en matinée de décembre 2014, quelques temps après le lancement par le MAECD de l'appel à projets portant sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants. Suite à l'accord de la direction de L'AMIE que la coordinatrice des projets réponde à cet appel, il était question d'identifier le projet devant faire l'objet de la proposition. À l'issue du brainstorming qui en a suivi, j'ai posé la question de savoir s'il n'était pas possible d'avoir une banque de projets constituée à partir d'un arbre à problèmes élaboré en fonction de la mission de l'organisation. Ce qui permettra non seulement d'harmoniser ses interventions par rapport à l'accomplissement de sa mission, mais aussi facilitera les réponses aux appels à projet répondant à la mission de l'organisation.

La réponse de la coordonnatrice a été que la question et/ou proposition est théoriquement pertinente, mais ne s'accommode pas pratiquement avec la nouvelle approche du gouvernement. Selon elle, cette démarche irait mieux avec l'ancienne approche dans laquelle

les OCI avaient la possibilité de solliciter l'appui du gouvernement en marge des appels à proposition pour des projets répondant à leur mission. La nouvelle approche, par contre, ne le permet pas. Cet échange met en exergue le fait que les OCI n'ont plus l'initiative des projets. Celles-ci dépendent dorénavant du gouvernement fédéral pour les projets qui aspirent à son appui.

Tels sont les sujets de discussion qui ont retenu notre attention tout au long de notre séjour de stage à L'AMIE.

IV.5- Réflexions

Certaines observations et discussions faites au cours de ce stage nous ont renvoyé à quelques réflexions relatives à la nouvelle approche de l'aide du gouvernement. Ces réflexions portent sur l'arrimage des OCI à l'agenda canadien de l'efficacité de l'aide, et à la vocation des OCI canadiennes.

Arrimage des OCI à l'agenda canadien de l'efficacité de l'aide

Tel que présenté plus haut, le nouveau paradigme de l'aide au développement promeut, entre autres, l'harmonisation des interventions des bailleurs de fonds. Cette harmonisation implique une division de tâches ou de domaines d'intervention afin d'éviter la collision et d'inscrire dans la complémentarité les interventions en faveur des bénéficiaires des initiatives de développement. Cette harmonisation se matérialise au niveau des donateurs par des choix des domaines de subventions qui sont à la fois distincts et complémentaires de ceux des autres intervenants, et qui concourent à un plus large spectre d'action sur le développement.

L'option exclusive pour la démarche d'appel à propositions du gouvernement s'inscrit dans la perspective d'harmonisation de ses interventions. Les projets des OCI canadiennes étant avant tout comptabilisés dans l'aide publique au développement du Canada, la démarche par appel à propositions permet d'insérer davantage ces OCI dans l'agenda de l'efficacité de l'aide du gouvernement canadien. Ainsi, au lieu que les OCI soient exclues de la canalisation de l'aide comme le présageait Cathérine Agg suite à l'avènement du nouveau paradigme de l'aide⁴⁷, le gouvernement canadien a opté pour une démarche dans laquelle il associe les OCI tout en définissant leurs champs d'interventions.

⁴⁷

AGG, C. (2006), *op.cit.*

Vocation des OCI Canadiennes

Le constat de l'absence d'action de plaidoyer et de lobbying de la part des OCI canadiennes a suscité en moi la réflexion sur la vocation des OCI canadiennes. De façon générale, les organisations de la société civile parmi lesquelles les ONG/OCI ont principalement deux grandes fonctions : celle de « service delivery » et celle d' « advocacy ».⁴⁸ La fonction de « service delivery » renvoie à la mise en œuvre des initiatives de développement au profit des populations nécessiteuses, et celle d' « advocacy » à l'action de contrepoids au gouvernement par rapport à l'établissement de la justice sociale, des droits humains ou des causes nobles pour la société. Cette dernière fonction s'exerce par les actions de plaidoyer, de lobbying, de « watchdog » (chien de garde, action de vigie) auprès des instances gouvernementales et/ou supra-gouvernementales pour les amener à prendre en compte ou à respecter leurs engagements par rapport à des causes précises. L'absence de telles actions de la part des OCI canadiennes amène à constater que ces dernières ont vocation à faire du « service delivery » plutôt que de l' « advocacy ».

IV.6- Résultats

Tous les livrables faisant l'objet de notre mandat ont été exécutés avec succès.

1. Le rapport final du projet « Renforcement de la capacité organisationnelle du CEDI-VE pour un meilleur appui à la communauté » réalisé en Haïti a été livré dans les délais;
2. La proposition de projet en réponse à l'appel à propositions de la Fondation Grenier a été livrée à temps. Elle a reçu l'accord de subvention de la Fondation ;
3. L'analyse des rapports financiers de l'OPDE-Burundi ont été effectués et classés pour la comptabilité du projet ;
4. Le rapport final du projet PTME a été rédigé et livré ; et
5. Le projet de CPN de Bujumbura élaboré en réponse à l'appel à proposition du MAECD a été soumis. Les résultats sont encore en attente.

V- Retour sur le stage/apprentissages

Ce stage a été l'occasion d'apprentissage et d'application de certaines connaissances acquises en classe. Ces apprentissages nous ont permis d'allier la théorie à la pratique des organisations de coopération au Québec et Canada en général, ainsi que de répondre à notre hypothèse.

⁴⁸ Naidoo, K. (2006), « Volunteerism and the struggle for justice », Spectrum 14, p.3.

Les apprentissages

Au cours de ce stage, j'ai appris : 1. le mode opératoire des OCI canadiennes ; 2. les procédures d'acquisition et de fonctionnement des projets du MAECD, du MRIF et de quelques donateurs privés ; 3. l'opérationnalisation de la gestion des projets internationaux.

1- Le mode opératoire des OCI

Ce stage m'a permis de faire amples connaissances de l'univers des OCI au Canada, lesquelles participent activement aux programmes de développement international du gouvernement. J'ai ainsi pu apprendre de leur mode de fonctionnement, de leurs champs d'action, des problèmes auxquels elles sont confrontées et de leurs réponses face à ces problèmes. Cette connaissance est d'une grande utilité dans la perspective aussi bien professionnelle qu'académique. Dans la perspective professionnelle, la connaissance du mode opératoire des OCI constitue un atout pour la recherche de l'emploi dans ce secteur. Elle permet, non seulement de s'orienter par rapport aux opportunités qui peuvent s'offrir dans ce domaine, mais aussi de démontrer à l'employeur potentiel une certaine expertise du domaine de l'emploi. Dans la perspective académique, cette connaissance est utile pour les recherches sur les problématiques qui se posent dans ce secteur.

2- Les procédures d'acquisition et de fonctionnement des projets des bailleurs de fonds

Dans la perspective professionnelle, la connaissance des procédures des institutions de financement est nécessaire pour l'accès à certains emplois dans le domaine du développement international. Ce stage m'a donné l'occasion d'apprendre les procédures d'acquisition et de fonctionnement des projets du MAECD, du MRIF et de la Fondation Grenier. À travers l'élaboration des projets, la rédaction des rapports, l'analyse des rapports et le suivi des projets, j'ai acquis des connaissances en gestion des projets selon les exigences de ces institutions de financement.

3- L'opérationnalisation de la gestion des projets internationaux

Au cours de notre parcours académique à l'ENAP, nous avons suivi les cours de management international et de gestion des projets internationaux qui sont directement concernés par notre mandat de stage. Ce stage nous a permis de passer de la théorie à la pratique en rendant opérationnelle les connaissances acquises en classe à travers des cas concrets. Le projet CPN, le projet sur l'autonomisation des femmes veuves, sont quelques exemples de cas réels sur lesquels nous avons traduit en réalité les connaissances acquises à l'école.

En définitive, ce stage m'a permis d'avoir une bonne connaissance de l'univers et du fonctionnement des OCI au Canada, ce qui est intéressant tant pour la perspective professionnelle qu'académique.

Les leçons du stage

A l'issue de ce stage, nous retenons essentiellement deux leçons, l'une est relative à l'organisation d'accueil (l'importance du réseau) et l'autre à notre expérience personnelle (l'importance de développer des capacités d'adaptation).

1- Importance du réseau

Cette leçon est relative à la capacité fonctionnelle de notre organisation. Malgré la petitesse de son effectif, elle parvient à réaliser des projets d'envergure et de rester efficacement fonctionnelle. Notre séjour de stage nous a permis de constater que cela tient à sa capacité à maintenir une bonne collaboration avec ses partenaires, notamment son réseau de bénévoles qui lui apporte un grand appui dans ses réalisations. Cet appui en main d'œuvre particulièrement en temps de rareté de subventions, lui permet de minimiser ses coûts de fonctionnement et d'accroître l'efficacité de ses services à l'endroit de ses bénéficiaires. La connaissance de ce mode opératoire est importante pour tous ceux qui s'intéressent au secteur OCI.

2- Importance de développer des capacités d'adaptation

La réalité sur le terrain ne se présente pas toujours sous la forme vue en théorie. Aussi bien pour son intégration au sein de l'organisation que pour l'usage des connaissances acquises lors de la formation, il est indispensable de développer des capacités d'adaptation aux nouvelles réalités.

3- Retour sur l'hypothèse

Les observations, les discussions, les entrevues formelles et informelles faites lors de notre séjour à L'AMIE, permettent de valider l'hypothèse formulée en début du stage, à savoir que le nouveau paradigme de l'aide qui se profile dans la nouvelle politique de l'aide du gouvernement a une influence négative sur l'efficacité des OCI Canadiennes. La compilation des informations recueillies permettent de dégager trois constats majeurs découlant de cette politique : la baisse du régime de fonctionnement des OCI ; la restriction des domaines et des pays d'intervention des OCI ; et le recours accru aux donateurs privés.

De par la diminution de l'enveloppe budgétaire accordée aux OCI, la nouvelle politique du MAECD a eu pour conséquence la baisse du régime de fonctionnement des OCI. Bien que

cette réduction soit en partie attribuable à la conjoncture économique⁴⁹, elle trouve également sa pertinence dans le principe de l'appui budgétaire promu par le nouveau paradigme de l'aide selon lequel les Bailleurs de fonds devront acheminer leur aide par le canal des gouvernements des pays bénéficiaires, tout en réduisant les canaux d'acheminement parallèles. La réduction de l'appui aux OCI a favorisé leur recours croissant aux donateurs privés, lesquels ne sont malheureusement pas en mesure de répondre à cette forte sollicitation. En abandonnant l'approche par sollicitation qui donnait l'occasion à chaque OCI de soumettre des projets par rapport à ses priorités et en rapport avec ses missions, d'une part, et en optant exclusivement pour la subvention sur appel à propositions, d'autre part, le MAECD met en œuvre la concentration thématique (en spécifiant le domaine d'intervention des projets) et géographiques (en précisant les pays dans lesquels les projets devront intervenir). Cette démarche résulte en une restriction des interventions des OCI et parfois même en l'obligation pour certaines d'adapter leur mission pour pouvoir répondre aux exigences de l'offre. L'AMIE par exemple a une mission qui lui permet d'intervenir sur divers aspects du bien-être de l'enfant (éducation, enfants de la rue, santé, autonomisation des mères, etc.). Avant l'adoption exclusive de l'approche par appel à propositions, L'AMIE était fortement engagé dans des projets portant sur les enfants de la rue au Burundi. Mais depuis lors, les projets sont orientés en fonction des appels à propositions⁵⁰. Une telle approche affecte les objectifs thématiques et géographiques des OCI, car elle les confine à une planification tactique, au gré des orientations de nouveaux appels à propositions. A titre d'exemple, après la clôture de ses projets en Haïti sur le renforcement des Capacités du CEDI-VE ou au Burundi sur la PTME, L'AMIE ne pouvait pas prévoir dans quels prochains projets elle devait travailler, ni dans quelle thématique, ni dans quel pays. L'étape suivante est dictée par les prochains appels à propositions. Cette approche ne permet pas aux OCI de faire une programmation harmonieuse des projets concourant à l'accomplissement de leur mission. Ce qui est susceptible d'affecter leur efficacité.

En définitive, avec le nouveau paradigme de l'aide, le MAECD instrumentalise les OCI aux fins de l'efficacité de son aide, au grand dam de l'efficacité des OCI elles-mêmes.

⁴⁹ OCDE, <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/le-decrochage-de-laide-aux-pays-pauvres-se-poursuit-a-mesure-que-les-gouvernements-serrent-la-vis-budgetaire.htm> (consulté le 19/02/2015).

⁵⁰ Marie-Eve Pineau, *op.cit.*

Conclusion / Synthèse

Le stage en vue de la finalisation de notre maîtrise nous a conduits à un séjour de travail de quatre mois (du 08 septembre au 19 décembre 2014) au sein de L'AMIE. Les livrables associés au mandat étaient :

1. Rédaction du rapport final du projet « Renforcement de la capacité organisationnelle du CEDI-VE pour un meilleur appui à la communauté » encours de finalisation en Haïti ;
2. Élaboration d'un projet pour répondre à l'appel à proposition de la Fondation Grenier ;
3. Analyse du rapport narratif et financier de l'OPDE-Burundi ; et
4. Rédaction du rapport final du projet APECOS.

A ceci s'est ajoutée vers la fin l'élaboration du projet en réponse au nouvel appel à propositions du MAECD sur la santé des mères, des enfants et des nouveau-nés. Tous ces livrables ont été exécutés dans de bonnes conditions et dans les délais requis. Le projet élaboré en réponse à l'appel à projets de la Fondation Grenier a eu un écho favorable, résultant en l'octroi de la subvention sollicitée.

Parallèlement, à ces livrables associés à mon mandant vis-à-vis de l'organisation, la rédaction du rapport de stage a constitué le livrable de mon mandat vis-à-vis de l'ENAP. Ce rapport a donné l'occasion d'une réflexion sur l'organisation et sa performance.

L'analyse multidimensionnelle (contexte, socio-culturel, organisationnel, stratégique, systémique et dynamique) a permis de dresser le portrait organisationnel de L'AMIE. Il apparaît qu'elle reste une organisation efficacement fonctionnelle malgré la cure d'amaigrissement qui a été administrée par le gouvernement aux organisations de ce secteur. Son efficacité tient à sa capacité à adapter sa mission et ses moyens aux réalités auxquelles elle fait face.

La mise en perspective théorique de notre mandat au sein de l'organisation a conduit à établir un lien entre la nouvelle approche du gouvernement avec les OCI et le nouvel agenda de l'aide au développement. En guise de problématique, nous avons interrogé ce lien quant à son influence sur l'efficacité des OCI, l'hypothèse étant que le nouvel agenda de l'aide constitue un obstacle à l'efficacité de celles-ci.

A l'épreuve des faits, il apparaît que le nouvel agenda de l'aide agit sur le volume de l'enveloppe budgétaire dédiée aux OCI et sur leurs domaines et lieux d'intervention. En effet, la réduction du volume de l'aide allouée aux OCI obéit, en partie, au principe de réduction des unités parallèles d'implémentation et de la promotion de l'appui budgétaire recommandés par le nouvel agenda de l'aide. La restriction des domaines et de lieux d'intervention quant à elle

répond aux exigences de concentration thématique et géographique également promues par le nouvel agenda de l'aide. Ce principe voudrait que l'intervention des bailleurs soit coordonnée et regroupée de façon à favoriser la visibilité des résultats de l'aide. Appliquée aux OCI, ce principe limite leur marge de manœuvre et les confine à suivre les priorités du gouvernement et non la leur, ce qui affecte la programmation des projets concourant à l'accomplissement de leur mission. Ainsi, l'application des principes du nouveau paradigme de l'aide aux OCI par le MAECD constitue plutôt un obstacle à leur efficacité. Tel est le constat auquel a conduit l'examen de la question découlant de la mise en perspective théorique de notre mandat.

Au-delà de ces constatations, le stage a été l'occasion d'apprentissages utiles aussi bien pour une perspective professionnelle qu'académique dans le secteur des OCI. Il nous a permis d'explorer et d'avoir d'amples connaissances du secteur des OCI au Canada et de mettre en application les connaissances acquises en classe. Il m'a permis de me familiariser à la pratique de la gestion des projets à l'international. Je l'ai particulièrement aimé, car il s'inscrivait dans mon profil de carrière et l'organisation d'accueil a favorisé mon intégration et l'accès aux ressources nécessaires pour son bon déroulement.

Au sortir de cette immersion dans l'univers des ONG/OCI au Canada, je pense que le domaine devient hautement concurrentiel en raison de la rareté des opportunités de financement, et que le succès des OCI tient aussi bien à leur capacité à obtenir le financement qu'à celle de bien livrer les projets, donc à une nouvelle logique d'efficience.

Par ailleurs, l'option exclusive de l'approche par appel à propositions fait des OCI les agents de la réalisation de l'agenda de l'efficacité de l'aide du MAECD et non de l'efficacité de leurs propres interventions. L'approche programme préconisée par le nouveau paradigme de l'aide et à laquelle participe les OCI à travers les appels à propositions du MAECD a l'avantage d'être plus consistante et à large spectre de bénéficiaires. Mais son efficacité tient à la pertinence de son objet et à son insertion dans une dynamique d'ensemble, c'est-à-dire dans une complémentarité qui favorise la durabilité des résultats obtenus. Elle convient bien aux organisations de moyenne et de grande taille. Par contre, l'approche projet à laquelle ont recours les OCI a l'avantage d'être plus ciblée, moins complexe et génératrice de résultats à court terme. Mais son spectre de bénéficiaire est limité. Cependant, dans le cadre du développement international, elle s'accommode mieux de l'approche de subvention par sollicitation où les OCI peuvent avoir la flexibilité nécessaire pour orienter leurs projets vers des secteurs plus compatible à leur mission.

Tout compte fait, bien que le nouveau paradigme recommande la canalisation de l'aide par les gouvernements, le MAECD a toujours à cœur de recourir aux OCI, mais dans une formule où il reste maître du jeu, intégrant ainsi celles-ci dans son agenda de l'efficacité de l'aide.

Références

Livres

MAZOUZ, B. & LECLERC, J. (2011) La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, Québec, PUQ.

Rapports

OCDE (2012), « Résumé » dans Efficacité de l'aide 2011 : progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Editions OCDE.

PNUD (1998) Coopération pour le développement. Rapport annuel 1997, Yaoundé, PNUD.

Articles

AGG, C. (2006) Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations. Is the "Golden Age" of the NGO Behind Us? Civil Society and Social Movements, Programme Paper Number 23, UNRISD.

AKBAR Zaidi, S. (1999) NGO failure and the need to bring back the State, Journal of International Development, vol.11.

BIRDSALL, N. (2004) Seven Deadly Sins: Reflections on Donor Failings, Working Paper Number 50 (revised December 2005), Center for Global Development, Washington DC.

CLING, J.-P., Razafindrakoto, M., Roubaud, F., (Dir) (2002) Tout changer pour que tout reste pareil? Dans Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté, Synthèse, Paris, DIAL/Economica.

NAIDOO, K. (2006), " Volunteerism and the struggle for justice", Spectrum 14.

PROULX, Denis (2003), « Le management par résultats: Une perspective transculturelle », Montréal, Canada, *Management international*, vol. 7, no 4, été, p. 39-48, ISSN 1206-1697.

Sites Web

ACDI (2009) Plan d'action de l'ACDI en matière d'efficacité de l'aide (2009-2012), [http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/About_CIDA/\\$file/PLANDACTION_EFFICACITEAI_DE_2009-12-f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/About_CIDA/$file/PLANDACTION_EFFICACITEAI_DE_2009-12-f.pdf).

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H#logic> (Consulté le 20/01/2015).

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H>
(Consulté le 25/01/2015).

ACDI, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H#risk>
(Consulté le 25/01/2015).

ACDI (2009) Plan d'action de l'ACDI en matière d'efficacité de l'aide (2009-2012), p.2,
[http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/About_CIDA/\\$file/PLANDACTION_EFFICACITEAIDE_2009-12-f.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/About_CIDA/$file/PLANDACTION_EFFICACITEAIDE_2009-12-f.pdf)

AFD, <http://www.afd.fr/home/AFD/developpement-durable/efficacite-aide/declaration-paris>
(Consulté 05/01/2015).

<http://www.mfdr.org/sourcebook/Versions/MfDRSourcebookFrenchFeb2006.pdf> (Consulté le 06/01/2015).

L'AMIE, <http://www.amie.ca/notre-organisme/47-historique>, (consulté le 24/09/2014).

L'AMIE, <http://www.amie.ca/notre-organisme> (Consulté le 16/11/2014).

L'AMIE, <http://www.amie.ca/stages> (Consulté le 16/11/2014).

MAECD, <http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm-gar.aspx?lang=fra> (Consulté le 15/01/2015).

MAECD, <http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm-gar.aspx?lang=fra> (Consulté le 15/01/2015).

MAECD, <http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/index.aspx?lang=fra> (Consulté le 19/02/2015).

Managing for Development Results. Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement,

http://www.eval.fr/Pages/cadrelogique.aspx?gclid=CO--vNOqo8MCFc_m7AodJmEAOw
(Consulté le 20/01/2015).

OCDE, OCDE, <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/le-decrochage-de-laide-aux-pays-pauvres-se-poursuit-a-mesure-que-les-gouvernements-serrent-la-vis-budgetaire.htm> (consulté le 19/02/2015).

UNDP, <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/HTI> (Consulté le 02/11/2014).

UNDP, http://www.unicef.org/french/emergencies/haiti/19564_19570.html (Consulté le 02/11/2014).

UNDP, <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/BDI> (Consulté le 02/11/2014).

UNDP, http://www.unicef.org/french/infobycountry/burundi_69651.html (Consulté le 02/11/2014).

UQAM, <http://www.cooperation.uqam.ca/spip.php?article29> (Consulté le 08/12/2014).

Sigles et abréviations

ACDI : Agence canadienne de développement internationale

APD : Aide publique au développement

APECOS : Association de Prise En Charge des Orphelins du SIDA

AQOCI : Association québécoise des organismes de coopération internationale

AusAID : Australian Agency for International Development

CEDI-VE : Centre d'éducation et de développement intégré

CMR : cadre de mesure du rendement

CNCD : Centre national de coopération au développement

CONCORD : Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement

CPN : consultation en périnatalité

CRDI : Centre de recherches pour le développement international

DANIDA: Danish Development Assistance

DFID: Department for International Development

DSRP : document de stratégies de réduction de la pauvreté

ENAP : Ecole nationale d'administration publique

EuropeAid : Direction générale du développement et de la coopération de la Commission européenne

EURODAD : European Network on Debt and Development

GAR : gestion axée sur les résultats

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)

JICA : Japan International Coopération Agency

L'AMIE : Aide internationale à l'enfance

MAECD : ministère des Affaires étrangères, du commerce et du développement

MDGs : millenium development goals (Objectifs du millénaire pour le développement)

ML : modèle logique

MRIF : ministère des Relations internationales et de la francophonie

OPDE : Œuvre Humanitaire pour la Protection et le Développement de l'Enfant en difficulté

OCI : organisation de coopération internationale

ONG : organisation non gouvernementale

PNUD : Programme des Nations unies pour le développement

PPTE : Pays pauvres et très endettés

PSJI : Programme jeunes stagiaires internationaux

PTME : Prévention de la transmission de la mère à l'enfant

QSF : Québec sans frontières

VIH/SIDA : Virus immuno-déficience humaine / syndrome immuno-déficience acquise

UNHCR : Haut-commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés

11 11 11 : Coupole des ONG flamandes de Belgique

Annexes

Annexe 1 – Sommaire exécutif du projet CEDI-VE

Ce projet s'inscrit dans un désir de pérennité et de viabilité des activités du CEDI-VE. Il répond au besoin du partenaire de développer sa capacité organisationnelle afin d'améliorer sa performance générale et ainsi mieux accomplir sa mission. Cette démarche est corroborée par le ministère des Relations Internationales du Québec (MRI) qui, suite à une visite terrain en 2010, a constaté le rôle nécessaire et grandissant que le CEDI-VE est appelé à jouer pour le développement social de son milieu. Le MRI a alors recommandé que ses capacités organisationnelles soient renforcées pour mieux l'y préparer.

Il se veut également une suite logique du projet actuellement en cours de réalisation «Carrefour Partage du Savoir», qui consiste à mettre en place au CEDI-VE un centre multifonctionnel d'éducation permettant le regroupement et le renforcement des activités de l'association.

L'objectif ultime de ce projet est l'accroissement du rayonnement des actions du CEDI-VE pour un appui renforcé et durable aux populations cibles de la région de Limbé. En développant sa capacité organisationnelle, l'association sera en mesure d'améliorer sa performance générale et ainsi, d'accomplir sa mission de manière plus efficiente. Cette action s'inscrit dans un désir de pérennité et de viabilité des activités du CEDI-VE. Un système de renforcement des capacités par les pairs sera mis en place afin d'assurer la continuité des activités de formation au-delà du projet. Les objectifs intermédiaires sont : 1) renforcement organisationnel du CEDI-VE pour assurer la viabilité et la pérennité de l'association; 2) augmentation de la capacité du CEDI-VE à gérer efficacement des projets de développement durable; 3) amélioration continue des compétences des membres du CEDI-VE à travers un système de formation par les pairs.

Le projet consiste en la dispense d'un ensemble de formations en gouvernance, administration et gestion aux instances décisionnelles et exécutives de tous les niveaux de l'association. Fondé sur une approche participative, il prévoit également la conception et l'amélioration d'outils de gouvernance et de gestion par les participant(e)s en collaboration avec la personne formatrice. Un système de renforcement des capacités par les pairs sera mis en place afin d'assurer la continuité des activités de formation au-delà du projet.

Les bénéficiaires du projet

Le projet aura un impact direct sur plus de 230 personnes, c'est-à-dire tous les participant(e)s aux formations, soit le conseil d'administration, la direction et les employés en gestion/administration, la direction des écoles, les comités spécifiques (parents, nutrition, etc.), les membres des coopératives de femmes et d'enfants et l'Association des femmes du Village de l'Espoir. Indirectement, c'est toute la population de Limbé, plus de 40 000 personnes, qui bénéficieront des retombées du projet.

Annexe 2 – Sommaire exécutif du projet Autonomisation des veuves et de leurs enfants

Bien que l'OPDE-Burundi intervienne auprès des enfants de la rue depuis plus de 20 ans, la problématique des enfants de la rue reste bien réelle. Plusieurs études démontrent que la cause principale qui pousse les enfants à quitter la maison est la pauvreté extrême, les parents n'étant pas en mesure d'assurer les frais reliés à l'alimentation, l'éducation et à la santé soins de l'enfant. La prévention du phénomène des enfants de la rue par le soutien aux familles particulièrement vulnérables apparaît comme une solution d'intervention à la source du problème. Suite à un projet pilote probant, l'OPDE-Burundi, en partenariat avec L'AMIE, a conçu le présent projet de 5 ans, *Autonomisation des veuves et de leurs enfants*, dont l'objectif ultime est de contribuer à la lutte contre la pauvreté au Burundi afin de prévenir le phénomène des enfants de la rue.

Les résultats intermédiaires escomptés du projet sont :

1. Capacités améliorées des femmes veuves quant à l'acquisition d'une autonomie et des moyens pour faire des choix dans la vie.
2. Intégration socioprofessionnelle améliorée pour les jeunes issus de famille monoparentale (femme veuve), particulièrement les filles.
3. Pratiques accrues de promotion et de défense des droits de l'enfant et de la femme dans la communauté.

Les résultats immédiats sont :

1. Capacités renforcées des femmes en gestion durable des coopératives.
2. Productivité et rentabilité accrue des coopératives de femmes.
3. Compétences professionnelles améliorées des jeunes, filles et garçons.
4. Participation accrue des jeunes filles en formation professionnelle.
5. Aptitudes entrepreneuriales des jeunes, filles et garçons, renforcées pour une gestion durable de leurs activités économiques.
6. Capacités de leadership et d'autonomie renforcées chez les jeunes filles.
7. Sensibilisation de la population améliorée à l'égard des droits de la femme et de l'enfant.
8. Appui juridique renforcé pour les femmes victimes de violation de leurs droits.

Pour se faire, le projet outillera 400 veuves et 400 filles et garçons en âge de travailler, en abordant trois aspects cruciaux pour leur émancipation. Chacun de ces aspects comporte son lot d'activités, construit de façon à respecter le rythme d'intégration des nouvelles capacités. Pour cette raison, chaque lot démarre par une période d'enseignement avant de passer à la mise en pratique, encadrée.

Autonomisation économique des veuves : Parmi les femmes vivant dans la pauvreté au Burundi, les veuves sont particulièrement vulnérables puisqu'elles sont seules pour assumer la prise en charge de leurs enfants. Pour amener ces femmes à l'indépendance économique, le projet vise des solutions d'auto-assistance durables. Pour cela, l'appropriation de leur pouvoir implique l'acquisition d'une autonomie, d'une capacité d'auto-détermination, de moyens pour faire des choix dans la vie. Le projet fournira aux participantes les ressources (matérielles, financières, humaines) nécessaires à la mise en place et la gestion de coopératives. En plus des formations, chaque groupe de femmes bénéficiera de l'encadrement régulier d'un animateur local et d'un(e) volontaire canadien(ne) expert(e) en développement coopératif, qui agiront comme personnes-ressources tout au long du projet.

Éducation et autonomisation des jeunes : Un enfant vulnérable est celui qui vit dans des conditions à haut risque et dont les perspectives de croissance et de développement sont gravement menacées. L'éducation est un facteur déterminant du développement de l'enfant, et est un droit fondamental à pouvoir jouir de l'ensemble de ses capacités. La majorité des enfants vulnérables n'ont pas accès à l'éducation et à la formation professionnelle. Les jeunes seront inscrits dans trois centres professionnels où ils pourront choisir entre différentes sections de formation. À la suite de leur formation professionnelle, les jeunes bénéficieront d'une formation supplémentaire sur l'entrepreneuriat et la gestion coopérative. Les jeunes intéressés à se regrouper en coopératives pourront bénéficier d'un encadrement supplémentaire offert par les animateurs locaux et auront accès à des ressources financières pour démarrer leurs activités économiques.

Exercice des droits humains : Bien que les droits des enfants et des femmes fassent partie intégrante de la Constitution burundaise, ils restent très méconnus, particulièrement en milieu rural. La discrimination envers ces groupes est quotidienne et la violation de leurs droits est permanente. Leur situation socioéconomique est un facteur qui les conduit à croire qu'ils n'ont pas de droits ou qu'ils n'ont pas les moyens pour les défendre. Dans ce volet, les

femmes et leurs enfants prendront conscience de ces droits et apprendront quelles sont les mesures et ressources pour les faire respecter. Les participantes du projet et leurs enfants recevront des formations sur les droits humains en général, et les droits de la femme et de l'enfant en particulier. Six formations seront organisées spécialement pour les femmes et six autres pour les enfants. Lors de ces formations, les bénéficiaires auront l'occasion d'échanger sur les connaissances acquises et leur application pratique au quotidien dans la vie familiale et communautaire. Ces formations seront dispensées par l'Observatoire Ineza des droits de l'enfant au Burundi (OIDEB) qui a une solide expérience dans ce domaine. Un juriste de l'OIDEB sera également disponible tout au long du projet pour les bénéficiaires qui auront besoin d'assistance juridique.

Annexe 3 – Sommaire exécutif du projet PTME

L'objectif ultime du projet est d'appuyer la politique nationale du Burundi en matière de lutte contre le sida en contribuant à diminuer la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Pour atteindre cet objectif global, l'équipe de projet vise à la réalisation des objectifs suivants : amélioration des prestations de services en offrant une prise en charge globale sous le même toit pour les femmes enceintes et les femmes allaitantes séropositives, permette aux femmes enceintes séropositives d'avoir une grossesse sécurisée et aux femmes allaitantes d'éviter la transmission du VIH à leur enfant, et conscientisation et promotion de l'importance de la prévention de la transmission du VIH mère-enfant auprès de la population burundaise, femmes et hommes et des intervenants de la santé.

Le premier trimestre sera consacré à la mise en place du projet : rencontre préliminaire entre les différents intervenants; signature des accords de partenariat; recrutement du coopérant de L'AMIE affecté au projet; recrutement de l'équipe du projet; élaboration du plan de travail et du cadre de mesure de rendement. Les activités du projet se divisent en deux grands blocs :

1) Mise en place du nouveau programme de PTME au centre de santé de l'APECOS

Le centre de santé de jour n'ayant pas une capacité d'accueil suffisante, un deuxième niveau sera construit afin d'y aménager les locaux (une grande salle de formation et deux bureaux de consultation) du programme PTME. Un appareil compteur d'hématologie sera acheté afin de compléter l'équipement médical actuel. Il permettra au centre de santé de réaliser tous les tests sanguins nécessaires pour le suivi de ses bénéficiaires. Grâce à l'ajout de cet appareil, le laboratoire ouvrira ses portes à une clientèle externe qui payera pour ce service. Dès le début du projet, l'équipe pluridisciplinaire travaillera à la conception d'un programme clinique bio-psycho-social pour le suivi des femmes séropositives enceintes ou allaitantes. Dès septembre, le centre pourra accueillir son premier groupe de femmes séropositives enceintes ou allaitantes. Chacune d'entre elle recevra un suivi adapté à sa situation et ses besoins. Elle bénéficiera de rencontres psychosociales et médicales individuelles ainsi que de formation en groupe sur différents thèmes (nutrition, prévention des maladies opportunistes, hygiène, allaitement, etc.)

2) Prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant

L'APECOS organisera des activités de sensibilisation de la population en générale (avec des spots radiophoniques qui seront diffusés) et des intervenants de la santé (avec des séminaires de formation à leur intention). Des groupes seront également mobilisés pour effectuer un suivi à domicile des femmes séropositives enceintes ou allaitantes. Un groupe de 15 intervenants à domicile (ceux-ci ont déjà été formés dans le cadre d'un projet précédent soutenu par le Conseil National de Lutte contre le Sida) travaillera auprès des femmes des quartiers défavorisés situés en périphérie de la capitale. Dans les trois bureaux régionaux de l'APECOS (Cibitoke, Bubanza, Kirundo), des groupes de femmes veuves séropositives seront formées pour devenir des « ambassadrices communautaires ». Ces femmes auront le mandat de suivre et de conseiller les jeunes mères séropositives dans leur milieu respectif. Afin d'assurer la pérennité de cette activité, les ambassadrices ne recevront pas de salaire pour leur contribution mais plutôt un appui en matériel pour la mise en place d'activités génératrices de revenus.

Annexe 4 – Sommaire exécutif projet Santé maternelle et infantile au Burundi

Le projet est d'une durée de quatre ans et neuf mois, débutant en juillet 2015 et se terminant en mars 2020. Il se déroulera au Burundi, dans la capitale (Bujumbura), plus précisément dans le district sanitaire de Musaga, un quartier populaire densément peuplé et particulièrement pauvre. Le projet vise à réduire le taux de mortalité chez les mères et les enfants dans la région ciblée. Pour ce faire, un nouveau programme de santé maternelle et infantile sera mis en place au centre de santé de l'APECOS. En raison du taux important de contamination au VIH dans le pays, particulièrement au sein des groupes vulnérables comme les femmes démunies, un volet prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant (PTME) sera en mesure de répondre spécifiquement aux besoins des femmes séropositives.

Le programme fera appel à des ambassadeurs (anciennes bénéficiaires du projet S65364 supervisées par des intervenants) qui effectueront un travail de sensibilisation de la communauté à la prévention en périnatalité. Cette approche, en plus de la disponibilité des nouveaux services au centre de santé, permettra d'augmenter le taux d'utilisation des services essentiels de santé par les mères, les femmes enceintes, les nouveau-nés et les enfants de moins de 5 ans. Environ 10 000 femmes et leurs enfants seront touchés directement par le projet dans le cadre du programme de santé maternelle et infantile et de la sensibilisation directe à la population. Les hommes seront également invités à participer activement au projet en s'impliquant dans le suivi de grossesse de leur conjointe et les soins de santé de leurs enfants.

Le projet interviendra également au niveau de l'amélioration de la prestation de services de santé essentiels pour cette même clientèle en renforçant les capacités du personnel des centres de santé du district sanitaire de Musaga. Pour ce faire, un partenariat a été établi avec la Société des obstétriciens et des gynécologues du Canada (SOGC) afin que des médecins canadiens puissent se rendre au Burundi dispenser des formations en périnatalité. Un suivi de ces formations sera effectué tout au long du projet et un programme de formation continue sera également mené conjointement par des experts burundais du domaine de la santé. Une quarantaine de membres du personnel des centres de santé de Musaga et des principaux hôpitaux de Bujumbura sera formée, ce qui permettra de rejoindre une clientèle indirecte d'environ 65 000 femmes.

Enfin, à travers le volet Engagement du public, L'AMIE vise l'accroissement de la participation des Canadiens aux efforts de développement du Canada. Plusieurs activités seront mises en œuvre sur ce plan, telles que la publication d'articles thématiques sur la santé mère-enfant au Burundi, l'organisation de colloques et de conférences, la tenue de kiosques d'information et la diffusion d'une chronique du terrain sur le web.

Annexe 5 – Profil pays Burundi



Indicateur	Burundi
Nom officiel	République du Burundi
Capitale	Bujumbura
Superficie (en milliers de km ²)	28
Population (en millions d'habitants)	8,3 (2009)
Densité de la population (par km ²)	296 (2009)
Population urbaine (% en 2009)	11
Revenu national brut (RNB) (par habitant)	140 US\$ (2008)
RNB parité de pouvoir d'achat (PPA) (par habitant)	380 US\$ (2008)

Source : Agence canadienne de développement international (ACDI)

Aperçu

Le Burundi figure à la 167^e place des 177 pays de l'Indice du développement humain (obtenu à partir de données de 2005) et ses taux de mortalité maternelle et infantile sont parmi les pires de l'Afrique. Le taux de mortalité infantile pour les enfants de moins de cinq ans a presque doublé, passant de 100/1000 en 1993 à 190/1000 en 2001. De plus, en raison de la guerre civile, la pauvreté a progressé de 48 à 67 pour cent parmi la population entre 1994 et 2006. Source : UNICEF

Éducation

La proclamation en 2005 par le gouvernement de l'enseignement primaire gratuit a considérablement fait progresser les taux d'inscription scolaire : de 59 pour cent pour l'année scolaire 2004-2005 à 79 pour cent pour celle de 2007-2008. Toutefois, des défis subsistent en termes de qualité d'enseignement et d'accroissement des taux d'abandon scolaire comme conséquence de la famine qui sévit dans les foyers. Il faut savoir que 69 % des Burundais souffre de malnutrition. Source : UNICEF

Santé

Le paludisme, la diarrhée, les infections respiratoires et les effets conjugués de la malnutrition constituent les causes principales de mortalité et de morbidité parmi les enfants. En 2005, jusqu'à 53 pour cent des enfants de moins de cinq ans étaient atteints de retard de croissance en raison d'une alimentation mal adaptée, d'un régime alimentaire de faible qualité, de mauvaises habitudes en matière d'alimentation des nourrissons, d'une gestion médiocre des maladies infantiles au niveau des ménages et du déclin général du système de santé. La mortalité maternelle est élevée en raison de complications durant la grossesse et l'accouchement, ainsi qu'en raison de grossesses trop précoces et trop fréquentes. Plus de la moitié des femmes accouchent chez elles sans l'aide de spécialistes qualifiés.

Droits de l'enfant

Malgré le fait que le gouvernement burundais ait adopté un nouveau code pénal avec des clauses pour la protection de l'enfance, de graves problèmes subsistent, notamment l'augmentation de la violence sexuelle, l'exploitation et les mauvais traitements envers les enfants des rues, le travail des enfants, les enfants recrutés par les groupes armés, les enfants dans les prisons et la situation des enfants orphelins et vulnérables.

Les actions de L'AMIE au Burundi

Le programme des projets :

Nos projets actuels

Depuis janvier 2012, L'AMIE appuie un nouveau projet de prévention de la transmission du VIH/sida de la mère à l'enfant. Ce projet à deux volets vise d'abord la prise en charge globale des femmes enceintes ou allaitants séropositives et, ensuite, la formation de la population burundaise sur les dangers de la transmission du VIH/sida de la mère à l'enfant et sur les moyens de prévention efficaces.

Pour atteindre ces objectifs, l'équipe de projet travaillera à doter le Centre de santé de l'APECOS (partenaire local) de ressources humaines et matérielles permettant d'améliorer les prestations des services en offrant une prise en charge globale (programme bio-psycho-social) sous un même toit pour les femmes enceintes ou les femmes allaitantes séropositives. Ceci permettra aux femmes enceintes séropositives d'avoir une grossesse sécurisée et aux femmes allaitantes d'éviter de transmettre le VIH à leurs enfants, tout en les conscientisant et en promouvant l'importance de la prévention de la transmission du VIH mère-enfant auprès de la population burundaise, femmes et hommes, et des intervenants de la santé. De plus, des intervenants à domicile supporteront le travail du Centre de santé en visitant les femmes séropositives enceintes ou allaitantes, et des ambassadrices communautaires feront de la sensibilisation au niveau de leur communauté respective dans les milieux ruraux. Pour accueillir ce nouveau programme, le centre de l'APECOS sera agrandi et de l'équipement médical sera également acquis, ceci permettra l'ouverture d'un laboratoire qui sera accessible à une clientèle externe et permettra de générer des revenus pour la prise en charge des femmes et des enfants démunis.

Nos projets antérieurs

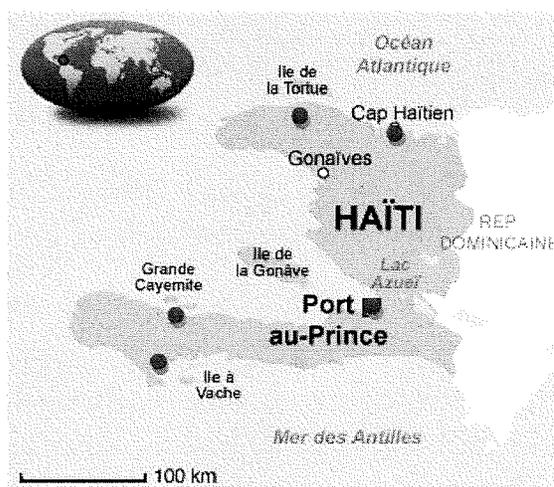
Depuis 2003, L'AMIE s'est investie dans plusieurs projets de développement au Burundi. Un premier projet déployé à Bujumbura a permis d'apporter un appui à la protection des droits fondamentaux des enfants de la rue et des enfants orphelins du SIDA. Entre 2008 et 2011, un projet de grande envergure à travers l'Afrique des Grands Lacs (Burundi, République démocratique du Congo, et Rwanda) a mené au soutien de diverses associations pour la protection et le développement des enfants en difficulté.



En 2011, L'AMIE a collaboré à la mise sur pied d'un atelier d'ébénisterie dans un centre de formation professionnelle pour les jeunes de la rue.

Joignez-vous à nous, plusieurs enfants du Burundi sont en attente d'une aide.

Annexe 6 – Profil pays Haïti



Indicateur	Haïti
Nom officiel	République d'Haïti
Capitale	Port-au-Prince
Superficie (en milliers de km ²)	28
Population (en millions d'habitants)	10,2 (2010)
Densité de la population (par km ²)	357 (2009)
Population urbaine (% en 2009)	48
Revenu national brut (RNB) (par habitant)	660 \$US (2008)
RNB parité de pouvoir d'achat (PPA) (par habitant)	1 180 \$US (2008)

Source : Agence Canadienne de développement international (ACDI)

Aperçu

Haïti est le pays le plus pauvre des Amériques. Avec une population de 10,2 millions d'habitants, il occupe le 145^e rang (sur 169 pays) de l'Indice du développement humain 2010 établi par le Programme des Nations Unies pour le développement. (L'Indice mesure les accomplissements moyens dans trois aspects de base du développement humain : la santé, le savoir et le revenu.)

Éducation

En Haïti, plus de 70 % de la population est analphabète et 500 000 enfants ne vont pas à l'école, faute de moyens financiers. Si l'école en Haïti est obligatoire, elle n'est pas vraiment

gratuite, et de moins en moins publique. En effet, 90 % des écoles primaires sont des écoles privées, donc non soutenues financièrement par l'État haïtien. Une famille peut déboursier jusqu'à 600 \$ US pour payer les frais de scolarité d'un enfant. Sur 1000 élèves inscrits au primaire, 900 abandonneront l'école avant la fin de leurs études pour diverses raisons, dont le manque de ressources financières.

Santé

Le système de santé haïtien, bien que relativement bien géré, n'est pas accessible à près de 40 % de la population, et ce, parce que les soins de santé sont essentiellement fondés sur le principe du recouvrement des coûts auprès des usagers, c'est-à-dire " le paiement à l'acte" de la consultation et des médicaments prescrits au cours de la visite médicale que de nombreuses familles ne peuvent se payer.

Droits de l'enfant

En 1994, Haïti a ratifié la Convention relative aux droits de l'enfant mais, en l'absence d'une protection adéquate, ces enfants restent exposés à la violence, à l'exploitation et aux sévices. Les enfants employés comme domestiques, appelés « restaveks » (cela signifie, reste avec, en créole) sont nombreux en Haïti. On estime qu'il y a 173 000 enfants haïtiens, ce qui représente plus de 8 pour cent des enfants de 5 à 17 ans du pays. Source : UNICEF

Les actions de L'AMIE à Haïti

Le programme des parrainages

Nos parrainages individuels et collectifs

Commencés dans le Sud-Est asiatique, les parrainages débutent en Haïti dès l'automne 1975. En 1977, on compte déjà 23 enfants parrainés en Haïti, et en 1989, les parrainages atteignent un point culminant, avec 543 enfants. Les Sœurs de Saint-François-d'Assise ont été très proches de L'AMIE ainsi que les Sœurs de Saint-Joseph de Saint-Vallier et de la Charité de Saint-Louis. Ce sont les trois communautés qui ont accompagné le plus grand nombre des enfants parrainés.

Deux parrainages collectifs verront le jour en 1997 et en 1999. Aujourd'hui, nous appuyons près de 2 000 enfants à travers les parrainages individuels et les 11 parrainages collectifs à

travers le pays tant au sud qu'au nord. Parmi les écoles soutenues, nous avons trois écoles de Port-au-Prince, dont un Institut pour les enfants sourds qui a été détruit à la suite du séisme de janvier 2010, qui heureusement rouvrir leurs portes dans des abris temporaires quelques mois plus tard. Dans la grande majorité des cas, le soutien des parrains à ces écoles haïtiennes permet à celles-ci d'acheter la nourriture pour la cantine, de soutenir la scolarité d'enfants et de fournir les livres scolaires.

Joignez-vous à nous, plusieurs enfants haïtiens sont en attente d'une aide.



Le programme des projets :

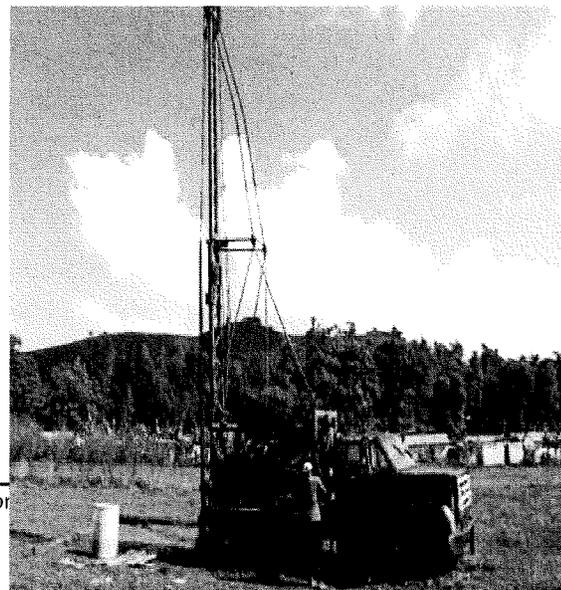
Nos projets actuels

Carrefour Partage du savoir pour les mères et les enfants de la région de Limbé

Ce projet d'une durée de un an vise, d'une part, à doter le CEDI-VE d'un lieu d'accueil et de rassemblement pour toutes ses activités de formation et d'éducation auprès de la communauté et, d'autre part, d'élargir son action de développement de coopératives pour les enfants et les mères de la région. Les principaux résultats escomptés sont : la mise en place de neuf coopératives (six pour les enfants et trois pour les mères); la formation professionnelle et culturelle pour les jeunes; l'élaboration d'activités génératrices de revenus pour améliorer les conditions de vie des familles vulnérables; la mise en place d'une structure d'accueil favorisant les échanges professionnels et culturels entre les formateurs (haïtiens et étrangers) et la communauté; le développement de nouveaux programmes et d'activités génératrices de revenus pour le CEDI-VE.

Approvisionnement en eau pour consommation et irrigation des parcelles agricoles et du jardin scolaire

Le projet vise l'objectif général suivant : doter le Centre d'éducation et de développement intégré Village de l'Espoir d'une source d'eau potable durable aux fins



de consommation et d'irrigation des terres. Le forage de deux puits, l'installation de panneaux solaires pour générer l'énergie nécessaire à la pompe et l'irrigation des terres par un réseau de distribution permettront d'augmenter la surface de terrain cultivé, en plus de donner accès à une eau potable de qualité pour subvenir aux besoins de la population du Village de l'Espoir et à ceux du bétail.

Nos projets antérieurs

Renforcement d'organisations communautaires en soutien à l'éducation et la santé d'enfants marginalisés du nord d'Haïti

L'objectif principal de ce projet était d'aider au renforcement des organisations communautaires, que sont le CCE et le CEDI – VE, en soutenant l'éducation et la santé d'enfants marginalisés de Cap-Haïtien. Plus précisément, le projet visait à consolider les acquis de ces partenaires intervenants auprès des enfants d'âge préscolaire des quartiers populaires et ainsi doter le CCE et le CEDI – VE de ressources humaines et financières nécessaires à la poursuite de leurs activités d'éducation en faveur de groupes d'enfants parmi les plus vulnérables. Aussi, le projet soutenait le développement de stratégies économiques permettant au CCE et au CEDI – VE de générer des revenus par le biais d'activités d'élevage caprin.



En 2007-2008, L'AMIE a participé à un programme de soutien régional à la santé, à l'éducation et à la nutrition.

Joignez-vous à nous, plusieurs enfants d'Haïti sont en attente d'une aide.

Devenez parrain d'un enfant dont les besoins

sont très grands.

Annexe 7 – Gabarit registre du risque

Titre		Numéro		Chef d'équipe	
Pays/Région/Institution		Budget		Durée	

Définition du risque	Réponse au risque	Résultat selon le modèle logique de l'investissement	Risque résiduel – faible/très faible/élevé/très élevé		
			Date 1	Date 2	Date 3
Risques opérationnels					
OP1 – Ressources humaines			P =	P =	P =
OP2 – Gestion du rendement			P = I =	P = I =	P = I =
OP3 – Information essentielle			P = I =	P = I =	P = I =

Risques financiers							
FIN1	-				P =	P =	P =
Financement					I =	I =	I =
FIN2	-	Le risque que les fonds de l'ACDI ne soient pas utilisés aux fins pour lesquelles ils sont prévus, qu'il n'y ait pas une reddition de comptes adéquate et/ou que des biens et des services obtenus ne soient pas en rapport avec les fonds transférés.			P =	P =	P =
Fiduciaire					I =	I =	I =
Risques liés au développement							
DEV1	-				P =	P =	P =
Stratégie					I =	I =	I =

DEV2 – Socio-pol.- écon., l'égalité entre les sexes				P = I =	P = I =	P = I =
DEV3 – Capacités institutionnell es,gouvernanc e				P = I =	P = I =	P = I =
DEV4 – Modalités				P = I =	P = I =	P = I =
DEV5 – Catastrophes				P = I =	P = I =	P = I =
Risques liés à la réputation						
REP1 – Réputation				P = I =	P = I =	P = I =
Niveau d'évaluation globale des						

risques					
---------	--	--	--	--	--

P = Probabilité

I = Impact

Instructions – Registre de risque

But : Un registre de risque est un recueil de renseignements à propos des risques reconnus (ISO 31000). Il énumère les risques, présente un sommaire des stratégies de réponse au risque ainsi que les résultats de l'analyse des risques (niveau de risque). Le registre des risques doit être continuellement mis à jour et révisé périodiquement pendant toute la durée d'un projet.

Le terme *risque* fait référence aux effets de l'incertitude sur les résultats (ISO 31000).

Étape 1 – Définition du risque : Consignez par écrit les principaux risques pour le projet. Il faut compter au moins deux risques par catégorie pour les catégories Risques opérationnels, Risques financiers et Risques liés au développement, et un risque dans la catégorie Risques liés à la réputation. Le Risque fiduciaire (Fin2) doit être inclus; sa définition est normalisée (exigence du Conseil du Trésor pour les paiements de transfert). Veuillez vous référer aux définitions ci-dessous pour davantage d'information sur la nature de chaque risque.

Étape 2 – Réponse au risque : Résumez brièvement les stratégies de réponse au risque que vous utilisez actuellement ou que vous prévoyez utiliser. Une fois ces mesures prises, le niveau de risque est censé diminuer.

Étape 3 – Niveau de risque : Établissez le niveau actuel de risque pour chaque risque sélectionné. Il s'agit du risque résiduel une fois appliquées les mesures mentionnées à l'étape 2. Évaluez la probabilité et l'impact du risque sur l'échelle à quatre points indiquée ci-dessous. Reportez le résultat dans une grille des risques. Vous obtiendrez le niveau et la couleur du risque résiduel.

Étape 4 – Évaluation globale du risque : Une fois le niveau de chacun de risques établi, déterminez le niveau d'évaluation globale du risque à l'aide de l'outil Évaluation globale du risque du projet.

Étape 5 – Modèle logique : En vous référant au modèle logique, indiquez les résultats à risque. Si l'ensemble du projet est à risque, inscrivez « Ensemble du projet » dans la case.

Étape 6 – Suivi : Dans les conditions réelles du développement, le profil des risques évoluera constamment pendant le cycle de vie du projet. Au fur et à mesure que les risques surviennent ou disparaissent, modifiez la définition des risques et le niveau de risque correspondant. De plus, faites le suivi de l'utilisation et de l'efficacité des stratégies de réponse au risque et modifiez la colonne « Réponse au risque » au besoin.

Dans le cadre d'un calendrier de suivi régulier, réévaluez le risque et ajoutez la couleur dans Date 2 et ainsi de suite. Ajoutez des colonnes au besoin. Prenez note que cet exercice doit être effectué régulièrement pendant le déroulement du projet et non en une seule fois lors de la préparation du document d'approbation du projet

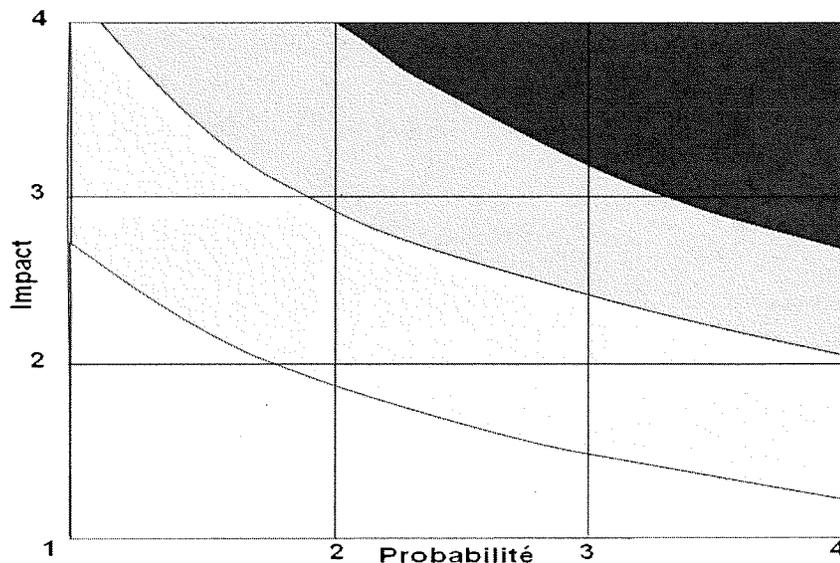
(DAP). Les intervalles de suivi varieront selon le projet, mais l'intervalle type est de six mois. Aux fins de l'Outil de suivi et de rapport sur l'investissement (OSRI), une mise à jour annuelle est obligatoire.

Prenez note qu'il est possible qu'il vous incombe de signaler la question à un échelon supérieur, selon les circonstances, les modifications apportées à votre évaluation ou le niveau de tolérance au risque du programme. En outre, lorsque le risque évalué est faible, la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert prescrit que le fardeau administratif imposé aux bénéficiaires soit allégée.

Risque	Définitions
Risques opérationnels	
Op1 : Ressources humaines	Il y a un risque que l'efficacité de l'Agence soit compromise par l'incapacité d'attirer, de former et de maintenir en poste le personnel approprié et possédant les compétences adéquates pour le modèle opérationnel en évolution constante à l'ACDI.
Op2 : Gestion du rendement	Il y a un risque que la capacité d'assurer le suivi des résultats et de l'efficacité, de les mesurer et d'en rendre compte ne soit pas suffisante pour appuyer le cadre de responsabilisation.
Op3 : Information essentielle	Il y a un risque que l'Agence ne puisse accéder continuellement à de l'information essentielle qui soit exacte et à jour et à des moyens de communication.
Risques financiers	
Fin1 : Financement	Il y a un risque que les décisions en matière de financement ne soient pas prises en temps opportun.
Fin2 : Risque fiduciaire	Il existe un risque que les fonds de l'ACDI ne soient pas utilisés aux fins prévues, qu'il n'en soit pas dûment rendu compte ou que la valeur des biens et services obtenus ne corresponde pas aux fonds transférés.
Risques liés au développement	
Dév1 : Orientations stratégiques et cohérence des politiques	Il y a un risque que des changements stratégiques d'envergure non prévus nuisent à la capacité de l'ACDI de réaliser ses priorités.
Dév2 : Risques sociopolitiques, économiques et liés à sécurité, aux conflits et à l'égalité entre les sexes	Il y a un risque que les objectifs de développement soient affectés par la vulnérabilité des pays partenaires en ce qui a trait à la situation politique, l'économie, les questions socioculturelles, la sécurité, les conflits, l'égalité entre les sexes, etc.
Dév3 : Capacité institutionnelle et	Il existe un risque que les capacités de mise en œuvre et de suivi ou les capacités d'engagement des gouvernements et des organisations

gouvernance	partenaires de l'ACDI entravent l'atteinte des objectifs des partenaires.
Dév4 : Modalités	Il y a un risque qu'un déséquilibre dans l'attribution des modalités de paiement ou qu'une mauvaise sélection de ces dernières menace l'atteinte de résultats ou mène l'ACDI à manquer certaines opportunités.
Dév5 : Catastrophes naturelles, environnement et détérioration de l'état de santé	Il y a risque qu'une augmentation du nombre de catastrophes naturelles et de leurs complexités ait une incidence sur la capacité de l'ACDI à intervenir de manière rapide, efficace et efficiente.
Risques liés à la réputation	
Rép1 : Réputation et confiance des intervenants	Il y a risque qu'une activité ou un rendement perçu comme négatif porte atteinte à la réputation de l'ACDI et fragilise la confiance des intervenants dans la capacité de l'ACDI à remplir son mandat.

Critère	Très faible	Faible	Élevé	Très élevé
Probabilité	Improbable	Peu probable	Probable	Très probable
Impact potentiel sur la capacité d'atteindre les résultats	Procédures habituelles sont suffisantes pour traiter les conséquences	Peut menacer l'atteinte de certains résultats et requiert des ajustements	Menace l'atteinte des résultats et requiert des ajustements	Peut empêcher l'atteinte des résultats; une gestion soignée est nécessaire



Annexe 8 – Gabarit modèle logique

Titre	Numéro	Chef d'équipe	Date
Projet/Région/Initiative	Budget		
RESULTAT ULTIME 1100			
↑			
RESULTATS INTERMÉDIAIRES 1100 + X 1200 + X			
↑			
RESULTATS IMMÉDIATS 1110 + X 1120 + X 1210 + X 1220 + X			
↑			
EXTRANTS 1111 + X 1121 + X 1211 + X 1221 + X			
↑			
ACTIVITÉS 1111 + X 1121 + X 1211 + X 1221 + X			
↑			
INDIC			

veuillez vous référer au Guide sur les outils de la CIDA à l'ANNEXE B afin de vous aider à compléter ce document.

Annexe 9 – Gabarit cadre de mesure de rendement



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

CADRE DE MESURE DE RENDEMENT (CMR)

Version: _____ Date: _____

Titre		Numéro	Chef d'équipe				
Pays/Région/ Institution		Budget	Durée				
RÉSULTATS ESComPTÉS ¹	INDICATEURS ²	DONNÉES DE BASE	CIBLES ³	SOURCES DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	FRÉQUENCE	RESPONSABILITÉ
RÉSULTAT ULTIME							
1000		+					
		X					
		+					
		X					
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES +							
1100		+					
		X					
		+					
		X					
1200		+					
		X					
		+					
		X					
RÉSULTATS IMMÉDIATS +							
1110		+					
		X					
		+					
		X					
1120		+					
		X					
		+					
		X					
1210		+					
		X					
		+					
		X					

Step: Sosthène Rapport Final 23 Fév 2015 Annex 3.pdf
ACD-CIDA (133-037) (015-13-9) PDF

Canada