

Remettre le partenariat au cœur du développement :

L'expérience de la société civile canadienne avec le mécanisme d'appel de propositions de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens de l'ACDI

Analyse des résultats du sondage



Remerciements

Le sondage sur les résultats des six appels de propositions lancés par la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC) de l'ACDI en 2011 a été réalisé en tandem par le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) et le Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux de coopération internationale (RCC). Le RCC est composé de l'Alberta Council for Global Cooperation, de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale, du Conseil atlantique pour la coopération internationale, du British Columbia Council for International Cooperation, du Conseil manitobain pour la coopération internationale, du Conseil ontarien pour la coopération internationale et du Saskatchewan Council for International Cooperation.

La première version du présent rapport a été rédigée par Brian Tomlinson, en collaboration avec Rose Yewchuk, à titre de consultants. Le CCCI et les conseils régionaux et provinciaux l'ont ensuite revue et commentée.

Février 2012

Table des matières

Sommaire exécutif

| | |
|---|----------|
| Introduction | 1 |
| Section A : Survol des caractéristiques organisationnelles des répondants | 3 |
| 1. Nature et envergure des organismes : échantillon diversifié et représentatif..... | 3 |
| 1.1 Nature des organismes | 3 |
| 1.2 Taille du personnel..... | 3 |
| 1.3 Revenu | 3 |
| 2. Sources de revenu : diversifiées, mais forte dépendance envers l'ACDI | 3 |
| 2.1 Financement privé : de nombreux organismes de l'échantillon ont diversifié leurs sources de revenu, mais beaucoup ne l'ont pas encore fait..... | 4 |
| 2.2 Financement provincial : un petit nombre d'organismes admissibles de l'échantillon dépendent du financement provincial..... | 4 |
| 2.3 Financement de l'ACDI : grande dépendance des organismes de l'échantillon | 4 |
| 3. Profil du financement de l'ACDI | 5 |
| Section B : Résultats des appels de propositions | 7 |
| 4. Survol des répondants qui ont répondu ou non aux appels de propositions | 7 |
| 4.1 Organismes ayant répondu aux appels de propositions | 7 |
| 4.2 Organismes ayant décidé de ne pas répondre aux appels de propositions | 7 |
| 4.3 Organismes ayant décidé de ne pas répondre aux appels de propositions : fin de contrat avec la DGPC | 8 |
| 4.4 Organismes ayant répondu aux appels de propositions : fin de contrat avec la DGPC | 8 |
| 4.5 Moins de la moitié des organismes ayant répondu aux appels de propositions dans un contexte de fin de contrat ont obtenu une réponse favorable | 8 |
| 5. Survol des propositions approuvées et refusées..... | 8 |
| 5.1 Admissibilité et répartition des propositions approuvées | 9 |
| 6. Résultats de tous les concours selon la nature et l'envergure de l'organisme..... | 10 |
| 6.1 Caractéristiques des organismes pour toutes les propositions (tableau 5A) | 10 |
| 6.2 Organismes n'ayant présenté qu'une proposition (tableau 5B)..... | 11 |
| 6.3 Taux de succès supérieur pour les organismes ayant présenté deux propositions ou plus (tableau 5C) | 12 |
| 7. Propositions en consortium..... | 14 |
| 7.1 Profil des propositions en consortium | 14 |
| 7.2 Motifs de mise sur pied d'un consortium | 14 |
| 7.3 Motifs de rejet de l'option de consortium..... | 14 |
| 8. Concours visant les projets de plus de 2 millions : analyse détaillée..... | 14 |
| 8.1 Aperçu | 14 |
| 8.2 Profil organisationnel : les grands réussissent mieux | 15 |
| 8.3 Absence de tendance nette quant aux sources de revenu | 15 |
| 8.4 Nette concordance avec les priorités thématiques de l'ACDI | 17 |
| 8.5 Importance moindre accordée aux pays prioritaires | 18 |
| 9. Concours visant les projets de moins de 2 millions : analyse détaillée..... | 18 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 9.1 | Aperçu | 18 |
| 9.2 | Profil organisationnel (tableau 8A) : la taille du personnel a une incidence, de même que le revenu dans une certaine mesure | 19 |
| 9.3 | Absence de tendance nette quant aux sources de revenu | 21 |
| 9.4 | Caractère déterminant de la concordance avec les thèmes de l'ACDI..... | 22 |
| 9.5 | Importance moindre accordée aux pays prioritaires | 22 |
| Section C : Répercussions du mécanisme d'appel de propositions | | 23 |
| 10. | Répercussions du processus d'appel de propositions sur l'organisme..... | 23 |
| 10.1 | Répercussions globales | 23 |
| 10.2 | Répercussions directes sur l'organisme et ses programmes | 23 |
| 11. | Répercussions sur les effectifs..... | 27 |
| 11.1 | Taille du personnel : quelques compressions | 27 |
| 12. | Répercussions sur les activités | 28 |
| 12.1 | Protection des activités : quelques suppressions | 28 |
| 13. | Répercussions sur les partenaires et perte de partenariats | 28 |
| 13.1 | Protection des partenariats : perte de partenaires ou diminution des activités avec ceux-ci.... | 28 |
| 14. | Engagement du public | 31 |
| 14.1 | L'avenir de l'engagement du public : aucun appui, en chute | 31 |
| 15. | Coûts associés à la préparation d'une proposition | 32 |
| 15.1 | Coûts élevés associés à la préparation d'une proposition | 32 |
| 16. | Comment remplacerez-vous le financement perdu de l'ACDI? | 33 |
| 16.1 | Remplacement du revenu perdu..... | 33 |
| 17. | Motifs de refus pour irrecevabilité | 33 |
| 17.1 | Recevabilité | 33 |
| 18. | Commentaires des organismes sur les motifs de refus..... | 34 |
| 18.1 | Aperçu des motifs de refus invoqués | 34 |
| 18.2 | Satisfaction à l'égard des motifs fournis : opinions partagées..... | 34 |
| 19. | Influence de l'expérience du nouveau mécanisme sur la participation à de futurs concours | 35 |
| 19.1 | Concours futurs..... | 35 |
| Section D : Amélioration du processus..... | | 36 |
| 20. | Suggestions pour l'amélioration du processus d'appel de propositions..... | 36 |
| 20.1 | Changements..... | 36 |
| 20.2 | Points forts..... | 36 |
| 20.3 | Utilité..... | 36 |
| 20.4 | Améliorations nécessaires..... | 37 |
| 21. | Système de propositions en deux étapes | 40 |
| 21.1 | Grand intérêt pour un système en deux étapes..... | 40 |
| 21.2 | Délai accordé pour chaque étape du processus | 40 |
| 22. | Contribution du CCCI et des conseils provinciaux et régionaux | 41 |
| 22.1 | Plaidoyer..... | 41 |

Sommaire exécutif

En juillet 2010, la ministre de la coopération internationale, l'honorable Beverley J. Oda, a annoncé un nouveau mécanisme de financement pour les organisations de la société civile (OSC) canadiennes, par l'intermédiaire de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens, passant ainsi d'une programmation responsive à un processus compétitif. En janvier 2012, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) et le réseau de coordination des conseils, regroupant les conseils régionaux et provinciaux de coopération internationale (RCC), ont lancé un sondage détaillé afin de mesurer l'expérience des OSC avec six appels de propositions compétitifs et d'en évaluer les impacts sur le secteur.

Le sondage avait cinq objectifs:

- Définir un tableau des résultats des appels de propositions et le partager avec les membres de nos groupes.
- Évaluer les aspects à la fois positifs et négatifs du nouveau processus, aux niveaux des processus et des résultats du nouveau mécanisme.
- Élaborer des recommandations concrètes pour les présenter à l'ACDI et autres décisionnaires clés, afin d'améliorer le mécanisme compétitif ou de réévaluer le bien fondé de son utilisation.
- Utiliser les résultats afin de développer une réponse collective aux défis actuels auxquels les organismes doivent faire face par rapport au nouveau système.
- Identifier un réseau d'organismes qui accepteraient de partager avec d'autres les leçons qu'ils ont apprises relativement à leurs soumissions.

Ce rapport est fondé sur les réponses des 158 organisations qui ont complété le sondage. Le taux de réponse général au sondage a été de 25%, ce qui est considéré comme excellent. Parmi les 208 organisations qui ont soumis une proposition aux compétitions concernant les projets de plus et de moins de 2 millions \$, 109 ont complété le sondage. Ce rapport représente donc un échantillonnage significatif des organisations les plus touchées par le mécanisme d'appel de propositions.

A. Profil des organisations sondées

- **Soixante (60) % des organisations participantes se décrivent comme des « ONG de développement international ».** Il y a également des établissements d'enseignement (9%), des organisations basées sur la religion (8%), et des groupes communautaires (7%), entre autres.
- Les grosses organisations (plus de 16 employés) représentent un tiers de l'échantillon, les organisations moyennes (six à 15 employés) 25%, et **les plus petites organisations (moins de 5 employés) 42%**.
- **56% des participants ont un revenu annuel de moins de 1 million \$.** Seulement 10% de l'échantillonnage a un revenu annuel supérieur à 10 millions \$, et 28% a un revenu annuel se situant entre 1 et 10 millions \$.

- En prenant pour acquis qu'une organisation dépend de l'ACDI si elle reçoit 25% ou plus de ses revenus de l'Agence, **46% de l'échantillonnage se retrouve sous divers degrés de dépendance de l'ACDI. Parmi ces organisations qui reçoivent du financement de l'ACDI, 90% le font à travers la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC), et près des deux tiers reçoit plus de 50% de son financement ACDI à travers cette direction.** Seulement un quart de l'échantillon a reçu des fonds de la direction des programmes géographiques et 15% des programmes multilatéraux.
- **Plusieurs organisations reçoivent du financement de l'ACDI depuis de nombreuses années: 45% reçoivent des fonds de la DGPC depuis plus de vingt ans, et un quart depuis plus de 30 ans.**

B. Résultats des appels de propositions

- **Près de 25% des 158 organisations sondées n'ont répondu à aucune des compétitions**, soit parce qu'elles avaient déjà un contrat en cours avec l'ACDI ou parce qu'elles prévoyaient le faire dans le futur.
- **Un plus petit nombre (11,7%) parmi celles qui n'ont pas appliqué indique qu'elles n'ont plus l'intention de solliciter des fonds de l'ACDI** ou encore qu'elles ont trouvé que le nouveau mécanisme demandait trop de travail par rapport aux résultats espérés.
- **Parmi ceux qui n'ont appliqué et qui ont un contrat en cours, un peu moins de la moitié a un contrat qui vient à terme après septembre 2012.**
- **Plus de 70% de l'échantillonnage (soit 101 organisations) ont répondu à un ou plus des six appels de propositions de la DGPC.** Le plus grand nombre de propositions (46%) a été soumis à la compétition des "projets de moins de 2 millions \$". Les propositions concernant les "projets de plus de 2 millions \$" représentent 20% des propositions soumises par ces organisation. Parmi les 101 organisations qui ont appliqué, environ les deux tiers n'ont participé qu'à une compétition, 22 à deux compétitions alors que 14 organisations ont participé à trois ou plus.
- **En général, ces 36 organisations qui ont participé à plus d'un appel de propositions ont eu pas mal plus de succès que celles n'ayant participé qu'à une seule compétition.** Ensemble, les 36 organisations qui ont soumis plus d'une proposition représentent 49 (70%) de toutes les propositions acceptées. De l'autre côté, les 65 organisations qui n'ont soumis qu'une seule proposition représentent 54% de toutes les propositions qui ont été rejetées.
- **La taille de l'organisation ainsi que le volume de son revenu total sont également en corrélation avec le succès.** Parmi toutes les propositions acceptées dans toutes les compétitions, près de 77% provenaient d'organisations ayant six employés ou plus.

De façon similaire, 39% d'entre elles avaient un revenu de plus de 5 millions \$, comparé à 19% pour l'échantillonnage dans son ensemble.

- **Quinze organisations ont indiqué avoir soumis des propositions sous forme de consortium et parmi elles, seulement deux ont eu une réponse positive.** Plusieurs ont mentionné qu'elles n'étaient pas intéressées à l'approche par consortium ou que cela n'était pas requis pour avoir une proposition viable.

Appels de propositions pour les projets de moins et de plus de 2 millions \$

- **Dans la catégorie des projets de moins de 2 millions \$ et dans notre échantillonnage, il y a un beaucoup plus grand nombre de propositions qui ont été refusées (60% comparé à environ 30% pour les autres compétitions).** Cela s'explique en partie par le très grand nombre de propositions reçues pour l'appel de propositions pour des projets de moins de 2 millions \$ par rapport à l'enveloppe budgétaire disponible. C'est dans cette catégorie également que le plus grand nombre de propositions ont été considérées non-éligibles par l'ACDI. (Selon les informations fournies par la DGPC, pour l'appel de propositions concernant les projets de plus de 2 millions \$, l'ACDI a reçu 50 propositions. De ce nombre, 41 ont été considérées éligibles donc évaluées, et 23 d'entre elles ont été approuvées. Pour l'appel de propositions concernant les projets de moins de 2 millions \$ l'ACDI a reçu 167 propositions, 116 ont été considérées éligibles et 30 se sont vues accorder du financement.)
- **En regardant de plus près les appels de propositions de plus et de moins de 2 millions \$, on voit que la taille du personnel et l'échelle des revenus ont de l'importance, particulièrement pour le premier.** Les 11 organisations avec un revenu de plus de 5 millions \$ qui ont participé à l'appel de propositions pour les projets de plus de 2 millions ont toutes eu du succès. Huit des dix organisations dont la proposition n'a pas été acceptée ont un revenu de moins d'un million \$, et aucune des propositions présentées par des organisations ayant un revenu de moins de 500 000 \$ n'a été acceptée.
- **Dans la catégorie des projets de moins de 2 millions \$, la taille et le revenu de l'organisation important beaucoup moins pour prédire le succès.**
- **Presque toutes les propositions soumises pour les deux appels d'offres étaient grandement concentrées dans les priorités thématiques de l'ACDI.** Dans la catégorie des projets de moins de 2 millions \$ la plupart des propositions s'inscrivaient à 100% dans l'un des thèmes de l'ACDI. Il y avait une plus grande diversité par rapport aux pays de concentration. Dans la catégorie des projets de plus de 2 millions \$, près de 20% des propositions avaient moins de 25% de leur focus sur les pays de concentration et quatre sur cinq de ces propositions ont été acceptées. Dans la catégorie des projets de moins de 2 millions \$ 10 sur 18 des propositions gagnantes n'avaient aucun focus sur un des pays de concentration de l'ACDI.

C. Les impacts du système d'appels de propositions

La très grande majorité des participants au sondage ont exprimé de sérieuses préoccupations par rapport aux nombreux impacts négatifs du nouveau système d'appels de propositions, incluant:

- **Crédibilité réduite de l'organisation** face à ses partenaires et ses volontaires à cause des délais dans l'annonce des résultats de financement, des réponses négatives, des interruptions notables et sérieuses dans le financement et une capacité réduite pour l'organisation de développer une programmation efficace;
- **Des pressions afin que l'organisation change ses priorités** afin de rencontrer les critères et d'avoir une proposition acceptable, incluant la restructuration de partenariats à l'étranger;
- **Un investissement considérable dans le développement de propositions**, incluant le coût des consultants et des consultations à l'étranger, avec aucune garantie d'un résultat positif (les propositions refusées recensées dans ce sondage ont coûté 1.2 million \$, selon les estimations des répondants);
- **Une plus grande emphase mise sur la collecte de fonds dans un environnement difficile**, avec 18% des répondants mentionnant qu'ils ne savent pas comment ils compenseront pour la perte des fonds de l'ACDI;
- **La nécessité de restructurer l'organisation**, incluant la réduction de la taille du personnel et des activités à l'étranger, à cause d'une proposition refusée. Vingt-quatre (24) organisations prévoient remercer du personnel et 34 organisations ont dû réduire ou modifier de manière substantielle les activités prévues sur le terrain;
- **Diminution ou fin de partenariats établis depuis longtemps** (tel que rapporté par 22 organisations);
- **Coupes dans les activités d'engagement du public**, avec 64% des participants qui mentionnent qu'ils ne remplaceront pas ou ne pourront pas remplacer le financement antérieur de l'ACDI pour l'engagement du public avec leurs ressources propres;
- **Capacités réduites pour faire le suivi des programmes à l'étranger**; et
- **Un gel des activités de plaidoyer.**

Quelques participants au sondage ont relevé des aspects positifs dans le système d'appels de propositions, dont :

- **Une chance égale** de participer;
- **Des incitatifs pour améliorer l'évaluation de l'impact** de leur programmation;

- **Un format électronique détaillé et l'accès aux documents de l'ACDI pertinents** pour chacun des appels; et
- **L'occasion de développer de nouveaux modèles de partenariat**, au Canada et à l'étranger.

D. Principales recommandations

Suite à l'analyse des réponses du sondage, le CCCI et le RCC ont rédigé un certain nombre de recommandations. Il est important de souligner que le sondage fait déjà ressortir des tendances négatives pour le secteur et ce, après seulement une année de la mise en œuvre du processus d'appels de propositions. A moins de modifications importantes, ces tendances annoncent d'autres changements dramatiques dans les moyens et les priorités de la plupart des organisations de la société civile canadienne en faveur du développement et des partenariats à long terme. Ces modifications s'adressent à la fois au processus des appels de propositions, ainsi qu'à la nature et à la structure de la relation entre les OSC canadiennes et la Direction générale des partenariats avec les Canadiens.

1. Établir un échéancier clair et prévisible ainsi que les dates de tombée des appels de propositions réguliers, avec des dates limites fermes pour l'annonce des résultats des différentes compétitions ainsi qu'un échéancier pour la négociation des accords de contribution. La prévisibilité est un élément clé de l'efficacité de l'aide. L'ACDI doit faire davantage afin de gérer cette prévisibilité avec ses organisations de la société civile partenaires.

2. Créer un processus en deux étapes avec un document conceptuel initial, qui conduirait au développement d'une proposition complète si le document conceptuel est accepté. En excluant les participants qui ont choisi de ne pas répondre à cette question (17%), 83% sont très ou assez en faveur d'un changement allant dans ce sens. Cela contribuerait également à réduire, en partie, la somme considérable investie par les organisations dans la préparation des propositions – et les coûts pour l'ACDI liés à l'étude d'un grand nombre de propositions complètes- de l'argent qui ne va pas au développement.

3. Veillez à ce que les appels de propositions soient plus inclusifs afin de s'assurer que les petites et moyennes organisations puissent présenter leurs soumissions en ayant une chance égale de les voir acceptées. L'accès aux appels de propositions doit être équitable pour tous. Tout mécanisme de financement établi par la Direction générale des partenariats avec les Canadiens de l'ACDI doit reconnaître que le développement international tire bénéfice, maintenant et comme par le passé, d'une multiplicité d'approches et de partenariats entre les organisations de la société civile au Nord comme au Sud.

4. Accroître les possibilités d'interagir avec l'ACDI aux différentes étapes du processus d'appel de propositions, comme la possibilité de poser des questions à du personnel de l'ACDI et de demander des clarifications sur les résultats reçus. Tel qu'exprimé par un participant, "le nouveau processus est complètement vide de relation, ce qui est central au partenariat".

5. Définir un mécanisme régulier et formel assurant un dialogue continu entre le CCIC, le RCC et l'ACDI sur les changements dans les mécanismes de financement, sur les préoccupations exprimées par les OSC canadiennes et leurs organisations partenaires dans les pays en développement, et concernant de l'information que l'ACDI voudrait partager avec les réseaux d'organisations de la société civile. Fermer la boucle de la rétroaction permettrait sans doute aux OSC canadiennes d'être mieux préparées pour faire face à tout autre changement futur à la Direction des partenariats avec les Canadiens.

6. Organiser une consultation nationale sur les mécanismes d'engagement du public avec les partenaires de l'ACDI, afin de s'assurer qu'un processus réactif approprié sera mis en place –à court et à moyen terme–permettant aux organisations d'engager les Canadiens à leur façon sur les questions de développement international – ce qui est un pré-requis pour le soutien continu de la population à la cause du développement international.

7. Réintroduire de la programmation réactive, qui permet aux organisations de construire sur leurs forces, leurs expériences ainsi que sur les partenariats existants. La programmation réactive a l'avantage d'inclure de la prévisibilité dans les mécanismes de financement, ce qui contribue à rendre les organisations plus efficaces et à produire plus de résultats développementaux sur le terrain. (Par exemple, en créant un mécanisme de financement réactif pour les plus petites organisations et un fonds d'engagement du public)

8. Améliorer les directives de soumission de proposition. De nombreux participants demandent des directives plus claires et un cadre simplifié (sans limite de mots), ainsi qu'une liste des qualités spécifiques qui sont recherchées par l'ACDI dans les propositions qui ont du succès. Les directives doivent également être adaptées pour refléter la réalité d'organisations qui travaillent dans plusieurs pays et qui doivent donc avoir des stratégies de programmation différentes.

9. Améliorer le degré de transparence pendant et durant le processus d'évaluation, en rendant publique la grille de critères lors du lancement de l'appel de propositions, ainsi que l'explication des résultats du classement des différentes propositions par l'ACDI. Une transparence accrue devrait également inclure des rencontres post-compétitions entre les organisations concernées et les représentants de l'ACDI et une meilleure communication avec les organisations concernant les résultats spécifiques de leur proposition.

10. Demander à l'ACDI d'organiser des ateliers de formation sur comment se préparer pour les appels de propositions. En collaboration avec le CCIC et le RCC, les participants aimeraient que l'ACDI offre des ateliers de formation afin d'aider les organisations à mieux se préparer pour les appels de propositions et à mieux naviguer dans le processus d'appel de propositions. Cela s'ajouterait aux ateliers existants sur la gestion par résultats, offerts par l'ACDI.

11. Demander à l'ACDI de développer une politique sur son travail avec les OSC, au Canada et à l'étranger. Le gouvernement canadien a été un leader mondial dans la reconnaissance du rôle unique joué par les OSC en matière de développement : «Alors que nous mettons en place un agenda commun sur l'efficacité du développement au-delà d'Accra, l'occasion extraordinaire se présente de reconnaître et de soutenir les organisations de la société civile en tant que partenaires à part entière en matière de développement. Leurs efforts viennent compléter ceux du gouvernement et du secteur privé» (déclaration de l'agenda pour l'action d'Accra). Cette reconnaissance doit se refléter à la fois dans les relations de l'ACDI avec les OSC et dans le soutien que l'ACDI accorde à un environnement qui permette aux OSC de jouer pleinement leur rôle d'acteurs indépendants du développement.

12. Entreprendre une évaluation complète de l'impact du système d'appels de propositions, dans le contexte de la Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle et des politiques de l'ACDI concernant le renforcement de la participation de la société civile dans le développement et la reconnaissance des principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC au 4^e Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan, Corée du Sud, en décembre 2011.

E. Quelques conclusions

Un système qui requiert de nombreuses améliorations

La mise en œuvre du nouveau mécanisme de financement de la DGPC a été une expérience éprouvante pour la plupart des OSC canadiennes qui travaillent dans le développement international. La conception du nouveau processus s'est faite derrière des portes closes, sans aucune consultation préalable auprès des OSC et avec un grand manque de transparence. Des délais inacceptables ont entouré le dévoilement des résultats des décisions de financement et il semble que l'ACDI n'a pas bien planifié les ressources nécessaires à la bonne gestion des appels de propositions. Tout cela a un impact profond sur le secteur et sur les pays en développement ; le mécanisme doit être revu.

Des organisations, des partenariats et des résultats en danger

La réduction drastique et immédiate des fonds donnés par l'ACDI – liée aux longs délais avant l'annonce des résultats et le grand nombre d'organisations dont la proposition a été refusée - a obligé des douzaines d'organisations canadiennes à diminuer ou à annuler les partenariats établis avec les organisations des pays en développement. Ces effets se sont produits à peine un an et demi après que le mécanisme de financement ait été introduit. Le manque de prévisibilité en termes de résultats potentiels pour les financements futurs des organisations compromet les relations de longue date entre l'ACDI et les organisations, les partenariats dans les pays en développement ainsi que les projets indispensables de développement sur le terrain.

L'effet domino escompté lié à la perte du financement de l'ACDI

La perte du financement de l'ACDI pour de très nombreuses organisations n'a pas seulement des répercussions sur la portion du budget qui provenait de l'ACDI ; cela risque

de générer, de toute évidence, des réactions en chaîne concernant les financements que les organisations sont capables de trouver auprès d'autres donateurs, qu'ils soient multilatéraux, provinciaux ou individuels. Cela a également des répercussions sur la crédibilité de l'organisation et sur le soutien public.

Un coup dur pour les petites organisations

Les organisations de plus petites tailles sont les grandes perdantes du nouveau mécanisme de financement. Il leur est plus difficile d'avoir accès à du financement à travers le processus d'appel d'offres et elles ne peuvent plus soumettre de projets au Fond d'engagement du public (qui octroyait des fonds pour des activités d'engagement du public à des plus petites organisations qui n'avaient pas d'entente de contribution en cours avec l'ACDI). Ces organisations sont souvent très connues et bien établies dans les communautés où elles travaillent. Leurs projets ont également suscité au fil des ans un immense intérêt et le soutien du public canadien, deux éléments qui sont requis et valorisés par l'ACDI. Ne pas leur permettre un accès juste et équitable aux fonds de l'ACDI semble contradictoire.

La reconnaissance du rôle des organisations de la société civile

Les organisations de la société civile contribuent au développement d'une façon vraiment originale, créative et indispensable. Elles soutiennent les expériences locales de personnes engagées dans leurs propres initiatives de développement. Ce sont des donateurs, qui génèrent de 20 à 25 milliards de dollars par an de dons privés à l'échelle mondiale. Ce sont des praticiens du développement, qui mettent en place des projets sur le terrain. Elles sensibilisent les Canadiens aux enjeux mondiaux et à la solidarité entre les gens de toutes les nations. Elles font du plaidoyer pour l'amélioration des politiques et des lois gouvernementales, afin de favoriser les progrès en matière de développement. Ce mécanisme de financement les réduit, comme dans le secteur privé, à de simples entrepreneurs contractuels travaillant pour l'ACDI.

Tirer des leçons de ce qui fonctionne

Il semblerait que les appels de propositions basés sur des projets spéciaux (Haïti, Muskoka) aient mieux fonctionné en termes de délais de réponse et d'amélioration progressive du système. Nous espérons donc qu'il en sera de même pour les prochains appels de propositions supérieurs et inférieurs à 2 millions de dollars. (Ces deux appels de propositions sont cruciaux pour les organisations, qui y soumettent l'ensemble de leur programmation, et pour la planification de projets à long terme avec leurs partenaires des pays en développement.)

Où sont passés les partenariats?

Le nouveau mécanisme d'appels de propositions ne valorise pas assez la confiance et les relations préexistantes entre l'ACDI et les OSC canadiennes, ni les partenariats existants entre les organisations canadiennes et les organisations des pays en développement. Il est contraire aux notions d'efficacité du développement.

Introduction

En juillet 2010, l'honorable Beverley J. Oda, ministre de la Coopération internationale, annonçait la création de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC). Cette mesure était accompagnée de la mise sur pied d'un mécanisme de financement par appel d'offres qui avait pour but de « simplifier le processus de demande et de réduire le fardeau administratif lié aux demandes présentées pour des projets, ce qui laissera davantage de fonds pour mener des activités de développement sur le terrain ». Un an plus tard, le temps est venu d'évaluer les effets de cette formule sur le financement des organismes de la société civile ainsi que sur le secteur.

L'introduction d'un mécanisme compétitif à la DGPC constituait un véritable virage dans le monde canadien du développement international. En effet, jusque-là, les organismes avaient toujours fait des demandes de financement en fonction des besoins; il s'agissait de « financement institutionnel » accordé par l'ACDI pour des propositions élaborées par les organismes en fonction de leurs priorités et de leur expertise et de concert avec leurs partenaires à l'étranger, sur la base d'évaluations institutionnelles et de discussions avec l'ACDI. Les accords de contribution signés entre l'ACDI et les organisations comprenaient 10% du budget qui pouvait être alloué à des activités d'engagement du public.

À partir de juillet 2010, le financement est devenu un processus beaucoup plus orienté par l'ACDI, ouvert à un plus grand nombre de candidats, répondant surtout aux priorités institutionnelles de l'ACDI et accordé sur la base ponctuelle de projets. Les fonds autrefois disponibles pour l'engagement du public ont disparu également et n'ont pas été remplacés.

Après plus d'un an de ce régime axé sur les appels de propositions, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) et le Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux de coopération internationale (RCC)ⁱ en ont entrepris une évaluation. Ainsi, le présent rapport fait état des résultats d'un sondage national mené du 5 au 13 janvier 2012. La plupart des répondants étaient membres d'au moins un des conseils participants, mais d'autres étaient simplement des organismes ayant présenté des propositions pour des projets de moins ou de plus de 2 millions de dollars. Ces deux types d'appels de propositions représentent la majeure partie du financement accordé par la DGPC, et donnent lieu essentiellement à une affectation remplaçant des fonds qui étaient autrefois octroyés en fonction des besoins, comme nous l'avons mentionné plus haut.

Depuis 2010, la DGPC a lancé huit appels de propositions :

- Redressement et reconstruction en Haïti (appel extraordinaire, novembre 2010)
- Programme de partenariat sur l'Initiative de Muskoka (appel extraordinaire, janvier 2011)
- Programme Partenaires pour le développement – Projets de 2 millions et plus (mars 2011)
- Programme Partenaires pour le développement – Projets de moins de 2 millions (avril 2011)
- Programme Citoyens du monde – Stages internationaux pour les jeunes Autochtones (avril 2011)

- Programme de stages internationaux pour les jeunes (2011)
- Initiative internationale de jumelage des écoles (avril 2011)
- Partenaires pour le développement – Universités canadiennes (octobre 2011)ⁱⁱ

Le sondage et le rapport qui y fait suite visent à rendre compte de l'expérience des OSC canadiennes relativement à six de ces huit appels.

Le présent rapport analytique vise les mêmes objectifs que le sondage :

- Dresser un tableau des résultats des appels de propositions et le faire connaître aux membres de nos groupes;
- Évaluer les aspects positifs et négatifs du nouveau processus, notamment en ce qui concerne les résultats du nouveau mécanisme;
- Élaborer des recommandations concrètes pouvant être présentées à l'ACDI et à d'autres décideurs en vue d'améliorer le mécanisme de concurrence ou d'en réévaluer le bien-fondé;
- Utiliser les résultats pour élaborer une réponse collective aux défis que comporte le nouveau système pour les organismes;
- Mettre sur pied un réseau d'organismes qui accepteraient de partager les leçons qu'ils ont tirées du processus de soumissions.

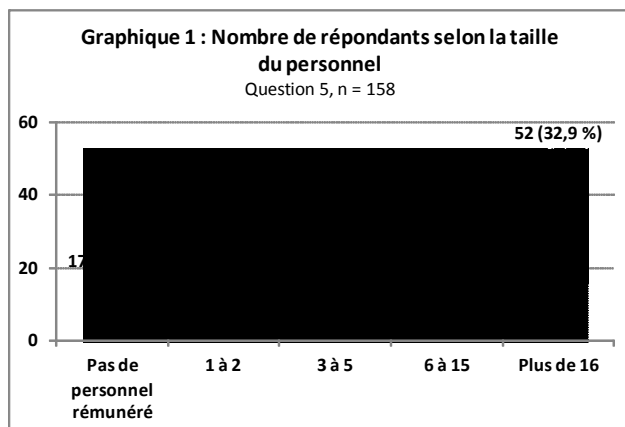
Au total, 175 questionnaires ont été remplis, ce qui comprend quelques doublons et des questionnaires incomplets. Au total, les réponses de **158 organismes** sont reflétées dans ce rapport. Cent-neuf (109, soit 52,4 %) des 208 propositions présentées pour des projets de plus et de moins de 2 millions ont été revues dans ce sondage, ce qui nous donne un échantillon significatif des organismes ayant été les plus touchés par le mécanisme des appels de propositions.

Le rapport suit le plan du sondage : A) Profil général des répondants; B) Résultats des six appels de propositions (approbation ou refus des propositions des répondants ayant participé aux concours); C) Incidence du mécanisme d'appels de propositions sur l'organisation du répondant; D) Améliorations proposées.

Section A : Survol des caractéristiques organisationnelles des répondants

Pour connaître le profil des organismes ayant participé aux divers concours, il importe de faire un survol du profil général de ceux qui ont rempli le sondage.

1. Nature et envergure des organismes : échantillon diversifié et représentatif



1.1 Nature des organismes

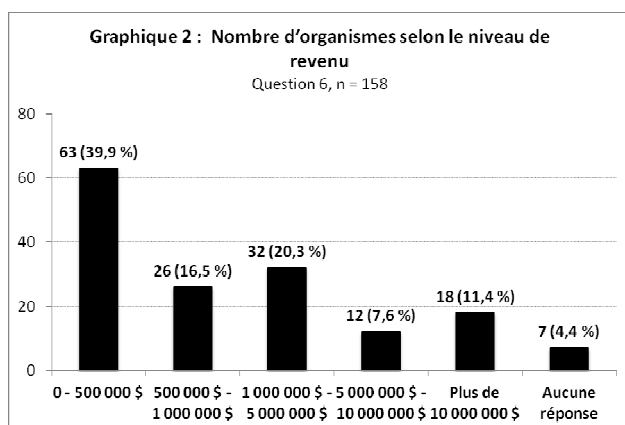
La grande majorité des 158 répondants se considère comme des « ONG de développement international » (60,1 %), groupe suivi par les institutions d'enseignement (8,9 %), les organismes basés sur la foi (7,6 %) et les groupes communautaires (5,7 %).

1.2 Taille du personnel

Si on se base sur l'effectif comme témoin de la taille de l'organisme (voir **graphique 1**), 58 % des répondants appartiennent à un organisme de taille moyenne (6 à 15 employés) ou grande (plus de 16), contre 42 % à un petit organisme (0 à 5 employés).

1.3 Revenu

Si on se base sur le revenu comme témoin de la taille de l'organisme, on constate qu'un grand pourcentage des répondants est de taille relativement modeste (56 % affichent des recettes de moins de 1 million de dollars)



(voir **graphique 2**).

2. Sources de revenu : diversifiées, mais forte dépendance envers l'ACDI

Les répondants devaient faire état de leurs sources de revenu, en distinguant entre les sources privées, provinciales et fédérales (ACDI) (**tableau 1**). Ces questions avaient pour objet à la fois de connaître la répartition des sources, mais aussi d'évaluer la dépendance des répondants à l'égard du financement public. Pour nos besoins, nous avons estimé qu'un organisme était « dépendant » s'il obtenait plus de 25 % de son financement d'une même source publique (par exemple une province ou l'ACDI), puisqu'on peut supposer que le fait de perdre une source de financement de cette ampleur obligerait l'organisme à revoir sérieusement son programme et sa structure. C'est à partir de cette définition que le **tableau 1** fait état des différents degrés de dépendance des organismes.

Tableau 1 : Répartition des organismes répondants selon leurs sources de revenu

| | Sources privées | Sources provinciales | ACDI |
|-------------------|------------------------|-----------------------------|-------------|
| Aucun financement | 12,0 % | 60,1 % | 26,6 % |
| Moins de 10 % | 8,2 % | 18,4 % | 12,0 % |
| 11 % à 20 % | 13,3 % | 8,9 % | 11,4 % |
| 26 % à 50 % | 15,8 % | 4,4 % | 19,0 % |
| 51 % à 75 % | 11,4 % | 1,3 % | 16,5 % |
| Plus de 75 % | 33,5 % | 1,3 % | 10,1 % |
| Aucune réponse | 5,7 % | 5,7 % | 4,4 % |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % |

2.1 Financement privé : de nombreux organismes de l'échantillon ont diversifié leurs sources de revenu, mais beaucoup ne l'ont pas encore fait

Près de 45 % des organismes de l'échantillon reçoivent plus de 50 % de leurs revenus de diverses sources privées. Cependant, un tiers ne tirent que 20 % ou moins – voire aucun – de leurs revenus de ces sources, et s'en remettent principalement aux deniers publics pour le financement de leurs programmes.

2.2 Financement provincial : un petit nombre d'organismes admissibles de l'échantillon dépendent du financement provincial

Très peu d'organismes de l'échantillon (11, soit 7 %), « dépendent à 25 et plus % » des fonds publics provinciaux. Il s'agit généralement de groupes communautaires ou de coalitions provinciales (4), ou encore d'institutions d'enseignement (2). Parmi ces 11 organismes, 8 ont des revenus de moins de 1 million de dollars. La grande majorité des répondants de l'échantillon (78 %) n'ont obtenu aucun financement provincial ou n'en ont reçu qu'un petit pourcentage de leur budget (moins de 10 %). Ces chiffres témoignent à la fois de la modestie relative des montants octroyés par les gouvernements provinciaux et des règles d'admissibilité à ce financement.

2.3 Financement de l'ACDI : grande dépendance des organismes de l'échantillon

Près de la moitié (45,6 %) des 158 organismes ont reçu plus de 25 % de leurs revenus de l'ACDI, le quart en ayant reçu plus de 50 %. Parmi les 107 organismes qui touchent de l'argent de l'ACDI (voir **tableau 2**), 72 (67,3 %) dépendent de ce financement à plus de 25 %. Il est difficile de dégager une tendance parmi ces 72 organismes. Une grande proportion d'entre eux (environ 54 %) sont relativement modestes du point de vue des revenus (moins de 1 million de dollars), mais il est plus difficile d'affirmer la même chose si on se base sur la taille du personnel (seulement 15 % d'entre eux ont un effectif rémunéré de moins de trois personnes). Le quart des organismes ayant répondu au sondage ne touche aucune somme de l'ACDI.

3. Profil du financement de l'ACDI

Des 107 organismes ayant précisé les sources de leur financement de l'ACDI (**tableau 2**), la moitié ont reçu plus de 75 % de ce financement de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC), et près des deux tiers reçoivent plus de 50 % de leurs revenus de l'ACDI de cette instance. Les trois quarts de l'échantillon ne touchent aucun financement de la Direction générale des programmes géographiques (projets bilatéraux exécutés par des OSC dans les pays prioritaires), et encore plus (85 %) ne reçoivent rien de la Direction générale des programmes multilatéraux (qui finance principalement des projets humanitaires et d'aide alimentaire).

Tableau 2 : Sources de financement au sein de l'ACDI

(Proportion des revenus obtenus de l'ACDI en provenance des différentes directions générales pour chaque organisme; nombre et pourcentage des organismes; n = 107)

| | Direction générale des partenariats avec les Canadiens | Direction générale des programmes géographiques | Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux |
|-------------------|---|--|--|
| Aucun financement | 10 (9,3 %) | 80 (74,8 %) | 91 (85,0 %) |
| Moins de 10 % | 11 (10,3 %) | 6 (5,6 %) | 6 (5,6 %) |
| 11 % à 25 % | 7 (6,5 %) | 6 (5,6 %) | 2 (1,9 %) |
| 26 % à 50 % | 12 (11,2 %) | 5 (4,7 %) | 1 (0,9 %) |
| 51 % à 75 % | 13 (12,1 %) | 6 (5,6 %) | 2 (1,9 %) |
| Plus de 75 % | 54 (50,5 %) | 4 (3,7 %) | 5 (4,7 %) |
| | | | |
| Total | 107 | 107 | 107 |

L'échantillon illustre l'importance des accords de financement à long terme conclus dans le passé avec la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (**tableau 3A**). Parmi les organismes financés par la DGPC, 45 % de l'échantillon de 105 organismes touchent un financement de cette direction depuis plus de 20 ans (plus de 30 dans le cas de près d'un quart d'entre eux). Plus de la moitié des organismes de l'échantillon pouvant être considérés comme dépendants du financement de cette direction de l'ACDI (c'est-à-dire qui en obtiennent plus de 25 % de leurs revenus) entretiennent avec elle une relation de partenariat qui date de plus de 20 ans. Parmi ceux qui dépendent de l'ACDI à plus de 75 %, la plupart (53,3 %) ont des liens de partenariat avec l'ACDI depuis 11 à 20 ans. Les répondants qui reçoivent le moins de financement de la Direction sont ceux dont l'historique de financement est le plus court.

Tableau 3A : Longévité et proportion du financement provenant de la DGPC de l'ACDI*(Nombre et pourcentage des organismes; n = 105)*

| Longévité du financement de l'ACDI | Nombre | Pourcentage du total | | | |
|------------------------------------|--------|----------------------|--|--|--|
| Moins de 5 ans | 10 | 9,5 % | | | |
| 6 à 10 ans | 13 | 12,4 % | | | |
| 11 à 20 ans | 35 | 33,3 % | | | |
| 21 à 30 ans | 22 | 21,0 % | | | |
| Plus de 30 ans | 25 | 23,8 % | | | |
| Total | 105 | 100 % | | | |

| Pourcentage des revenus obtenus de l'ACDI selon la longévité | Plus de 75 % | 51 % – 75 % | 26 % – 50 % | 11 % – 25 % | Moins de 10 % |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Moins de 5 ans | 0,0 % | 0,0 % | 3,3 % | 23,5 % | 26,3 % |
| 6 à 10 ans | 6,7 % | 4,2 % | 13,3 % | 17,6 % | 21,1 % |
| 11 à 20 ans | 53,3 % | 37,5 % | 33,3 % | 17,6 % | 26,3 % |
| 21 à 30 ans | 26,7 % | 20,8 % | 26,7 % | 11,8 % | 15,8 % |
| Plus de 30 ans | 13,3 % | 37,5 % | 23,3 % | 29,4 % | 10,5 % |
| | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % |

La nature du financement obtenu de la DGPC (**tableau 3B**) (continu ou périodique) varie considérablement selon les organismes.

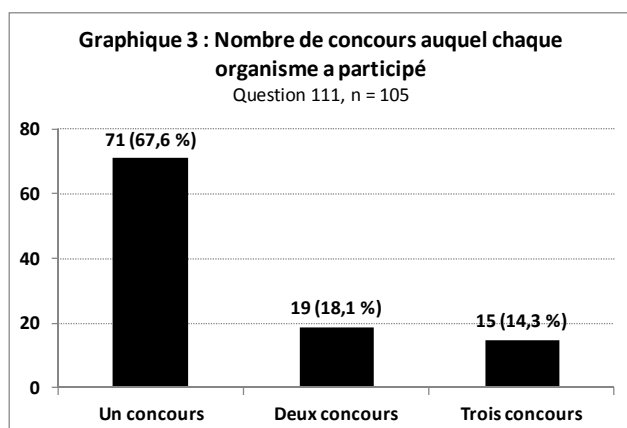
Tableau 3B : Nature du financement de l'ACDI

| Nature du financement de l'ACDI | Nombre | Pourcentage du total |
|---------------------------------|--------|----------------------|
| Continu | 38 | 36,2 % |
| Périodique | 36 | 34,3 % |
| Les deux | 33 | 31,4 % |

Section B : Résultats des appels de propositions

4. Survol des répondants qui ont répondu ou non aux appels de propositions

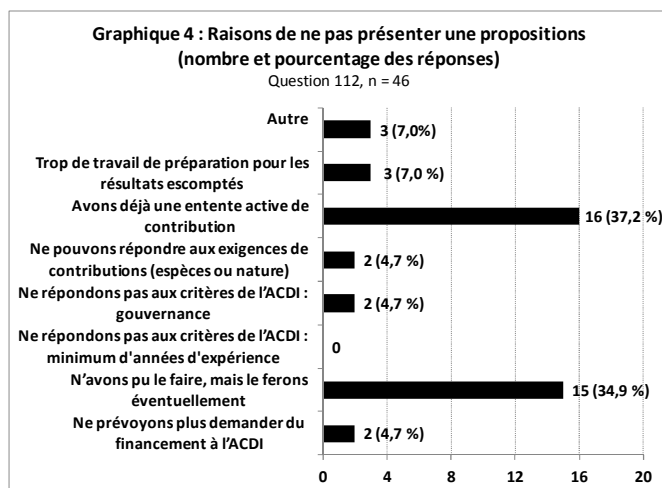
Sur les 158 organismes ayant rempli le sondage, plus des deux tiers (soit 105) ont répondu à au moins un des six appels de propositions et un quart ne l'ont pas fait (soit 43). Dix organismes n'ont pas répondu à cette question. L'analyse qui suit concernant les résultats et les perspectives liés aux appels de propositions est basée sur ces réponses. Cependant, la taille de l'échantillon peut varier d'une question à l'autre du fait que certaines réponses étaient incomplètes.



4.1 Organismes ayant répondu aux appels de propositions

Sur les 105 répondants de l'échantillon, 71 (68 %) n'ont participé qu'à un concours, 19 (18 %) à deux et 15 (14 %) à trois ou plus (voir **graphique 3**). Au total, 11 organismes ont participé aux concours de plus et de moins de 2 millions de dollars (dont 7 ont participé à trois concours ou plus). De ces 11 organismes, 3 ont réussi à obtenir du financement dans les deux catégories. En général, les organismes qui

avaient participé à plus d'un concours ont eu sensiblement plus de succès que ceux qui avaient participé à un seul (voir l'analyse plus loin).



4.2 Organismes ayant décidé de ne pas répondre aux appels de propositions

Les 43 organismes qui ont décidé de ne répondre à aucun des six appels de propositions ont fourni diverses raisons (**graphique 4**). Les deux plus fréquentes étaient le fait qu'ils avaient déjà « une entente active de contribution » ou qu'ils ne l'avaient pas fait cette fois-ci, mais comptaient le faire éventuellement. Un petit nombre de répondants (11,7 %) n'entendent plus demander du financement à l'ACDI ou ont jugé que le mécanisme était trop lourd pour les

résultats qu'ils pouvaient en escompter. Quatre organismes ne répondaient pas aux critères de base en matière de contributions en argent et en nature ou en matière de gouvernance.

4.3 Organismes ayant décidé de ne pas répondre aux appels de propositions : fin de l'entente de contribution avec la DGPC

Sur les 43 organismes qui n'ont pas répondu à un appel de propositions, 18 (42 %) n'ont aucune entente actuellement avec la DGPC, ce qui est légèrement supérieur à la proportion pour l'ensemble de l'échantillon (37 %). Sur les 25 autres, 18 (42 %) ont une entente de contribution qui prendra fin après septembre 2012, contre 32 (30 %) des 107 organismes ayant un financement de l'ACDI. Quatre organismes ont une entente de contribution qui a pris fin avant le 31 décembre 2011, et seulement 2 ont une entente prenant fin entre janvier et juin 2012.

4.4 Organismes ayant répondu aux appels de propositions : fin de l'entente avec la DGPC

Il n'est pas étonnant de constater que sur les 105 organismes ayant participé à un concours, 25 (24 %) ont une entente avec la DGPC qui a pris fin avant le 31 décembre 2011. Huit autres (8 %) ont des ententes qui prendront fin entre janvier et mars 2012, et 7 (7 %) entre avril et juin 2012. Cependant, la majorité (59 %) éprouve moins de pression pour de la continuité, car 33 organismes (31 %) n'ont aucune entente pré-existante avec la DGPC et 29 autres (28 %) ont une entente qui prendra fin en septembre 2012.

4.5 Moins de la moitié des organismes faisant face à des ententes de contribution qui se terminent ont obtenu une réponse favorable

Pour 46 (56 %) des organismes ayant répondu à un appel de propositions dans un contexte où ils avaient une entente en cours, l'entente en question prendra fin avant juin 2012. Un peu moins de la moitié seulement de ces 46 organismes (22) ont pu faire approuver une proposition pour des projets de plus ou de moins de 2 millions. Un seul a participé aux concours des deux catégories avec succès.

5. Survol des propositions approuvées et refusées

Le **tableau 4** présente un survol des propositions faites dans le cadre des six concours visés par le sondage. Le **tableau 4A** fait état des résultats de chaque appel de propositions par rapport à celui de tous les concours. Le **tableau 4B** présente les résultats de chaque concours.

Le **tableau 4A** montre que 164 propositions ont été présentées au total par les organismes de l'échantillon en réponse aux divers concours. Parmi ces propositions, 46 % répondaient au concours visant les projets de moins de 2 millions de dollars, 20 % au concours visant les projets de plus de 2 millions et 17 % au concours de l'Initiative de Muskoka. Les trois autres concours ont fait l'objet de beaucoup moins de propositions de la part des répondants (dans le cas d'Haïti, il s'agissait d'un appel spécial nécessitant de l'expérience dans ce pays, et dans le cas du projet de stages pour les jeunes, son objet et ses critères étaient aussi plus restreints). De toutes les propositions présentées par les répondants, 10 % ont été jugées irrecevablesⁱⁱⁱ. L'analyse qui suit s'en tient aux concours visant les projets de plus et de moins de 2 millions.

Tableau 4 : Sommaire des répondants ayant participé à un concours ou plus
(Nombre d'organismes = 105; certains organismes ont participé à plus d'un concours.)

Tableau 4A : Résultats pour chaque concours par rapport aux résultats de tous les concours

| Résultat | Participé | | Irrecevables | | Approuvées | | Refusées | |
|-------------------------------|-----------|--------|--------------|--------|------------|--------|----------|--------|
| Plus de 2 millions | 33 | 20,1 % | 3 | 17,6 % | 20 | 27,4 % | 10 | 13,5 % |
| Moins de 2 millions | 76 | 46,3 % | 11 | 64,7 % | 19 | 26,0 % | 46 | 62,2 % |
| Muskoka | 27 | 16,5 % | 2 | 11,8 % | 16 | 21,9 % | 9 | 12,2 % |
| Haïti | 10 | 6,1 % | 0 | 0,0 % | 6 | 8,2 % | 4 | 5,4 % |
| Stages pour les jeunes | 12 | 7,3 % | 1 | 5,9 % | 10 | 13,7 % | 1 | 1,4 % |
| Jeunes Autochtones | 6 | 3,7 % | 0 | 0,0 % | 2 | 2,7 % | 4 | 5,4 % |
| Total | 164 | | 17 | | 73 | | 74 | |

Tableau 4B : Résultats pour chaque concours

| Résultat | Participé | | Irrecevables | | Approuvées | | Refusées | |
|-------------------------------|-----------|--|--------------|--------|------------|--------|----------|--------|
| Plus de 2 millions | 33 | | 3 | 9,1 % | 20 | 60,6 % | 10 | 30,3 % |
| Moins de 2 millions | 76 | | 11 | 14,5 % | 19 | 25,0 % | 46 | 60,5 % |
| Muskoka | 27 | | 2 | 7,4 % | 16 | 59,3 % | 9 | 33,3 % |
| Haïti | 10 | | 0 | 0,0 % | 6 | 60,0 % | 4 | 40,0 % |
| Stages pour les jeunes | 12 | | 1 | 8,3 % | 10 | 83,3 % | 1 | 8,3 % |
| Jeunes Autochtones | 6 | | 0 | 0,0 % | 2 | 33,3 % | 4 | 66,7 % |

5.1 Admissibilité et répartition des propositions approuvées

Parmi les 164 propositions, les approbations et les refus sont en proportions égales (**tableau 4A**). Cependant, comme le nombre de propositions portant sur des projets de moins de 2 millions était plus grand, la proportion de refus dans cette catégorie est beaucoup plus élevée.

Le **tableau 4B** répartit les résultats des concours pris individuellement entre les propositions jugées irrecevables, approuvées ou refusées. Dans le cas d'Haïti, des stages pour les jeunes et des jeunes Autochtones, la taille de l'échantillon rend l'analyse difficile. En revanche, pour les projets de moins de 2 millions, on constate que les deux catégories les plus importantes par le nombre sont les demandes jugées irrecevables et les demandes refusées. D'ailleurs, le taux de refus, à 61 %, est particulièrement élevé, et pourrait s'avérer très inquiétant car près de 70 % des organismes dont le revenu est inférieur à 1 000 000 \$ ont présenté des propositions de cette nature et près de 70 % des organismes appartenant à cette tranche de revenu ont vu leur

proposition refusée (voir **tableau 8A** plus loin). Environ 60 % des propositions portant sur des projets de plus de 2 millions, sur l'Initiative Muskoka et sur Haïti ont été approuvées.

Mentionnons que certaines propositions ont été approuvées, mais moyennant un abattement du montant ou une limitation des pays visés par rapport à la proposition. Le sondage ne comportait aucune question sur cet aspect important, mais il semble que l'ACDI a offert un financement partiel pour des projets présentés par 8 ou 9 organisations dans le cadre des résultats de ces compétitions.

6. Résultats de tous les concours selon la nature et l'envergure de l'organisme

Les **tableaux 5A, 5B et 5C** (pages suivantes) mettent en rapport le succès ou l'échec des propositions avec la nature de l'organisme, la taille de son personnel et son niveau de revenu. On y fait aussi la distinction entre les organismes qui n'ont présenté qu'une proposition et ceux qui en ont présenté deux ou plus.

6.1 Caractéristiques des organismes pour toutes les propositions (tableau 5A)

Si la nature de l'organisme ne semble avoir aucune influence sur le résultat d'une proposition, il semble que l'effectif et le niveau de revenu total ne soient pas sans effet : près de 77 % des propositions acceptées ont été présentées par des organismes comptant un personnel de plus de six employés (contre 58 % pour l'ensemble de l'échantillon; voir **graphique 1**). Dans la même veine, 39 % venaient d'organismes dont le revenu était supérieur à 5 millions (contre 19 % pour l'ensemble de l'échantillon; voir **graphique 2**). Qui plus est, le taux d'approbation augmente aussi bien avec l'effectif (de 13 % pour un organisme sans employés à 59 % pour un organisme comptant 16 employés ou plus) qu'avec le revenu total (de 20 % pour les organismes dotés d'un budget de moins de 500 000 \$ à 64 % pour ceux qui se situent entre 5 et 10 millions et 71 % pour ceux qui ont un budget de plus de 10 millions).

Tableau 5 : Résultats des concours selon la nature et l'envergure de l'organisme**Tableau 5A : Tous les concours et toutes les propositions**

| Nature de l'organisme | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
|---|------------|--------|------------|--------|-----------|--------|--------------------------|
| | | | | | | | |
| Organisation de développement | 94 | 61,8 % | 41 | 59,4 % | 53 | 63,9 % | 43,6 % |
| Institution d'enseignement | 9 | 5,9 % | 5 | 7,2 % | 4 | 4,8 % | 55,6 % |
| Organisation basée sur la foi | 13 | 8,6 % | 7 | 10,1 % | 6 | 7,2 % | 53,8 % |
| Groupe communautaire | 6 | 3,9 % | 2 | 2,9 % | 4 | 4,8 % | 33,3 % |
| Coopérative | 3 | 2,0 % | 1 | 1,4 % | 2 | 2,4 % | 33,3 % |
| Organisation multilatérale | 2 | 1,3 % | 2 | 2,9 % | 0 | 0,0 % | 100,0 % |
| Fondation | 4 | 2,6 % | 3 | 4,3 % | 1 | 1,2 % | 75,0 % |
| Organisation du secteur privé | 3 | 2,0 % | 0 | 0,0 % | 3 | 3,6 % | 0,0 % |
| Autre | 18 | 11,8 % | 8 | 11,6 % | 10 | 12,0 % | 44,4 % |
| Total | 152 | | 69 | | 83 | | 45,4 % |
| Taille de l'effectif | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
| | | | | | | | |
| Aucun employé rémunéré | 8 | 5,3 % | 1 | 1,4 % | 7 | 8,4 % | 12,5 % |
| 1 – 2 employés | 20 | 13,2 % | 4 | 5,8 % | 16 | 19,3 % | 20,0 % |
| 3 – 5 employés | 25 | 16,4 % | 11 | 15,9 % | 14 | 16,9 % | 44,0 % |
| 6 – 15 employés | 31 | 20,4 % | 13 | 18,8 % | 18 | 21,7 % | 41,9 % |
| 16 employés et plus | 68 | 44,7 % | 40 | 58,0 % | 28 | 33,7 % | 58,8 % |
| Total | 152 | | 69 | | 83 | | 45,4 % |
| Niveau de revenu (milliers de dollars) | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
| | | | | | | | |
| 0 – 500 \$ | 49 | 29,9 % | 10 | 13,3 % | 39 | 43,8 % | 20,4 % |
| 500 – 1 000 \$ | 29 | 17,7 % | 13 | 17,3 % | 16 | 18,0 % | 44,8 % |
| 1 000 – 5 000 \$ | 32 | 19,5 % | 17 | 22,7 % | 15 | 16,9 % | 53,1 % |
| 5 000 – 10 000 \$ | 14 | 8,5 % | 9 | 12,0 % | 5 | 5,6 % | 64,3 % |
| 10 000 \$ et plus | 28 | 17,1 % | 20 | 26,7 % | 8 | 9,0 % | 71,4 % |
| Total | 152 | | 69 | | 83 | | 45,4 % |

6.2 Organismes n'ayant présenté qu'une proposition (tableau 5B)

Les organismes ayant présenté une seule proposition ont remporté nettement moins de succès que l'ensemble : alors que le taux de réussite global est de 45,4 % (*Nature de l'organisme, Approuvées par catégorie, tableau 5A*), le pourcentage tombe à 30,8 % pour les organismes n'ayant présenté qu'une proposition (même rubrique, **tableau 5B**). Les organismes ayant présenté une seule proposition (**tableau 5B**) se classent aussi généralement sous la moyenne (des succès), pour une même tranche de nombre d'employés, par rapport à l'ensemble (**tableau 5A**). Cela dit, les chances de succès sont supérieures pour ceux qui ont plus d'employés (3 à 5, 6 à 15 et 16 et plus). Le niveau de revenu demeure déterminant : on constate en effet que les organismes ayant un revenu de plus de 1 million de dollars remportent plus de succès que les autres, et que 6 propositions approuvées sur 10 avaient été présentées par des organismes disposant d'un revenu de plus de 5 millions.

Tableau 5B : Organismes n'ayant présenté qu'une proposition

| Nature de l'organisme | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
|---|--------|--------|------------|--------|----------|--------|--------------------------|
| Organisation de développement | 44 | 67,7 % | 15 | 75,0 % | 29 | 64,4 % | 34,1 % |
| Institution d'enseignement | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | |
| Organisation basée sur la foi | 4 | 6,6 % | 0 | 0,0 % | 4 | 8,9 % | 0,0 % |
| Groupe communautaire | 4 | 6,6 % | 1 | 5,0 % | 3 | 6,7 % | 25,0 % |
| Coopérative | 1 | 1,6 % | 0 | 0,0 % | 1 | 2,2 % | 0,0 % |
| Organisation multilatérale | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | |
| Fondation | 2 | 3,3 % | 1 | 5,0 % | 1 | 2,2 % | 50,0 % |
| Organisation du secteur privé | 3 | 4,9 % | 0 | 0,0 % | 3 | 6,7 % | |
| Autre | 7 | 11,5 % | 3 | 15,0 % | 4 | 8,9 % | 42,9 % |
| | | | | | | | |
| Total | 65 | | 20 | | 45 | | 30,8 % |
| Taille de l'effectif | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
| Aucun employé rémunéré | 8 | 12,3 % | 1 | 5,0 % | 7 | 15,6 % | 12,5 % |
| 1 – 2 employés | 11 | 16,9 % | 1 | 5,0 % | 10 | 22,2 % | 9,1 % |
| 3 – 5 employés | 12 | 18,5 % | 5 | 25,0 % | 7 | 15,6 % | 41,7 % |
| 6 – 15 employés | 19 | 29,2 % | 7 | 35,0 % | 12 | 26,7 % | 36,8 % |
| 16 employés et plus | 15 | 23,1 % | 6 | 30,0 % | 9 | 20,0 % | 40,0 % |
| | | | | | | | |
| Total | 65 | | 20 | | 45 | | 30,8 % |
| Niveau de revenu (milliers de dollars) | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
| 0 – 500 | 28 | 43,1 % | 3 | 15,0 % | 25 | 55,6 % | 10,7 % |
| 500 – 1 000 | 9 | 13,8 % | 3 | 15,0 % | 6 | 13,3 % | 33,3 % |
| 1 000 – 5 000 | 18 | 27,7 % | 8 | 40,0 % | 10 | 22,2 % | 44,4 % |
| 5 000 – 10 000 | 6 | 9,2 % | 4 | 20,0 % | 2 | 4,4 % | 66,7 % |
| 10 000 et plus | 4 | 6,2 % | 2 | 10,0 % | 2 | 4,4 % | 50,0 % |
| | | | | | | | |
| Total | 65 | | 20 | | 45 | | 30,8 % |

6.3 Taux de succès supérieur pour les organismes ayant présenté deux propositions ou plus (tableau 5C)

Les écarts les plus importants dans le taux de succès sont en faveur des organismes qui ont présenté deux propositions ou plus. Ces organismes sont au nombre de 36 parmi les 101 qui ont présenté au moins une proposition (**tableau 6**). Parmi ces 36 organismes, seulement 7 (20 %) n'ont réussi à obtenir aucun financement (contre 69 % de ceux qui n'ont présenté qu'une proposition).

Sur les 22 organismes ayant présenté deux propositions, 7 ont vu les deux approuvées et 6 en ont vu une seule. Sur les 14 organismes ayant présenté trois propositions ou plus, 5 ont vu les trois approuvées et 5 en ont vu deux sur trois. **Ensemble, ces 36 organismes ont présenté 49 (71 %) des propositions approuvées.**

Toutefois, les caractéristiques de ces 36 organismes varient considérablement (**tableau 5C**). Même certains petits organismes (trois à cinq employés) ont remporté un certain succès s'ils

ont présenté plus d'une proposition dans le courant de l'année. Les organismes de plus de trois employés qui ont présenté plus d'une proposition ont réussi à faire approuver près de 60 % des propositions (64,2 % dans le cas des organismes de 16 employés ou plus). Précisons cependant qu'aucun organisme dénué de personnel rémunéré n'a pu présenter plus d'une proposition. Sur le plan du revenu, on observe des différences sensibles entre les organismes jouissant d'un budget de moins de 1 million (taux de succès de 41,5 %) et ceux qui disposent de plus de 10 millions (taux de 75 %).

Tableau 5C : Organismes ayant présenté deux propositions ou plus (n = 36)

| Nature de l'organisme | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
|---|--------|--------|------------|--------|----------|--------|--------------------------|
| | | | | | | | |
| Organisation de développement | 50 | 57,5 % | 26 | 53,1 % | 24 | 63,2 % | 52,0 % |
| Institution d'enseignement | 9 | 10,3 % | 5 | 10,2 % | 4 | 10,5 % | 55,6 % |
| Organisation basée sur la foi | 9 | 10,3 % | 7 | 14,3 % | 2 | 5,3 % | 77,8 % |
| Groupe communautaire | 2 | 2,3 % | 1 | 2,0 % | 1 | 2,6 % | 50,0 % |
| Coopérative | 2 | 2,3 % | 1 | 2,0 % | 1 | 2,6 % | 50,0 % |
| Organisation multilatérale | 2 | 2,3 % | 2 | 4,1 % | 0 | 0,0 % | 100,0 % |
| Fondation | 2 | 2,3 % | 2 | 4,1 % | 0 | 0,0 % | 100,0 % |
| Organisation du secteur privé | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | |
| Autre | 11 | 12,6 % | 5 | 10,2 % | 6 | 15,8 % | 45,5 % |
| Total | 87 | | 49 | | 38 | | 56,3 % |
| Taille du personnel | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
| | | | | | | | |
| Aucun employé rémunéré | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % | |
| 1 – 2 employés | 9 | 10,3 % | 3 | 6,1 % | 6 | 15,8 % | 33,3 % |
| 3 – 5 employés | 13 | 14,9 % | 6 | 12,2 % | 7 | 18,4 % | 46,2 % |
| 6 – 15 employés | 12 | 13,8 % | 6 | 12,2 % | 6 | 15,8 % | 50,0 % |
| 16 employés et plus | 53 | 60,9 % | 34 | 69,4 % | 19 | 50,0 % | 64,2 % |
| Total | 87 | | 49 | | 38 | | 56,3 % |
| Niveau de revenu (milliers de dollars) | Nombre | | Approuvées | | Refusées | | Approuvées par catégorie |
| | | | | | | | |
| 0 – 500 \$ | 21 | 24,1 % | 7 | 14,3 % | 14 | 36,8 % | 33,3 % |
| 500 – 1 000 \$ | 20 | 23,0 % | 10 | 20,4 % | 10 | 26,3 % | 50,0 % |
| 1 000 – 5 000 \$ | 14 | 16,1 % | 9 | 18,4 % | 5 | 13,2 % | 64,3 % |
| 5 000 – 10 000 \$ | 8 | 9,2 % | 5 | 10,2 % | 3 | 7,9 % | 62,5 % |
| 10 000 \$ et plus | 24 | 27,6 % | 18 | 36,7 % | 6 | 15,8 % | 75,0 % |
| Total | 87 | | 49 | | 38 | | 56,3 % |

Tableau 6 : Nombre de propositions approuvées et refusées par organisme

| N ^{bre} de propositions par organisme | Nombre d'organismes | Nombre de propositions | | | | Total approuvées | Total Refusées |
|--|---------------------|------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| | | Une approuvée | Deux approuvées | Trois approuvées | Aucune approuvée | | |
| Trois ou plus | 14 | 4 | 5 | 5 | 0 | 29 | 15 |
| Deux | 22 | 6 | 7 | | 7 | 20 | 23 |
| Une | 65 | 20 | | | 45 | 20 | 45 |
| Total - Organismes | 101 | | | | | | |
| Total - Approuvées | 69 | | | | | | |
| Total - Refusées | 83 | | | | | | |

7. Propositions en consortium

7.1 Profil des propositions en consortium

Parmi les répondants au sondage, 15 organismes ont déclaré avoir présenté des propositions en consortium. Seulement 2 de ces propositions ont été approuvées (projets de moins de 2 millions et Initiative Muskoka). Les deux consortiums en question comportaient au moins une grande ONG. Seulement une des 9 propositions de projets de moins de 2 millions a été approuvée, et aucune des 2 propositions de projets de plus de 2 millions ne l'a été.

7.2 Motifs de mise sur pied d'un consortium

Les motifs donnés pour mettre sur pied un consortium étaient multiples :

- S'unir à un organisme qui autrement n'aurait pas été admissible ou n'ayant aucune expérience avec l'ACDI (3);
- Combiner les expertises techniques et les moyens (5);
- Accroître l'envergure du projet dans l'espoir que l'ACDI s'y intéresse davantage (3).

Plusieurs des répondants dont la proposition en consortium a été refusée ont souligné que l'ACDI ne leur avait fait aucun commentaire sur la dimension « consortium » de leur proposition. Plusieurs ont précisé que la constitution d'un consortium prolongeait de beaucoup le temps nécessaire à la préparation de la proposition.

7.3 Motifs de rejet de l'option de consortium

La plupart des répondants n'ont pas présenté de proposition en consortium. Parmi les motifs énoncés figurent les suivants :

- Formule jugée inutile ou sans intérêt (29);
- Partenariats informels déjà en place au Canada ou à l'étranger (6);
- Échec des négociations avec un partenaire éventuel (3);
- Manque de temps (7).

Les résultats laissent croire que l'ACDI n'accorde pas une grande valeur aux consortiums et que cette formule ne présente pas beaucoup d'avantages pour les organismes.

8. Concours visant les projets de plus de 2 millions : analyse détaillée

8.1 Aperçu

Les **tableaux 7A, 7B et 7C** présentent une ventilation des 30 propositions présentées par des organismes pour des projets de plus de 2 millions de dollars et dont il est fait état dans le sondage^{iv}. Selon l'annonce faite par la ministre le 23 décembre 2011, 23 organismes ont reçu une approbation dans cette catégorie à la suite de cet appel. L'échantillon compte 20 de ces 23 organismes. Les tableaux qui suivent présentent les répartitions entre propositions approuvées et propositions refusées en exposant 1) le profil des organismes en cause, 2) leur profil financier et la nature de leurs relations contractuelles avec l'ACDI et 3) les thèmes et les pays visés par les propositions.

Tableau 7 : Organismes ayant participé au concours visant les projets de plus de 2 millions de dollars

Tableau 7A : Profil des organismes (revenu en milliers de dollars canadiens)

| Nombre d'employés | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--------------------------|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-------------------------------|
| Aucun employé rémunéré | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 0,0 % |
| 1 - 2 | 1 | 5,0 % | 1 | 10,0 % | 2 | 6,7 % | 50,0 % |
| 3 - 5 | 2 | 10,0 % | 3 | 30,0 % | 5 | 16,7 % | 40,0 % |
| 5 - 15 | 3 | 15,0 % | 2 | 20,0 % | 5 | 16,7 % | 60,0 % |
| 16 et plus | 14 | 70,0 % | 4 | 40,0 % | 18 | 60,0 % | 77,8 % |
| Total | 20 | | 10 | | 30 | | 66,7 % |
| Échelle de revenu | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| 0 - 500 \$ | | 0,0 % | 4 | 40,0 % | 4 | 13,3 % | 0,0 % |
| 500 - 1 000 \$ | 2 | 10,0 % | 4 | 40,0 % | 6 | 20,0 % | 33,3 % |
| 1 000 - 5 000 \$ | 7 | 35,0 % | 1 | 10,0 % | 8 | 26,7 % | 87,5 % |
| 5 000 - 10 000 \$ | 5 | 25,0 % | | 0,0 % | 5 | 16,7 % | 100,0 % |
| 10 000 \$ et plus | 6 | 30,0 % | | 0,0 % | 6 | 20,0 % | 100,0 % |
| Aucune réponse | | | 1 | | 1 | | |
| Total | 20 | | 10 | | 30 | | 66,7 % |

8.2 Profil organisationnel : les grands réussissent mieux

La majorité des propositions (60 %) ont été présentées par des organismes de plus de 16 employés, et ces organismes ont par ailleurs été ceux qui ont obtenu le plus de succès (78 %) parmi les organismes ayant participé au sondage. La corrélation entre le succès et le revenu n'est pas nette, mais on constate que les organismes touchant plus de 5 millions par année ont mieux réussi que les autres (les 11 ont pu faire approuver une proposition), suivis de ceux qui disposent d'un budget se situant entre 1 et 5 millions (7 sur 8 ont pu obtenir des fonds). Parmi les 10 propositions refusées, 8 ont été présentées par des organismes disposant d'un revenu inférieur à 1 million, et aucune des 4 propositions présentées par des organismes de moins de 500 000 \$ n'a été approuvée.

8.3 Absence de tendance nette quant aux sources de revenu

On ne discerne aucune tendance nette en ce qui concerne les sources de revenu, la dépendance à l'égard de l'ACDI et les diverses directions de l'ACDI dont les organismes obtiennent des fonds. Cependant, tous les organismes tirant 75 % de leur financement de sources privées ont vu leur proposition approuvée pour cette compétition. Toutefois, seulement 3 des 8 propositions d'organismes recevant moins de 10 % de leur revenu de l'ACDI ont été approuvées. Parmi les 8 organismes tirant moins de 10 % de leur revenu de la DGPC (certains en recevaient aussi d'autres directions de l'ACDI), 6 ont vu leur proposition approuvée. La longévité de la relation avec la DGPC ne semble pas non plus déterminante. Sur les 20 propositions approuvées, 11 étaient présentées par des organismes ayant conclu avec la DGPC une entente prenant fin avant juin 2012. On dénombre 6 autres organismes ayant conclu avec la DGPC une entente prenant fin avant juin 2012 et n'ayant pas réussi à faire approuver

leur proposition. Ces organismes auront des choix difficiles à faire en ce qui concerne leur budget et leurs programmes.

Tableau 7B : Profil financier des organismes et relations avec l'ACDI (DGPC)

| Pourcentage de revenu du secteur privé | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-------------------------------|
| 0% | 1 | 5,3 % | 3 | 30,0 % | 4 | 13,8 % | 25,0 % |
| Moins de 10 % | 4 | 21,1 % | 2 | 20,0 % | 6 | 20,7 % | 66,7 % |
| 11 % - 25 % | 4 | 21,1 % | 1 | 10,0 % | 5 | 17,2 % | 80,0 % |
| 26 % - 50 % | 2 | 10,5 % | | 0,0 % | 2 | 6,9 % | 100,0 % |
| 51 % - 75 % | 3 | 15,8 % | 2 | 20,0 % | 5 | 17,2 % | 60,0 % |
| 75 % et plus | 5 | 26,3 % | | 0,0 % | 5 | 17,2 % | 100,0 % |
| Aucune réponse | | | 2 | 20,0 % | 2 | 6,9 % | 0,0 % |
| Total | 19 | | 10 | | 29 | | 65,5 % |
| Pourcentage de revenu de l'ACDI | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| 0% | | 0,0 % | 3 | 30,0 % | 3 | 10,0 % | 0,0 % |
| Moins de 10 % | 3 | 15,0 % | 2 | 20,0 % | 5 | 16,7 % | 60,0 % |
| 11 % - 25 % | 5 | 25,0 % | | 0,0 % | 5 | 16,7 % | 100,0 % |
| 26 % - 50 % | 4 | 20,0 % | | 0,0 % | 4 | 13,3 % | 100,0 % |
| 51 % - 75 % | 6 | 30,0 % | 2 | 20,0 % | 8 | 26,7 % | 75,0 % |
| 75 % et plus | 2 | 10,0 % | 2 | 20,0 % | 4 | 13,3 % | 50,0 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | 1 | 10,0 % | 1 | 3,3 % | 0,0 % |
| Total | 20 | | 10 | | 30 | | 66,7 % |
| N^{bre} d'années avec contrat de l'ACDI | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| 0 - 5 | 1 | 5,0 % | 1 | 10,0 % | 2 | 6,7 % | 50,0 % |
| 6 - 10 | 2 | 10,0 % | | 0,0 % | 2 | 6,7 % | 100,0 % |
| 11 - 20 | 6 | 30,0 % | | 0,0 % | 6 | 20,0 % | 100,0 % |
| 21 - 30 | 3 | 15,0 % | 3 | 30,0 % | 6 | 20,0 % | 50,0 % |
| 31 et plus | 6 | 30,0 % | 1 | 10,0 % | 7 | 23,3 % | 85,7 % |
| Aucune réponse | 2 | 10,0 % | 5 | 50,0 % | 7 | 23,3 % | 28,6 % |
| Total | 20 | | 10 | | 30 | | 66,7 % |
| Nature du contrat | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| Continu | 7 | 35,0 % | 2 | 20,0 % | 9 | 30,0 % | 77,8 % |
| Périodique | 6 | 30,0 % | 2 | 20,0 % | 8 | 26,7 % | 75,0 % |
| Les deux | 6 | 30,0 % | 3 | 30,0 % | 9 | 30,0 % | 66,7 % |
| Aucune réponse | 1 | 5,0 % | 3 | 30,0 % | 4 | 13,3 % | 25,0 % |
| Total | 20 | | 10 | | 30 | | 66,7 % |

| Pourcentage du revenu ACIDI provenant de la DGPC | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-------------------------------|
| 0% | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | |
| Moins de 10 % | 6 | 30,0 % | 2 | 20,0 % | 8 | 26,7 % | 75,0 % |
| 11 % – 25 % | 1 | 5,0 % | | 0,0 % | 1 | 3,3 % | 100,0 % |
| 26 % – 50 % | 2 | 10,0 % | | 0,0 % | 2 | 6,7 % | 100,0 % |
| 51 % – 75 % | 4 | 20,0 % | 1 | 10,0 % | 5 | 16,7 % | 80,0 % |
| 75 % et plus | 7 | 35,0 % | 4 | 40,0 % | 11 | 36,7 % | 63,6 % |
| Aucune réponse | | | 3 | 30,0 % | 3 | 10,0 % | 0,0 % |
| Total | 20 | | 10 | | 30 | | 66,7 % |
| Fin du contrat avec la DGPC | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| Avant le 31 déc. 2011 | 5 | 25,0 % | 5 | 50,0 % | 10 | 34,5 % | 50,0 % |
| Janv. – mars 2012 | 3 | 15,0 % | 1 | 10,0 % | 4 | 13,8 % | 75,0 % |
| Avril – juin 2012 | 3 | 15,0 % | | 0,0 % | 3 | 10,3 % | 100,0 % |
| Juillet – sept. 2012 | 1 | 5,0 % | | 0,0 % | 1 | 3,4 % | 100,0 % |
| Après sept. 2012 | 8 | 40,0 % | 1 | 10,0 % | 9 | 31,0 % | 88,9 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | 3 | 30,0 % | 2 | 6,9 % | 0,0 % |
| Total | 20 | | 10 | | 29 | | 69,0 % |
| Aucun financement de la DG des progr. géographiques | 12 | 63,2 % | 6 | 60,0 % | 18 | 62,1 % | |

Tableau 7C : Profils thématiques et géographiques des propositions

| Pourcentage du contenu répondant aux thèmes de l'ACDI | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-------------------------------|
| 100 % | 15 | 75,0 % | 7 | 70,0 % | 22 | 73,3 % | 68,2 % |
| Plus de 50 % | 4 | 20,0 % | 3 | 30,0 % | 7 | 23,3 % | 57,1 % |
| Moins de 50 % | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | |
| Aucune réponse | 1 | 5,0 % | | 0,0 % | 1 | 3,3 % | 100,0 % |
| Total | 20 | | 10 | | 30 | | 66,7 % |
| Pourcentage des pays entrant dans les pays prioritaires | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| 100 % | 4 | 23,5 % | 4 | 40,0 % | 8 | 29,6 % | 50,0 % |
| 75 % | 5 | 29,4 % | 3 | 30,0 % | 8 | 29,6 % | 62,5 % |
| 50 % | 4 | 23,5 % | 2 | 20,0 % | 6 | 22,2 % | 66,7 % |
| 25 % | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | |
| 0 % | 4 | 23,5 % | 1 | 10,0 % | 5 | 18,5 % | 80,0 % |
| Total | 17 | | 10 | | 27 | | 63,0 % |

8.4 Nette concordance avec les priorités thématiques de l'ACDI

Les 30 propositions de projets de plus de 2 millions comportaient toutes un contenu de programme dont plus de 50 % se conformait aux trois grandes stratégies thématiques de l'ACDI (accroître la sécurité alimentaire, favoriser une croissance économique durable et assurer l'avenir des enfants et des jeunes) et à ses trois thèmes transversaux (viabilité environnementale, égalité entre les femmes et les hommes et bonne gouvernance). Selon les exigences du concours, 80 % des activités de programme de l'ensemble des propositions approuvées devaient correspondre collectivement aux priorités thématiques de l'ACDI. Compte

tenu de l'envergure de ces thèmes, les organismes ne semblent pas avoir eu de mal à faire concorder leurs propositions avec ceux-ci.

Il n'est sans doute pas surprenant que 22 (73 %) des 30 propositions aient correspondu totalement aux priorités de l'ACDI. Comme il s'agissait du premier appel de propositions de plus de 2 millions de dollars, la plupart des organismes ne voulaient vraisemblablement pas courir le risque d'être exclus pour ne pas avoir respecté entièrement les priorités stratégiques de l'ACDI. Ce phénomène soulève cependant la question suivante : cette prédilection pour les priorités de l'ACDI inhibera-t-elle la créativité et la capacité de mettre sur pied des programmes efficaces dans d'autres secteurs? Si la tendance se confirme, l'ACDI pourrait devoir réfléchir aux moyens de promouvoir de façon plus dynamique les programmes qui ne rentrent pas dans ses priorités.

8.5 Importance moindre accordée aux pays prioritaires

L'inclusion des 20 pays prioritaires de l'ACDI ne s'est pas faite avec autant de rigueur dans un grand nombre de propositions. Près de 20 % des propositions touchaient moins de 25 % des pays prioritaires, et ces 5 propositions sauf une ont été approuvées. Selon les exigences du concours, 50 % des activités de programme de l'ensemble des propositions approuvées devaient toucher un ou plusieurs des 20 pays prioritaires de l'ACDI^v. Selon les réponses au sondage, cet objectif semble avoir été atteint.

9. Concours visant les projets de moins de 2 millions : analyse détaillée

9.1 Aperçu

Les **tableaux 8A, 8B et 8C** présentent une ventilation des 64 propositions présentées par des organismes pour des projets de moins de 2 millions de dollars et dont il est fait état dans le sondage. Selon l'annonce faite par la ministre le 23 décembre 2011, 31 propositions ont été approuvées dans cette catégorie. Les répondants au sondage représentent un peu plus de la moitié (18) de ce total. Les tableaux qui suivent présentent les répartitions entre propositions approuvées et refusées en exposant 1) le profil des organismes en cause, 2) leur profil financier et la nature de leurs relations contractuelles avec l'ACDI et 3) le profil de leurs propositions respectives.

Tableau 8 : Organismes ayant présenté une proposition de projet de moins de 2 millions de dollars

Tableau 8A : Profil des organismes

| Taille du personnel | Approuvées | | Refusées | | Total | Approuvées (catégorie) |
|--|------------|--------|----------|--------|-------|------------------------|
| Aucun employé rémunéré | 1 | 5,6 % | 6 | 13,0 % | 7 | 14,3 % |
| 1 - 2 | 1 | 5,6 % | 8 | 17,4 % | 9 | 11,1 % |
| 3 - 5 | 5 | 27,8 % | 6 | 13,0 % | 11 | 45,5 % |
| 5 - 15 | 6 | 33,3 % | 11 | 23,9 % | 17 | 35,3 % |
| 16 et plus | 5 | 27,8 % | 15 | 32,6 % | 20 | 25,0 % |
| Total | 18 | | 46 | | 64 | 28,1 % |
| Échelle de revenu Milliers de dollars | Approuvées | | Refusées | | Total | Approuvées (catégorie) |
| 0 - 500 \$ | 6 | 33,3 % | 25 | 54,3 % | 31 | 19,4 % |
| 500 - 1 000 \$ | 3 | 16,7 % | 7 | 15,2 % | 10 | 30,0 % |
| 1 000 - 5 000 \$ | 5 | 27,8 % | 6 | 13,0 % | 11 | 45,5 % |
| 5 000 - 10 000 \$ | | 0,0 % | 3 | 6,5 % | 3 | 0,0 % |
| 10 000 \$ et plus | 4 | 22,2 % | 4 | 8,7 % | 8 | 50,0 % |
| Aucune réponse | | | 1 | 2,2 % | 1 | 1,6 % |
| Total | 18 | | 46 | | 64 | 28,1 % |

9.2 Profil organisationnel (tableau 8A) : la taille du personnel a une incidence, de même que le revenu dans une certaine mesure

Bien que la corrélation soit moins franche que dans le cas des projets de plus de 2 millions, l'effectif de l'organisme semble jouer un rôle dans la réussite des propositions de projets de moins de 2 millions. Les organismes disposant d'un personnel de 0 à 5 personnes ont généralement remporté plus de succès que ceux ayant un personnel se chiffrant entre 6 et 15 personnes, lesquels surclassent ceux qui disposent d'un effectif de 16 personnes ou plus. Il est intéressant de noter que les organismes disposant d'un personnel de plus de 16 employés sont ceux dont le taux de refus (33 %) est le plus élevé. L'incidence du revenu est encore moins palpable, sauf pour les très petites organisations. Plus de 48 % des propositions venaient d'organismes comptant sur un revenu de moins de 500 000 \$, mais ceux-ci ont connu un taux de succès très faible (19,4 %). Le taux de succès des organismes jouissant d'un revenu situé entre 1 et 5 millions s'est chiffré à 45,5 %, et celui des organismes disposant de plus de 10 millions, à 50 %. Comme dans le cas des projets de plus de 2 millions, les grands perdants ont été les petits organismes comptant de zéro à deux employés (taux de succès combiné de 12,5 %) et touchant un revenu oscillant entre 0 et 500 000 \$ (taux de succès de 19 %).

Tableau 8B : Profil financier des organismes et relations avec l'ACDI (DGPC)

| Pourcentage de revenu du secteur privé | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-------------------------------|
| 0% | 4 | 22,2 % | 4 | 8,7 % | 8 | 12,5 % | 50,0 % |
| Moins de 10 % | 2 | 11,1 % | 3 | 6,5 % | 5 | 7,8 % | 40,0 % |
| 11 % – 25 % | 1 | 5,6 % | 4 | 8,7 % | 5 | 7,8 % | 20,0 % |
| 26 % – 50 % | 4 | 22,2 % | 2 | 4,3 % | 6 | 9,4 % | 66,7 % |
| 51 % – 75 % | 1 | 5,6 % | 7 | 15,2 % | 8 | 12,5 % | 12,5 % |
| 75 % et plus | 6 | 33,3 % | 24 | 52,2 % | 30 | 46,9 % | 20,0 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | 2 | 4,3 % | 2 | 3,1 % | |
| Total | 18 | | 46 | | 64 | | 28,1 % |
| Pourcentage de revenu de l'ACDI | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| 0% | 4 | 22,2 % | 18 | 39,1 % | 22 | 34,4 % | 18,2 % |
| Moins de 10 % | 2 | 11,1 % | 5 | 10,9 % | 7 | 10,9 % | 28,6 % |
| 11 % – 25 % | 5 | 27,8 % | 6 | 13,0 % | 11 | 17,2 % | 45,5 % |
| 26 % – 50 % | 4 | 22,2 % | 9 | 19,6 % | 13 | 20,3 % | 30,8 % |
| 51 % – 75 % | 2 | 11,1 % | 4 | 8,7 % | 6 | 9,4 % | 33,3 % |
| 75 % et plus | 1 | 5,6 % | 3 | 6,5 % | 4 | 6,3 % | 25,0 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | 1 | 2,2 % | 1 | 1,6 % | 0,0 % |
| Total | 18 | | 46 | | 64 | | 28,1 % |
| N^{bre} d'années avec contrat de l'ACDI | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| 0 – 5 | 3 | 21,4 % | 3 | 10,7 % | 6 | 14,3 % | 50,0 % |
| 6 – 10 | 2 | 14,3 % | 3 | 10,7 % | 5 | 11,9 % | 40,0 % |
| 11 – 20 | 4 | 28,6 % | 11 | 39,3 % | 15 | 35,7 % | 26,7 % |
| 21 – 30 | 3 | 21,4 % | 6 | 21,4 % | 9 | 21,4 % | 33,3 % |
| 31 et plus | 2 | 14,3 % | 4 | 14,3 % | 6 | 14,3 % | 33,3 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | 1 | 3,6 % | 1 | 2,4 % | |
| Total | 14 | | 28 | | 42 | | 33,3 % |
| Nature du contrat | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| Continu | 7 | 50,0 % | 9 | 32,1 % | 16 | 38,1 % | 43,8 % |
| Périodique | 4 | 28,6 % | 12 | 42,9 % | 16 | 38,1 % | 25,0 % |
| Les deux | 3 | 21,4 % | 7 | 25,0 % | 10 | 23,8 % | 30,0 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | |
| Total | 14 | | 28 | | 42 | | 33,3 % |
| Pourcentage du revenu ACDI provenant de la DGPC | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
| 0% | | 0,0 % | 2 | 7,1 % | 2 | 4,8 % | |
| Moins de 10 % | 3 | 21,4 % | | 0,0 % | 3 | 7,1 % | 100,0 % |
| 11 % – 25 % | 1 | 7,1 % | | 0,0 % | 1 | 2,4 % | 100,0 % |
| 26 % – 50 % | 1 | 7,1 % | 4 | 14,3 % | 5 | 11,9 % | 20,0 % |
| 51 % – 75 % | | 0,0 % | 4 | 14,3 % | 4 | 9,5 % | 0,0 % |
| 75 % et plus | 9 | 64,3 % | 18 | 64,3 % | 27 | 64,3 % | 33,3 % |
| Aucune réponse | | | | 0,0 % | | 0,0 % | |
| Total | 14 | | 28 | | 42 | | 33,3 % |

| Fin du contrat | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-----------------------------------|
| Avant le 31 déc. 2011 | 7 | 50,0 % | 9 | 32,1 % | 16 | 38,1 % | 43,8 % |
| Janv. – mars 2012 | 2 | 14,3 % | 2 | 7,1 % | 4 | 9,5 % | 50,0 % |
| Avril – juin 2012 | 1 | 7,1 % | 2 | 7,1 % | 3 | 7,1 % | 33,3 % |
| Juillet – sept. 2012 | | 0,0 % | 1 | 3,6 % | 1 | 2,4 % | 0,0 % |
| Après sept. 2012 | 4 | 28,6 % | 12 | 42,9 % | 16 | 38,1 % | 25,0 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | 2 | 7,1 % | 2 | 4,8 % | 0,0 % |
| Total | 14 | | 28 | | 42 | | 33,3 % |
| Aucun financement de la DG des progr. géographiques | 11 | 78,6 % | 25 | 89,3 % | 36 | 85,7 % | |

9.3 Absence de tendance nette quant aux sources de revenu

Comme dans le cas des projets de plus de 2 millions de dollars, le sondage ne permet pas de dégager une tendance nette dans la répartition entre les propositions approuvées et les propositions refusées du point de vue des sources de revenu pour les projets de moins de 2 millions.

Les organismes dont une grande part du financement provient de sources privées ne semblent pas avoir eu autant de succès pour les projets de moins de 2 millions que pour les projets de plus de 2 millions (les organismes dépendant à plus de 50 % de sources privées n'ont vu leurs propositions approuvées qu'environ une fois sur cinq).

Les organismes qui obtenaient déjà du financement de l'ACDI ont aussi généralement remporté plus de succès que les autres. Bien que le degré de dépendance envers l'ACDI ne semble pas avoir été très déterminant, il appert toutefois que les organismes qui dépendent moins de la DGPC ont été favorisés (4 propositions sur 6 ont été approuvées). Le nombre d'années d'expérience contractuelle avec l'ACDI (longévité du partenariat) ne semble pas non plus avoir joué beaucoup : on constate en effet des résultats inégaux dans l'ensemble, avec un léger avantage pour les organismes dont l'expérience avec l'ACDI a été courte. On pourrait éventuellement en déduire que le mécanisme d'appel de propositions de la DGPC favorisera les nouveaux partenariats au détriment des anciens.

Plus de la moitié des propositions (55 %) ont été présentées par des organismes ayant conclu avec l'ACDI une entente prenant fin avant juin 2012 (dont 38 % ayant des ententes qui ont pris fin en décembre 2011). Sur les 23 propositions présentées par ces organismes, 10 ont été approuvées et 13 refusées. Les proportions sont sensiblement les mêmes pour les organismes ayant conclu une entente qui prendra fin après septembre 2012. Ces deux tendances annoncent des jours sombres dans le secteur, à moins que d'autres appels de propositions ne soient lancés très bientôt.

Tableau 8C : Profil thématique et géographique

| Pourcentage du contenu répondant aux thèmes de l'ACDI | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-------------------------------|
| 100 % | 16 | 88,9 % | 32 | 76,2 % | 48 | 80,0 % | 33,3 % |
| Plus de 50 % | 2 | 11,1 % | 8 | 19,0 % | 10 | 16,7 % | 20,0 % |
| Moins de 50 % | | 0,0 % | | 0,0 % | | 0,0 % | 0,0 % |
| Aucune réponse | | 0,0 % | 2 | 4,8 % | 2 | 3,3 % | 0,0 % |
| Total | 18 | | 42 | | 60 | | 30,0 % |

| Pourcentage des pays entrant dans les pays prioritaires | Approuvées | | Refusées | | Total | | Approuvées (catégorie) |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|-------------------------------|
| 100 % | 3 | 16,7 % | 16 | 38,1 % | 19 | 31,7 % | 15,8 % |
| 75 % | 1 | 5,6 % | | 0,0 % | 1 | 1,7 % | 100,0 % |
| 50 % | 4 | 22,2 % | 8 | 19,0 % | 12 | 20,0 % | 33,3 % |
| 25 % | | 0,0 % | 2 | 4,8 % | 2 | 3,3 % | |
| 0 % | 10 | 55,6 % | 16 | 38,1 % | 26 | 43,3 % | 38,5 % |
| Total | 18 | | 42 | | 60 | | 30,0 % |

9.4 Caractère déterminant de la concordance avec les thèmes de l'ACDI

Comme pour les projets de plus de 2 millions, une proportion extrêmement élevée (80 %) des 60 propositions portant sur des projets de moins de 2 millions respectaient parfaitement les trois priorités thématiques de l'ACDI selon les déclarations des organismes. Aucune proposition ne comportait un contenu correspondant à moins de 50 % à ces thèmes. Enfin, les propositions qui insistaient fortement sur les priorités thématiques de l'ACDI ont eu de plus grandes chances de succès que les autres.

9.5 Importance moindre accordée aux pays prioritaires

Comme pour les projets de plus de 2 millions, l'inclusion des pays prioritaires de l'ACDI a constitué une priorité beaucoup moins grande que celle des stratégies thématiques. En fait, étonnamment, 55 % des propositions approuvées ne visaient aucun des pays prioritaires de l'ACDI. Précisons toutefois qu'il s'agissait généralement de propositions visant un seul pays. Les pays non prioritaires figurant dans les propositions retenues étaient au nombre de cinq en Afrique (Zambie, Ouganda, Rwanda, Afrique du Sud et RDC), de un en Asie (Inde) et de un en Amérique (Mexique).

Un grand nombre des conclusions tirées au sujet du concours visant les projets de plus de 2 millions s'appliquent ici aussi (voir section 8).

Section C : Répercussions du mécanisme d'appel de propositions

Le sondage visait également à évaluer les répercussions globales que pouvaient avoir les appels de propositions de la DGPC sur les organismes, dans divers domaines. Les graphiques et l'analyse de la présente section se veulent un aperçu des réponses les plus fréquentes à chaque question. Des commentaires fournis par les répondants viennent étoffer les conclusions du sondage.

10. Répercussions du processus d'appel de propositions sur l'organisme

10.1 Répercussions globales^{vi}

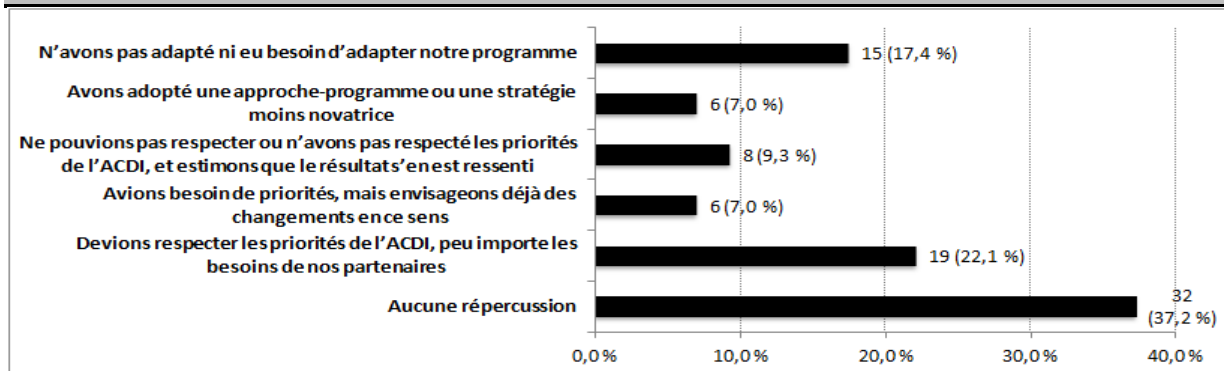
Bien que quelques impacts positifs aient été relevés – comme les occasions d'apprentissage qu'offre la préparation d'une proposition, l'amélioration des études d'impact sur des programmes et des projets antérieurs, et la création de nouveaux modèles de collaboration au Canada et dans les pays en développement –, ce sont surtout les répercussions négatives et plus larges du nouveau mécanisme d'appel de propositions qui ont retenu l'attention des répondants. En voici quelques-unes :

- Perte de crédibilité de l'organisme en raison des retards et des refus;
- Perception que l'organisme a de plus en plus de mal à mettre au point des programmes dans les sphères d'activité qui ne sont visées par aucun appel de proposition vu le manque d'attention consacrée à celles-ci;
- Restructuration nécessaire pour poursuivre ou supprimer des programmes anciennement financés par l'ACDI (voir ci-dessous);
- Diminution des occasions de perfectionnement professionnel, des activités spéciales et du suivi à l'étranger;
- Diminution du travail d'engagement du public (voir ci-dessous);
- Hésitation à présenter des propositions comportant des activités de plaidoyer même si ces dernières font partie intégrante du mandat de l'organisme;
- Découragement des bénévoles, qui en déduisent que leur travail auprès de petits organismes n'est pas reconnu par le gouvernement.

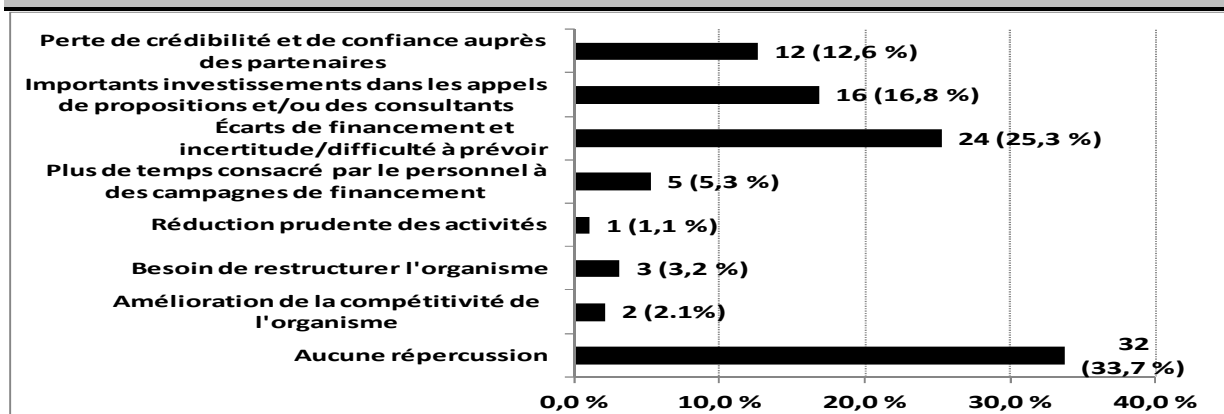
10.2 Répercussions directes sur l'organisme et ses programmes

Plusieurs questions portaient sur les répercussions touchant directement l'organisme. Les **graphiques 5 et 6** (voir ci-dessous) montrent les réponses les plus fréquentes. Encore une fois, on constate que les répondants citent d'abord la perte de crédibilité auprès de leurs partenaires, la difficulté à planifier efficacement et le besoin de mobiliser les ressources de leur organisme dans le cadre de campagnes de financement et de l'élaboration de propositions (dont certaines sont refusées).

Graphique 5 : Quelles ont été les répercussions du processus de soumission, des thèmes et pays prioritaires sur votre travail? (Question 131, n = 86)



Graphique 6 : Quelles répercussions le mécanisme d'appel de propositions a-t-il eues sur votre organisme? (Question 125, n = 95)



Voici quelques commentaires recueillis auprès des répondants :

10.2.1 Changements organisationnels nécessaires

« Il y a quelques années, on nous a annoncé qu'il faudrait désormais passer par un processus d'appel de propositions pour recevoir du financement de la DGPC. Nous avons donc procédé à des ajustements pour nous assurer de respecter tous les critères de l'ACDI, même les plus rigoureux. Nous avons, par exemple, engagé un spécialiste de l'égalité hommes-femmes et un spécialiste de l'environnement. Nous avons également revu nos procédures de reddition de comptes et de rapport selon les normes et les attentes de l'ACDI. »

« Nous avons eu du mal à planifier à l'avance. Notre organisme a décidé de ne répondre qu'au concours visant les projets de 2 millions de dollars et plus. L'ACDI ayant refusé notre proposition, nous avons perdu notre programme international, qui existait depuis

35 ans. »

« Il est difficile de planifier nos activités en fonction des réductions budgétaires de 70 % tout en essayant de trouver des sources de financement locales ou autres. »

« Nous risquons d'en souffrir grandement. Les délais de traitement et la périodicité des appels pourraient nous forcer à supprimer notre programme à long terme en Afrique. À l'heure actuelle, nous ne disposons pas de suffisamment de fonds de transition pour poursuivre le programme, et les ressources nécessaires pour le reconduire, à supposer que notre prochaine proposition soit approuvée, peuvent être énormes. Vu l'incertitude qui entoure la question, nous pourrions devoir restructurer notre organisme. »

« Nous n'avons pas eu à modifier notre approche axée sur le développement pour la faire correspondre aux thèmes et aux pays prioritaires de l'ACDI, mais nous avons dû revoir notre façon de l'aborder avec l'ACDI. Il était souvent difficile de défendre notre point de vue auprès d'elle, surtout lorsque nous n'avons pas de précisions sur ses priorités thématiques. »

10.2.2 Difficulté à planifier de façon efficace

« L'appel de propositions a été lancé au début de l'année financière 2011-2012. On nous avait promis une réponse pour le 30 septembre. Nous avons donc projeté un revenu dans cette année financière. N'ayant pas obtenu le financement escompté, nous terminerons l'année avec un déficit. Nous appréhendons grandement l'année financière 2012-2013. Nous ne savons pas quand il y aura un nouvel appel de propositions et, évidemment, nous ne savons pas si l'initiative que nous présenterons sera retenue. Il est très difficile de faire des projections budgétaires dans un tel contexte. Par ailleurs, si nous essayons un autre refus, la survie de notre organisme est sérieusement menacée. Les employé-e-s de notre organisme vivent une grande insécurité, la seule dépense compressible de notre budget étant la masse salariale. Nos partenaires du Sud subissent les contrecoups de ces délais et décisions. »

« Il est devenu impossible de planifier nos activités dans ce contexte incertain où on ne nous dit rien. Nous avons prévenu tous nos partenaires que nous risquons de perdre notre financement public après mars 2013. Notre conseil d'administration et nos employés en sont à envisager différentes solutions si l'ACDI arrêtrait de nous financer. Notre programme se poursuivra, mais il aura une portée restreinte (donc moins de financement à nos partenaires), et notre équipe sera réduite. »

10.2.3 Pression sur le personnel

« Les délais relativement serrés entre l'annonce d'un concours et l'échéance pour la présentation d'une proposition rendent la planification laborieuse, voire expédiée. Seulement un employé peut se charger de préparer la proposition, et il n'a que de trois à quatre mois pour le faire, ce qui pèse lourd sur le reste de nos activités. Comme nous n'avons pas les moyens d'engager un consultant qui pourrait travailler à temps plein pendant une courte période à l'élaboration de la proposition, d'autres projets doivent être

mis de côté. À mon avis, il serait préférable d'établir des échéances et des critères fixes pour la présentation d'une proposition dans le cadre de certains mécanismes de financement. Un organisme comme le nôtre a beaucoup de mal à rivaliser avec des organismes qui disposent de plus de personnel pour rédiger leurs propositions. »

« Les appels de propositions concurrentiels entraînent un nivellement par le bas : les organismes sous-évaluent leurs services d'administration et de suivi (ou les coûts de "soutien" au projet) de façon à améliorer leurs chances de voir leur proposition approuvée. »

10.2.4 Répercussions sur les campagnes de financement

« C'est grâce aux programmes financés par l'ACDI que nous pouvons poursuivre nos activités de financement, qui accusent maintenant le coup. Les retards dans l'annonce des résultats ont compromis la dotation sur le terrain et miné le moral de l'équipe. Notre budget pour 2012 prévoyait un financement continu de la part de l'ACDI, mais nous n'y aurons pas droit. »

10.2.5 Moins d'innovation dans les programmes

« Nous présentons moins de propositions novatrices (celles qui seraient normalement sorties du lot) parce qu'on ne nous dit pas ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas. L'expertise des partenaires de l'ACDI ne nous permet pas de concevoir un projet qui respecte les exigences tout en sortant des sentiers battus. Pour tout dire, nous ne répondons plus aux appels de propositions (même si nous avons toujours fait du bon travail) parce que nous ne pouvons pas savoir à l'avance s'il vaut la peine de consacrer nos ressources à la préparation d'une proposition. »

« Nous présentons plus de projets qui ont fait leurs preuves que de projets plus expérimentaux. Maintenant, nous avons moins l'occasion de mettre au point des programmes expérimentaux dans de nouveaux pays ou avec de nouveaux partenaires. »

« L'attention que porte l'ACDI aux bénéficiaires est telle qu'elle ne semble pas laisser de place à l'innovation. Une ONG qui peut prouver qu'elle administrera X vaccins a plus de chances de recevoir du financement qu'une autre qui essaie d'apporter des changements systémiques, dont les résultats sont plus difficiles à mesurer. Je ne mets pas en question l'importance de résultats concrets, mais l'ACDI devrait trouver un juste milieu. »

« Le nouveau processus d'appel de propositions a influencé le type de propositions que nous présenterions. Nous hésiterions beaucoup à proposer à l'ACDI un projet où il y a une perception de risque et qui viendrait compromettre les résultats. Malheureusement, ces situations sont souvent celles où les besoins sont les plus criants. Donc le travail sur le terrain ne se fait pas. »

10.2.6 Modifications des programmes selon les priorités de l'ACDI

« Les activités de notre organisme sont axées sur notre mission et notre mandat. En ce sens, nous cherchons des bailleurs de fonds qui partagent notre vision plutôt de créer de

nouveaux programmes pour satisfaire leurs exigences. Les changements à l'ACDI ont donc eu une très faible incidence sur l'orientation de nos programmes. Cela dit, nous sommes plus portés à présenter à l'ACDI des projets visant un de ses pays prioritaires. »

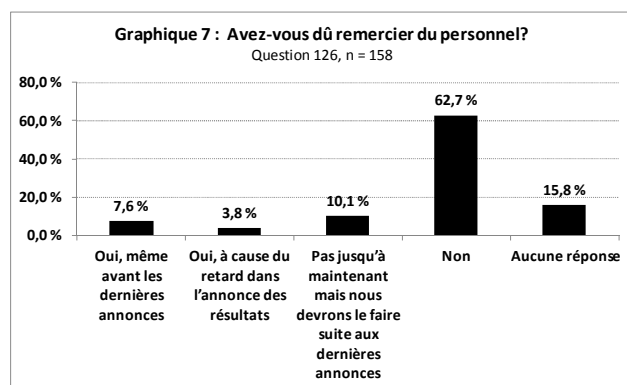
« Nous craignons de devoir suivre les bailleurs de fonds plutôt que nos priorités sur le terrain. »

« Nous adaptons nos propositions pour qu'elles correspondent aux priorités géographiques et thématiques de l'ACDI. Par chance, nous travaillons déjà dans ces régions, et auprès des enfants et des jeunes. Toutefois, dans notre prochaine proposition, nous risquons de devoir laisser tomber nos activités dans quelques pays et mettre fin à certains projets en cours. »

« Nous pensons étendre nos activités au Honduras, pays prioritaire de l'ACDI. Nous envisageons de nouer des partenariats avec des organismes moins axés sur l'éducation, puisque ce domaine ne semble pas intéresser l'ACDI, sauf lorsqu'il s'agit de créations de revenus. Nous concentrons nos efforts sur des projets bien circonscrits dont les résultats sont mesurables et qui seront toujours rentables après la fin du financement de l'ACDI. Notre domaine de prédilection est le développement humain, mais comme les résultats en sont difficilement mesurables, l'ACDI a rendu cette activité impossible. »

« Lors du prochain appel de propositions, nous prévoyons présenter un projet aux priorités thématiques et géographiques restreintes qui fera participer moins de pays et de partenaires. Quelques-uns de nos partenaires en pâtiront, car ils seront exclus du programme de l'ACDI, et d'autres devront se tourner vers des programmes moins intégrés. »

11. Répercussions sur les effectifs



11.1 Taille du personnel : quelques compressions

Un nombre singulier d'organismes (24, soit 14 %) ont dû remercier du personnel en raison du retard dans l'annonce des résultats ou par suite des résultats de décembre dernier (**graphique 7**). De ces 24 organismes, 19 étaient de petits organismes ayant un revenu total inférieur à 1 million de dollars. Comme l'un des répondants le fait remarquer ci-dessous, le

plus désolant n'est pas seulement de voir son effectif fondre, mais aussi de devoir attendre des années avant de retrouver l'expertise perdue, même lorsque la situation financière se redresse.

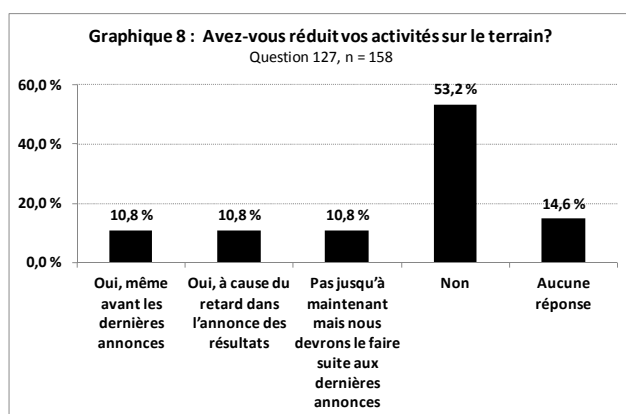
« Nous avons répondu à un appel de propositions en septembre 2010, avons reçu notre réponse positive fin mars 2011 et avons signé une entente de contribution à la fin avril 2011. Si nous n'avions pas obtenu ce financement, nous aurions dû réduire

considérablement notre effectif. Un de nos employés est parti parce que nous ne savons pas si le financement allait nous être consenti. »

« Nous avons toujours fonctionné avec un minimum d'employés, mais nos partenaires internationaux, eux, devront vraisemblablement réduire leur personnel sur le terrain, voire supprimer des volets de leurs programmes, jusqu'à ce que nous décidions si nous présenterons une nouvelle proposition et, le cas échéant, sur quel type de projet elle portera. »

« Nous avons dû licencier des employés par suite des retards de financement dans le passé. Nous avons mis plus de cinq ans à surmonter les problèmes que ces retards ont occasionnés. »

12. Répercussions sur les activités



12.1 Poursuite des activités : quelques suppressions

Parmi les organismes répondants, 34 (22 %) ont signalé que leurs activités ont subi les contrecoups du mécanisme d'appel de propositions et de ses résultats (**graphique 8**). De ce nombre, 22 avaient un revenu total inférieur à 1 million. Seulement 10 répondants dépendaient à plus de 50 % de l'ACDI, mais on retiendra surtout que pour 17 de ces 34 organismes, plus de 50 % du financement accordé par l'Agence provenait

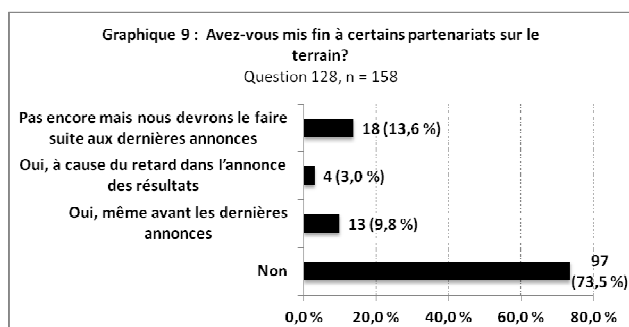
de la DGPC.

« Disparition de notre programme de partenariat au Mali, au Sénégal, au Honduras et dans les Amériques. »

« Deux de nos directeurs doivent se rendre au Sénégal pour décider, avec notre partenaire, des stratégies à adopter pour assurer la pérennité du projet sans le financement de l'ACDI. À l'heure actuelle, nous rémunérons quatre employés, trois professeurs, une infirmière et un administrateur, et nous ne savons pas comment conserver cet effectif. »

« Maintenant que le dernier projet financé par l'ACDI a été mené à bien, nos activités à l'étranger ont diminué de 15 %. »

13. Répercussions sur les partenaires et perte de partenariats



13.1 Poursuite des partenariats : perte ou diminution des activités avec certains partenaires

Même si 22 organismes ont répondu qu'ils devaient mettre fin à des partenariats (**graphique 9**), plusieurs autres OSC canadiennes réagiront plutôt en réduisant les activités avec leurs partenaires, qui pourront ou non se tourner vers d'autres sources de financement. Mais les partenaires d'organismes canadiens doivent également investir beaucoup de ressources dans la préparation de propositions qui, au final, sont refusées. La crédibilité de plusieurs OSC a été ébranlée, et la prise en charge locale par des homologues de pays en développement est amoindrie.

13.1.1 Répercussions sur les partenariats

« L'ACDI ayant tardé à faire connaître sa décision, nos partenaires ont eu du mal à planifier à l'avance. Ils se sont efforcés de diversifier leurs sources de financement, mais la conjoncture économique difficile et les compressions dans le domaine du développement international en général ne leur ont pas facilité la tâche. Nos partenaires devront vraisemblablement remercier des employés affectés aux programmes, revoir leurs priorités et restreindre leurs activités. »

« Nos partenaires perdent de leur pouvoir décisionnel, ce qui nuit grandement au processus de développement. »

« Nous nous sentons déchirés entre ce que l'ACDI attend de nous et ce dont les bénéficiaires locaux ont vraiment besoin. Nous risquons de perdre de bons employés et de voir par le fait même la qualité de nos programmes en partenariat se dégrader. »

« Lors de l'écriture d'un projet, nous mobilisons nos partenaires. Une réponse huit mois après le dépôt du projet enlève de la crédibilité à la coopération canadienne. »

« Nous avons passé un temps fou à élaborer ces propositions pour finir par les voir refusées et par être incapables de planifier et d'établir un budget en raison des retards. »

« En délaissant le financement stable et à long terme, l'ACDI ne semble pas reconnaître l'importance d'une société civile forte et viable dans le développement d'un pays. Cette nouvelle approche de financement et les incertitudes qu'elle entraîne affaibliront nos partenaires locaux. Qui plus est, les annonces de financement mettent une énorme pression sur nos employés. »

« Nous avons récemment hésité à entreprendre un projet à long terme avec l'ACDI en raison de toutes les ressources que doivent déployer nos partenaires sur le terrain et notre organisme pour présenter une proposition qui ne sera pas nécessairement approuvée. Il y a également un grand risque que le financement cesse après la période initiale et que nous soyons contraints de mettre un frein au projet. Il va de soi que la réputation de notre organisme et de l'ACDI de même que la confiance bâtie sur des dizaines d'années en souffrent lorsqu'il y a un manque de continuité, mais ce sont surtout le travail et les intervenants sur le terrain qui encaissent le coup. »

« La plupart de nos partenaires ont consacré beaucoup d'énergie à l'élaboration de propositions qui ont été refusées, mais en contrepartie, plusieurs autres ont vu leurs propositions approuvées. Comme l'ACDI nous offrira plus de fonds qu'avant, les répercussions globales pour nous sont plus positives que négatives; toutefois, pour nos partenaires qui ne bénéficient pas d'un financement de l'ACDI et avec lesquels nous devons réduire nos activités et notre financement, la pilule est plus difficile à avaler. »

« Certes, le processus est exigeant, et il n'est pas facile d'apprendre que sa proposition a été refusée après y avoir consacré tant de temps, mais nous veillons à ce que tous sachent dans quoi ils s'embarquent avant de mobiliser des partenaires pour la préparation de propositions à l'ACDI. »

« La plus importante répercussion a été l'incertitude pesant sur nos rapports, surtout avec nos partenaires internationaux; cette incertitude rendait très difficiles la planification de l'avenir et l'élaboration de protocoles d'entente avec eux. Nous avons également plus de mal à mettre de la pression concernant des questions stratégiques, puisque nous ne savions pas si nous allions continuer de participer à leurs projets et de faire un suivi auprès d'eux. »

13.1.2 *Fin des partenariats*

« Nous devons mettre fin à des partenariats entre autres au Mali, au Sénégal et au Honduras. »

« Tous nos partenaires ont été appelés à préparer une stratégie de retrait (progressif ou non) au milieu de l'entente actuelle, que nous pensions collaborer avec eux pour de nouvelles propositions ou non. »

« Si nous devons diminuer notre participation à un programme au point de considérer le partenariat comme "terminé", nous y mettrons fin de concert avec le responsable sur le terrain. Nous disposons d'un fonds d'urgence de façon à ne pas mettre abruptement fin à notre appui. C'est ensemble que nous déciderons de l'utilisation appropriée de ces fonds et des mesures à prendre afin de rechercher un autre financement de l'ACDI ou d'autres sources. »

« Nous discutons avec le partenaire des raisons qui nous amènent à finir la relation, nous écoutons leurs explications et, si la décision est maintenue d'arrêter notre appui, nous diminuons progressivement notre appui sur deux ou trois ans. »

« Nous n'avons encore mis fin à aucun partenariat sur le terrain. Si une activité est prioritaire pour les bénéficiaires, nous prévoyons fournir un financement restreint provenant de dons pour poursuivre cette activité. »

« Avec nos partenaires, nous avons des ententes circonscrites dans le temps ainsi que des rapports clairs et ouverts et une bonne communication. Ces éléments nous aident à

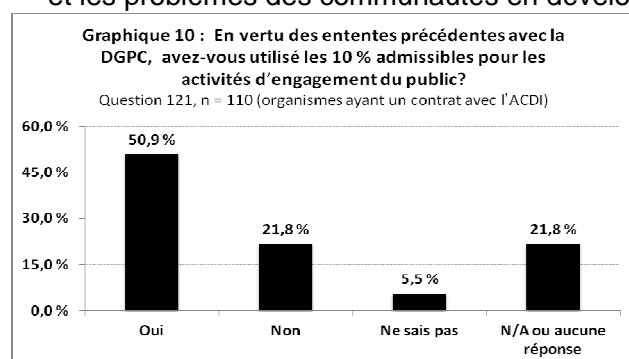
mettre fin aux partenariats lorsque c'est nécessaire (non seulement en raison de la fin d'un financement de l'ACDI). »

14. Engagement du public

14.1 L'avenir de l'engagement du public : sans appui, en déclin

Comme le montre le **graphique 10**, plus de la moitié des répondants (50,9 %) ayant obtenu un financement de l'ACDI, peu importe la source, a indiqué avoir utilisé les 10 % admissibles pour les activités d'engagement du public en vertu des ententes de contribution précédentes avec la DGPC (disposition annulée par l'ACDI)^{vii}. Près des deux tiers (63,9 %) de tous les organismes n'ont pas l'intention d'utiliser d'autres ressources pour leurs activités d'engagement du public. L'autre tiers a indiqué qu'il le ferait (seulement 5 organismes ont répondu « Non »). Finalement, 17 organismes ont mentionné qu'ils ne demanderaient pas de fonds dans le cadre du programme Citoyens du monde lorsqu'il sera lancé. Plus de la moitié des 158 organismes se sont montrés indécis, et 41 (26 %) ont répondu par l'affirmative.

« Nous sommes limités dans notre capacité à faire connaître aux Canadiens les besoins et les problèmes des communautés en développement ainsi que les progrès accomplis



grâce à des initiatives canadiennes sur le terrain. Il est plus difficile de créer des occasions d'éducation, de solidarité, de partenariat, de compréhension et d'appui soutenu pour un travail similaire. »

« La mission de [notre organisation] est de développer la solidarité internationale en renforçant les liens entre les travailleuses et les travailleurs d'ici et du

Sud en lutte pour le respect de leurs droits, pour de meilleures conditions de travail et pour l'instauration d'une société plus juste et démocratique. Certainement, la coupure de ce financement est une entrave sérieuse à notre mission. Plusieurs des activités que nous réalisons devront être abandonnées. Nous craignons un recul de la mobilisation auprès de nos membres. Nous serons peut-être obligés de mettre à pied notre chargé de projets responsable de l'éducation. »

« Majeur. Nous ne savons pas comment on va pouvoir continuer notre travail de plus de 30 ans de sensibilisation et d'engagement du public dans notre région. Pour le moment, nous avons encore des fonds du FEP (Fond d'engagement du public) mais ceux-ci seront épuisés d'ici novembre 2012. Après cette date, beaucoup d'inquiétude et de questionnements, à moins que le programme Citoyens du Monde soit enfin annoncé. »

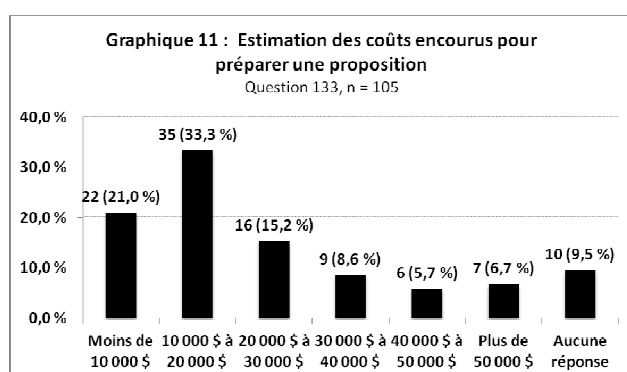
« Nous avons un programme d'éducation au développement dans les écoles depuis 20 ans... Il sera annulé. »

« Nos activités d'engagement du public reposeront sur le bénévolat – un peu comme c'était le cas avant. Grâce à Internet, nous avons pu faire connaître nos programmes à plus de gens. »

« Nous tenterons de trouver d'autres sources de financement. Nous prévoyons que la recherche d'un financement alternatif s'avèrera particulièrement difficile. En effet, d'autres OCI, également coupées, risquent de frapper aux mêmes portes que nous. »

« Nous poursuivrons nos activités, que nous jugeons importantes, mais à l'aide de ressources limitées et d'un plus grand bassin de bénévoles. »

15. Coûts associés à la préparation d'une proposition



15.1 Coûts élevés associés à la préparation d'une proposition

Les réponses des organismes étaient très partagées, mais il ressort que près de la moitié des répondants (48,5 %) estimaient que les coûts se situaient entre 10 000 \$ et 30 000 \$. En établissant la moyenne des coûts (à partir du montant médian associé à chaque choix de réponse), on arrive à un coût total, pour les

95 organismes, qui frise les 2 millions de dollars. Pour les 64 % qui ont vu leur proposition refusée ou jugée irrecevable (**tableau 4A**), on parle d'un coût total d'environ 1,2 million de dollars.

« Le processus est à peine croyable. Pour assurer la qualité de notre proposition, nous devons aller consulter nos partenaires internationaux et les bénéficiaires ciblés, et réunir une solide équipe forte d'une expérience avec les processus de l'ACDI. »

« Ce ne sont pas tant les coûts encourus que les conséquences de la monopolisation de notre temps qui posent problème. »

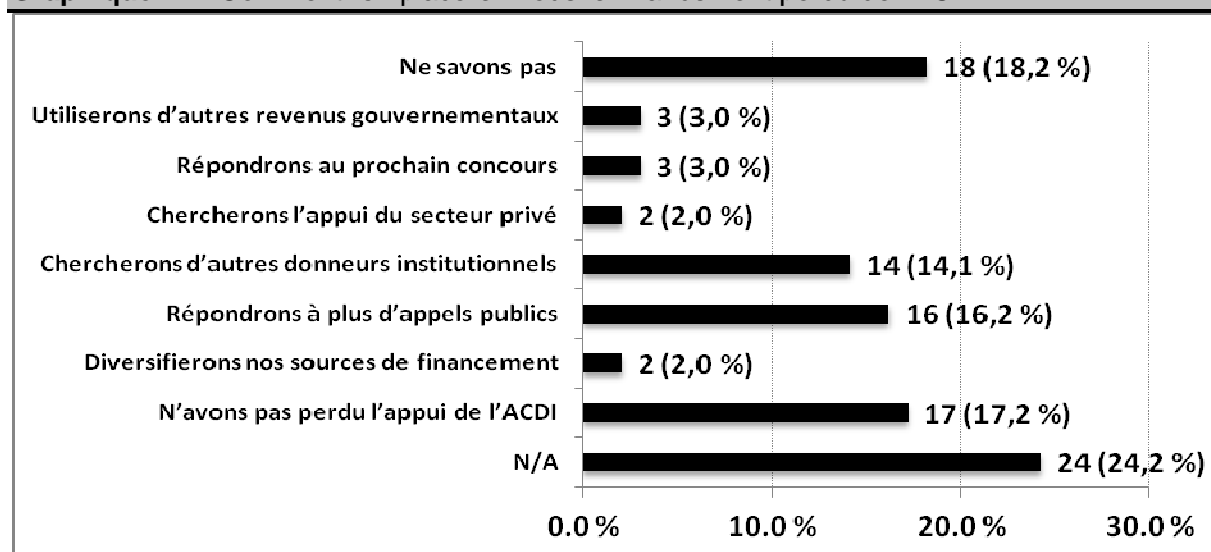
« La préparation de propositions comme celles-ci fait partie de notre travail. »

« Je travaille bénévolement. Pourtant, j'estime avoir travaillé à temps plein, voire plus, pendant quatre mois pour préparer la proposition et les documents justificatifs. J'ai voyagé deux fois pour établir un plan d'action avec nos partenaires; la préparation du projet pilote a été appuyée par deux partenaires afin de développer les activités de la proposition. »

« Ce sont maintenant des bénévoles qui préparent nos propositions. Certes, nous économisons, mais nous avons également moins de chances de voir nos propositions approuvées. »

16. Comment remplacerez-vous le financement perdu de l'ACDI?

Graphique 12 : Comment remplacerez-vous le financement perdu de l'ACDI?



16.1 Remplacement du revenu perdu

La plupart des solutions avancées se rapportaient à des campagnes de financement auprès du public ou d'autres donateurs institutionnels. Un grand nombre de répondants (18 %) ne savaient pas comment remplacer le financement perdu de l'ACDI.

17. Motifs de refus pour irrecevabilité

17.1 Recevabilité

Au total, 17 organismes ont vu leur proposition refusée parce qu'on a jugé qu'ils ne respectaient pas les critères de recevabilité (voir note iii). La plupart de ces propositions irrecevables (11) répondaient à l'appel visant les projets de moins de 2 millions de dollars. Les motifs de refus pour irrecevabilité sont les suivants :

- Non-respect de formalités liées à la présentation de la proposition (7) : Envoi de documents non signés, de mauvais fichiers, de fichiers sous le mauvais format et de fichiers corrompus (2), omission de documents que l'organisme avait à sa disposition;
- Raisons financières (4) : Manque d'états financiers vérifiés, fonds insuffisants, fonds de cofinancement lacunaires, manque de preuves que les contributions de l'organisme provenaient de sources canadiennes;
- Non-respect des critères de recevabilité ou de mérite (3) concernant les thèmes, la portée ou la viabilité.

La majorité (13) n'était pas satisfaite des motifs d'exclusion invoqués sur la base de l'irrecevabilité. Certains organismes déploraient le fait qu'on ait refusé leur proposition en raison d'une technicalité qui aurait pu être corrigée, et qu'on ne leur ait pas donné la chance de le faire. D'autres ont indiqué que les motifs différaient selon l'appel de propositions.

18. Commentaires des organismes sur les motifs de refus

18.1 Aperçu des motifs de refus invoqués

Parmi toutes les propositions présentées par les organismes de l'échantillon (**tableau 4**), 74 ont été refusées (Plus de 2 millions : 10; Moins de 2 millions : 46; Muskoka : 9; Haïti : 4; Stages pour les jeunes : 1; Stages pour les Autochtones : 4). Les organismes n'ont pas tous fourni le motif du refus, mais il semble que toutes les propositions aient été refusées en raison notamment de problèmes associés au budget, aux objectifs ou au modèle logique. Les motifs fournis sont les suivants (les chiffres indiquent le nombre approximatif de fois où cette raison est invoquée, peu importe les compétitions) :

- **Détails du projet** : Manque de preuves attestant l'engagement de l'organisme dans les pays visés et manque de renseignements sur le contexte local et la participation des autorités locales (12), traitement insuffisant des questions d'égalité entre les hommes et les femmes (6), manque d'éléments prouvant la réponse aux besoins locaux, manque de détails sur les stratégies ou les objectifs du projet (14), modèle logique inadéquat (8), objectifs trop ambitieux (2), thèmes transversaux mal intégrés (2), manque global d'information (2);
- **Détails du budget** : Budget difficile à évaluer, stratégies financières incomplètes, erreurs de budget (3), budget trop élevé;
- **Durabilité et renforcement des capacités** insuffisamment expliqués (16), manque de détails sur les répercussions environnementales (4), stratégie de retrait inadéquate;
- **Protocoles d'entente signés** non fournis pour tous les pays visés;
- **Évaluation du risque incomplète** (4);
- **Pays visés ne faisant pas partie des pays prioritaires** de l'ACDI (2);
- **Manque d'expérience sur le terrain** ou partenariats faibles (2).

18.2 Satisfaction à l'égard des motifs fournis : opinions partagées

La plupart des organismes ayant vu leur proposition refusée (6 sur 7) pour le concours de l'Initiative de Muskoka estiment que l'ACDI leur a suffisamment expliqué la raison de leur refus, par écrit ou verbalement.

Toutefois, pour les concours visant les projets de plus et de moins de 2 millions de dollars, la majorité des répondants n'étaient pas satisfaits des motifs de refus invoqués. Selon eux, ces motifs étaient faibles, obscurs, injustifiés ou insuffisants. Un des répondants a indiqué que le critère concernant la longueur de la proposition l'a empêché de fournir tous les détails du projet (voir prochaine section). Quelques répondants ont mentionné qu'ils rencontreraient prochainement l'ACDI pour en savoir plus sur leur refus. D'autres ont souligné le besoin d'être mieux informés sur les priorités de l'ACDI. Quatre d'entre eux ont indiqué que les commentaires étaient utiles et leur permettaient de comprendre les forces et les faiblesses de leur proposition, et d'autres encore espèrent s'asseoir avec les représentants de l'ACDI pour obtenir de plus amples renseignements.

« Le document exposant les lignes directrices pour la préparation d'une proposition manque de clarté et de précision. L'ACDI devrait arrêter de nous renvoyer à ce document et de

penser qu'il suffit. Elle doit nous fournir plus d'information et des commentaires plus concrets. »

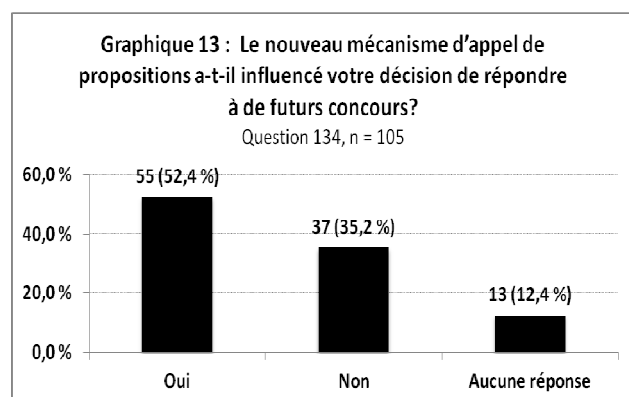
« Nous sommes assez satisfaits, car nous prévoyons rencontrer l'ACDI pour qu'on nous explique plus en détail pourquoi notre proposition a été refusée. »

« L'ACDI voulait qu'on élabore davantage sur certaines questions, mais limitait la longueur que devait avoir la proposition. La demande de précisions allait à l'encontre des critères de présentation énoncés. »

19. Influence de l'expérience du nouveau mécanisme sur la participation à de futurs concours

19.1 Concours futurs

Bien qu'un grand nombre d'organismes (35 %) aient été découragés par cette première expérience, la plupart ont indiqué vouloir participer à un autre concours.



Section D : Amélioration du processus

20. Suggestions pour l'amélioration du processus d'appel de propositions

20.1 Changements

Parmi les 84 suggestions recueillies, celles qui revenaient le plus souvent étaient l'amélioration de la communication avec l'ACDI, la possibilité de collaborer avec l'Agence à différentes étapes du processus (31) et l'établissement d'échéances fixes et prévisibles pour l'annonce des résultats (21). Beaucoup de répondants étaient également en faveur d'un système de propositions en deux étapes (voir ci-dessous). Voici d'autres idées proposées :

- Plus de clarté et de transparence dans le processus d'évaluation et dans les résultats ainsi que dans le formulaire de l'ACDI, et sur la pondération accordée à chaque section du modèle de proposition;
- Meilleures lignes directrices pour la présentation de propositions visant plusieurs pays et prévoyant des stratégies propres à chacun de ces pays;
- Plus d'information sur le budget total alloué à un concours et sur le financement maximum pour un projet présenté au concours;
- Établissement d'un nombre maximum de pages pour la proposition en entier plutôt qu'un nombre maximum de mots pour chaque section;
- Lignes directrices assorties de plus d'exemples, notamment de propositions conformes aux critères de l'ACDI (7);
- Possibilité d'appeler d'un refus lorsque les motifs sont considérés comme injustifiés;
- Échéances claires et prévisibles pour les concours réguliers et transparence des budgets qui y sont associés;
- Retour à un processus ouvert.

20.2 Points forts

Bien que les répondants aient surtout proposé des changements, certains aspects positifs du nouveau modèle de financement ont également été relevés. Plusieurs répondants soutiennent que les principes d'égalité des chances et de « terrain de jeu égalitaire » sous-tendant le nouveau modèle devraient être mis de l'avant lors des prochains concours. Au nombre des autres qualités mentionnées par les répondants, citons le modèle logique, l'approche axée sur les résultats, la clarté des échéances pour la présentation d'une proposition, les lignes directrices associées aux concours, le format électronique, les liens vers les documents pertinents et la conservation de renseignements généraux sur l'organisme pour de futurs concours. Toutefois, 16 répondants n'ont pu trouver aucun aspect positif qu'il faudrait conserver.

20.3 Utilité

« Dans la proposition, on nous pose les bonnes questions (parfois à plusieurs reprises, mais avec une petite nuance). Nous aimons la transition qui s'est opérée vers le format électronique; cependant, les retards peuvent en partie être attribuables aux apprentissages que suppose l'adaptation à ce système pour l'ACDI. Le modèle général et les annexes (GAR, CMR, matrices de risques) sont tous utiles, et il est plus pratique de

présenter des documents officiels en ligne. C'est une bonne chose que les renseignements soient conservés pour de futurs concours; plutôt que de présenter plusieurs soumissions, il suffit de fournir des mises à jour chaque année. »

« Le fait que le processus soit concurrentiel permet d'égaliser le terrain de jeu pour tous les organismes. »

« Le portail Partenaires@l'ACDI est très convivial. Il était facile de téléverser et de gérer nos documents. Le document énonçant les lignes directrices est complet et utile. »

« Le modèle est bien fait, mais les organismes devraient avoir la possibilité d'y apporter des modifications mineures. Il faudrait également que les organismes puissent savoir qu'ils recevront un financement temporaire lorsque leur proposition a pris trop de temps à être approuvée. »

20.4 Améliorations nécessaires

« Le nouveau processus ne permet aucune relation avec des vraies personnes, ce qui est central au partenariat. Même la personne qui s'occupe de l'adresse correspondance.dgpc@acdi-cida.gc.ca n'a pas de nom! L'ACDI est devenue totalement impersonnelle et bureaucratique. »

« Le personnel de l'ACDI devrait être plus disponible et coopératif. Nous avons eu du mal à trouver réponse à nos questions, car le personnel avait peur de divulguer trop d'information. Leurs réponses étaient très prudentes. »

« Le système concurrentiel d'appels de propositions contredit l'essence même d'une relation de partenariat, qui tire son efficacité de l'accompagnement à long terme, de la prévisibilité et de la compréhension des besoins. En instaurant cette nouvelle approche, qui laisse à l'ACDI toute liberté de restreindre le financement à des domaines précis, le gouvernement ne tient plus compte des perspectives des partenaires du Sud. À court terme, l'ACDI devrait abandonner ce processus. »

« Dans les ententes partenariales antérieures avec l'ACDI, des spécialistes examinaient nos ébauches de proposition et les commentaient (égalité entre les hommes et les femmes, priorités sectorielles et géographiques). C'était très utile. »

« Les résultats visés sont de bons indicateurs, mais nous doutons que l'on puisse évaluer la viabilité de projets d'une durée de trois ans ou moins sur la base de ces résultats. »

« Lorsque l'ACDI n'a pas dévoilé les résultats à la date prévue (en août 2011), elle s'est gardée de nous dire quand elle en ferait l'annonce. Il était donc très difficile de planifier nos activités. On aurait dû nous communiquer la raison du retard et la nouvelle date d'annonce prévue. »

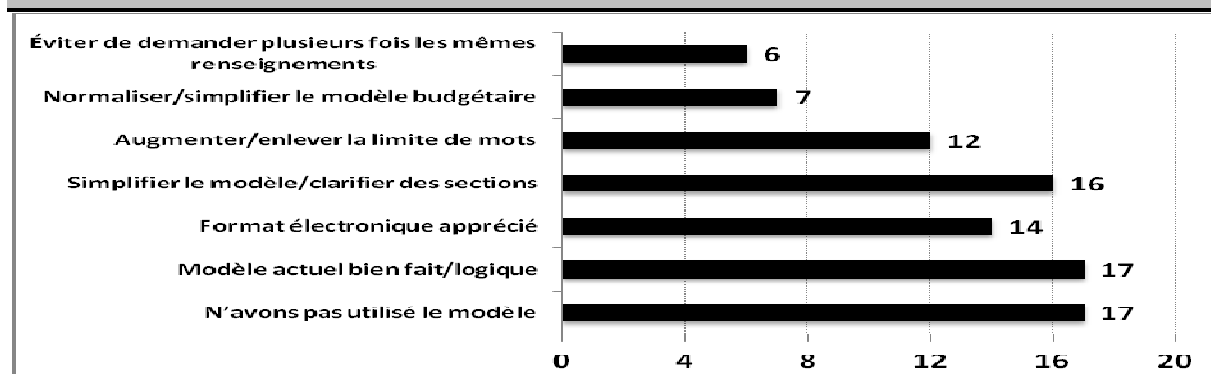
« Ce nouveau processus fait table rase des réalisations antérieures de l'organisation soumissionnaire, il ne tient pas compte du cheminement des partenariats et des réalisations déjà accomplies sur le terrain, souvent depuis de nombreuses années. »

« L'ACDI doit assurer la transparence de ses échéances. Nous devons savoir quand un concours est prévu et être informés des dates d'annonce des résultats. L'Agence a également l'obligation de respecter ses engagements et de communiquer avec tous les organismes participants dès qu'un changement (comme un retard) survient. »

« Un exemple de proposition et de feuille d'évaluation nous permettrait de mieux comprendre le processus et d'égaliser le terrain de jeu. Les grandes ONG peuvent engager des consultants qui ont travaillé à l'ACDI et qui connaissent ce système, mais les petites ONG, elles, ne peuvent pas s'offrir ce luxe. »

« Des exemples de propositions modèles, commentées par l'ACDI. Une description du processus décisionnel. Connaître les critères, c'est une chose; c'en est une autre de savoir à quoi ils servent. Par exemple, finance-t-on simplement les propositions ayant obtenu la meilleure note ou y a-t-il un processus plus complexe qui implique des commentaires de plusieurs sources? »

Graphique 14 : Quelles améliorations pourraient être apportées au modèle de proposition?
(Nombre de réponses similaires)



20.4.1 Amélioration du modèle

Plusieurs organismes ont suggéré des améliorations au modèle de proposition. Le **tableau 14** fait état des améliorations les plus citées par les répondants.

« Si l'ACDI s'attend à ce que nos propositions soient plus détaillées (motif de refus), elle devrait moins restreindre la longueur des réponses. Il est difficile de concevoir qu'une proposition soit considérée comme prometteuse (comme l'a mentionné l'ACDI dans notre lettre de refus), puis qu'on la refuse sur la base d'un manque de précisions, alors que ces renseignements auraient facilement pu être fournis. L'ACDI semble privilégier la forme au détriment du contenu. »

« Il faudrait aussi mieux prendre en considération l'expérience accumulée, les partenariats réalisés au cours des ans et le dossier de réussite des initiatives appuyées. La dimension particulière de l'appartenance à la communauté visée devrait être un facteur nettement mieux pris en considération et privilégié. »

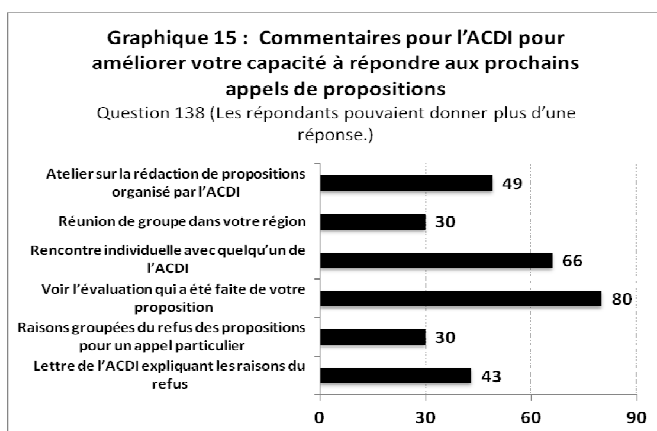
« Simplicité. Quelques sections de la proposition sont très compliquées, comme le tableau budgétaire et la section sur les bénéficiaires, où on nous demande des renseignements que nous n'avons jamais recueillis. Par exemple, il faut préciser non seulement combien d'hommes et de femmes profiteront du projet, mais aussi combien de filles et de garçons. Je crois qu'on pousse le bouchon un peu loin. »

« Simplifier le modèle de proposition. Il n'est pas évident de concevoir notre projet selon une approche axée sur les résultats. Pour certains types de projets, nous ne pouvons pas prévoir et mesurer les résultats comme le demande l'ACDI. »

« Améliorer les modèles financiers. Ils sont lourds et pas clairs par endroits. On pourrait en faire un seul modèle plus convivial. (Actuellement, il y en a plusieurs, et la section sur les fonds de contrepartie porte à confusion.) Le registre de risque est mal construit. L'ACDI devrait rendre le modèle plus convivial. »

« Le modèle de proposition devrait pouvoir être modifié selon qu'un projet s'inscrit dans la continuité d'un autre ou qu'il y a transition entre un projet existant et un nouveau projet. »

« On nous a posé plusieurs fois les mêmes questions (sur la gouvernance et la capacité de nos partenaires), et il était difficile de savoir quel aspect l'ACDI voulait précisément évaluer dans chaque section. On ne nous a pas demandé explicitement de fournir les preuves des résultats passés, et nous ne savions pas où les "insérer". Le plus difficile a été de présenter les résultats prévus et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de réussite en moins de 600 mots, et de décrire le projet en moins de 200 mots, alors que nous travaillons avec sept partenaires dans six pays. Si nous avions présenté une proposition pour chaque volet de ce programme international, nous n'aurions pas pu démontrer les avantages interdisciplinaires et internationaux d'un partenariat mondial. »



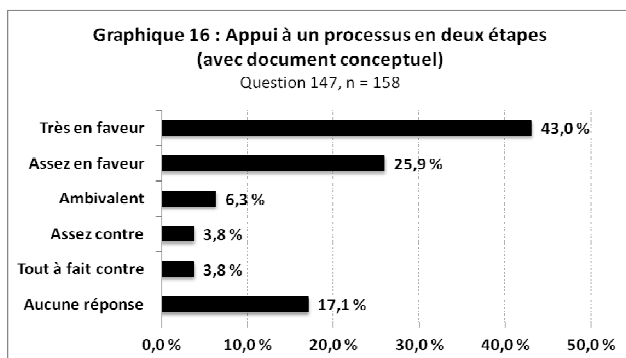
20.4.2 Amélioration des concours futurs

Plusieurs idées ont été lancées en vue d'améliorer les prochains concours (**graphique 15**). Une fois de plus, une collaboration plus étroite avec les représentants de l'ACDI ainsi qu'une compréhension et une transparence accrues du processus d'évaluation revenaient souvent, mais on constate également un grand intérêt pour une formation sur la rédaction des propositions.

21. Système de propositions en deux étapes

21.1 Grand intérêt pour un système en deux étapes

Plus des deux tiers des répondants (68,9 %) se sont montrés en faveur d'un système de

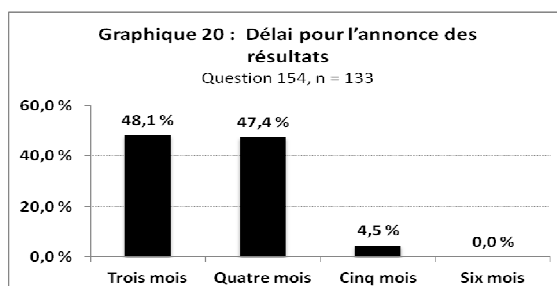
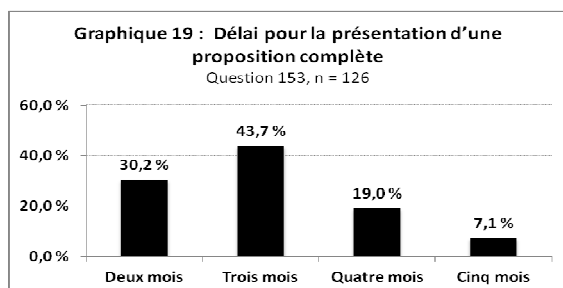
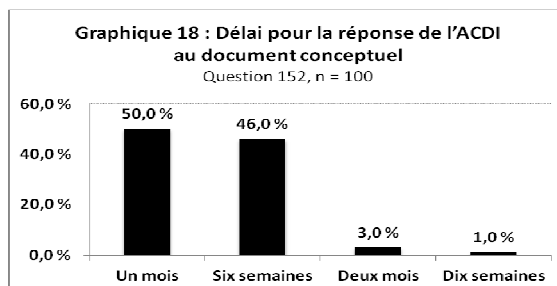
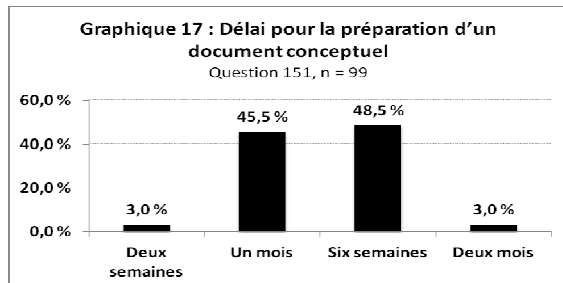


propositions en deux étapes, qui permettrait aux organismes de présenter un document conceptuel aux fins d'approbation initiale avant la préparation d'une proposition complète (**tableau 16**).

21.2 Délai accordé pour chaque étape du processus

Les **graphiques 17 à 20** montrent un aperçu des délais proposés pour chaque

étape du système en deux étapes. En grande majorité, les répondants suggèrent un délai de 4 à 6 semaines pour la préparation d'un document conceptuel. L'ACDI bénéficierait du même délai pour déterminer s'il y a lieu, pour l'organisme, de passer à l'étape suivante et de préparer une proposition complète. Le consensus est moins évident en ce qui concerne le délai accordé pour la deuxième étape : une petite majorité (44 %) suggère 3 mois. Presque autant de répondants donneraient à l'ACDI de 3 à 4 mois pour examiner et approuver les propositions, et souhaiteraient une échéance fixe pour l'annonce ministérielle.



« Bonne idée. Ce qui est frustrant avec le système actuel, c'est que nous devons tous consacrer le même nombre de temps à préparer notre proposition, même si l'ACDI pourrait nous dire à l'avance de laisser tomber. »

« Les spécialistes de l'ACDI en la matière pourraient nous livrer des commentaires pertinents tout au long du processus de planification et de rédaction. »

« Si nous décidons de présenter un document conceptuel sans avoir la garantie qu'il sera approuvé, nous devrions avoir la possibilité d'en présenter plusieurs (au moins trois, plus d'un en tout cas). C'est un pari risqué que de faire reposer l'avenir d'un organisme sur un document de trois pages qui peut ne pas correspondre aux priorités actuelles de l'ACDI. »

22. Contribution du CCCI et des conseils provinciaux et régionaux

22.1 Plaidoyer

Les répondants ont suggéré plusieurs façons de mettre les conseils provinciaux et régionaux et le CCCI à contribution, la plus populaire étant la participation à leurs activités de plaidoyer (30 %). Aux yeux des répondants, les conseils sont bien placés pour faire entendre la voix des petites OSC et de leurs partenaires du Sud auprès de l'ACDI. Les conseils devraient communiquer à l'ACDI les réserves des organismes quant au nouveau processus et les répercussions de ce dernier sur le secteur. Les conseils pourraient également informer le public des activités des organismes au moyen des médias et des réseaux sociaux.

« Aidez-nous à défendre notre cause! Ils envoient le message que les ONG et les OSC ne sont pas les mieux placées pour réaliser des projets de développement. Nous devons prouver notre expertise et le rôle de premier plan que nous jouons au sein des communautés où nous oeuvrons. Nous devons également mettre les points sur les i en ce qui concerne les garants d'un bon développement. »

« Il est normal de nous heurter à des difficultés lorsqu'un nouveau système est mis en place. Nous devons pouvoir compter sur une instance de discussion pour faire part de nos problèmes à l'ACDI et recevoir ses commentaires... Il est important de favoriser le dialogue en vue de résoudre ces problèmes. »

Par ailleurs, 29 % des répondants attendaient des conseils qu'ils fournissent une formation ou de l'information, surtout en ce qui concerne la rédaction de propositions et les processus de l'ACDI. Des ateliers de formation pourraient être offerts en collaboration avec les représentants de l'ACDI, ou encore avec des organismes qui ont réussi à obtenir du financement dans le cadre du nouveau système. Les répondants souhaitent en savoir plus sur le processus, avoir plus d'explications concernant le refus de leur proposition et recevoir plus d'aide pour arriver à respecter les nouveaux critères.

« Le récent atelier portant sur la GAR, organisé par l'ACDI en collaboration avec les conseils, était excellent. Nous aimerions que des ressources commentent nos propositions. »

De plus, les organismes voulaient que les conseils communiquent avec leurs membres et les gardent informés des derniers développements concernant le mécanisme de financement et l'ACDI. Parmi tous les répondants, 13 % souhaitaient que les conseils effectuent d'autres sondages et analyses pour prendre le pouls du secteur.

Notes

ⁱ Alberta Council for Global Cooperation (ACGC), Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), Conseil atlantique pour la coopération internationale (ACIC), British Columbia Council for International Cooperation (BCCIC), Conseil manitobain pour la coopération internationale (CMCI), Conseil ontarien pour la coopération internationale (OCIC) et Saskatchewan Council for International Cooperation (SCIC).

ⁱⁱ Le sondage consigne l'expérience des répondants concernant six de ces huit appels. L'Initiative internationale de jumelage des écoles et le programme Partenaires pour le développement – Universités canadiennes n'ont pas fait l'objet du sondage. Ce sondage fait suite aux enquêtes menées antérieurement par l'OCIC en février 2011 et par le CCCI en avril 2011. Une version courte a également été envoyée en novembre 2011, afin de mesurer les impacts sur le secteur des délais dans l'annonce des résultats des appels de propositions pour les projets de moins et de plus de 2 millions de dollars.

ⁱⁱⁱ Les critères portaient sur le nombre d'années d'expérience (projets de moins de 2 millions : au moins deux ans dans un pays en développement; projets de plus de 2 millions : au moins trois ans) et sur la gouvernance (structure du conseil d'administration; deux états financiers vérifiés; revenu annuel moyen total des trois dernières années supérieur aux demandes annuelles moyennes adressées à la DGPC; code d'éthique; politique d'égalité des sexes).

^{iv} Les légères différences observables par rapport aux chiffres du **tableau 4** s'expliquent par l'exclusion, dans ce tableau-ci, des propositions qui ont été jugées irrecevables pour les projets de plus et de moins de 2 millions, ainsi que de quelques organismes qui n'ont pas répondu à toutes les questions du sondage concernant leurs propositions dans ces catégories.

^v Les 8 propositions approuvées rejoignant 50 % ou moins des pays prioritaires de l'ACDI comportent des programmes visant 16 pays non prioritaires (10 en Afrique, 3 en Asie et 3 en Amérique).

^{vi} Les questions visaient autant les répercussions positives que négatives du mécanisme d'appel de propositions, mais dépendaient des réponses spontanées des organismes.

^{vii} Cette statistique peut sous-évaluer quelque peu la proportion d'organismes ayant utilisé ces 10 %, puisqu'il n'y a que peu d'organismes qui bénéficient d'un financement de l'ACDI ne provenant pas de la DGPC. Ces organismes peuvent représenter le grand nombre de « N/A » et de « Aucune réponse ».