



Évaluation de SOPAR

Programme 2004-2007

RAPPORT FINAL

Préparé par :

Jocelyne Laforce et Anne-Marie Dawson
C.A.C. International
Montréal

juin 2007

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	I
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	III
INTRODUCTION.....	V
1 DESCRIPTION DE SOPAR ET DU PROGRAMME 2004-2007	1
1.1 DESCRIPTION DE L'ORGANISATION	1
1.2 PARTENARIAT AVEC L'ACDI.....	2
1.3 SOURCES DE FINANCEMENT.....	2
1.4 DESCRIPTION DU PROGRAMME 2004-2007	2
2 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	9
2.1 OBJECTIFS.....	9
2.2 MÉTHODOLOGIE.....	10
3 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA PRÉCÉDENTE ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE..	13
4 ANALYSE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME	15
4.1 DEGRÉ D'ATTEINTE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME.....	15
4.2 COHÉRENCE AVEC LES POLITIQUES ET PRIORITÉS DE L'ACDI	21
4.3 PÉRENNITÉ DES RÉSULTATS	22
4.4 JUSTESSE DANS LA CONCEPTION, L'IDENTIFICATION DES RISQUES ET LA MISE EN PLACE DE MESURES D'ATTÉNUATION	25
5 CAPACITÉS DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE GESTION	33
5.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE	33
5.2 EFFICACITÉ DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES.....	33
5.3 PARTENARIAT/RESPONSABILITÉ CONJOINTE.....	36
5.4 RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ	39
5.5 MÉCANISMES DE RAPPORTAGE – APPLICATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS.....	41
6 ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE.....	45
7 CONCLUSIONS.....	47
8 RECOMMANDATIONS	51
ANNEXES.....	55
ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES ET DES ORGANISATIONS INTERVIEWÉES AU CANADA ...	57
ANNEXE B : CALENDRIER DE MISSION EN INDE.....	61
ANNEXE C : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS	65

Liste des sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
BV-FORWARD	Bala Vikasa – Forum of Religious Women Associations for Rural Development
CA	Conseil d'administration
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
ÉS	Égalité entre les hommes et les femmes
GAR	Gestion axée sur les résultats
MOU	Memorandum of Understanding
ONG	Organisation non gouvernementale
PDTC	People Development Training Centre (Centre de Formation en Développement Populaire)
Rs.	Roupies
SHA	Self-Help Association
SHG	Self-Help Group
SOPAR	Société de Partage
SVPC	Division du secteur volontaire – Processus compétitifs
TDR	Termes de référence

Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du programme triennal (2004-2007) de SOPAR réalisée entre février et juin 2007 pour le compte de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) par deux consultantes, Jocelyne Laforce et Anne-Marie Dawson, de C.A.C. International, firme canadienne spécialisée en évaluation de projets/programmes basée à Montréal.

Au démarrage de l'évaluation en février 2007, le Comité de revue de programmes de la Direction générale du partenariat canadien (DGPC) de l'ACDI venait d'approuver la contribution financière de l'Agence au programme international de SOPAR d'une durée de cinq ans, soit de 2007 à 2012, pour un financement total de 4 010 000 \$. Aussi, le programme 2004-2007 sur lequel porte l'évaluation n'était pas encore complété au moment de la collecte des données au Canada et sur le terrain puisqu'il se terminait au 31 mars 2007 et que l'accord de contribution demeure effectif jusqu'au 30 août 2007. L'exercice de bilan du programme en vue de la production du rapport 2006-2007 était en cours au moment de l'évaluation. Dans ce contexte, l'évaluation a porté initialement sur l'analyse des résultats atteints au premier semestre de l'an 3 (septembre 2006) du programme 2004-2007 et sur les perspectives d'avenir de SOPAR, en tant qu'organisation de coopération et de développement international, tant dans son intervention en Inde que dans son volet d'éducation et de sensibilisation du public au Canada. Toutefois, comme le rapport final du programme triennal a été publié à la fin du mois de mai 2007, nous avons tenu compte des résultats de l'ensemble du programme pour la production de ce rapport final d'évaluation.

Soulignons que Jocelyne Laforce de C.A.C. International a réalisé l'évaluation de SOPAR en 1992. Elle a donc pu suivre l'évolution de SOPAR depuis les 15 dernières années et comparer les résultats atteints en 2007 par rapport aux résultats de 1992 et surtout rendre compte de l'évolution du partenariat entre SOPAR et Bala Vikasa (Bala Vikasa), l'ONG indienne que SOPAR a fondée en 1991.

Ce document est réparti en huit chapitres comme suit : 1) Description de SOPAR et du programme 2004-2007; 2) Objectifs et méthodologie de l'évaluation; 3) Suivi des recommandations de la précédente évaluation institutionnelle; 4) Analyse des résultats du programme 2004-2007; 5) Capacités de l'organisation en matière de gestion; 6) Éléments de prospective; 7) Conclusions; et 8) Recommandations. Trois annexes fournissent des informations complémentaires.

1 Description de SOPAR et du Programme 2004-2007

1.1 Description de l'organisation

La Société de Partage (SOPAR) est une organisation canadienne de développement international, à but non lucratif, œuvrant pour la réduction de la pauvreté dans les pays en développement et assurant la promotion de la solidarité et de la coopération au Canada. Son siège social est à Gatineau au Québec.

SOPAR a été fondée à Gatineau en 1977 par Angèle (Bala Theresa) Gingras, une citoyenne canadienne d'origine indienne, et son mari canadien, André Gingras, avec un groupe d'amis qui s'étaient mobilisés en vue de parrainer l'éducation d'enfants démunis en Inde. Durant 14 ans, de 1977 à 1991, Mme Gingras a assumé la direction de SOPAR sur une base bénévole à partir de son domicile.

En 1991, SOPAR a ouvert un bureau à Warangal, dans la province de l'Andhra Pradesh en Inde lequel a été par la suite enregistré comme une ONG sous l'appellation Bala Vikasa.¹ Au cours d'un séjour de plusieurs années en Inde, Mme Gingras a consacré son temps à mettre sur pied Bala Vikasa tout en assurant la gestion du programme de SOPAR en Inde. Jusqu'en 1993, Bala Vikasa intervenait principalement dans les domaines de l'eau, l'éducation et l'appui aux fermiers. En 1994, Bala Vikasa avait atteint un niveau de maturité organisationnelle et une connaissance approfondie du milieu lui permettant à la fois de cibler davantage ses activités dans ses secteurs d'expertise et d'élargir son intervention à d'autres domaines. C'est alors que l'organisation a commencé à structurer son programme de développement des femmes et s'est professionnalisée dans le but de devenir un programme modèle en Inde.

Bien que Bala Vikasa ait un statut légal et administratif distinct, ayant été créé par SOPAR pour approfondir et faciliter la gestion de son intervention en Inde, les missions et actions des deux organisations sont intimement liées. En effet, leur partenariat peut être qualifié de relation de « symbiose », tant sont partagées la philosophie, les stratégies d'intervention, la programmation et les méthodes de livraison des activités. Pour illustrer ce lien étroit, le sigle SOPAR/Bala Vikasa est utilisé à travers ce document lorsqu'il est question de l'intervention en Inde.

La philosophie de développement de SOPAR est « axée principalement sur le développement communautaire au sein duquel les bénéficiaires jouent un rôle actif dans la réalisation des projets de même que dans les prises de décisions qui s'y rattachent ».² Son programme international couvre une large partie de la province de l'Andhra Pradesh dans le sud de l'Inde avec une population de 80 millions d'habitants. Les principaux champs d'intervention de SOPAR/Bala Vikasa sont l'appui aux groupements de femmes, le renforcement des capacités à travers, notamment, le Centre de Formation en Développement Populaire (PDTC), l'éducation sociale et les droits civiques, l'eau potable

¹ Ce nom signifie « petit développement » en Telugu, la langue locale de l'Andhra Pradesh.

² SOPAR site Internet, <http://www.sopar.ca/fr.a6.asp>.

(puits et citernes), la gestion des ressources en eau (réhabilitation des réservoirs traditionnels), le développement communautaire, l'appui aux fermiers et la création d'emploi à travers les micro-entreprises. Le programme en Inde est mis en œuvre en collaboration avec 45 organisations partenaires. Le programme d'éducation du public canadien de SOPAR cible principalement les enfants dans les écoles primaires au Canada.

1.2 Partenariat avec l'ACDI

La collaboration entre SOPAR et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) date de 1980, année durant laquelle l'ACDI a commencé à financer les projets de SOPAR en Inde dans le cadre de la Direction du partenariat. Le programme 2004-2007 constitue le sixième accord de contribution entre SOPAR et la Direction des ONG et du secteur volontaire à l'ACDI. À l'heure actuelle, le programme de développement outre-mer de SOPAR reçoit l'appui financier de la Division du secteur volontaire – Processus compétitifs (SVPC). Depuis 1980, SOPAR a reçu un total de 13 011 915 \$ de la Direction du partenariat de l'ACDI.

1.3 Sources de financement

Outre l'ACDI, son bailleur de fonds principal, SOPAR a réussi, au cours des 30 dernières années, à constituer une solide base de donateurs, comme suit :

- des *donateurs privés* incluant des particuliers et des donateurs corporatifs;
- des *donateurs institutionnels* tels la Fondation Roncalli, les institutions religieuses, les congrégations et les organismes de charité;
- des *établissements scolaires* de niveaux primaire et secondaire à travers le Canada qui contribuent au financement de puits via l'activité « Les enfants changent le monde » dans le cadre du programme d'engagement du public de SOPAR.

1.4 Description du programme 2004-2007

Tel que décrit dans l'accord de contribution entre l'ACDI et SOPAR, le programme 2004-2007 de SOPAR comprend quatre composantes, dont trois sont exécutées en Inde et une au Canada. Les objectifs de chacune des composantes du programme sont les suivants :

Objectifs

En Inde :

Composante « femmes » - contribuer à l'« empowerment », le développement économique, l'éducation, le rehaussement du statut social et l'accroissement des

connaissances des femmes afin d'améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs communautés.

Composante « eau » - améliorer la qualité de vie des communautés par le biais d'un meilleur accès à l'eau potable et la gestion à long terme des ressources en eau.

Composante « renforcement des capacités » - développer les capacités des agents de changement parmi les populations locales et nationales, le personnel des programmes et les organisations locales.

Au Canada :

Composante « engagement du public » - promouvoir la coopération internationale et engager les citoyens canadiens dans la prise en compte des enjeux mondiaux du développement et des besoins locaux des communautés en Inde.

Description des composantes

Composante « femmes »

Le programme « femmes » de SOPAR/Bala Vikasa a été mis en place en 1994 et s'adresse aux femmes pauvres rurales en Andhra Pradesh³ sans discrimination sur la base de caste ou de religion. Le développement et l'« empowerment » des femmes passent par la création d'un vaste réseau de femmes à travers la démultiplication de groupes villageois à la base (« self-help groups » - SHGs ou, en langue locale, « Mahila Mandal »), chacun constitué de dix femmes et représenté par une femme leader. Il peut y avoir de nombreux SHGs dans un village, selon la population. La demande de participation au programme vient généralement des femmes elles-mêmes et les groupes sont sélectionnés en fonction de critères rigoureux et précis établis par SOPAR/Bala Vikasa. Lorsqu'un nombre important de femmes est réuni dans une zone donnée, soit environ 1 000 femmes provenant d'environ dix villages comprenant à leur tour environ 100 SHGs, un centre (« area ») ou SHA (« self-help association ») est formé et animé par trois coordonnatrices, à savoir une religieuse et deux femmes mariées. Ces femmes occupent un poste à temps plein et sont rémunérées par Bala Vikasa. Chaque SHA est géré par un conseil d'administration composé de cinq femmes leaders et de deux coordonnatrices. À l'heure actuelle, le réseau de femmes participant au programme de SOPAR/Bala Vikasa comprend 139 000 femmes réunies au sein de 140 centres.

Trois leviers d'activités distincts caractérisent le programme « femmes » : le renforcement des capacités, le micro-crédit et les activités de développement à proprement parler. Le conseil d'administration des SHAs ainsi que les coordonnatrices des centres reçoivent de nombreuses formations dans divers domaines tels le développement démocratique, économique, social et intellectuel, la santé, l'épargne et la

³ Mentionnons que SOPAR/Bala Vikasa commence progressivement à étendre son rayonnement au-delà des frontières de l'Andhra Pradesh. Le programme inclut également un centre de femmes à Bellary dans la province de Karnataka à l'ouest de l'Andhra Pradesh.

gestion. Ces formations sont livrées au Centre de Formation en Développement Populaire (PDTC) de Bala Vikasa sur une base mensuelle. Les leaders des SHGs sont formés sur une base trimestrielle et semestrielle, selon le type d'activités. Les formations sont considérées essentielles pour favoriser l'autonomie et la prise en charge par les femmes de leur propre développement. Les formations livrées aux coordonnatrices et autres leaders des SHAs et des SHGs sont répercutées auprès des femmes membres des SHGs dans les villages. En plus de participer aux diverses activités de développement, toutes les participantes au programme reçoivent une formation de base d'une demi-journée par mois dans leur village sur différents thèmes tels l'alphabétisation, les soins préventifs en santé (en particulier le VIH-SIDA), l'environnement, l'éducation et le travail des enfants, le rôle de la femme dans la famille et la société, les droits de la personne, etc. Les techniques d'animation sont variées, comprenant des séances d'information, saynètes, compositions de chansons sur des airs familiers, etc. Conformément au contexte socio-culturel, les chansons sont un moyen privilégié pour susciter l'intérêt et maintenir la motivation des femmes.⁴

Afin d'assurer une uniformité dans les apprentissages et assurer une gestion efficace du programme, les formations données sont partout les mêmes. Ce processus est facilité par des rencontres mensuelles de bilan-programmation entre les coordonnatrices des centres et le personnel de Bala Vikasa. Lors de ces rencontres, les coordonnatrices reviennent sur les activités réalisées dans les groupes, les succès obtenus et les difficultés rencontrées, en tirent les leçons et planifient de nouvelles activités. En ce qui concerne les formations/activités couvrant plusieurs mois, ces rencontres sont l'occasion de faire le point ensemble et, au besoin, de corriger le tir pour la poursuite des activités. Ainsi, les coordonnatrices apprennent à gérer jusqu'à 25 activités de développement selon une méthode éprouvée consistant systématiquement à identifier pour chacune des activités le bien-fondé, l'objectif, la méthodologie de mise en œuvre, le plan d'action et les stratégies de motivation et de communication à déployer auprès des bénéficiaires.

Au fur et à mesure que leur participation au programme s'accroît et que leurs capacités sont renforcées, les femmes sont encouragées à épargner (50 Rs. par mois) et obtiennent éventuellement accès au volet micro-crédit. Ce volet permet aux femmes d'obtenir un prêt allant de 1 000 à 10 000 Rs. pour entreprendre des activités génératrices de revenus, par exemple la couture, la mise en place d'une boutique, l'achat d'un buffle, etc. Ce programme est géré par les CAs des SHAs. De même, depuis 2000, les femmes sont encouragées à cotiser à un régime d'assurance vie offert par la LIC Company sous l'égide du gouvernement indien.

L'approche participative et itérative de ce programme permet aux femmes de proposer des activités en lien avec leurs besoins, propositions qui sont prises en compte dans la mesure du possible par le personnel de Bala Vikasa au cours de la programmation mensuelle, trimestrielle ou annuelle selon le type d'activité.

⁴ Bala Vikasa a enregistré quatre CDs de chansons populaires et le personnel a composé plus de 200 chansons non enregistrées.

Les femmes participantes dans les SHGs apprennent leurs responsabilités civiques et ont développé de la compassion envers les enfants orphelins dans leur milieu. C'est pourquoi, à tous les ans est organisée une journée de solidarité réunissant les membres de chaque centre pour faire le bilan de l'année, mener une réflexion sur l'importance de l'éducation des enfants et contribuer à trouver des moyens pour aider les orphelins à aller à l'école.

De plus, des rencontres bi-annuelles (« Women's Convention ») de deux à trois jours réunissent des milliers de femmes leaders dans une ambiance festive et pacifique pour célébrer les succès du programme et explorer différents thèmes, ex. le micro-crédit, le travail des enfants et l'importance de la scolarisation. Ces rencontres, auxquelles sont conviés des personnalités politiques et des représentants d'ONGs partenaires, d'autres ONGs et d'institutions académiques, sont des moments forts du programme.

Afin d'assurer le développement constant du réseau de femmes, une fois que les centres sont bien implantés dans les zones d'intervention et que SOPAR/Bala Vikasa considère que certaines coordonnatrices des centres sont capables de bien les gérer, Bala Vikasa les aide à former une ONG partenaire et ensuite transfère la gestion du centre à cette nouvelle ONG. À l'heure actuelle, il y a sept ONGs partenaires auxquelles ont été transférés 81 centres (« handed over areas »). Ces ONGs sont réunies au sein de l'association BV-FORWARD (Bala Vikasa Forum of Religious Women Associations for Rural Development). Bien qu'elles soient indépendantes, ces organisations ont signé un protocole d'entente (MOU) avec Bala Vikasa qui continue à les appuyer de manière régulière pendant une période minimum de deux ans et de manière ponctuelle par la suite selon les besoins.

Composante « eau »

Le programme « eau » de SOPAR/Bala Vikasa comprend quatre volets : la gestion de l'eau de surface par l'extraction du limon des réservoirs d'eau traditionnels (« watersheds »); l'accès à l'eau potable par la construction de châteaux d'eau; l'accès à l'eau potable par la construction de forages avec pompe à main; et l'accès à l'eau purifiée par l'installation de systèmes d'épuration de l'eau dans les villages affectés par un niveau excessif de fluor dans l'eau.

Tous les projets d'eau réalisés par SOPAR/Bala Vikasa font l'objet d'une demande par la population et impliquent celle-ci durant toutes les étapes de mise en oeuvre. Pour chacun des projets, un comité villageois de gestion de l'eau est mis en place et les membres des comités reçoivent une formation de Bala Vikasa. Les populations sont tenues de contribuer financièrement à la réalisation des travaux selon les proportions suivantes : projets d'eau potable, 15% (10% dans les villages où il y a un programme « femmes »); projets de gestion des eaux de surface, 60% (contribution en nature – tracteurs et transport); et projets d'épuration de l'eau, 30%. Certains projets sont exécutés directement par Bala Vikasa tandis que d'autres sont exécutés par des ONGs partenaires selon des critères bien établis.

Composante « renforcement des capacités »

Conformément à la devise de SOPAR/Bala Vikasa d'« aider les gens à s'aider eux-mêmes », le renforcement des capacités est une dimension transversale du programme de SOPAR/Bala Vikasa. Tous les participants aux projets financés par SOPAR/Bala Vikasa en Inde reçoivent des formations leur permettant d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences dans différents domaines touchant le développement. Même au Canada, par le biais du volet « les enfants changent le monde » du programme « engagement du public » (voir la section suivante), les écoles participantes sont dotés d'outils pédagogiques et les élèves sont sensibilisés aux problématiques du développement international.

La majorité des formations en Inde sont données au Centre de Formation en Développement Populaire (PDTC - People Development Training Centre), qui a ouvert ses portes à Warangal en 2002. Illustrant l'importance de la composante « renforcement des capacités » du programme de SOPAR/Bala Vikasa, ce Centre a été créé afin de fournir un lieu accueillant et propice à l'apprentissage pour les personnes de toute provenance qui viennent participer à des formations pratiques en développement communautaire. Plusieurs types de formations y sont offerts selon les activités de développement et les groupes cibles : bénéficiaires villageois, personnel de Bala Vikasa, personnel des ONGs partenaires de Bala Vikasa et personnel d'autres ONG, ainsi que des représentants d'institutions et du gouvernement en Inde. Des ONGs non partenaires de Bala Vikasa et des départements du gouvernement local peuvent également louer les locaux du Centre pour tenir des formations. Le PDTC comprend plusieurs salles de formation, un centre de documentation, une cuisine et salle à manger, des chambres privées et dortoirs, et une salle de méditation inter-confessionnelle. En raison de la demande élevée pour les services du PDTC, un Centre extension a été ouvert récemment à proximité du PDTC à Warangal.

Outre des formations ponctuelles données par le personnel des programmes dans le cadre des différentes activités de développement de SOPAR/Bala Vikasa, le Centre de Formation offre des séminaires spécialisés et des programmes d'études dont le Diplôme et le Certificat en développement communautaire. Les formations traitent des différentes approches en développement communautaire, du développement durable, du développement organisationnel et leadership, du genre et développement, de la gestion axée sur les résultats, etc. Le PDTC a également conçu, et offre, des cours dans le cadre du Baccalauréat en développement communautaire selon une entente établie avec l'université Kakatiya à Warangal et offre des cours (trois jours par mois) dans le cadre de la Maîtrise en travail social de l'université Nagarjuna dans l'Andhra Pradesh.

Le PDTC a permis à SOPAR/Bala Vikasa de consolider ses acquis en développement communautaire, de mieux diffuser ses stratégies et méthodes d'intervention et d'élargir son rayonnement auprès d'autres organisations en Inde et dans d'autres pays. SOPAR/Bala Vikasa souhaite faire du PDTC un Centre d'excellence au cours des années à venir.

Composante « engagement du public »

L'activité « Les enfants changent le monde » constitue le volet principal de cette composante du programme au Canada. Par le biais de cette activité, les élèves des écoles primaires et secondaires canadiennes sont sensibilisés aux problèmes liés à la pauvreté dans le monde et invités à relever le défi du développement en apportant une contribution concrète, notamment par la collecte de fonds pour financer des puits forés en Inde. Lorsque les fonds sont amassés, Bala Vikasa procède à la réalisation des forages. Au terme des travaux dans chacun des villages ciblés par les écoles, le nom de l'école est gravé à la base du forage et l'école reçoit une plaque commémorative avec photo.

Cette composante comprend également des activités de sensibilisation auprès du public dans des paroisses du diocèse de Gatineau, la participation de SOPAR à divers événements de solidarité internationale, le développement d'un site Internet et la publication d'un bulletin d'information.

2 Objectifs et méthodologie de l'évaluation

2.1 Objectifs

Le but de l'évaluation tel que décrit dans les termes de référence (TDR) produits par l'ACDI était d'analyser les résultats du programme 2004-2007 de l'ONG canadienne SOPAR et d'en tirer des leçons pour la future programmation.

L'objectif général de l'évaluation du programme était le suivant :

- Évaluer le degré de mise en œuvre par SOPAR des recommandations de la précédente évaluation.
- Analyser les stratégies, activités et résultats du programme sous l'angle de sa cohérence avec les politiques et priorités de l'ACDI, en lien avec l'accord de contribution et les documents de planification.
- Analyser les forces et les faiblesses de l'organisation dans sa capacité de prendre en compte les politiques et les priorités de l'ACDI.

Suivant les TDR de l'évaluation, *les objectifs spécifiques* et l'approche proposée pour l'évaluation étaient comme suit :

- I. Réviser la nature, la teneur et l'efficacité des mesures et solutions mises en œuvre pour assurer le suivi des recommandations de la précédente évaluation institutionnelle.
- II. Analyser les résultats du programme 2004-2007, notamment quant aux aspects suivants:
 - a) Analyser les stratégies, activités et résultats du programme sous l'angle de leur cohérence avec les politiques et priorités de l'ACDI, en lien avec l'accord de contribution et les documents de planification.
 - b) Analyser la cohérence du programme avec les thèmes transversaux de l'ACDI, notamment la réduction de la pauvreté, l'égalité entre les sexes, l'environnement ainsi que les pratiques en matière de gestion axée sur les résultats.
 - c) Analyser la viabilité des extrants et des effets du programme.
 - d) Analyser la capacité de l'organisation à se conformer aux politiques de développement et aux exigences de gestion de l'ACDI.
- III. Analyser les capacités de l'organisation en matière de gestion axée sur les résultats et comparer les résultats atteints et réalisations avec les résultats prévus dans la proposition de programme/accord de contribution 2004-2007. Analyser le degré d'adhésion aux politiques et priorités de l'ACDI, sous l'angle de:
 - a) La structure de gouvernance (organisation)
 - Clarté et caractère approprié des structures;
 - Expertise et degré d'implication du CA;
 - Facteurs de développement organisationnel;

- Allocation de ressources humaines, physiques et financières pour la mise en œuvre du programme;
 - Gestion des ressources humaines, physiques et financières.
- b) La valeur développementale ajoutée de SOPAR;
 - c) Le développement de politiques, enjeux, secteurs d'intervention et politiques de développement;
 - d) Les relations avec d'autres acteurs canadiens et internationaux;
 - e) Les relations avec Bala Vikasa et les autres partenaires locaux;
 - f) Les mécanismes de rapportage, tout particulièrement l'application de la gestion axée sur les résultats.

2.2 Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation comprenait les éléments suivants⁵ :

- 1) Revue de la documentation disponible à l'ACDI et à SOPAR, notamment :
 - Accord de contribution;
 - Programme triennal de SOPAR;
 - Rapports semestriels et annuels 2004-2006;
 - Rapport d'évaluation de SOPAR – Programme des priorités sociales 2001-2004;
 - Bala Vikasa training program;
 - Bala Vikasa Sharing Series 1-2-3-4;
 - Documentation du programme d'éducation au développement « Les enfants changent le monde »;
 - Rapports financiers;
 - SOPAR Gender Policy Paper;
 - Bala Vikasa Social Service Society Environment Policy;
 - India Strategic Planning Framework 2006-2010.
- 2) Rencontres avec la chargée de projet responsable du dossier à l'ACDI et avec le directeur de SOPAR à Gatineau.
- 3) Rédaction du plan de travail de l'évaluation.
- 4) Entrevues au Canada :
 - Entrevues avec les membres du Conseil d'administration (CA);
 - Entrevues avec le personnel de SOPAR (chargée de projets et responsable du programme d'éducation du public);

⁵ Voir l'Annexe A pour la liste des personnes interviewées au Canada, l'Annexe B pour le calendrier de mission, incluant les personnes rencontrées en Inde, et l'Annexe C pour la liste complète des documents consultés.

- Entrevues avec des membres du personnel de la Fondation Jules et Paul-Émile Léger avec laquelle SOPAR développe une alliance stratégique;
 - Entrevues avec les membres fondateurs et des personnes ressources de SOPAR.
 - Entrevues auprès d'établissements scolaires impliqués dans le programme d'engagement du public « Les enfants changent le monde ».
- 5) Mission en Inde :
- Entrevue avec la fondatrice de SOPAR et de Bala Vikasa;
 - Entrevues avec la direction, les coordonnateurs de programmes et les membres du personnel de Bala Vikasa;
 - Entrevues avec le vérificateur de Bala Vikasa;
 - Entrevues auprès de partenaires locaux;
 - Visite des projets sur le terrain;
 - Entrevues/focus groups auprès des bénéficiaires.
- 6) Analyse des données et rédaction du rapport préliminaire de l'évaluation.
- 7) Débriefing auprès de l'ACDI et du CA de SOPAR.
- 8) Rédaction du rapport final.

Les limites de l'évaluation

Lors de la mission d'évaluation en Inde réalisée par Anne-Marie Dawson du 15 au 30 mars 2007, l'équipe SOPAR/Bala Vikasa était mobilisée sur la collecte et l'analyse des données sur le terrain pour le rapport de fin du programme triennal. De plus, une délégation de SOPAR venait tout juste d'effectuer une mission en Inde pour réviser le protocole d'entente (Memorandum of Understanding - MOU) entre SOPAR et Bala Vikasa, accord précisant les mandats, rôles et responsabilités de chacune des organisations dans le cadre d'un partenariat durable. Le mois de mars est également très chargé pour les responsables du programme « eau » de Bala Vikasa car certaines activités, telle l'excavation des réservoirs d'eau, ne peuvent se faire qu'à cette période de l'année. L'équipe terrain était donc sollicitée sur plusieurs fronts et a dû investir des efforts additionnels pour organiser et encadrer la mission. Aussi, le calendrier de mission (voir l'Annexe B) a dû être quelque peu modifié pour tenir compte des contraintes de temps de l'équipe terrain.

En dépit de ces contraintes, l'équipe terrain a organisé un calendrier de mission bien rempli avec un échantillonnage représentatif de projets, de bénéficiaires et de partenaires et s'est mise à la disposition de la consultante pour fournir toutes les informations requises. Aussi, la mission a coïncidé avec le regroupement d'un nombre important de femmes leaders réunies au Centre de Formation de Bala Vikasa pour une rencontre mensuelle de bilan-programmation dans le cadre du programme « femmes ». Ce fut l'occasion d'observer le déroulement du programme et d'échanger avec les participantes.

3 Suivi des recommandations de la précédente évaluation institutionnelle

Le tableau ci-après présente les recommandations de la précédente évaluation institutionnelle de SOPAR, *Évaluation du programme des priorités sociales 2001-2004*, réalisée par M. Jean-Paul Ferland en mars 2004 pour le compte de l'ACDI ainsi que le suivi qui a été effectué par SOPAR en lien avec chacune des recommandations.

Recommandation	Suivi
1. Soumettre un plan d'actions dans lequel SOPAR précisera sa compréhension de chacune des recommandations qu'elle et l'ACDI auront retenues, les mesures qu'elle entend prendre – ou qu'elle souhaiterait voir prendre par l'ACDI – pour y donner suite et le calendrier d'exécution de son plan d'actions.	1. SOPAR s'est doté d'un plan d'actions précisant les mesures de suivi qu'elle entendait prendre pour donner suite aux recommandations de la précédente évaluation institutionnelle.
2. Maintenir l'enveloppe globale du programme triennal à un niveau qui permettra de maintenir le même volume d'activités dans le volet eau potable et renforcer le programme par l'embauche d'un cadre additionnel spécialisé en communication.	2. L'enveloppe globale du programme triennal a permis de maintenir le même volume d'activités dans le volet eau potable. Une ressource en communication a également été embauchée au dernier trimestre de l'An 3 du programme 2004-2007 pour renforcer la documentation sur les impacts du programme.
3. Revoir le contenu des rapports narratifs produits par SOPAR afin qu'ils reflètent mieux la structure de la proposition du programme et de son plan de mise en œuvre. S'assurer de mentionner et d'expliquer tous les écarts ou variances entre les résultats planifiés et les résultats atteints au cours de la période. Pour l'ACDI, s'assurer de formellement accuser réception des rapports et d'exprimer sa satisfaction ou demander des compléments d'information le cas échéant.	3. Le contenu des rapports narratifs a été revu par SOPAR pour mieux refléter la proposition du programme présentée dans l'accord de contribution entre l'ACDI et SOPAR (il n'y a pas de plan de mise en œuvre proprement dit). Les rapports de rendement semestriels et annuels présentent les résultats prévus et les résultats atteints et fournissent une explication des écarts ou variances pour la période. Étant donné le roulement important de chargés de projet responsable de ce dossier à l'ACDI, nous n'avons pas été en mesure de vérifier le suivi des rapports effectué par l'ACDI. ⁶
4. Optimiser la répartition des tâches entre SOPAR et Bala Vikasa dans le cadre d'une réflexion amorcée sur la mise à jour de	4. La répartition des rôles, responsabilités et tâches entre SOPAR et Bala Vikasa fait l'objet d'un protocole d'entente entre les deux organisations,

⁶ Cependant, nous avons appris que les TDR pour le mandat d'évaluation préparés par l'ACDI en novembre 2006 avaient été révisés par SOPAR et renvoyés à l'ACDI qui devait, par la suite, produire une version actualisée des termes du mandat. Les TDR annexés au contrat entre l'ACDI et C.A.C. International en février 2007 et inclus dans le plan de travail de l'évaluation n'avaient toutefois pas été mis à jour.

<p>leur plan de développement stratégique respectif et sur l'évolution future des modalités de leur partenariat. Par exemple, plutôt que de produire deux rapports sur le rendement distincts pour chacune des organisations et de les standardiser au niveau de SOPAR en vue de transmettre un seul document à l'ACDI, chaque organisation pourrait compléter la partie du rapport qui la concerne plus spécifiquement.</p>	<p>lequel est mis à jour sur une base périodique (dernière mise à jour en mars 2007). Le modèle du rapport sur le rendement a été élaboré conjointement par les deux organisations au démarrage du programme triennal. Étant donné que les données sont cumulatives, le modèle de base sert de canevas auquel sont ajoutées les informations actualisées au terme de chaque période. Aussi, compte tenu que l'intervention en Inde est gérée par Bala Vikasa, celui-ci rédige la plupart des éléments des rapports et les achemine à SOPAR. Ensuite, SOPAR complète les informations sur le volet canadien du programme et expédie le tout à l'ACDI.</p>
<p>5. Mieux rendre compte des résultats historiques du programme dans les rapports de rendement.</p>	<p>5. Les rapports de rendement de SOPAR/Bala Vikasa fournissent les résultats cumulatifs du programme, ce qui donne un aperçu de l'historique des interventions en Inde et au Canada.</p>
<p>6. Constituer la base de données de départ ou <i>baseline study</i> du programme.</p>	<p>6. Pour chacune des composantes du programme, SOPAR/Bala Vikasa a développé des fiches base « 0 » sur lesquelles sont notées les données de départ sur les groupes et villages cibles. Par exemple, la fiche pour la composante « eau » fournit des données de base sur le nombre d'habitants du village, la situation de l'eau, l'état de santé des villageois, le degré d'avancement des maladies liées à l'eau telle la fluorose (dentaire et osseuse), etc.</p>
<p>7. Faire une analyse plus approfondie du contexte d'intervention dans toute présentation ultérieure d'un nouveau programme, d'un nouveau volet ou de l'extension d'une activité en cours.</p>	<p>7. Les rapports sur le rendement décrivent de façon sommaire les problématiques auxquelles les nouvelles activités introduites dans le cadre du programme tentent de répondre.</p>
<p>8. Alléger le plus possible le fardeau administratif de la gestion des programmes. Pour l'ACDI, il s'agit de ne pas séparer artificiellement en deux programmes distincts le programme SOPAR/ACDI comme il a été fait en 2001 lorsque certaines activités à caractère plus social ont été retirées du programme triennal 2001-2004 et présentées dans un programme complémentaire éligible au Fonds des priorités sociales.</p>	<p>8. L'ensemble du programme triennal 2004-2007 est géré par la DGPC de l'ACDI.</p>

4 Analyse des résultats du programme

SOPAR a atteint largement et de manière très efficace les résultats prévus dans le cadre de son programme 2004-2007, voire a dépassé le nombre de bénéficiaires rejoins pour les programmes en Inde, en particulier le nombre de participantes au programme « femmes » ainsi que le nombre d'écoles ciblées pour le programme d'éducation du public au Canada « Les enfants changent le monde ». Les programmes « eau » et « renforcement des capacités » sont également gérés de manière très efficace et donnent des résultats concrets en matière de développement.

4.1 Degré d'atteinte des résultats du programme

Composante « eau »

Les résultats atteints pour cette composante du programme 2004-2007 correspondent aux résultats prévus et suivent le rythme des résultats des programmes antérieurs. La nouveauté du programme 2004-2007 dans le cadre de cette composante est le volet purification d'eau qui a contribué à améliorer sensiblement la santé dans les villages aux prises avec la maladie de fluorose due à un niveau élevé de fluor dans l'eau. Aussi, l'implication des hommes dans ce volet est plus importante car ils gèrent la distribution de l'eau potable provenant des systèmes de filtration dans les villages et se chargent d'aller chercher les bidons d'eau (20 litres) pour leur ménage. Comme cette activité revenait auparavant aux femmes, les tâches de celles-ci se trouvent maintenant allégées.

Le volet réhabilitation des réservoirs d'eau génère plusieurs résultats positifs pour l'environnement et les populations bénéficiaires. Ainsi, les populations ont maintenant accès à l'eau pendant toute l'année; la nappe phréatique est mieux alimentée, ce qui augmente le niveau d'eau pour les forages et les puits, et la plantation d'arbres est entreprise à proximité de la source d'eau. Le limon retiré des réservoirs est utilisé comme engrais organique dans les champs environnants, ce qui contribue à augmenter sensiblement la production agricole (jusqu'à 50%), à diminuer l'utilisation de l'engrais chimique et à améliorer le degré de résistance aux maladies culturales. De plus, les ressources halieutiques sont plus abondantes, les pêcheurs bénéficient d'une meilleure production et obtiennent de meilleurs prix pour les poissons sur le marché. Enfin, la vase dure du fond des réservoirs est utilisée pour renforcer les parois des réservoirs et pour niveler les terrains des édifices publics dans les villages (écoles, etc.).

En ce qui a trait aux forages et châteaux d'eau, ils facilitent l'accès à l'eau potable et à des coûts réduits permettant aux populations villageoises d'améliorer leur santé, d'économiser de l'argent et de gagner du temps qu'elles peuvent consacrer à d'autres activités.

Aussi, la contribution financière et en nature des bénéficiaires et la création de comités villageois de gestion de l'eau dans les villages appuyés assurent la prise en charge effective de l'entretien des sources d'eau par les populations.

Durant le programme triennal 2004-2007, SOPAR/Bala Vikasa a construit 24 citernes (châteaux d'eau) et 697 forages, a mis en place 45 systèmes d'épuration de l'eau et a extrait le limon de 30 réservoirs d'eau.



Réservoir d'eau traditionnel réhabilité avec l'appui de SOPAR/Bala Vikasa, village de Parvathagiri

La composante « eau » constitue donc une réponse aux besoins de la population cible à divers titres :

- Accès à l'eau potable;
- Réduction du temps consacré à la recherche de l'eau;
- Réduction des problèmes de santé liés au niveau élevé de fluor dans l'eau;
- Réduction du coût de l'eau pour les populations les plus démunies (ex. 10 Rs. avant le système d'épuration de l'eau versus 3 Rs. avec l'installation du système dans les villages).

Composante « femmes »

En ce qui concerne les extrants identifiés en lien avec cette composante du programme, SOPAR/Bala Vikasa a dépassé les résultats attendus pour la période 2004-2007. Les groupes cibles ont grandi en nombre et en qualité. L'implication des femmes va au-delà des prêts qu'elles reçoivent dans le cadre du programme de micro-crédit. La mission d'évaluation a été à même de constater la transformation aux plans intellectuel, personnel et social qui s'est produite chez les femmes participant au programme. Outre les retombées économiques dont elles bénéficient, les femmes se sentent unies entre elles par des liens de solidarité, ont adopté de plus saines pratiques d'hygiène et surtout, de par la confiance en elles qu'elles ont acquise par le biais des programmes d'alphabétisation et de divers apprentissages, sont en mesure d'améliorer leurs conditions de vie, de résoudre des conflits au sein de leurs familles et communautés et de faire valoir leurs droits et ceux

de leurs co-citoyens auprès des autorités locales. Ces femmes, auparavant soumises, effacées et démunies, se font maintenant remarquer et respecter par leur entourage, d'abord par leurs maris et leurs enfants et ensuite par les membres et personnes influentes de leurs communautés.

Les femmes apprécient grandement la diversité d'activités offertes par le programme et, ayant acquis de nouvelles connaissances dans plusieurs domaines, ont développé le goût d'apprendre toujours davantage. Voilà un exemple de véritable « empowerment ». Le succès du programme de SOPAR/Bala Vikasa à l'intention des femmes réside dans le fait que les organisations livrent systématiquement sur leurs engagements mais aussi dans le fait qu'elles transmettent des valeurs de paix, compassion, dignité, amour, partage, bien-être familial, etc. Ainsi, SOPAR/Bala Vikasa gagne la confiance et suscite l'adhésion volontaire des bénéficiaires et crée un effet d'émulation dans le milieu d'intervention. Ayant atteint une masse critique de femmes participantes – plus de 139 000 dans l'Andhra Pradesh –, il n'est pas exagéré de dire que SOPAR/Bala Vikasa a fait naître un « mouvement » de femmes à l'échelle régionale.

Des femmes très pauvres, qui auparavant n'envoyaient pas leurs enfants à l'école préférant les faire travailler pour gagner un peu d'argent, ont appris l'importance de l'éducation et toutes les mères participantes, sans exception, envoient leurs enfants à l'école. Qui plus est, elles encouragent voire contribuent de différentes façons à l'éducation des orphelins et semi-orphelins dans leur communauté.

Il importe de souligner également l'effet positif qu'a le programme sur les hommes, notamment les maris et les fils des femmes participantes. Les hommes consultent leurs épouses pour toute prise de décision importante dans la famille et assument volontiers les tâches domestiques et la garde des enfants lorsque leurs épouses doivent s'absenter pour assister aux formations au Centre de Formation à Warangal. Deux maris de bénéficiaires interviewés lors de la mission en Inde ont dit apprécier les bienfaits du programme qu'ils perçoivent dans les changements d'attitudes, l'épanouissement et le courage de leurs épouses. Ceci les rend fiers d'elles, apporte dignité et honneur à leurs familles et par ricochet rehausse le statut de leur famille entière au sein de la communauté. Aussi, profitent-ils personnellement des prêts que leurs épouses partagent avec eux pour développer une activité économique si bien qu'ils aimeraient bénéficier d'un programme similaire à l'intention des hommes qui leur donnerait le savoir-faire pour entreprendre des activités de développement dans leurs villages. Ainsi, le programme « femmes » a contribué en quelque sorte à promouvoir un meilleur équilibre entre les rôles des hommes et des femmes dans les milieux d'intervention.



*Groupe de femmes appuyé par SOPAR/Bala Vikasa,
village de Mallakapalli*

La composante « femmes » constitue donc une réponse aux besoins de la population cible à divers titres :

- L'alphabétisation et l'émancipation des femmes ont des retombées positives dans le village en permettant, par exemple l'accès au micro-crédit pour les femmes qu'elles utilisent pour aider les familles à améliorer leurs conditions de vie.
- Le renforcement des capacités des femmes : les femmes deviennent des médiatrices dans les villages; elles contribuent à la résolution des conflits. Les femmes identifient elles-mêmes les priorités de développement pour le village et elles s'organisent pour y répondre. Ainsi, c'est à la demande des femmes que le programme « orphelins » a été initié. L'élaboration et la mise en œuvre de ce programme par Bala Vikasa fut une réponse à un besoin exprimé par la population cible et non imposé par SOPAR/Bala Vikasa.

Composante « renforcement de capacités »

Cette composante transversale du programme permet aux bénéficiaires organisés en divers groupes (groupes de femmes, comités d'eau, etc.) de recevoir des formations continues ou ponctuelles afin de mener à bien des activités de développement communautaire.

Cette composante, réalisée dans les milieux d'intervention et via le PDTC à Warangal, vient renforcer l'impact de toutes les autres composantes; en ce sens, elle répond au besoin des populations de se prendre en charge et d'assurer leur développement : alphabétisation, apprentissage de notions de base en santé, gestion de la source d'eau, coordination, suivi, évaluation, gestion axée sur les résultats, autant d'aspects qui rendent les organisations locales autonomes et responsables.

Les cours de formation pour les élus municipaux/Panchayats axés sur le développement de connaissances en administration publique et bonne gouvernance sont un autre exemple de la pertinence du programme puisque ces formations favorisent la participation locale,

la consultation, la gestion participative et l'utilisation transparente de fonds publics. De plus, les Panchayats ont souvent des problèmes de leadership : d'où des thèmes abordés lors des formations tels que la prise de parole en public, la rédaction de lettres techniques, etc. Bala Vikasa essaie de transmettre les valeurs expérimentées dans le cadre de ses programmes et qui ont donné des résultats positifs. Tous les programmes de Bala Vikasa sont axés sur la pratique et fondés sur les leçons apprises de l'expérience acquise.



*Rencontre de bilan-programmation, membres des CAS des SHAs,
PDTC, Warangal*

De plus, la diversité des formations offertes aux intervenants (individus et ONG) oeuvrant en développement communautaire et l'association avec deux universités de l'Andhra Pradesh permettent un rayonnement important du programme de SOPAR/Bala Vikasa à l'intérieur et à l'extérieur des frontières du pays.

Au terme du programme triennal 2004-2007, 57 modules de formation ont été développés, 216 personnes ont entrepris le programme d'études menant au Baccalauréat et 637 membres d'ONGs locales ont participé à des activités de formation en développement communautaire.

Le programme de sensibilisation du public « Les enfants changent le monde »

Le programme de sensibilisation du public de SOPAR est considéré par les utilisateurs comme très pertinent et efficace. Il permet non seulement de sensibiliser les élèves du primaire à la problématique de l'eau, particulièrement en Inde, mais il les mobilise pour agir sur le problème en effectuant une collecte de fonds (via des activités créatrices ou dans leur environnement immédiat) qui servent à financer des puits en Andhra Pradesh. Comme résultat concret de cette mobilisation, les élèves de l'école participante reçoivent une photo du puits qu'ils ont financé avec une inscription portant le nom de leur école; la photo illustre les enfants qui démontrent leur joie autour du puits nouvellement construit. Cette approche allie la sensibilisation et l'action et contribue à motiver les jeunes du primaire à poser des gestes concrets pour améliorer les conditions de vie des populations

de l'Inde. Ainsi, en 2005-2006, 115 écoles au Canada ont contribué à construire 147 puits en Inde.

Pour l'ensemble de la période 2004-2007, un total de 439 puits, soit une moyenne de 146 puits par année, ont été construits dans le cadre de cette composante du programme.

Les enseignants et les animateurs de vie pastorale qui utilisent le programme de SOPAR sont très satisfaits de l'approche et du matériel pédagogique proposé : guide d'activités pour les enseignants, affiche, vidéo sur l'eau, lettre aux parents pour expliquer le projet. Les conseils et suggestions aux personnes ressources pour bien réussir leur projet sont tirés de l'expérience des écoles qui ont réalisé le projet. Les écoles participantes s'engagent à financer de un à quatre puits dans l'année. Bien que certaines écoles, telle l'école l'Oiseau Bleu dans l'Outaouais, participent chaque année au programme, la plupart du temps, l'effort exigé de la part des enseignants et personnes ressources pour mener à bien le programme, d'une part, et la volonté de diversifier les activités de sensibilisation, d'autre part, les amène à ne pas renouveler leur participation.

SOPAR a mis en place un mécanisme de partage qui permet aux écoles qui n'ont pas pu recueillir la somme requise pour la construction d'un puits de compléter la somme grâce à la contribution d'autres écoles qui ont réussi à recueillir plus que la somme requise. Cette souplesse réduit la pression sur les personnes ressources dans les écoles plus démunies.

La limite du programme est liée au niveau d'effort exigé de la part de l'équipe SOPAR au Canada puisque l'opération de promotion doit être reprise chaque année auprès d'environ 10 000 écoles afin d'en mobiliser une centaine qui participeront au programme. L'autre limite est liée à la capacité d'absorption de Bala Vikasa pour la construction de nouveaux puits dans les délais permis par le calendrier scolaire canadien; ceci représente un maximum de 150 puits par année. Or, SOPAR arrive parfois à obtenir suffisamment de financement pour construire 178 puits dans une même année.



Forage financé par une école primaire canadienne, village de Machapur

Tous ces facteurs témoignent d'une grande évolution dans les stratégies d'intervention employées et les résultats atteints par SOPAR depuis la première évaluation de l'organisation réalisée par C.A.C. International il y a 15 ans. L'organisation est passée d'un programme de parrainage d'enfants (particulièrement des filles) en vue de leur scolarisation et de l'objectif de quelques centaines de puits intégrant une préoccupation développementale (comités de gestion de l'eau) à une approche intégrée de développement régional axée sur le renforcement des capacités, la responsabilisation et la prise en charge par les partenaires de leur développement.

Les publications de *Sharing Series* illustrent bien l'évolution de l'approche de SOPAR/Bala Vikasa ainsi que son impact auprès des populations cibles en documentant les approches expérimentées (micro-crédit pour les femmes, eau, approche pour l'« empowerment » des femmes) en vue de les partager avec un public élargi.

4.2 Cohérence avec les politiques et priorités de l'ACDI

Les résultats du programme de SOPAR présentés ci-dessus reflètent clairement les priorités de l'ACDI en termes de réduction de la pauvreté et de développement durable, lequel est défini par l'ACDI comme un « développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement, et qui améliore les capacités des femmes et des hommes, des filles et des garçons, des points de vue économique, social et environnemental et du point de vue de la gouvernance. »⁷ Ils reflètent également les thèmes transversaux de l'ACDI, notamment l'égalité entre les hommes et les femmes (ÉS) puisque le programme « femmes » est un des plus importants programmes de SOPAR/Bala Vikasa et qu'il démontre des résultats probants, tant sur le plan du nombre de femmes mobilisées que sur le plan de l'approche véhiculée portant sur le renforcement des capacités des femmes et la prise en charge par les groupements de femmes de leur développement. L'axe de programmation portant sur les femmes s'inscrit dans la politique de l'ACDI en ÉS visant « l'égalité entre les femmes et les hommes afin d'assurer un développement durable. » Il contribue à l'atteinte des résultats attendus de la politique sous l'angle des trois piliers développementaux identifiés, à savoir :

- i) **Processus décisionnels** - Égalité entre les femmes et les hommes dans la participation à la prise de décision concernant le développement durable de leur société.
- ii) **Droits de la personne** - Possibilité accrue pour les femmes et les filles d'exercer l'intégralité de leurs droits fondamentaux.
- iii) **Accès aux ressources et bénéfiques du développement** - La réduction des inégalités entre les femmes et les hommes quant à l'accès aux ressources et aux bénéfiques du développement et à la maîtrise de ces éléments.

La programmation de SOPAR reflète également la politique de l'ACDI en matière d'environnement. En effet, tous les projets du secteur « eau » respectent les normes

⁷ Agence canadienne de développement international, *Stratégie de développement durable : 2004-2006*.

environnementales du gouvernement indien et sont en lien avec la politique canadienne en la matière. Des études de faisabilité sont réalisées dans le cadre de la construction des puits et des projets d'irrigation et d'eaux de surface (« watersheds »).

De par son expérience cumulée dans la mise en œuvre du programme « eau », Bala Vikasa a développé une expertise dans le domaine de la gestion de l'eau et en environnement. En mars 2007, l'organisation a produit une politique environnementale qui s'inspire des documents de l'ACDI et de la politique nationale de l'Inde (National Environmental Policy, 2006) en la matière.

4.3 Pérennité des résultats

La pérennité des résultats est intégrée dans l'approche de SOPAR/Bala Vikasa dès l'étape de la planification. L'équipe d'évaluation a pu constater que des mesures sont instaurées pour assurer la viabilité des résultats tant au niveau macro (politique) qu'aux niveaux meso (institutionnel) et micro (bénéficiaires).

Niveau macro :

On constate une influence de plus en plus grande de l'action de SOPAR/Bala Vikasa sur l'élaboration de politiques de développement dans l'Andhra Pradesh et même dans d'autres régions en Inde.

- Le gouvernement local s'inspire des initiatives de Bala Vikasa pour mener des actions de développement dans l'Andhra Pradesh. Par exemple, dans certains villages où Bala Vikasa a restauré des réservoirs d'eau, le gouvernement local offre différents incitatifs pour poursuivre les actions de développement dans le village telle la plantation d'arbres.
- Le gouvernement indien démontre une certaine ouverture, tant au niveau municipal que national, à participer aux programmes de Bala Vikasa, notamment le renforcement des capacités. Les politiciens locaux prennent contact avec Bala Vikasa parce qu'ils veulent apprendre les approches et méthodes de l'organisation. Ainsi, par exemple, le cours sur la gestion axée sur les résultats est offert aux officiers municipaux de Warangal et les Panchayats bénéficient d'un cours sur le leadership. Bala Vikasa constitue un vecteur de changement pour l'élaboration de politiques.
- Les gouvernements locaux, les Panchayats, sont toujours étonnés de voir la capacité de Bala Vikasa de susciter l'enthousiasme et l'engagement des populations, de mobiliser des milliers de femmes autour des activités de développement dans les villages et de constater que cela donne des résultats aussi probants alors que les populations adhèrent de manière peu engagée aux programmes gouvernementaux.
- Composante « eau » : les Panchayats considèrent que les initiatives de développement de Bala Vikasa contribuent à mobiliser les populations et à réaliser des changements que le gouvernement seul ne parvient pas à faire.

- Le modèle de Bala Vikasa influence les autres ONG de la région, voire à travers le pays (Inde). SOPAR/Bala Vikasa a fait la démonstration que l'on peut transformer toute une province (Andhra Pradesh).
- Le Centre de Formation, en plus d'offrir un programme souple de renforcement des capacités, constitue un facteur de réseautage : en réunissant les organisations à la base, Bala Vikasa leur donne une visibilité pour le dialogue de politique qui leur permet d'agir sur les politiques pour changer les conditions de vie des gens.
- Les villages modèles font la promotion de valeurs fondamentales pour assurer un changement durable de la société. L'intervention de Bala Vikasa dans le concept des villages modèles va au-delà de l'approche gouvernementale de construire des latrines et d'instaurer des mesures d'hygiène et d'assainissement. Bala Vikasa développe des valeurs et une conscience sociale.
- L'approche de SOPAR/Bala Vikasa en ÉS provoque des changements durables dans les attitudes et les pratiques des femmes *et* des hommes, notamment en développant l'estime de soi chez les femmes et en contribuant à une plus grande équité au sein des ménages ainsi qu'à la réduction de la violence faite aux femmes.

La crédibilité de SOPAR/Bala Vikasa est renforcée par son association avec la coopération canadienne ainsi qu'avec deux universités, l'université Kakatiya et l'université Nagarjuna, en Andhra Pradesh. L'organisation est en mesure de réunir un ensemble d'acteurs pour faire pression sur les politiques. SOPAR/Bala Vikasa jouit également d'une excellente réputation et de beaucoup de crédibilité auprès de la population puisqu'il tient ses engagements et que la population est à même de voir les résultats obtenus.

Niveau meso :

Le principal résultat de niveau méso (institutionnel) atteint par SOPAR au cours des années demeure l'appui à l'émergence et la consolidation d'une ONG locale crédible et efficiente, Bala Vikasa. Le protocole d'entente (MOU) vient concrétiser ce résultat. Juridiquement parlant, SOPAR demeure libre de travailler avec d'autres organisations et Bala Vikasa aussi, même si dans la pratique, la relation de symbiose entre les deux organisations demeure le moteur du partenariat.

Le protocole d'entente aide à s'assurer que l'organisation locale va continuer au-delà même de la durabilité de SOPAR. En effet, Bala Vikasa a réussi à se bâtir un réseau de partenaires tant en Andhra Pradesh que dans le reste de l'Inde et ailleurs dans le monde : Hong Kong, ICCO (Pays-Bas), Manos Unidas (MU) en Espagne, Misereor en Allemagne, Fondation Jules et Paul-Émile Léger au Canada.

Le renforcement des capacités des organisations à la base constitue une des grandes forces de SOPAR/Bala Vikasa et l'assurance de la pérennité des résultats atteints. Les SHAs ou « self help associations » illustrent bien l'évolution des groupes cibles, passant de l'état de bénéficiaires à l'état de groupes autonomes, responsables de leur développement.

Le renforcement des capacités est une des pierres angulaires du programme et une condition pour la pérennité des résultats. La formation assure l'émergence de leaders, par exemple parmi les femmes dans les SHAs et parmi les membres des comités d'eau villageois. Le contenu même des programmes de formation est axé sur le renforcement des capacités de leadership des participants de façon à ce que, au retour dans leur communauté, ces leaders locaux soient mieux outillés pour faire des représentations auprès des gouvernements locaux dans une perspective de développement du village.

Les comités mis en place sur des problématiques spécifiques, ex. eau, assurent la viabilité des initiatives entreprises. Les comités formés autour d'une problématique peuvent appliquer les connaissances acquises pour réaliser d'autres activités et former d'autres personnes dans le village lesquelles vont former d'autres comités et ainsi de suite.

Les méthodologies et outils élaborés dans la mise en œuvre des interventions sont démultipliés et partagés avec un grand nombre de groupes et d'organisations locales qui les appliquent à leur tour et les adaptent à leurs besoins propres. Un indicateur de la pérennité des résultats est le fait que des groupes de femmes créés dans les années 1990 existent toujours et que le réseau de femmes ne cesse de s'élargir.

SOPAR/Bala Vikasa a réalisé un saut qualitatif important avec le Centre de Formation, dont le mandat est d'appuyer les bénéficiaires ainsi que les organisations pour leur offrir un savoir-faire. Le PDTC occupe deux lieux (un site principal et un site extension) à Warangal, une ville stratégiquement située sur un axe nord-sud accessible aux participants venant de différents endroits, même éloignés. Ainsi, son rayonnement s'étend au-delà de la région de l'Andhra Pradesh voire au-delà de l'Inde. Le renforcement des capacités demeure un axe transversal dans tous les programmes de SOPAR/Bala Vikasa. Le Centre de Formation est une façon de consolider le travail des deux organisations depuis qu'elles ont été fondées.

SOPAR/Bala Vikasa a développé un modèle d'intervention endogène s'appuyant sur une approche intégrée : le programme est maintenant réellement intégré dans 25% des villages appuyés. Dans ces villages, SOPAR/Bala Vikasa intervient dans au moins deux des trois secteurs d'intervention : composante « femmes », composante « eau », composante « renforcement des capacités ». Par exemple, sont progressivement introduits des forages ou bassins d'eau potable dans des villages où il existe un groupe de femmes qui en fait la demande. Cette approche permet de consolider les acquis et d'en augmenter l'impact sur le bien-être et la prise en charge des interventions.

Au niveau micro :

Les résultats atteints au niveau micro présentent un caractère durable puisqu'ils sont liés les uns aux autres dans une approche endogène intégrée fondée sur l'apprentissage en lien avec l'action. L'organisation investit dans les personnes de façon à avoir des effets durables.

L'alphabétisation donne des résultats tangibles et durables, entre autres parce que l'approche est bien adaptée aux besoins des bénéficiaires. Aussi, les alphabétiseurs sont payés sur la base du nombre de personnes alphabétisées réellement assurant ainsi la qualité des prestations.

SOPAR/Bala Vikasa a créé une habitude d'épargne chez les bénéficiaires qui génère un sentiment de sécurité : ils ont maintenant un fonds de sécurité sur lequel ils peuvent compter en cas d'urgence ou pour aller chercher du crédit. C'est le cas dans les villages où les comités sont bien implantés. L'approche de SOPAR/Bala Vikasa consiste à motiver les gens à épargner pour investir dans le développement de leur village et le bien-être de leur famille de façon à être moins vulnérables et dépendants de l'aide extérieure.

L'épargne mobilisée grâce aux cotisations auprès des bénéficiaires des services permet de recueillir des fonds pour entretenir les infrastructures et faire des achats pour d'autres réalisations (achat de semences, etc.). Bala Vikasa a servi de catalyseur pour amener les gens à épargner. Le gouvernement prend parfois le relais de Bala Vikasa pour mettre en place des services (exemple : programmes d'assurance vie) grâce à l'épargne réalisée par les bénéficiaires dans le cadre des initiatives appuyées par Bala Vikasa.

SOPAR a aussi mis en place des conditions pour la pérennité du programme au Canada. Par le biais du programme « Les enfants changent le monde », SOPAR a fait des approches aux écoles secondaires et aux CEGEP pour suivre la clientèle du primaire promue au secondaire.

4.4 Justesse dans la conception, l'identification des risques et la mise en place de mesures d'atténuation

SOPAR/Bala Vikasa a su démontrer un jugement éclairé dans la conception de ses programmes de développement. Son intervention est bien adaptée au contexte local. Les besoins sont identifiés par les partenaires locaux et les initiatives sont réalisées par ces mêmes partenaires avec l'appui technique et financier de SOPAR. Ainsi, le nouveau programme « jeunes » de la prochaine programmation 2007-2012 est issu d'un besoin identifié par les femmes sur la base des résultats obtenus dans le cadre du programme « femmes » et sa mise en œuvre reproduira des éléments de ce modèle. Le programme d'aide aux orphelins a également été identifié comme un besoin prioritaire par les femmes au sein des communautés et SOPAR et Bala Vikasa ont intégré ce programme dans leur programmation conjointe.

Le Centre de Formation (PDTC) répondait à un besoin tant pour le renforcement des capacités des partenaires de SOPAR/Bala Vikasa que pour le rayonnement de l'expertise développée par SOPAR/Bala Vikasa en développement communautaire auprès d'autres organisations en Inde et dans d'autres pays. Une étude de faisabilité réalisée par SOPAR a démontré qu'aucun autre Centre du genre n'existait en Inde et même ailleurs en Asie.

Évolution de l'approche au cours des années :

L'évolution de l'approche de SOPAR/Bala Vikasa au cours des années démontre sa capacité de s'adapter aux besoins de la clientèle cible :

- 1990 : focus sur les gens, surtout les femmes. Approche programme.
- 2000 : « Investing in people », avec les femmes, petits fermiers et projets d'eau : « *Les aider à s'aider eux-mêmes* » est la devise de Bala Vikasa.
- 2007-2012 : Approche de développement communautaire via le Centre de Formation. « Faire des gens des agents de changement ». Ouverture à une nouvelle clientèle cible : les jeunes et accent sur l'éducation.

La stratégie d'intervention de SOPAR/Bala Vikasa est caractérisée par :

- Une approche de *recherche-action*;
- Une approche « *wraparound* », ni « *top down* » ni « *bottom up* »: approche inclusive, participative, démocratique et itérative;
- Un *développement intégré* auquel les efforts d'autres ONGs et du gouvernement se greffent.

L'approche évolue vers une approche de *village modèle* où le village est appuyé, dans le cadre de programmes gouvernementaux, à promouvoir tous les aspects de son développement. Le fait d'avoir comme catalyseur un comité d'eau ou un comité de développement permet aux villageois de se doter d'un plan de développement du village au-delà du projet financé, élargissant ainsi sa portée. On retrouve jusqu'à 15 comités différents dans certains villages.

Un indicateur de la justesse de l'approche est le fait que des châteaux d'eau qui ont été construits au début des années 1990 sont toujours opérationnels en 2007. Par exemple, le village de Gangadevipalli, visité lors de la mission d'évaluation, est devenu un village modèle qui s'est développé autour de la construction d'un château d'eau par Bala Vikasa en 1993, lequel a servi de levier de développement pour des initiatives dans d'autres secteurs. Le village compte aujourd'hui 13 comités différents formés pour gérer diverses initiatives en santé, environnement, éducation, justice, éclairage du village, prévention de l'alcoolisme, etc.

Le Centre de Formation (PDTC) a été conçu en fonction des besoins des organisations partenaires de SOPAR/Bala Vikasa et de l'expérience acquise dans la mise en œuvre du programme dans l'Andhra Pradesh. Les leçons tirées de l'expérience sur le terrain alimentent les contenus du programme de formation : c'est un programme axé sur les réalités du terrain intégrant les approches qui fonctionnent bien en Inde. Le Centre est également ouvert à d'autres personnes ressources du milieu et à d'autres organisations qui sont intéressées à apprendre les approches et méthodes de développement expérimentées par SOPAR/Bala Vikasa sur le terrain. Le Centre loue ses locaux aux ONG non partenaires de Bala Vikasa, ce qui permet de diversifier les sources de financement du

Centre mais également d'élargir le rayonnement de Bala Vikasa et de développer le réseau des ONG oeuvrant en développement communautaire.

L'approche est adaptée au contexte socio-culturel de l'Andhra Pradesh. Ainsi, pour avoir des effets de développement durable, SOPAR/Bala Vikasa s'assure que les populations contribuent financièrement et s'engagent à prendre en charge le maintien des acquis.

L'« empowerment » des femmes ne se fait pas au détriment des hommes mais l'approche utilisée fait en sorte que les femmes impliquées rayonnent auprès de leur famille et de leur communauté; elles gagnent ainsi le respect et l'appui des hommes.

Identification des risques

Dans l'ensemble, l'intervention de SOPAR/Bala Vikasa présente peu de risques compte tenu de l'expérience acquise et de la capacité de l'organisation de réagir rapidement aux événements et de tirer les leçons des difficultés rencontrées si bien que les risques sont souvent même des opportunités pour rajuster le tir et améliorer son approche le cas échéant.

De plus, bien que SOPAR et Bala Vikasa n'exercent pas une gestion des risques à proprement parler, lors des rencontres de programmation conjointe, les risques potentiels sont discutés et des mesures d'atténuation sont proposées. La maturité des deux organisations leur a permis d'analyser les différents risques potentiels et de mettre en place des mesures de mitigation permettant de réduire leur incidence.

Parmi les risques potentiels, dont certains sont très faibles, et les mesures d'atténuation afférentes, citons :

Risque	Mesure d'atténuation
<p>1. Le fait que SOPAR n'ait qu'un seul partenaire principal, à savoir Bala Vikasa, pourrait présenter un risque pour la viabilité de l'organisation. Si Bala Vikasa décidait de ne plus poursuivre sa relation avec SOPAR, cela mettrait en péril SOPAR.</p>	<p>1. Ce risque est très faible car le partenariat avec SOPAR donne une certaine crédibilité à Bala Vikasa lorsqu'il approche d'autres bailleurs. L'apport de SOPAR sera toujours requis, ce qui garantit la pérennité du partenariat entre les deux organisations. Bala Vikasa aurait de la difficulté à sortir de certaines impasses sans l'appui de SOPAR, notamment dans un contexte local où la corruption est généralisée. Les modes de reddition de comptes imposés par le partenariat obligent à la qualité et à la rigueur professionnelle. Les règles et procédures que SOPAR impose assurent ainsi à Bala Vikasa une qualité d'exécution et une autonomie vis-à-vis des pratiques locales.</p>

Risque	Mesure d'atténuation
2. Le fait que le succès de SOPAR repose beaucoup sur le charisme et l'implication de ses fondateurs présente un risque quant à la durabilité de l'organisation et du partenariat si la relève n'est pas assurée.	2. Des mesures sont mises en place pour assurer une certaine stabilité au niveau des ressources humaines et une relève éventuelle : bonus pour le personnel en Inde, mesures incitatives pour le personnel au Canada en plus du salaire, et implication de jeunes dans le CA de SOPAR.
3. La présence du diocèse sur le CA de Bala Vikasa pourrait présenter un risque dans le cas où le diocèse n'acceptait pas la laïcité de Bala Vikasa ou son approche novatrice en développement communautaire intégré, notamment son programme « femmes » qui demeure novateur dans le contexte de l'Andhra Pradesh.	3. Le diocèse est très lié à Bala Vikasa et siège sur le CA, ce qui assure la transparence et le partage des idées. SOPAR et Bala Vikasa reconnaissent le caractère laïc de leurs organisations. Le protocole d'entente entre les deux organisations permet de clarifier cette situation en précisant l'objectif et la vision du partenariat. Le MOU vient préciser les mécanismes de décision, à savoir, à la majorité ou par consensus dépendamment du type de décision. Il précise les mécanismes de reddition de compte et les mécanismes d'acheminement de l'information, en privilégiant la relation d'organisation à organisation.
4. Il existe également une possibilité de risque pour la pérennité du partenariat entre SOPAR et Bala Vikasa si les deux CA ne sont pas suffisamment arimés au niveau de la vitesse de prise de décision, donc risque de ralentissement des processus de prise de décision.	4. La disponibilité des membres des CA pour des rencontres régulières annuelles et ad hoc ainsi que pour des rencontres d'orientation stratégique organisées aux deux à trois ans permet aux deux organisations de faire le point et de partager leur vision du programme.
5. Pour la composante « eau » du programme, les risques sont davantage liés à des facteurs externes tels le climat, l'augmentation des prix des pièces de rechange, ainsi que la capacité d'absorption de Bala Vikasa compte tenu des limites de temps pour la construction des puits dans l'Andhra Pradesh et le respect des étapes de la méthodologie (contribution des bénéficiaires préalable à la construction du puits dans le village).	5. En ce qui concerne les risques qui sont en dehors de son contrôle, Bala Vikasa prend les mesures qui s'imposent au fur et à mesure. La démarche itérative est maîtrisée par le personnel de l'organisation de sorte qu'il sait apporter les ajustements nécessaires au programme d'activités sur le terrain. Aussi, son approche pragmatique et participative auprès des populations villageoises fait en sorte que celles-ci ont des attentes réalistes vis-à-vis de Bala Vikasa et se mobiliseront pour faire face aux difficultés.
6. La capacité de SOPAR de recruter et maintenir une équipe stable, particulièrement au Canada, constitue un	6. SOPAR ne fait pas de compromis sur la qualité des ressources humaines qu'elle embauche et préfère prendre le temps qu'il faut pour s'assurer

Risque	Mesure d'atténuation
<p>autre risque pour le développement de l'organisation dans la mesure où il peut être difficile de recruter des ressources humaines engagées et totalement dévouées à l'organisation suivant les critères rigoureux de sélection du personnel établis par SOPAR.</p>	<p>d'avoir une équipe compétente. Elle considère cela comme un investissement qui portera fruit à plus long terme.</p>
<p>7. L'ACDI elle-même présente un risque dans la mesure où l'Inde n'étant pas un pays programme, l'ACDI pourrait retirer son financement au programme de SOPAR, ce qui réduirait considérablement la capacité financière de SOPAR d'appuyer le développement de son programme en Inde.</p>	<p>7. Financièrement, SOPAR a une certaine stabilité notamment au moyen de la création de sa Fondation qui lui permettrait de poursuivre de façon réduite son appui à Bala Vikasa au-delà du financement de l'ACDI. Aussi, SOPAR appuie Bala Vikasa dans l'identification et la mobilisation d'autres bailleurs de fonds et donateurs potentiels.</p>
<p>8. Les exigences de rapportage de l'ACDI ne sont pas toujours en conformité avec le calendrier de réalisation du programme de SOPAR/Bala Vikasa en Inde ce qui crée une pression sur le personnel pour la production des rapports à un moment stratégique dans la mise en œuvre des programmes. Par exemple, l'excavation des réservoirs d'eau ne peut se faire que l'été (mars-mai) lorsque les réservoirs sont complètement vidés d'eau et la vase asséchée.</p>	<p>8. Toujours soucieuses de livrer sur leurs engagements, les deux organisations établissent les priorités et s'organisent pour répondre aux exigences de l'ACDI dans les meilleurs délais. Ceci est facilité par le fait que le personnel soit dévoué et ne compte pas les heures qu'il consacre au travail.</p>
<p>9. Les exigences/justifications exigées par l'ACDI en matière d'environnement sont parfois démesurées étant donné le financement limité et le temps considérable requis pour répondre à ces exigences. Il y a donc risque que SOPAR ne puisse pas répondre à ces exigences à la satisfaction de l'ACDI.</p>	<p>9. C'est pourquoi SOPAR préfère utiliser ses fonds propres pour financer la construction d'infrastructures hydrauliques. Ainsi les réservoirs d'eau ne font pas partie du nouveau programme quinquennal 2007-2012 financé par l'ACDI et pourtant c'est un programme qui a fait ses preuves au plan des résultats environnementaux et écologiques.</p>

Aspect novateur :

SOPAR demeure une organisation novatrice par rapport à d'autres organisations oeuvrant en développement international et communautaire. Le lien privilégié et étroit qu'elle a avec son partenaire indien Bala Vikasa la distingue d'autres ONG canadiennes qui, pour faciliter l'exécution des activités sur le terrain, collaborent avec des organisations locales existantes qui ne partagent pas nécessairement la même vision ni les mêmes méthodes de travail. Ainsi, la relation SOPAR/Bala Vikasa représente un modèle de partenariat véritable.

Le Centre de Formation (PDTC) mis sur pied par SOPAR/Bala Vikasa est un des aspects novateurs du programme de par le savoir-faire unique qu'il développe et de par son rayonnement au-delà du projet et de la région d'intervention. Le Centre est un pôle d'attraction pour des ONG provenant d'Asie qui viennent y apprendre l'approche en développement communautaire expérimentée par Bala Vikasa. Il s'agit d'une formation pratique en développement communautaire inspirée de la méthode de l'analyse positive (Appreciative Inquiry - AI) et de l'approche de développement communautaire basé sur les acquis (Asset-Based Community Development - ABCD) qui n'est pas offerte ailleurs et qui permettrait même d'offrir du renforcement de capacités à des professionnels en développement au Canada.

Un autre élément novateur du Centre est son ouverture à des gens de diverses origines et avec des niveaux de connaissances variés. Par exemple, le Centre fait du renforcement des capacités de leaders locaux souvent analphabètes alors que la plupart des centres de formation ont pour clientèle des professionnels oeuvrant en développement.

L'approche « wraparound » est novatrice en ce sens que les programmes sont issus des besoins identifiés et demandes exprimées par les communautés villageoises mais exécutés suivant une méthodologie rigoureuse et éprouvée de développement communautaire basée sur l'engagement mutuel des bénéficiaires et des intervenants. SOPAR/Bala Vikasa recueille les besoins et les intérêts des populations quant aux priorités de développement dans leur milieu et ils élaborent conjointement des activités qui prennent en compte ces priorités mais qui s'inscrivent dans une approche de développement intégré. À titre indicatif, le problème de violence conjugale identifié par les femmes est rapporté par les coordonnatrices à Bala Vikasa qui amorce une réflexion sur la problématique, cherche des solutions et propose une nouvelle activité qui tente de répondre à la problématique de manière complémentaire aux autres activités prévues dans la programmation. C'est une approche itérative « d'action-réflexion-action ».

Les composantes « eau » et « femmes » sont novatrices de par la contribution financière et/ou en nature, aussi minime soit-elle, exigée de manière systématique envers tous les bénéficiaires. Cela assure l'engagement des bénéficiaires pour mener à bien l'activité ainsi qu'une réelle appropriation du processus.

Le programme de sensibilisation du public «Les enfants changent le monde» est novateur sous plusieurs aspects. Il allie la sensibilisation et l'action (financement de puits par les enfants). Il repose sur la contribution des enfants et non sur celle de leurs parents. Il est intégré au programme scolaire (via le guide de l'enseignant).

Enfin, mentionnons la prudence et l'intégrité avec lesquelles SOPAR/Bala Vikasa réalise ses interventions, ne cherchant pas à diversifier ses activités à tout prix en réponse à des « modes » de développement dicté(e)s par l'extérieur mais plutôt à consolider son action dans des secteurs et territoires bien circonscrits. Ainsi, l'organisation mise sur la profondeur et la pérennité des résultats.

5 Capacités de l'organisation en matière de gestion

5.1 Structure de gouvernance

Tant SOPAR que Bala Vikasa bénéficient d'un CA flexible et responsable. Les membres du CA de SOPAR sont disponibles et s'impliquent activement dans la gestion de l'organisation. Ils se réunissent de façon régulière et de façon ad hoc, si besoin est. Le fonctionnement du CA est démocratique.

Le CA de SOPAR est formé de personnes ressources ayant des expertises complémentaires : administration, finances, développement international, développement communautaire, communication, gestion axée sur les résultats, connaissance de l'ACDI et du gouvernement canadien, lien avec les congrégations religieuses, capacité de développer des partenariats et de créer des alliances stratégiques, etc.

Ce qui se passe à l'ACDI est répercuté au CA via les membres informés qui ont des contacts à l'intérieur de l'ACDI et sont au fait des nouveaux développements en matière de politique et d'orientation stratégique.

La rotation des membres du CA demeure très contrôlée. Certains membres du CA sont devenus des directeurs de SOPAR. Ils connaissent bien l'organisation et ont une vision commune de sa mission et de ses orientations.

Le CA de Bala Vikasa fonctionne selon le même modèle que le CA de SOPAR. Le président du CA de Bala Vikasa est l'évêque de Warangal, Thumma Bala. Il préside les réunions du CA mais n'est pas impliqué directement dans les opérations. Le directeur de Bala Vikasa, le Père Augusto Colombo, est nommé par l'évêque. Il a travaillé à la mise en place de Bala Vikasa et collabore donc avec l'organisation depuis de nombreuses années. Il participe aux réunions du CA ainsi qu'à la prise de décision mais il délègue les opérations au directeur adjoint. Angèle Gingras, la fondatrice, est un membre honorifique du CA de Bala Vikasa et du CA de SOPAR.

5.2 Efficacité dans l'utilisation des ressources

Les ressources tant humaines que financières de SOPAR et de Bala Vikasa demeurent limitées mais elles conviennent aux besoins de l'organisation.

- 1) Une équipe réduite mais efficace au Canada formée de trois employés :
 - un directeur à mi-temps, responsable des relations avec les autres donateurs, de la levée de fonds et des relations avec le CA. Il est aussi responsable des relations avec l'ACDI et Bala Vikasa en ce qui a trait aux aspects organisationnels;
 - une chargée de programme, ancienne coordonnatrice du programme « femmes » en Inde, responsable de la gestion du programme, des relations avec l'ACDI concernant le programme et les relations entre Bala Vikasa et ses partenaires;

- une responsable de l'éducation du public canadien et de la mise en oeuvre du programme « Les enfants changent le monde ».

SOPAR a connu un roulement de personnel important au Canada au cours des dernières années. L'organisation dispose maintenant d'une équipe forte et complémentaire caractérisée par la volonté, l'engagement et une vision à long terme.

En ce sens, on peut dire que les ressources correspondent aux besoins même si dans la pratique le travail exige souvent des heures supplémentaires au personnel tant au Canada que sur le terrain; cela fait partie de la culture organisationnelle et c'est un des critères d'embauche du personnel, un peu à l'image des fondateurs qui donnent leur temps sans compter les heures.

- 2) En Inde, l'équipe de Bala Vikasa est composée d'une quarantaine de personnes au siège de Bala Vikasa à Warangal, incluant les enseignants du Centre de Formation, et de plus de 200 coordonnateurs sur le terrain (3 par SHA, etc.). Le personnel de Bala Vikasa est polyvalent (capable de travailler sur les différents volets de l'intervention : eau, femmes, renforcement des capacités) en plus d'assurer la gestion des programmes.

Les cadres et employés sont engagés et motivés. Tous les membres du personnel interviewés disent avoir le sentiment de faire partie d'une grande famille à Bala Vikasa; ils épousent la mission de l'organisation et sont fiers de son succès et de son intégrité.

Les salaires payés sont justes et correspondent aux normes en vigueur pour ce type d'organisation mais ils sont moindres que les salaires versés pour des postes similaires dans des organisations internationales, ex. UNICEF, ou dans le secteur privé.

Plusieurs employés font partie de l'organisation depuis de nombreuses années. Ils sont véritablement dévoués à Bala Vikasa. Il y a beaucoup d'entraide et de solidarité entre eux. Le personnel, bien qu'il gère son temps de manière rigoureuse (feuilles de temps, etc.), ne le compte pas. Les employés ne sont pas payés pour le temps supplémentaire effectué mais, en général, ils reçoivent un bonus en fin d'année comme compensation et en reconnaissance de leur travail assidu.

Bala Vikasa, avec l'appui de SOPAR s'est doté d'une politique de gestion des ressources humaines. Des évaluations du personnel sont réalisées annuellement et comprennent au moins trois niveaux d'évaluation : l'individu s'auto évalue, la direction évalue, les pairs effectuent une évaluation et parfois les populations bénéficiaires sont consultées sur leur appréciation du travail des coordonnateurs par exemple.

SOPAR/Bala Vikasa éprouve néanmoins certaines difficultés à recruter du personnel qualifié et qui épouse la mission, les valeurs et la culture de l'organisation et qui

accepte l'échelle salariale proposée, notamment dans les postes de direction telle la direction du Centre de Formation.

- 3) Les ressources tant humaines que matérielles et financières sont utilisées efficacement.

Le peu de ressources dont SOPAR dispose est utilisé efficacement. Ainsi, le directeur au Canada est embauché à mi-temps mais il travaille souvent des journées pleines en fonction des besoins de l'organisation (exemple : durant les périodes intenses de programmation, de négociations du renouvellement du programme avec l'ACDI ou durant les missions sur le terrain). Les bureaux sont modestes et utilisés à leur maximum. Le local sert à la fois de bureau, de salle de réunion et de centre de documentation sur le programme. Le matériel pédagogique du programme « Les enfants changent le monde » y est entreposé. Une partie du programme de sensibilisation du public (envoi des lettres aux 10 000 écoles) est confiée à une entreprise sans but lucratif à l'extérieur.

L'information financière est complète et mise à jour. Un audit financier a été réalisé récemment par l'ACDI et a démontré la fiabilité financière de SOPAR. Le vérificateur local de Bala Vikasa, rencontré en Inde lors de la mission terrain, confirme que les rapports financiers sont à jour, bien organisés, bien classés et il assure que Bala Vikasa gère ses programmes de façon rigoureuse et fiable et qu'il est toujours à l'affût de nouvelles façons de rationaliser les processus de gestion.

Gestion méthodique, rigoureuse et bien documentée

Les modes de gestion des programmes sur le terrain sont très systématiques et rigoureux : procédures, marches à suivre, documentation pour tous les programmes. À titre d'exemple, les programmes SHA pour les femmes comportent une planification rigoureuse des activités et leur exécution simultanée dans les différents lieux (areas) réduit les coûts de réalisation des activités puisque les ressources sont utilisées de façon efficiente.

Des plans de travail mensuels détaillés sont produits pour chaque membre du personnel de Bala Vikasa. Ces plans sont décortiqués par jour et par semaine et le personnel des programmes les utilise quotidiennement ce qui lui permet de gérer efficacement son temps et de produire des rapports d'activités détaillés et fiables.

Le directeur adjoint a une feuille mensuelle qui décrit ce que fait chacun des membres du personnel chaque jour du mois. Cela lui permet de suivre le plan de travail de chacun des employés.

Le fait de tout documenter (procédures et outils de suivi, telles fiches d'activités, fiches base « 0 », fiches de suivi) permet de rendre l'action plus efficace et partir des acquis plutôt que de réinventer la roue à chaque fois.

Sur le plan des ressources financières le financement du programme en cours est assuré et les fonds sont disponibles. SOPAR a toujours réussi à mobiliser les fonds nécessaires au Canada pour assurer la poursuite du programme en lien avec la capacité d'absorption de son partenaire, Bala Vikasa. Si SOPAR voulait développer davantage ou augmenter le rayonnement de son intervention (nombre de bénéficiaires ou de communautés cibles), il lui faudrait déployer des efforts supplémentaires ou élargir sa base de donateurs. Cela dit, la levée de fonds dans le public en général n'est pas l'expertise principale de l'organisation. SOPAR a donc intérêt à maintenir une cohérence dans sa recherche de financement, à trouver des approches novatrices pour assurer le financement de l'organisation et à cibler des donateurs qui se conforment à la mission de SOPAR/Bala Vikasa et comprennent l'approche préconisée.

Reconnaissance de la contribution de l'ACDI

Le degré de reconnaissance de la contribution de l'ACDI est proportionnel à l'envergure du financement de l'ACDI dans les différents programmes de SOPAR/Bala Vikasa. La contribution de l'ACDI est mentionnée dans tous les rapports et documents promotionnels du programme 2004-2007 comme dans le matériel du programme d'engagement du public « Les enfants changent le monde » expédié à 10 000 écoles.

En somme, SOPAR a démontré sa capacité de réponse éclairée et en temps opportun.

5.3 Partenariat/responsabilité conjointe

Au plan du partenariat et de la responsabilité conjointe, SOPAR a fait preuve de maturité et d'engagement.

Partenariat SOPAR et Bala Vikasa

- Le partenariat entre SOPAR et Bala Vikasa a évolué au cours des années.
- En 1991, SOPAR a ouvert un bureau en Inde à Warangal.
- Au fil du temps, Bala Vikasa est devenu un organisme autonome mais très connecté à SOPAR par un lien vital et symbiotique d'engagement mutuel. Les deux organisations partagent les mêmes valeurs. Il s'agit d'une relation à long terme avec une certitude qu'il y aura une continuité, ce qui la distingue des relations qu'a Bala Vikasa avec ses autres partenaires; c'est donc une relation permanente. Ainsi, Bala Vikasa a la sécurité nécessaire pour s'engager pleinement et à long terme auprès des populations. SOPAR, pour sa part, a l'assurance que Bala Vikasa gère efficacement les programmes en Inde ce qui lui permet de développer ses programmes au Canada.
- Bala Vikasa ne perçoit pas SOPAR comme un donateur mais comme un partenaire à part égale.
- La planification est conjointe; des sessions de travail conjointes sont organisées pour le développement du programme. C'est une relation basée sur une compréhension mutuelle, le partage de valeurs communes, d'une mission commune fondée sur un engagement commun à atteindre les résultats.

Ce partenariat a été formalisé dans un MOU (Memorandum of Understanding) qui vient préciser les rôles et responsabilités de chacun et qui est mis à jour sur une base périodique. C'est vraiment un partenariat privilégié qui pourrait être un modèle pour d'autres ONGs canadiennes qui développent des partenariats avec des organisations du Sud. Tel que mentionné, la plupart des ONG canadiennes qui travaillent avec des ONG partenaires sur le terrain s'associe avec des organisations existantes qu'elles viennent appuyer. Dans le cas de SOPAR, Bala Vikasa a été créé par SOPAR et s'est développé de façon progressive dans la perspective initiale de prolongement de la mission de SOPAR à travers une organisation endogène.

Bala Vikasa reproduit auprès de ses organisations partenaires en Inde le modèle d'appui technique adopté par SOPAR. Autrement dit, Bala Vikasa transmet à ses partenaires les résultats de l'appui qu'il a reçu de SOPAR au cours des années.

Bala Vikasa est responsable de toutes les opérations sur le terrain, depuis la programmation et la mise en œuvre jusqu'au suivi-évaluation et la production des rapports. SOPAR apporte une vision, de l'appui conseil, le financement du programme et ce, par un contact régulier et des temps de rencontre privilégiés au cours de l'année : rassemblements annuels des associations de femmes, événements de solidarité, évaluations conjointes, planifications.

Le partenariat avec SOPAR constitue un effet de levier pour Bala Vikasa dans la recherche d'appuis et d'alliances stratégiques auprès d'autres donateurs.

Partenariat entre SOPAR/Bala Vikasa et d'autres ONGs au niveau local

Bala Vikasa a développé un partenariat avec sept ONGs locales regroupées dans l'association BV-FORWARD (Bala Vikasa - Forum of Religious Women Associations for Rural Development). Ce sont des groupes de femmes qui ont évolué au cours des années avec l'appui de Bala Vikasa au point de se prendre en charge; Bala Vikasa continue durant un minimum de deux ans d'assurer l'encadrement et l'assistance technique auprès de ces organisations mais l'ONG a la responsabilité de la gestion de ces groupements de femmes.

Pour le programme « eau », SOPAR/Bala Vikasa s'associe avec des ONG laïques (Social Service Societies) qui sont chapeautées par les diocèses, un peu à l'image de l'association BV-FORWARD.

Partenariat avec des ONGs canadiennes, indiennes et internationales

Bala Vikasa développe aussi des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds : la Fondation Jules et Paul-Émile Léger, Hong Kong, ICCO (Pays-Bas), Manos Unidas (MU) en Espagne, Misereor en Allemagne. Bala Vikasa développe également un réseau de bailleurs de fonds en Inde.

Le Centre de Formation (PDTC) offre des formations aux partenaires de Bala Vikasa ainsi qu'à d'autres ONG locales qui ne sont pas des partenaires directs de Bala Vikasa. Ces ONG louent l'espace physique et souvent s'imprègnent et s'inspirent de l'approche de développement communautaire de SOPAR/Bala Vikasa. Les partenaires de Bala Vikasa viennent suivre des formations au Centre pour assurer la bonne marche de leurs programmes; cela permet de consolider les partenaires et d'assurer l'harmonisation des approches et des méthodes de Bala Vikasa.

Partenariat entre les communautés locales et le gouvernement local (Panchayats)

Bala Vikasa appuie les communautés pour qu'elles puissent accéder aux programmes de développement offerts par les gouvernements locaux tels épargne, puits, etc. Le renforcement des communautés villageoises par Bala Vikasa et la formation des élus locaux permettent de rapprocher les communautés des gouvernements locaux. Il se développe ainsi une complémentarité avec le gouvernement local par le biais de programmes de santé publique ou via les villages modèles.

Partenariat avec l'ACDI

Les relations entre SOPAR et l'ACDI sont positives dans l'ensemble, malgré plusieurs contraintes rencontrées dans la mise en oeuvre du programme et particulièrement lors des périodes de renouvellement du programme. Mentionnons à cet effet :

- Six chargés de projet responsables du dossier à l'ACDI de 2004 à 2007, donc changement fréquent d'interlocuteurs.
- Les chargés de programme n'ont pas toujours une bonne compréhension du programme et des enjeux de SOPAR/Bala Vikasa dans le contexte indien.
- Depuis 2001, l'ACDI n'a plus de programme bilatéral en Inde. Il devient donc difficile de faire reconnaître le bien-fondé de travailler en Inde.
- Six mois de travail ont été requis pour faire approuver la nouvelle programmation après 300 pages de correspondance.
- L'ACDI considère encore SOPAR comme un projet et non comme un programme, ce qui implique l'élaboration d'un cadre logique/cadre de rendement par composante.
- Les exigences de l'ACDI en matière d'environnement sont une contrainte pour SOPAR qui a développé une politique et des pratiques environnementales qui répondent aux besoins et aux politiques de l'Inde et se sont avérées très efficaces. Cela a amené le CA à retirer les projets dits « environnementaux » du portfolio des projets financés par l'ACDI.

5.4 Rapport coût-efficacité

SOPAR est une des organisations canadiennes d'aide au développement qui présente le ratio coûts d'administration/programme de développement le plus bas. En effet, moins de 5% du budget est consacré aux dépenses administratives pour la gestion du programme au Canada alors que la moyenne est de 12%. Cela correspond à une volonté du CA de SOPAR de consacrer la plus grande partie du budget au programme de développement.

Le financement de l'ACDI pour le programme 2004-2007 représente 40% des revenus totaux de l'organisation, soit 1 922 000 \$ sur des revenus de 4 839 973 \$.

Les revenus provenant des fondations/institutions représentent 34% des revenus totaux de l'organisation, soit 1 624 415 \$ alors que les revenus provenant des particuliers et donateurs corporatifs représentent 26%, des revenus de l'organisation, soit 1 240 476 \$.

Au total, le financement de l'ACDI couvre 60% des coûts du programme de SOPAR alors que la contribution financière de SOPAR représente 40% des coûts du programme.

Les dépenses du programme triennal de SOPAR constituent 75% du budget de l'organisation. De ces charges, le programme d'engagement du public représente environ 6% soit en moyenne 60 000 \$ par année pour un rayonnement auprès de 10 000 écoles au Canada. Les frais liés aux activités du programme en Inde (programme femmes, programme eau potable et gestion des eaux de surface et programme de renforcement des capacités) totalisent 2 706 054 \$ soit environ 85% des dépenses totales du programme sur le terrain alors que les coûts directs des activités sur le terrain (traitement et avantages sociaux du personnel du programme, communications et suivi-évaluation) représentent moins de 5% du coût du programme sur le terrain.

Quant aux frais d'administration du programme sur le terrain, ils totalisent 301 505 \$ sur trois ans, soit environ 3% du coût du programme en Inde.

La contrepartie de la décision de SOPAR de minimiser ses coûts d'administration est qu'il peut être plus difficile de recruter des gestionnaires compétents au Canada qui acceptent de travailler pour des conditions salariales relativement modestes. Dans les faits, le roulement de personnel que SOPAR a connu au cours des dernières années n'était pas lié aux conditions salariales mais davantage à des différences en termes de vision du développement et au manque d'une vision claire et partagée du rôle de la direction au Canada entre le CA et les personnes recrutées au poste de directeur général.

La répartition du budget entre les trois composantes du programme sur le terrain est la suivante :

Composante du programme	Montant alloué/3ans	Pourcentage du budget
Femmes	1 485 000 \$	55%
Eau potable et gestion des eaux de surface	771 054 \$	28%
Formation/renforcement des capacités	450 000 \$	17%
Total	2 706 054 \$	100%

Concentration sur une région géographique spécifique et dans un nombre limité de secteurs d'intervention

Cette approche stratégique permet d'avoir une masse critique et de maximiser le niveau d'effort. En résultent des économies d'échelle qui permettent d'en faire plus avec les ressources disponibles. Des efforts sont toujours faits pour obtenir le meilleur rapport coût-efficacité.

Coût versus nombre de bénéficiaires

Le coût par bénéficiaire des programmes de SOPAR/Bala Vikasa en Inde demeure bas comparativement aux programmes gouvernementaux locaux. Ainsi, le coût de construction d'un puits par SOPAR/Bala Vikasa est moindre que le coût d'une même infrastructure payée par le gouvernement.

Rapport coût-efficacité sur le plan du personnel d'encadrement

Le travail d'encadrement du programme s'appuie sur un réseau de partenaires formé de ressources humaines provenant de 33 congrégations religieuses et 13 diocèses. Des organisations laïques (ONGs) sont chapeautées par les ordres religieux qui sont partenaires de Bala Vikasa. À la tête de chacun des SHAs, il y a une religieuse responsable et deux coordonnatrices (femmes mariées) rémunérées par Bala Vikasa. Le rapport coût-efficacité est clair. Cela réduit les coûts de l'encadrement et facilite le rayonnement des interventions (attirer de nouvelles femmes dans le programme).

Si Bala Vikasa comptabilisait les heures des 300 agents de développement à un tarif minimum de 5 \$ de l'heure x 40 heures, cela donnerait un total de 200 \$ par semaine durant 50 semaines et totaliserait environ 3 000 000 \$ par année, ce qui représente la contribution en temps des ressources humaines affectées au programme.

Rapport coût-efficacité des investissements dans les villages

Environ 80% du coût des interventions sur le terrain est financé par SOPAR et la contribution locale est d'environ 20%. Ainsi, la contribution financière des villageois est un pré-requis pour que le village soit éligible à la construction d'une infrastructure hydraulique. Pour la construction d'une citerne, 15% des coûts sont couverts par la contribution de la population; SOPAR finance 85% du coût total.

Des initiatives en matière d'hydraulique, telle la réhabilitation des réservoirs d'eau, contribuent au développement villageois dans son ensemble sans compter les bénéfices pour l'environnement. La plantation des arbres, la récupération du limon utilisé comme engrais organique dans les champs qui permet une diminution de 25% des coûts d'engrais chimiques, l'accès à une source d'eau à l'année longue, la réalimentation de la nappe phréatique environnante, la capacité d'arroser les champs dans un rayon de deux kilomètres autour de la source d'eau et le développement des ressources halieutiques sont autant de retombées qui contribuent au rapport coût-efficacité. Si on prend en compte les retombées des actions de développement d'un village appuyé par Bala Vikasa, le rapport coût-efficacité pour le développement d'un village de Bala Vikasa est meilleur que dans les villages qui n'ont pas accès à toutes ces mesures.

Dans le cas des systèmes de purification d'eau, la contribution des villageois est de 30%. Non seulement il y a une contribution financière des villageois, mais à long terme, les infrastructures sont plus durables parce que l'entretien est pris en charge par les villageois qui développent un sentiment d'appartenance.

L'entretien des systèmes d'eau est pris en charge par les villageois, grâce à leur cotisation pour avoir accès aux services et pour assurer l'entretien. Cela génère également des fonds pour d'autres projets de développement et devient donc un catalyseur pour d'autres actions.

Quand la construction d'une infrastructure hydraulique est confiée à un nouveau partenaire, le partenaire avance les fonds pour la construction de l'infrastructure jusqu'à ce que le travail soit complété, et ce, afin de s'assurer du sérieux de l'organisation et la réalisation du travail dans les meilleurs délais. Bala Vikasa rembourse ensuite les coûts et les intérêts encourus.

Rapport coût-efficacité du programme d'engagement du public

Du côté du programme de sensibilisation du public au Canada, le rapport coût-efficacité demeure très bon. Les coûts du programme « Les enfants changent le monde » sont faibles comparativement aux résultats atteints. Une seule personne est affectée à ce programme qui cible 10 000 écoles annuellement.

5.5 Mécanismes de rapportage – application de la gestion axée sur les résultats

Toute l'action de SOPAR en Inde et au Canada est axée sur l'atteinte de résultats durables. Ainsi, au plan de la gestion administrative, SOPAR tente de démontrer les stratégies qu'elle déploie et les façons concrètes qu'elle utilise pour atteindre les résultats attendus. Le Programme 2004-2007 contient un cadre de rendement et une description détaillée des résultats escomptés aux niveaux des extrants, des effets et des impacts ainsi que de nombreux indicateurs s'y rattachant. Les rapports périodiques sur le rendement

(semestriel et annuel) indiquent les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats en tenant compte des indicateurs afférents. Les résultats sont présentés de manière systématique et cumulative en fonction des objectifs et activités du programme, ce qui donne un bon aperçu des résultats concrets du programme et de leur progression. À la fin du programme triennal, SOPAR/Bala Vikasa a également réalisé une étude d'impact auprès d'un échantillon représentatif des bénéficiaires des différentes composantes du programme. L'organisation se conforme donc aux exigences de rapportage de l'ACDI quant aux résultats du programme.

Toutefois, étant donné le nombre important d'activités programmées et réalisées, les rapports tendent à mettre plus d'emphase sur les résultats opérationnels obtenus que sur les résultats développementaux proprement dits. Ainsi, ces derniers sont parfois dispersés parmi de nombreuses données chiffrées qui répondent certes aux indicateurs des extrants mais qui peuvent distraire de l'essentiel.

Ainsi, nous constatons une certaine lourdeur dans le « montage » de l'intervention selon la GAR, notamment le cadre de rendement qui, à notre avis, gagnerait à être simplifié. D'abord, l'existence de quatre cadres de résultats sur plusieurs grandes feuilles en lien avec chacune des quatre composantes du programme donne l'impression de quatre projets distincts plutôt que d'un programme intégré. Dans un programme à multiples volets comme celui de SOPAR/Bala Vikasa il importe d'illustrer les liens entre les composantes et la manière dont chacune contribue à la cohérence de l'ensemble, d'autant que la composante « renforcement des capacités » est une composante transversale du programme.

Les objectifs, les activités et le rayonnement sont clairs et bien définis. Toutefois, la chaîne des résultats contient un nombre très important de résultats. Des extrants sont identifiés pour chacune des années du programme dont plusieurs se répètent à chaque année. Ainsi, pour la composante « renforcement des capacités », on dénombre 3 objectifs, 3 impacts, 12 effets, 25 extrants pour l'An 1, 16 extrants pour l'An 2 et 16 extrants pour l'An 3. Parmi les 57 extrants, plusieurs se répètent à chaque année. Pour l'An 1, les extrants représentent essentiellement une énumération des cours offerts à différents groupes cibles, pour l'An 2, le nombre de participants dans différents cours/programmes de formation et, pour l'An 3, les extrants sont presque identiques à ceux de l'An 2. En fait, les extrants identifiés sont davantage des résultats opérationnels, soit les résultats immédiats des activités réalisées, que des résultats développementaux.

Par ailleurs, les effets reflètent bien la dimension développementale des résultats mais, étant donné que plusieurs effets pourraient être atteints en cours de programme, il serait plus approprié de les identifier au niveau des extrants qu'au niveau des effets. De même, les résultats identifiés au niveau des impacts seraient mieux placés au niveau des effets car ce sont essentiellement des résultats développementaux atteignables à la fin des trois années du programme.

Des séries d'indicateurs, principalement quantitatifs, sont identifiées séparément en lien avec les blocs d'extrants et d'effets de sorte que l'on ne voit pas clairement quels indicateurs correspondent à quels résultats.

Aussi, n'est-il pas nécessaire d'avoir un nombre si important de résultats attendus et d'indicateurs. Un seul impact pourrait être identifié en lien avec le but du programme, trois ou quatre effets en lien avec ses objectifs/composantes et quatre à six extrants par effet (voir l'exemple de la chaîne de résultats au chapitre 8). Les résultats opérationnels sont importants parce qu'ils permettent de bien suivre les activités programmées. Cependant, ils pourraient être décrits dans des fiches de suivi des activités regroupées à la fin de chacune des parties correspondant aux composantes du programme plutôt que dans la section narrative des rapports.

6 Éléments de prospective

SOPAR doit poursuivre son appui à Bala Vikasa au-delà de 2012 compte tenu des résultats obtenus grâce aux efforts conjugués des deux organisations et de la crédibilité acquise par Bala Vikasa au cours des années basée sur un partenariat fiable et fructueux.

Le renforcement des capacités constitue non seulement un axe transversal de la programmation de SOPAR/Bala Vikasa mais surtout l'élément principal de la viabilité de l'organisation. En ce sens, SOPAR doit poursuivre et renforcer son appui technique et financier à la consolidation du Centre de Formation tant sur le plan de sa gestion que sur le plan de ses programmes de formation (approche pédagogique et contenus des modules).

Par le biais du Centre de Formation, SOPAR/Bala Vikasa pourra augmenter son rayonnement auprès de nouveaux partenaires dans de nouvelles zones d'intervention en Inde, en Asie et ailleurs dans le monde, sans toutefois s'éloigner de l'Andhra Pradesh comme zone d'intervention directe.

La méthodologie de SOPAR/Bala Vikasa en développement communautaire, notamment auprès des femmes, mérite d'être consignée afin d'être diffusée auprès de l'ACDI et des partenaires canadiens. Ainsi, SOPAR/Bala Vikasa devra documenter davantage son approche et ses pratiques en développement communautaire. On ne trouve pas beaucoup de publications propres à Bala Vikasa en dehors de *Sharing Series* et des syllabus des programmes de formation. Les publications *Sharing Series* constituent un outil privilégié de promotion et de diffusion de l'expérience acquise dans les différents domaines d'intervention. De même, le programme de diplôme en développement communautaire offert par le PDTC mérite d'être diffusé auprès des ONG canadiennes oeuvrant en Asie et en Afrique notamment.

La préparation de la relève demeure un enjeu majeur pour l'organisation. Le maintien d'une équipe forte au Canada est une condition pour la pérennité de l'organisation dans un contexte où la nature de l'appui au partenaire Bala Vikasa a évolué au cours des années passant de la gestion de projets à l'appui conseil et financier en planification stratégique et en développement organisationnel. Cette nouvelle approche exige, tant de la part des membres du CA que des membres du personnel au Canada, des compétences sur le plan de la gestion des organisations. Une des conditions pour assurer la pérennisation de SOPAR réside donc dans sa capacité de recruter et de maintenir en poste des ressources humaines compétentes et partageant les valeurs de l'organisation et qui ont la capacité de chercher de nouvelles sources de financement.

Le renouvellement des membres du CA devra également s'assurer que les deux organisations soient bien gérées et que la relation demeure forte puisque leur rôle devra être davantage centré sur la recherche d'appuis auprès de donateurs et de partenaires, d'une part, et sur le renforcement des capacités organisationnelles de Bala Vikasa ainsi que sur le suivi de l'entente (MOU) avec Bala Vikasa, d'autre part.

La relation SOPAR/Bala Vikasa traduit un engagement à long terme qui devra se poursuivre au-delà du financement de l'ACDI. Cela dit, l'ACDI a tout intérêt à poursuivre son partenariat avec SOPAR, qui est une organisation modèle tant sur le plan de sa gestion (maintien d'une structure de gestion au Canada légère présentant des coûts de gestion inférieurs à 6%) que de son développement (axé sur le renforcement et la consolidation de l'organisation partenaire en Inde). Il s'agit d'un modèle unique d'organisation de développement communautaire qui doit être partagé avec d'autres organisations oeuvrant en développement international. SOPAR devra donc mieux partager sa vision du développement en Inde avec l'ACDI et les autres organisations en développement.

La prise en charge des SHAs par Bala Vikasa et ses organisations partenaires mérite d'être poursuivie puisque cela permettra d'associer de nouveaux groupes de femmes et donc d'augmenter le rayonnement du programme « femmes » de SOPAR/Bala Vikasa.

Le développement du programme « jeunes » demeure stratégique dans la mesure où la méthodologie du programme « femmes » pourra servir de modèle. Dans la première année, le programme « jeunes » pourra intervenir dans les mêmes zones que le programme « femmes ». Une analyse comparative pourra être réalisée afin de voir si l'approche fonctionne mieux dans un village où il y a déjà d'autres programmes de développement communautaire.

Pour ce qui est du développement du volet canadien ciblant les jeunes dans les écoles secondaires, SOPAR devra décider quels thèmes il faudra développer en consultation avec Bala Vikasa.

7 Conclusions

SOPAR/Bala Vikasa a largement atteint voire a dépassé les résultats prévus au programme 2004-2007. Son programme intégré comprenant trois composantes en Inde et une composante au Canada répond de manière très efficace aux besoins des populations bénéficiaires contribuant ainsi au développement durable en Inde. Par la transformation aux plans intellectuel, personnel et social observée chez les nombreuses femmes participantes au programme, par l'apport significatif en eau potable et de culture dans une région (Andhra Pradesh) particulièrement touchée par la sécheresse et un niveau excessif de fluor dans l'eau et par la sensibilisation et le renforcement des capacités des populations et des partenaires au développement, SOPAR/Bala Vikasa a développé un modèle unique de développement communautaire qui mérite d'être diffusé et répliqué ailleurs en Inde et dans le monde. Le partenariat fort et efficace entre SOPAR au Canada et Bala Vikasa en Inde, une approche participative à la fois souple et rigoureuse, la concentration dans une région géographique donnée et dans des secteurs d'intervention bien ciblés, une connaissance approfondie du milieu et l'engagement profond des ressources impliquées sont autant de facteurs qui contribuent au succès de ce programme unique. Aussi, le rapport coût-efficacité est excellent : un maximum de résultats pour un coût relativement modeste.

Ainsi, SOPAR/Bala Vikasa peut être considéré comme un modèle d'organisation en développement communautaire qui a su évoluer au cours des années passant d'un modèle d'aide aux bénéficiaires, via la gestion de petits projets, à un modèle de partenariat viable axé sur la prise en charge par l'organisation partenaire du modèle de développement, « l'empowerment » et la responsabilisation des bénéficiaires et la mise en place de conditions assurant la pérennisation des acquis.

La crédibilité de l'organisation tient à sa saine gestion, au maintien de coûts de gestion faibles tant au Canada que sur le terrain. Bien que Bala Vikasa soit une organisation laïque, son lien privilégié avec le diocèse et les congrégations religieuses assure la fiabilité d'un réseau d'intervenants partageant les mêmes valeurs et les mêmes approches au développement.

Il existe une complémentarité de vision et d'approche entre le CA de SOPAR et celui de Bala Vikasa, ce qui assure une cohérence entre les attentes et les résultats atteints. La structure de gouvernance de SOPAR tant au Canada qu'en Inde assure son intégrité et une gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières.

De plus, le partenariat de Bala Vikasa avec SOPAR, organisation canadienne financée par l'ACDI, lui permet d'imposer des règles de fonctionnement rigoureuses aux organisations participantes, de se doter d'un modèle de développement organisationnel novateur par rapport aux pratiques en cours dans la région et d'avoir une vision à long terme.

La relation de confiance entre SOPAR/Bala Vikasa et les autorités locales, qui s'est instaurée sur la base des résultats atteints au cours des années, permet à SOPAR/Bala

Vikasa d'influencer les pratiques en matière de gestion du développement. Le fait de collaborer avec les élus locaux et de promouvoir dans le cadre des formations des valeurs de bonne gouvernance, de transparence, de saine gestion et d'imputabilité contribue au développement de pratiques de gestion rigoureuses et porteuses de résultats.

Les conditions pour assurer la pérennité sont une partie intégrante de l'approche de SOPAR/Bala Vikasa, d'une part via le protocole d'entente entre SOPAR et Bala Vikasa et, d'autre part par l'approche endogène favorisant l'appropriation par les communautés et les bénéficiaires des acquis. L'effet multiplicateur et le rayonnement des initiatives assurent la reproductibilité du modèle auprès d'autres villages et groupes cibles.

Le Centre de Formation (PDTC) est un élément important conduisant à la pérennité des résultats et assurant la réplique et la diffusion de l'approche expérimentée, en Inde et dans d'autres pays en développement voire auprès d'organisations canadiennes oeuvrant en développement communautaire.

En faisant de ce Centre un Centre d'excellence reconnu par de nombreux partenaires au développement, SOPAR/Bala Vikasa contribue à assurer la viabilité de l'organisation en accroissant son rayonnement et son potentiel de générer des fonds pour la poursuite des activités de développement durable.

Au terme du programme 2004-2007, SOPAR arrive à un point tournant de son évolution en ce sens que l'organisation partenaire de SOPAR en Inde, Bala Vikasa, aura atteint une vitesse de croisière et une autonomie de gestion et de programmation qui lui permettra de se positionner comme organisation crédible, efficiente et efficace en développement communautaire dans l'Andhra Pradesh et le reste de l'Inde. Le protocole d'entente signé entre les deux organisations en mars 2007 vient confirmer l'autonomie de Bala Vikasa et détermine les champs de responsabilité et de partenariat entre les deux organisations.

Désormais, le rôle de SOPAR auprès de Bala Vikasa en est un d'appui conseil et d'appui financier à son programme de développement communautaire. Les deux organisations demeurent cependant liées quant à leur mission, à leur vision commune du développement et à leur engagement mutuel vis-à-vis du développement communautaire dans l'Andhra Pradesh. Le programme 2007-2012 élaboré conjointement par les deux organisations et pour lequel l'ACDI a approuvé une contribution financière de l'ordre de 4 010 000 \$ sur cinq ans vient consolider le partenariat.

Ce programme de cinq ans qui intègre une nouvelle composante, le programme « jeunes », sera l'occasion de mettre en œuvre les modalités de partenariat consignées dans l'accord de contribution et de préparer la prochaine phase (au-delà de 2012) sur la base des acquis et des leçons tirées.

Pour l'organisation au Canada, ce sera également l'occasion d'amorcer une réflexion stratégique sur son avenir, de développer et d'analyser différents scénarii de développement et de faire des choix stratégiques pour l'avenir. Quelques scénarii possibles sont identifiés dans le tableau suivant :

SCÉNARI	OPPORTUNITÉS	CONTRAINTES	CONDITIONS DE RÉALISATION
<p>1. Maintien du statut actuel de SOPAR et consolidation du partenariat avec Bala Vikasa</p>	<p>L'organisation a un savoir-faire et un savoir-être qui lui permettent de poursuivre son action dans la même direction. Bala Vikasa est une organisation crédible qui a une expertise reconnue dans la mise en œuvre de programmes de développement communautaire. Le protocole d'entente entre SOPAR et Bala Vikasa définit clairement les mandats, rôles et responsabilités de chacune des organisations.</p>	<p>Capacité de renouvellement des ressources humaines engagées dans le développement de SOPAR (CA et personnel). Incertitude quant au financement de l'ACDI au-delà de 2012. Essoufflement des donateurs actuels et obligation de renouveler le bassin de donateurs.</p>	<p>L'ACDI renouvelle le financement de SOPAR aux mêmes conditions. Le niveau de financement hors ACDI est maintenu et même augmenté. Le CA maintient son niveau de motivation et d'engagement et le membership se renouvelle. Une équipe solide avec des expertises complémentaires au Canada. Les modalités du protocole d'entente entre SOPAR et Bala Vikasa sont effectives. Recherche de nouveaux donateurs. La Fondation SOPAR accroît sa capacité de générer des revenus.</p>
<p>2. Augmentation du rayonnement de SOPAR en Inde ou ailleurs et développement de nouveaux partenariats avec des ONG locales en vue de reproduire le modèle de développement SOPAR/Bala Vikasa</p>	<p>Crédibilité de Bala Vikasa et capacité de développer des alliances avec de nouveaux partenaires en Inde et ailleurs dans le monde via le PDTC. Méthodologie de partenariat expérimentée avec succès auprès de Bala Vikasa. Compétences au sein de l'équipe de SOPAR au Canada.</p>	<p>Capacité d'absorption de Bala Vikasa. Pression sur les ressources humaines, matérielles et financières de Bala Vikasa. Ouverture des membres du CA à développer des partenariats avec d'autres ONG en Inde. Capacité de s'engager à long terme (horizon de 20 ans). Recherche de financement pour le développement de nouveaux partenariats.</p>	<p>Volonté d'expansion de SOPAR au-delà de Bala Vikasa. Investissement dans l'identification de partenaires et analyse de faisabilité. Appuis de donateurs (dont l'ACDI). Compétences requises au sein de l'équipe au Canada.</p>

SCÉNARI	OPPORTUNITÉS	CONTRAINTES	CONDITIONS DE RÉALISATION
<p>3. Alliance de SOPAR avec une ONG canadienne</p>	<p>Les acquis de SOPAR/Bala Vikasa (notamment le Centre de Formation, les ONG locales qui ont développé une expertise en développement communautaire, les compétences du personnel de Bala Vikasa) constituent des atouts importants pour une ONG qui veut élargir son rayonnement dans la région. SOPAR pourrait bénéficier des compétences en levée de fonds d'autres ONG qui ont développé cette expertise. Réduction de l'aspect administratif et de gestion au Canada au profit de l'appui conseil en développement communautaire, spécificité de SOPAR/Bala Vikasa.</p>	<p>La spécificité de SOPAR serait diluée dans un consortium avec d'autres ONG. La relation privilégiée de SOPAR et Bala Vikasa serait moins forte. Bala Vikasa deviendrait un partenaire parmi tant d'autres et le lien de symbiose avec SOPAR serait réduit. Le niveau de financement actuel des activités de Bala Vikasa ne serait pas nécessairement assuré.</p>	<p>Vision partagée et complémentarité de SOPAR/Bala Vikasa avec l'ONG retenue. Bala Vikasa a développé un niveau d'autonomie important tant sur le plan technique que sur le plan financier. Le consortium s'engage à poursuivre le partenariat établi avec Bala Vikasa accompagné d'un appui financier. Le membership de SOPAR (les donateurs fidèles, membres fondateurs et membres du CA) exercent une influence prépondérante sur la vision et la mission du consortium.</p>
<p>4. Réduction des activités de SOPAR au Canada et transfert des acquis à Bala Vikasa = « phasing out »</p>	<p>SOPAR a atteint les objectifs de son mandat et sa mission se poursuit à travers Bala Vikasa. Aboutissement positif d'une démarche de développement durable intégré. Reconnaissance du travail accompli et assurance d'une continuité des acquis.</p>	<p>Risque d'une baisse du niveau d'activités de Bala Vikasa liée à une réduction du financement de SOPAR.</p>	<p>La Fondation SOPAR poursuit son appui financier à Bala Vikasa.</p>

8 Recommandations

Tenant compte des résultats de l'évaluation du programme 2004-2007 de SOPAR, nous recommandons :

Pour l'ACDI :

- Que la Direction du Partenariat poursuive son appui financier à SOPAR à titre de partenaire privilégié ayant contribué à mettre en œuvre avec succès les approches et politiques de l'ACDI en matière de développement international durable.
- Que la Direction du Partenariat diffuse au sein de l'ACDI l'approche et les résultats atteints par SOPAR dans la région de l'Andhra Pradesh, notamment dans le cadre de la composante « femmes ».
- Que la Direction du Partenariat fasse connaître auprès des ONG canadiennes, dans le cadre de rencontres d'information, le modèle de développement communautaire expérimenté par SOPAR dans l'Andhra Pradesh ainsi que le mandat du Centre de Formation (PDTC) pouvant offrir des formations en développement communautaire aux partenaires des ONGs canadiennes sur le terrain.

Pour SOPAR :

- Que SOPAR maintienne sa concentration tant sur le plan géographique qu'au niveau des secteurs d'intervention (en y intégrant la composante « jeunes ») tout en augmentant son rayonnement par le biais du Centre de Formation (PDTC).
- Que SOPAR élargisse son programme d'engagement du public au niveau secondaire et, en consultation avec Bala Vikasa, qu'elle adapte ses contenus et ses outils de communication en fonction des différents thèmes privilégiés.
- Que SOPAR élargisse son bassin de donateurs, notamment dans le secteur privé, de façon à diversifier ses sources de financement et à augmenter ses fonds propres afin d'accroître son autonomie vis-à-vis des fonds publics tout en maintenant son niveau d'engagement vis-à-vis de son partenaire.
- Que le CA de SOPAR entreprenne une réflexion en profondeur (de type planification stratégique) sur les perspectives de développement de l'organisation au-delà de 2012 (sur la base des scénarii proposés par les évaluateurs) de même que sur les conditions de réalisation de ces scénarii.
- Que SOPAR/Bala Vikasa se dote d'un cadre de rendement intégré (intégrant les quatre composantes du programme dans un même cadre et identifiant des résultats de niveaux « effet » et « impact ») pour l'ensemble de son programme (voir l'exemple à la page suivante) comme outil de promotion auprès de partenaires et de donateurs potentiels.

Pour SOPAR/Bala Vikasa :

- Que SOPAR/Bala Vikasa documente davantage les expériences et les initiatives en développement communautaire et diffuse ces expériences, meilleures pratiques et facteurs de succès auprès d'autres organisations tant en Inde que dans d'autres régions (notamment en Asie) et auprès de la communauté internationale (ONG et autres organisations).
- Que SOPAR/Bala Vikasa fasse connaître le programme de formation en développement communautaire (en tant que modèle conceptuel unique et novateur basé sur la pratique) auprès d'organisations tant en Inde qu'en Asie, en Afrique et au Canada.

EXTRANTS	EFFETS	IMPACT
<ul style="list-style-type: none"> • Une structure de gouvernance transparente et apte à assurer la reddition de comptes. • Du personnel compétent. • Des outils de gestion efficaces. • Des mécanismes administratifs et financiers efficaces. • Un Centre de Formation à la fine pointe du développement communautaire « action learning centre ». • Un réseau de partenaires dans l'Andhra Pradesh, en Inde et dans le monde. • Des SHA autonomes et efficaces. • Un modèle de développement expérimenté. • Des valeurs partagées. • Programmes d'eau implantés : accès à l'eau potable et de culture. • Programme d'alphabétisation mis en oeuvre : population alphabétisée. • Des activités génératrices de revenus : augmentation des revenus de familles et de leur capacité d'épargne. • Des femmes outillées pour prendre en charge leurs activités de développement. • Des jeunes ayant développé des habilités (formation technique et professionnelle, valeurs, implication dans la communauté, leadership, etc.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Une organisation partenaire, Bala Vikasa, crédible, efficace et ayant une expertise reconnue en développement communautaire. 2) Un modèle de développement communautaire intégré, endogène et auto-porteur. 3) Des populations pauvres (femmes, hommes, jeunes) qui s'organisent et investissent pour améliorer les conditions de vie de leur famille et de leur communauté. 	<p>Un développement durable équitable basé sur un esprit de partage et de don de soi qui respecte les droits de la personne et l'égalité entre les femmes et les hommes et qui leur permet d'avoir un accès équitable aux ressources et aux bénéfices du développement.</p>

Annexes

Annexe A : Liste des personnes et des organisations interviewées au Canada

Liste des personnes et des organisations interviewées au Canada

Personnel de SOPAR au Canada

- Alain Godbout, Directeur
- Shobba Singareddy, Chargée de projet
- Kim Claveau, Responsable du programme d'engagement du public

Membres du conseil d'administration

- André Bourassa, Président
- Éric Gingras, Secrétaire
- Sylvain Lefebvre, Trésorier
- Bernard Giroux, Vice-président
- Marc Gingras, Administrateur
- Stéphane Courtemanche, Administrateur

Personnel des établissements scolaires participant au programme « Les enfants changent le monde » pour l'engagement du public canadien

- Johanne Drapeau, École secondaire Daniel Johnson et École secondaire Anjou.
- Roger Tremblay, École Gentilly, École Les Petits Castors, École Samuel de Champlain.
- Noël Marceau, École secondaire Joseph-François Perreault.
- Barbara Bannon, Olympic Heights School, Alberta
- Jill Alano, Florence MacDougall, Community School

Personnel de la Fondation Jules et Paul-Émile Léger

- Linda Sauvé, Coordonnatrice du programme Asie
- Pierrette Lévesque, Adjointe au Directeur des programmes internationaux

Annexe B : Calendrier de mission en Inde

Calendrier de mission en Inde

Date	Heure	Activité
jeu.-sam., 15-17 mars		Déplacement Montréal-Francfort-Hyderabad-Warangal
sam., 17 mars	19 h 00	Briefing Programme SOPAR/Bala Vikasa avec Mme Angèle Gingras, fondatrice SOPAR/Bala Vikasa, et M. Shoury Reddy, Directeur adjoint Bala Vikasa
dim., 18 mars		Congé
lun., 19 mars	a.m.	<u>Programme « femmes » :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Revue du programme - Rencontre avec un groupe de femmes, village de Mallakapalli - Entrevue avec 2 femmes
	p.m.	<u>Programme « femmes » :</u> Visite avec 2 femmes bénéficiaires du micro-crédit
mar., 20 mars		Congé – Nouvel an Telugu
merc., 21 mars	a.m.	<u>Programme « eau » (bassins/eau potable/réservoirs et forages) :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Visite réservoir, village de Parvathagiri/interaction avec la communauté villageoise/entrevue avec 1-2 bénéficiaires - Visite bassin d'eau, village de Gangadevipalli/interaction avec la communauté villageoise/entrevue avec 1-2 bénéficiaires - Visite forage, village de Machapur
	p.m.	<u>Programme « eau » :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Visite site purification eau, village de Kandugula - Interaction avec la communauté villageoise - Entrevue avec 1-2 bénéficiaires
jeu., 22 mars	9h30	<u>Programme « femmes » :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Assistance/observation : programme de renforcement des capacités des femmes leaders (SHA) au Bala Vikasa PDTC
	p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevue avec le coordonnateur du Programme Eau, M. K. Pratap - Entrevue avec 4 leaders de groupes de femmes - Entrevue avec la coordonnatrice du Programme Femmes, Mme D. Latha
ven., 23 mars	9h00	Revue de la documentation, PDTC
	10h30	<u>Programme « femmes » :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Assistance/observation : groupe des coordonnatrices du Programme « femmes » - Interaction avec le groupe
	p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - Dîner avec Père Augusto Colombo, Directeur de Bala Vikasa - Entrevues avec Mme V. Swapna, comptable et M.

Date	Heure	Activité
		<p>Veerabhadra Raju, vérificateur de Bala Vikasa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevue avec 1-2 coordonnateurs de programme - Entrevue avec M. Shoury Reddy, Directeur adjoint - Entrevue avec 5 coordonnatrices du programme « femmes »
sam., 24 mars	a.m.	<p><u>Programme « renforcement des capacités » :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistance aux formations (2-3 séances au cours de la journée)/ interaction avec groupes - Focus group avec des membres de comités d'eau en formation - Visites guidées du PDTC et PDTC Extension
	p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre avec Évêque Thumma Bala, Président Bala Vikasa - Entrevues avec l'équipe du Programme « renforcement des capacités », M. Raja Mohan, Coordonnateur et enseignant, et Sr. T. Lourdummy, Recherche et documentation/enseignante - Entrevue avec Père Sundaraju, Guntur Diocese Social Service Society, ONG partenaire de Bala Vikasa - Entrevue avec Angèle Gingras, fondatrice SOPAR/Bala Vikasa
dim., 25 mars		Congé
lun.-merc., 26-28 mars		Rapport préliminaire
jeu.-ven., 29-30 mars		Déplacement Warangal-Hyderabad-Amsterdam-Montréal

Annexe C : Liste des documents consultés

Liste des documents consultés

Agence canadienne de développement international (ACDI). *Stratégie de développement durable : 2004-2006*.

Bala Vikasa Social Service Society. *Forum of Religious Women Associations for Rural Development (Bala Vikasa-FORWARD)*. (copie électronique)

_____. *Program Management Water Program*.

_____. *Organizational Chart*.

_____. *Sopar-Bala Vikasa Development Programs: Mid term Report (October 2004 – March 2005)*, May 2005.

_____. *Sopar-Bala Vikasa Training and Capacity Building Program: Mid term Report (October 04 – March 05)*, May 2005.

_____. *Women Integrated Development Program*.

Bala Vikasa People Development Training Center. *Brochure*.

_____. *Diploma in Community-Based Development: Prospectus 2004-05*.

_____. *Training Program*.

_____. *Drinking Water: A Catalyst for Community Development – Bala Vikasa Drinking Water Programme: A Holistic Approach to Community Development*,” *Sharing Series 4*, March 2006.

_____. *“Microcredit: Not Just Money! – The Story of Bala Vikasa Integrated Women Development Programme Loan Facilities*,” *Sharing Series 3*, March 2005.

_____. *“Water: Bridging the Gap – Impact Study on Bala Vikasa Water Programs (Bala Vikasa WPs)*,” *Sharing Series 2*, May 2004.

Bala Vikasa People Development Training Center Consultancy Unit. *India Strategic Planning Framework 2006-2010: A Document Submitted to the Léger Foundation*, February 2005.

Ferland, Jean-Paul. *Société de Partage SOPAR Évaluation du Programme des Priorités sociales 2001-2004*. Direction du Secteur volontaire, Direction générale du partenariat canadien, Agence canadienne de développement international, Gatineau, 30 mars 2004.

Samson & Associates. *Initial Visit Report: SOPAR - Programme triennial SOPAR, 2004-2007*. CIDA Reference No. F1416-7032773.

SOPAR, *CIDA 2007-2012: Overview of the SOPAR Proposal to the Canadian International Development Agency*. (copie électronique)

_____. *Development Program 2004-07*. (copie électronique)

_____. *Programme Triennial SOPAR/ACDI (2004-2007) S62628 Intermediate Report (April 2006 – September 2006 (SOPAR – Bala Vikasa)*, October 31, 2006.

_____. *Rapport annuel 2005-2006*.

_____. *SOPAR Programme triennial S62628 Annual Report (May 1st 2004 – March 31st 2005)*.

SOPAR-Bala Vikasa, *Memorandum of Understanding between Bala Vikasa and SOPAR*, March 2007.

_____. *Programme 2004-2007 SOPAR-Bala Vikasa : Rapport Final*, mai 2007.

_____. *Summary Report of Sopar-Bala Vikasa 3 Year Program 2004-2007*. April 2007.

SOPAR-CIDA. *Programme Proposal-Acceptance 2004-2007*.