



## AVIS AU CONSEIL N° 98-02

### **Objet : Fonds nord-américain pour la coopération environnementale**

Le Comité consultatif public mixte (CCPM) de la Commission de coopération environnementale (CCE) :

RECONNAISSANT le rôle important que joue le Fonds nord-américain pour la coopération environnementale (FNACE) en créant, au sein du public, un groupe de personnes intéressées aux questions qui sont au cœur de la mission de la CCE;

FÉLICITANT le personnel du FNACE pour l'excellent travail qu'il a accompli en termes d'administration du fonds;

ENVISAGEANT d'exercer une fonction de coordination permanente relativement à l'évolution et au développement du FNACE, et prévoyant reconstituer un groupe de travail à cette fin;

AYANT EXAMINÉ l'évaluation provisoire du FNACE et souscrivant à ses recommandations et conclusions;

DÉCIDE, dans le cadre du présent avis, de suggérer au Conseil d'accepter ladite évaluation et ses recommandations, et de l'inviter à porter une attention particulière aux points suivants :

- a) la question du renouvellement des subventions;
- b) la durée du mandat et la rotation des membres du comité de sélection;
- c) la fourniture d'une assistance technique aux demandeurs et aux bénéficiaires de subventions;
- d) l'intégration des employés du FNACE au personnel de la CCE.

ADOPTÉ PAR LES MEMBRES DU CCPM,

le 23 janvier 1998.

Annexe : Évaluation provisoire du Fonds nord-américain pour la coopération environnementale (FNACE).

**SAL Consulting**

Sheila A. Leahy, directrice Téléphone : (847) 735-1616  
508, Ravine Avenue Télécopieur : (847) 735-1681  
Lake Bluff, Illinois 60044 Courrier électronique :  
États-Unis [leahy@cedar.cic.net](mailto:leahy@cedar.cic.net)

**ÉVALUATION PROVISOIRE DU  
FONDS NORD-AMÉRICAIN POUR LA  
COOPÉRATION ENVIRONNEMENTALE  
(FNACE)**

Préparée par :

SAL Consulting

**Enquêteurs principaux :**

Jasmin Aguilar (Mexique) et  
Sheila Leahy (États-Unis)

**15 décembre 1997**

---

*Contenu du rapport*

Introduction  
Résumé  
Méthodologie employée  
Conclusion

## **Introduction**

En septembre 1997, le Fonds nord-américain pour la coopération environnementale (FNACE) s'est vu demander de participer à une évaluation provisoire du travail qu'il réalise, dans le but de :

- permettre au personnel du Fonds, aux membres du Comité de sélection, aux responsables de la Commission de coopération environnementale (CCE) et aux membres du Comité consultatif public mixte (CCPM) de connaître l'incidence du FNACE et son fonctionnement;
- mettre en relief les moyens que le FNACE pourrait employer pour améliorer son fonctionnement et avoir plus d'impact, sur la base des résultats de l'évaluation;
- jeter les bases d'une évaluation globale du FNACE, si le besoin se présente.

Le personnel du FNACE devait présenter les résultats d'un rapport provisoire à la fin décembre 1997.

Les services de SAL Consulting ont été retenus pour réaliser la partie de l'évaluation qui consistait à recueillir les observations et les idées des principales parties prenantes du FNACE, c'est-à-dire le Comité de sélection du Fonds, les membres du CCPM, le personnel du Fonds, les effectifs de la CCE et les organisations qui ont déposé des demandes de subventions. Le personnel de SAL Consulting au Mexique et aux États-Unis a pu recueillir de précieuses données sur le FNACE au moyen d'entrevues téléphoniques ou par le biais d'Internet. Les consultants ont ainsi sondé 15 organisations qui avaient sollicité des fonds, trois membres du CCPM, deux employés de la CCE, une personne employée au Fonds, ainsi que les six membres du Comité de sélection. Les résultats de ces entrevues sont reproduits dans le résumé du présent rapport.

### **Résumé : résultats et recommandations**

Cette section présente un résumé des renseignements recueillis à partir des entrevues effectuées auprès du personnel de la CCE et du FNACE, des membres du CCPM, des membres du Comité de sélection du Fonds et des demandeurs de subventions. Elle renferme des recommandations extraites de ces entrevues et visant à améliorer le fonctionnement du FNACE et lui permettre d'avoir un plus grand impact. Les recommandations renferment aussi quelques suggestions pour une évaluation plus détaillée du Fonds à l'avenir, si le besoin se faisait sentir.

Dans la première partie, nous offrons un résumé des points de vue exprimés par les effectifs de la CCE, le personnel du FNACE, les membres du CCPM et les membres du Comité de sélection du Fonds. La deuxième partie présente les réflexions que les demandeurs de subventions ont formulées au sujet du Fonds et de la procédure de demande de subventions.

## **Première partie**

*(point de vue des membres du CCPM, des effectifs de la CCE,  
du personnel du FNACE et des membres du Comité de sélection)*

### ***Personnel du FNACE***

#### Résultats

- Tous les répondants ont attribué une cote très élevée au personnel du Fonds;
- les caractéristiques recherchées chez le personnel (par ex., capacité de travailler dans les trois langues, sens du leadership et compétences en matière d'octroi de subventions) sont un facteur important du succès du Fonds;
- deux personnes suffisent à l'heure actuelle compte tenu du montant du budget du Fonds et des tâches qu'elles doivent accomplir;
- il y a consensus chez les répondants pour dire que la constitution de réseaux avec d'autres bailleurs de fonds et l'assistance technique sont des tâches appropriées et des facteurs décisifs, cependant...
- si le personnel du Fonds doit consacrer plus de temps au réseautage ou à offrir de l'aide aux demandeurs, ses effectifs s'en ressentiraient et la qualité de leur travail risque d'en pâtir; si le personnel doit exécuter des tâches supplémentaires, il faudrait songer à augmenter le nombre de personnes travaillant au Fonds.

#### Recommandations

- Les qualités exceptionnelles que l'on recherche chez les employés du Fonds devraient figurer dans la description des postes à combler;
- le niveau des effectifs du Fonds devrait demeurer inchangé, sauf si le personnel est appelé à exécuter d'autres tâches.

### ***Comité de sélection***

#### Résultats

- Les membres du Comité de sélection sont ravis de l'expérience qu'ils ont vécue. Ils disent apprécier l'atmosphère de travail collégial et le fait d'être placé devant une riche gamme de projets intéressants; ils sentent en outre qu'ils participent à l'effort visant à améliorer la situation au niveau local;
- la durée du mandat n'est pas clairement définie; il devrait y avoir une limite formelle à la durée du mandat pour assurer le renouvellement des membres du Comité de sélection;
- la composition actuelle du comité est appropriée; la durée du mandat n'est pas inférieure à deux ans et ne dépasse pas trois ans; il faudrait étaler le roulement des membres désignés par chaque pays afin d'assurer une certaine cohérence; l'opinion est divisée en ce qui a trait au fait qu'une personne soit désignée pour un deuxième mandat; les membres du Comité de sélection sont d'avis qu'un membre du CCPM devrait siéger au comité;

- les effectifs de la CCE, le personnel du FNACE, les membres du CCPM et les membres du Comité de sélection ont énoncé une série de compétences idéales que devrait posséder un membre de cet organe, notamment : habitude de traiter avec les organisations non gouvernementales (ONG), connaissance des questions environnementales, capacité de saisir des enjeux continentaux et compréhension de la portée de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA);
- la plupart des répondants ont souligné l'importance d'une procédure d'examen et de sélection indépendante; il y avait consensus pour dire que la CCE et le CCPM devraient élaborer des lignes directrices générales dans ce domaine.

#### Recommandations

- Adopter formellement une durée pour le mandat des membres (minimum de deux ans, maximum de trois ans), étaler le renouvellement des membres pour assurer la cohérence, résoudre la question de la désignation des membres pour un deuxième mandat;
- dresser une liste des aptitudes idéales des membres du Comité de sélection et l'intégrer dans le mandat des membres afin d'orienter les ministres dans le choix des personnes qu'ils désignent; il faudrait aussi recommander qu'un membre du CCPM siège au comité.

#### *Les demandes de propositions, les demandes de financement et la procédure de sélection*

##### Résultats

##### *Les demandes de propositions de projets*

- La plupart des répondants ont convenu qu'il était difficile de déterminer si la distribution des demandes de propositions était suffisante, mais l'on peut présumer que la diffusion est satisfaisante compte tenu du nombre important et de la diversité des propositions reçues;
- même s'il y avait consensus pour dire que le Fonds pourrait cibler les demandes de propositions dans certains domaines (des zones géographiques, ou par types d'enjeux) où il y a peu de propositions, presque tous les répondants étaient d'avis qu'il ne fallait pas encourager les organisations à présenter davantage de propositions étant donné le nombre élevé de demandes qui sont rejetées à l'heure actuelle;
- tous les répondants étaient d'avis que la demande de propositions était assez claire et bien définie.

##### *Les demandes de financement*

- À l'exception de ce qui s'est produit pendant le premier cycle d'octroi de subventions, les répondants ont dit que le temps alloué pour préparer une proposition préliminaire et une proposition détaillée était suffisant;
- les répondants estiment que la procédure en deux étapes (proposition préliminaire et proposition détaillée) est appropriée et la trouvent très utile.

##### *La sélection*

- La plupart des répondants ont déclaré qu'ils considéraient que la procédure d'examen des propositions était rationnelle; la documentation soumise par le personnel du Fonds aux membres du Comité de sélection est bien préparée, mais certains membres se plaignent de ne pas toujours avoir le temps d'assimiler tous les documents (plus particulièrement à l'étape de la proposition préalable);

- les membres du comité font preuve d'un sain respect devant le jugement que peut porter un autre membre au sujet d'un projet proposé par une organisation du pays qui l'a désigné;
- les membres du Comité de sélection parviennent en général à un consensus au sujet d'une proposition, à l'issue d'un débat soutenu qui porte la plupart du temps sur la capacité des demandeurs ou sur la question de savoir si la proposition servira vraiment la collectivité;
- certains membres du comité sont d'avis que la procédure de sélection dans le cas des demandes de fonds d'urgence manque de rigueur et qu'elle devrait être améliorée.

### Recommandations

#### *Les demandes de proposition*

- Le Fonds devrait examiner soigneusement les lacunes évidentes quant au nombre de propositions par zone géographique ou par types d'enjeux, afin de déterminer s'il est nécessaire et/ou approprié de cibler les demandes de propositions.

#### *La procédure de sélection*

- Étant donné que les membres du Comité de sélection ont un emploi du temps très chargé, le personnel du FNACE devrait tenter de leur offrir l'information suffisante et nécessaire sur les demandeurs pour les encourager à réfléchir attentivement à chacune des propositions reçues;
- dans le cadre d'une future évaluation d'ensemble, le Fonds devrait inclure un volet sur l'uniformité des politiques de sélection des demandes des fonds d'urgence.

### Les liens entre le FNACE, le CCPM et la CCE

#### Résultats

- Plusieurs organisations ayant sollicité des fonds au FNACE connaissent peu la CCE, voire pas du tout; plusieurs sont d'avis que le Fonds devrait faire connaître la Commission et que celle-ci en retour devrait promouvoir le Fonds;
- il y avait consensus au sein des répondants pour dire que le FNACE est un puissant véhicule qui permet de toucher le grand public et de favoriser la constitution de groupes d'intérêt autour d'enjeux clés liés au commerce et à l'environnement; beaucoup pensent aussi que le Fonds est le « visage public » de la CCE; cependant, l'opinion prévaut que la CCE n'utilise pas le potentiel du FNACE pour toucher le public et l'éduquer;
- certains répondants pensent que le FNACE a des affinités naturelles avec le CCPM car tous deux ont une interaction avec le public, mais certains sont d'avis que le FNACE est mieux à même de toucher le grand public et les organisations qui sont vraiment à la base (par ex., le CCPM attire souvent les mêmes personnes à ses réunions publiques, alors que le FNACE interagit avec une audience toujours plus vaste);
- les répondants ont convenu qu'il y a des tensions de base entre la CCE et le FNACE, en partie causées par le fait que le budget du Fonds provient du budget annuel de fonctionnement de la Commission, ce qui oblige cette dernière à opérer des compressions de ses programmes;

- plusieurs personnes sont d'avis que le FNACE est placé dans une position précaire; pour preuve, les fonds qui lui sont alloués chaque année sont remis en question et il doit constamment justifier sa raison d'être; plusieurs répondants ont affirmé que le FNACE devrait être financé par d'autres sources (par ex., par les ministres, directement), mais ils font tout de suite remarquer qu'il est peu probable que ces stratégies de financement puissent être mises en oeuvre;
- les opinions des répondants divergent grandement sur la question de la chaîne de responsabilité au sein du Fonds; cependant, presque tous préfèrent une définition plutôt vague, car elle permet une plus grande souplesse; il y a un fort consensus pour dire qu'il ne faudrait rien faire qui risque de compromettre l'indépendance du Comité de sélection;
- le personnel du FNACE collabore avec le personnel de la CCE chargé des programmes dans le but de renforcer l'échange d'information, mais le personnel de la CCE a eu du mal à trouver le temps voulu pour tirer parti de ces rapports; le personnel du Fonds a reçu un solide soutien de la Commission en matière d'informatique et de comptabilité, ce qui n'a pas toujours été le cas pour d'autres formes de soutien administratif.
- il y avait consensus parmi les répondants pour dire qu'un flux d'information et de connaissances soutenu et régulier entre le personnel du FNACE et les effectifs de la CCE devrait profiter aux deux organes.

#### Recommandations

- L'évaluation provisoire du FNACE devrait servir à lancer un dialogue ouvert avec la CCE au sujet des tensions réelles ou perçues dans un effort d'améliorer le flux d'information et le soutien réciproque;
- il faudrait entreprendre un examen minutieux des capacités de diffusion et de mobilisation du Fonds, qu'il agisse seul ou avec d'autres organes de la CCE, afin de permettre à la Commission d'utiliser pleinement le potentiel offert par le Fonds;
- il faudrait réexaminer les contrats d'embauche du personnel du Fonds pour déterminer s'il ne conviendrait pas plutôt que ces personnes fassent partie des effectifs de la CCE;
- le FNACE devrait étudier la possibilité d'inviter le personnel de la CCE et/ou les représentants suppléants à visiter les sites des projets pour apprécier le travail réalisé par les organismes ayant reçu des fonds.

#### *Les priorités et les politiques d'octroi des subventions du FNACE et leur évaluation*

##### Résultats

##### *Priorités et politiques en matière d'octroi des subventions*

- Un groupe important de répondants est d'avis que les priorités du FNACE en matière de d'octroi de subventions devraient être étroitement liées aux priorités de la CCE, alors qu'un autre groupe non moins nombreux est d'avis que les ressources du Fonds ne devraient pas servir à financer les priorités de la CCE; quoi qu'il en soit, tous ont convenu que le FNACE ne devrait pas se montrer trop ambitieux compte tenu de ses ressources limitées;

- les répondants ont dit que la question de l'octroi de financement à un projet ayant déjà reçu des subventions restait à résoudre;
- presque tous les répondants étaient d'avis que beaucoup de temps et d'énergie avaient été consacrés à l'élaboration des lignes directrices actuellement en vigueur et que tout changement, s'il s'avérait nécessaire, devrait être minime; les effectifs de la CCE, le personnel du FNACE, les membres du CCPM et les membres du Comité de sélection ont indiqué le type de projets qu'ils aimeraient financer à l'avenir, en soulignant l'importance du développement durable; ils veulent des projets ancrés dans la collectivité qui comptent avec la participation des peuples autochtones, qui sont exécutés à l'échelle binationale ou dans les trois pays, qui font appel à des innovations, qui établissent un lien entre commerce et environnement, et qui servent à promouvoir des écoproduits; la diffusion d'idées novatrices devrait également faire partie des priorités du FNACE;
- des répondants ont dit qu'il faudrait élaborer un calendrier officiel pour l'évaluation du Fonds, en faisant remarquer qu'il devait fréquemment justifier son utilité ou son impact.

#### *Évaluation/indicateurs de succès*

- La plupart des répondants ont suggéré que le Fonds prenne contact avec d'autres bailleurs de fonds (comme Mott, Pew, Bronfman) pour qu'ils aident le FNACE à recueillir des données sur des indicateurs de réussite;
- d'autres personnes ont proposé que le FNACE se mette en rapport avec des organismes gouvernementaux ou des ONG (telles Sustainable Seattle et le CRDI) qui ont déjà élaboré de tels indicateurs;
- certaines personnes ont fait remarquer que la CCE et d'autres organismes (par ex., The Nature Conservancy, The National Wildlife Federation) ont réalisé de nombreuses études et dressé des cartes sur la situation de l'environnement en Amérique du Nord; le FNACE devrait réunir ce matériel pour créer des données de base à jour sur la région.

#### Recommandations

- Après examen du point de vue exprimé par les répondants (voir la deuxième partie), le FNACE devrait établir et confirmer une politique relative au financement d'un projet qui a déjà reçu des subventions, et faire connaître sa position dans les publications à venir;
- dans le cadre d'une évaluation globale, le Fonds devrait étudier des suggestions ayant trait à ses priorités en matière d'octroi de subventions, en ayant présent à l'esprit que la plupart des personnes interviewées se disent satisfaites des lignes directrices actuellement en vigueur (voir, dans la deuxième partie, le point de vue des demandeurs de fonds à ce sujet);
- une évaluation d'ensemble devrait contenir une proposition visant les cycles d'évaluation formelle du Fonds, ainsi que le budget nécessaire;
- il faudrait examiner, dans le cadre d'une évaluation plus poussée, les sources d'information proposées en matière d'indicateurs et de techniques d'évaluation (voir les idées mises de l'avant par les demandeurs de subventions dans la deuxième partie).

## **DEUXIÈME PARTIE**

*(point de vue des demandeurs de fonds)*

### *Personnel du FNACE*

#### Résultats

- Presque tous ceux qui ont eu à traiter avec le Fonds ont trouvé que le personnel était très serviable;
- les représentants de plusieurs groupes mexicains ont déclaré qu'il leur était parfois difficile de se mettre en contact avec le personnel du Fonds en raison des décalages horaires et de la qualité du service téléphonique dans certaines régions du Mexique;
- les petites associations qui n'avaient pas d'expérience en matière de levée de fonds ont eu besoin d'aide; le personnel du Fonds leur a fourni cette aide et les a rassurés; les représentants de ces organisations encouragent le FNACE à maintenir cette tradition d'assistance;
- les demandeurs ont trouvé que le personnel savait se montrer très patient et qu'il comprenait les défis auxquels les associations doivent faire face au moment de monter un projet à l'échelle binationale ou dans les trois pays;
- plusieurs demandeurs de fonds n'ont eu que peu de contact verbal avec le personnel du FNACE (et parfois pas du tout), y compris ceux qui ont reçu des subventions; la communication verbale est surtout réservée à ceux qui en manifestent le besoin; il y a beaucoup d'échanges par écrit entre les demandeurs et le personnel du Fonds, par la poste, par courrier électronique, ou encore sous la forme de rapports d'étape;

#### Recommandations

- Dans le cadre d'une évaluation globale, il faudrait se pencher sur l'assistance technique que le personnel du Fonds offre aux demandeurs afin d'établir un niveau approprié d'assistance qui répondrait aux besoins des demandeurs sans pour autant empêcher le personnel d'accomplir l'ensemble de ses tâches;
- sur une note similaire, l'évaluation globale devrait permettre d'examiner l'interaction entre le personnel et les organismes à qui le Fonds a octroyé des subventions afin d'établir un degré souhaitable d'interaction qui permettrait au personnel de faire un suivi.

### *Les demandes de proposition, les demandes de subvention et la procédure de sélection et de refus des propositions*

#### Résultats

##### *Les demandes de proposition*

- Le bouche à oreille semble être l'un des moyens les plus efficaces de diffusion des demandes de propositions préliminaires; les universités et les organismes gouvernementaux ou parapublics se sont avérés un canal très efficace de diffusion des demandes aux organisations communautaires;

### *Les demandes de subventions*

- La plupart des personnes interviewées étaient d'avis que le formulaire de demande de propositions préliminaires était assez clair et plus direct que la plupart des formulaires, à l'exception notable de plusieurs petites organisations mexicaines dont les représentants ont dit avoir eu du mal à comprendre le formulaire;
- exception faite de ce qui s'est produit pendant le premier cycle d'octroi de subventions, la plupart des répondants ont dit avoir disposé d'assez de temps pour préparer et la proposition préliminaire et la proposition détaillée;
- les demandeurs de fonds disent apprécier la procédure en deux étapes (proposition préliminaire et proposition détaillée).

### *Sélection/rejet*

- À l'exception des représentants de quelques groupes mexicains, la plupart des répondants ont déclaré que les raisons données par le personnel du Fonds pour justifier le rejet de leur demande étaient compréhensibles et bien expliquées;
- les représentants de certaines organisations mexicaines n'étaient pas d'accord avec les motifs donnés pour justifier le refus de leur demande et ils étaient d'avis que le raisonnement derrière la décision n'était pas logique;
- presque tous les demandeurs dont la proposition a été rejetée avaient l'intention de déposer une autre demande (ou ils en avaient déjà présenté une).

### Recommandations

- Une évaluation d'ensemble devrait se pencher sur le problème d'interprétation de la demande de propositions préliminaires et des lignes directrices dont on fait état les demandeurs mexicains. Il faudrait aussi examiner leur difficulté à comprendre les motifs du rejet de leurs demandes afin d'éviter que des organisations aient l'impression que leurs propositions n'ont pas fait l'objet d'un examen équitable.

### *Les priorités et les politiques du FNACE en matière d'octroi des subventions*

#### Résultats

##### *Les lignes directrices*

- La plupart des demandeurs ne savaient pas trop sur quoi portaient les lignes directrices du FNACE, mais ils croyaient en général que le Fonds était intéressé à financer des projets communautaires réalisés dans au moins deux pays d'Amérique du Nord;
- les demandeurs ont formulé des suggestions quant aux priorités actuelles et futures du Fonds en matière de financement de projets; parmi ces suggestions, on retrouve des projets ayant trait à l'éducation et à la promotion et à la défense des droits, à la santé publique, aux sols, à l'eau et à l'air;
- plusieurs demandeurs ont déclaré que les lignes directrices du Fonds relatives à la collaboration multinationale les a incités à s'associer à des organisations d'un autre pays d'Amérique du Nord avant de présenter une demande de subvention.

### *Les politiques*

- à l'exception de deux organisations, toutes celles qui ont reçu du financement ont trouvé que les exigences relatives à la présentation des rapports étaient raisonnables; elles ont de plus déclaré que le personnel du FNACE était disposé à renégocier l'échéancier visant le dépôt des rapports afin de les faire coïncider avec les rapports requis par d'autres bailleurs de fonds (ceux qui étaient d'avis que les exigences étaient trop lourdes auraient plutôt aimé communiquer leurs données verbalement, pour avoir plus d'interaction avec le personnel du Fonds, et soumettre au plus deux rapports par écrit);
- plusieurs demandeurs à qui le Fonds a octroyé des subventions ont fait remarquer que le fait que le FNACE conserve une partie de l'argent jusqu'à l'achèvement du projet a constitué une incitation à finir à temps; cependant, le représentant d'une association mexicaine a dit qu'il aimerait mieux recevoir l'argent pour acheter des fournitures dès le début car la dévaluation du peso provoquait une hausse des prix et il lui était difficile d'acheter toutes les fournitures comme prévu;
- les demandeurs ont félicité le personnel du Fonds d'avoir fait preuve de souplesse en ce qui concerne le statut d'organisme à but non lucratif et d'avoir permis à des organisations de servir d'intermédiaire pour d'autres associations qui ne possédaient pas de numéro de charité; cette souplesse est décisive lorsqu'on oeuvre avec des petites associations actives sur le plan local;
- plusieurs organisations ayant reçu du financement n'étaient pas au courant de la politique du Fonds en matière de renouvellement de subventions à des organismes qui avaient déjà reçu des sommes; des associations mexicaines, en particulier, encouragent le FNACE à examiner la possibilité de renouveler les subventions afin d'appuyer des projet à long terme;
- la plupart des répondants ont souligné que les ressources du FNACE devraient être considérablement augmentées pour que son action puisse avoir une incidence réelle en Amérique du Nord;
- plusieurs demandeurs ont invité le Fonds à promouvoir le réseautage entre ceux qui recevaient des subventions pour qu'ils puissent partager les stratégies et la technologie actuellement utilisées en Amérique du Nord (cela pourrait se faire notamment par le truchement d'Internet).

### *Effet multiplicateur*

- ceux qui ont reçu des subventions n'ont pas tous eu le même succès dans l'obtention de sommes complémentaires, les dons en nature étant généralement le type de subventions complémentaires qu'ils parviennent à obtenir;
- les représentants d'une organisation ont dit être un peu gênés d'accepter de l'argent du FNACE étant donné qu'ils s'étaient opposés à l'ALÉNA, mais ils n'ont pas manqué d'ajouter que les gens étaient aujourd'hui plus à l'aise avec le Fonds car la CCE avait publié des rapports constructifs qui remettent le statu quo en question;

- plusieurs demandeurs ont indiqué que l'octroi des subventions à l'échelle continentale n'est pas un concept bien compris ou très répandu chez d'autres bailleurs de fonds; ils recommandent donc que le Fonds et la CCE mènent une intense campagne de sensibilisation auprès des autres bailleurs de fonds pour les inciter à donner des sommes complémentaires aux organisations qui travaillent sur les priorités du FNACE et de la CCE; plusieurs répondants ont souligné que le Fonds occupait un créneau très particulier en matière de financement de projets.

*Les évaluations et les indicateurs de réussite*

- une demandeur a proposé que le Fonds demande aux organisations qui ont reçu des subventions de s'évaluer mutuellement; les indicateurs de réussite avancés par les répondants comprenaient la multiplication d'initiatives de coopération en Amérique du Nord, la prévention de conflits nationaux et, pour plusieurs groupes mexicains, l'augmentation de la capacité des ONG au niveau communautaire.

Recommandations

- les répondants invitent le FNACE à créer des réseaux plus serrés avec d'autres bailleurs de fonds pour favoriser un meilleur financement des projets communautaires en Amérique du Nord et pour recueillir des données sur d'autres sources de financement pour les transmettre aux demandeurs de fonds;
- une évaluation d'ensemble du FNACE devrait se pencher sur les moyens de faciliter le réseautage parmi les organismes subventionnés, en tenant compte de l'incidence que cela aurait sur le temps de travail du personnel du Fonds.

*Les rapports entre le FNACE et la CCE*

Résultats

- la plupart des demandeurs connaissent peu la CCE, ou pas du tout, sauf pour les organisations les plus importantes situées le long des frontières;
- les quelques demandeurs qui connaissent la CCE ne savent pas très bien quel lien elle entretient avec le FNACE.

Recommandations

- une évaluation d'ensemble du FNACE devrait se pencher sur les moyens que la CCE et le Fonds pourraient mettre en oeuvre pour tirer profit de leur potentiel de diffusion et de mobilisation auprès du public.

## **Méthodologie employée**

Les services de SAL Consulting ont été retenus pour aider à réaliser cette évaluation. La firme de consultants devait effectuer une analyse indépendante du FNACE au moyen d'entrevues auprès d'acteurs clé, c'est-à-dire les membres du Comité de sélection, les membres du CCPM, les effectifs de la CCE, le personnel du FNACE et les organisations qui ont présenté des demandes de subvention.

SAL Consulting disposait d'environ cinq semaines pour préparer le questionnaire et faire les entrevues. Durant cette période, les consultants ont interviewé 27 personnes en tout, dont 6 membres du Comité de sélection, 3 membres du CCPM, 2 fonctionnaires de la CCE, 15 représentants d'organisations ayant fait une demande de subvention et une personne du Fonds.

Au cours des entrevues, l'équipe d'enquêteurs a recueilli des points de vue sur le personnel du Fonds et sur la procédure de demande des propositions, d'examen, de sélection et de refus des projets proposés. L'équipe a posé les questions suivantes :

LES ASPECTS CI-APRÈS DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION FONCTIONNENT-ILS BIEN ?

- RAPIDITÉ DU PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION;
  - CARACTÈRE JUDICIEUX DU PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION;
  - INTERACTION ENTRE LE PERSONNEL DU FONDS ET LE COMITÉ DE SÉLECTION;
  - INTERACTION ENTRE LE PERSONNEL DU FONDS ET LES DEMANDEURS DE SUBVENTION.
2. LE FNACE EST-IL SUFFISAMMENT DOTÉ EN PERSONNEL ? LE PERSONNEL EST-IL COMPÉTENT ? QUELS SONT LES FORCES ET LES FAIBLESSES DU PERSONNEL ?
  3. DE QUI LE FNACE RELÈVE-T-IL ? Y A-T-IL UNE STRUCTURE DE PRISE DE DÉCISION QUI SOIT CLAIRE ET OFFICIELLE ? SI LA RÉPONSE EST OUI, FONCTIONNE-T-ELLE BIEN ? SI LA RÉPONSE EST NÉGATIVE, CELA CAUSE-T-IL DES PROBLÈMES D'ORDRE OPÉRATIONNEL ?
  4. QUEL LIEN Y A-T-IL ENTRE LE FNACE ET LE CCPM ET D'AUTRES PROGRAMMES ET RESSOURCES DE LA CCE ? CE LIEN EST-IL APPROPRIÉ ?
  5. QUELS INDICATEURS POURRAIT-ON UTILISER POUR MESURER L'INCIDENCE DES ORGANISATIONS SUBVENTIONNÉES PAR LE FONDS, QUE CE SOIT À TITRE INDIVIDUEL OU COLLECTIF ?
  6. QUELS ONT ÉTÉ LES SUBVENTIONS LES PLUS EFFICACES OCTROYÉES PAR LE FNACE ET POURQUOI SONT-ELLES EFFICACES ? QUELLES PRIORITÉS DU FONDS N'ONT PAS ÉTÉ RESPECTÉES DANS L'OCTROI DE SUBVENTIONS ?

## 7. LE RÉSEAUTAGE AVEC D'AUTRES BAILLEURS DE FONDS ET DES ONG A-T-IL EU UN EFFET BÉNÉFIQUE SUR LA PROCÉDURE DE DEMANDE DE PROPOSITIONS ET/OU D'EXAMEN DES PROPOSITIONS ?

Pour trouver une réponse à ces questions, SAL Consulting a interviewé le personnel du FNACE, des effectifs de la CCE, des membres du Comité de sélection et des membres du CCPM. Voici les enjeux dont il a été question pendant les entrevues :

- Aux membres du Comité de sélection et au personnel du FNACE : Êtes-vous satisfait(e) de la procédure d'évaluation en deux étapes (proposition préliminaires et proposition détaillée) ? Comment pourrait-on l'améliorer ?
  - recevez-vous assez d'information/trop d'information ?
  - l'information vous est-elle présentée en temps utile ?
  - vos observations sont-elles prises en compte ?
  - le débat sur les propositions a-t-il un caractère réfléchi ?
  - comment réglez-vous les désaccords ?
  - la composition des membres du Comité de sélection est-elle appropriée ? Dans la négative, quels changements faudrait-il y apporter ?
- Aux demandeurs de subventions et à ceux qui se sont vus octroyer des fonds : Quelle évaluation faites-vous de la procédure de demande des propositions et d'examen des projets ?
  - comment avez-vous entendu parler de la demande de propositions préliminaires du Fonds ?
  - avez-vous eu assez de temps pour préparer une proposition préliminaire et/ou une proposition ?
  - les lignes directrices et la procédure de dépôt des demandes vous ont-elles paru claires ?
  - lorsque vous aviez des questions à poser, vous sentiez-vous à l'aise de vous mettre en rapport avec le personnel du Fonds ? Le personnel était-il facile à joindre et disponible ? Avez-vous pris contact avec des membres du Comité consultatif du FNACE ?
  - à votre avis, votre proposition a-t-elle été étudiée en toute équité ?
  - si votre proposition a été refusée, vous a-t-on donnée des motifs clairs du refus ?
  - avez-vous exprimé votre mécontentement au personnel du Fonds du fait que votre proposition a été refusée ? Comment le personnel du Fonds a-t-il répondu à cela ? Présenterez-vous une nouvelle demande de subvention ?
  - si le Fonds vous a octroyé une subvention, pensez-vous que la procédure d'élaboration des rapports est lourde ? Avez-vous pu obtenir des fonds complémentaires grâce à l'effet multiplicateur ?
  - connaissez-vous les indicateurs de réussite employés par le FNACE ? Quels indicateurs de réussite employez-vous ?
  - que savez-vous de la CCE ?

- Au personnel du Fonds, aux effectifs de la CCE, aux membres du Comité de sélection et aux membres du CCPM : Les ressources en personnel sont-elles suffisantes au FNACE (quelles sont les forces, les faiblesses) ?
  - est-il facile d'entrer en contact avec le personnel ? Le personnel est-il disponible ?
  - les employés sont-ils sensibles à vos demandes et préoccupations ?
  - saisissent-ils bien les enjeux ?
  - offrent-ils de bonnes informations en temps utile ?
  
- Au personnel du Fonds, aux effectifs de la CCE, aux membres du Comité de sélection et aux membres du CCPM : De qui relève le FNACE ?
  - du Comité de sélection du FNACE, du CCPM, de la CCE, une combinaison de ces organes/ autre réponse;
  - les personnes intéressées saisissent-elles bien la chaîne de responsabilité ?
  
- Au personnel du Fonds, aux effectifs de la CCE, aux membres du Comité de sélection et aux membres du CCPM : Quels liens le FNACE a-t-il avec d'autres programmes de la CCE ? Ces liens sont-ils appropriés ?
- le Fonds tire-t-il efficacement parti des ressources du personnel et des programmes de la CCE et des membres du CCPM (dans l'affirmative, de quels programmes et services) ?
  - les liens existant entre le Fonds et la CCE et/ou le CCPM sont-ils trop étroits et trop envahissants, au point de peser sur la procédure d'examen et de sélection des propositions ?
  
- Au personnel du Fonds, aux effectifs de la CCE, et aux membres du Comité de sélection : Parmi les projets financés par le FNACE, lesquels ont eu le plus grand impact ?
  - de quels projets aimez-vous le plus parler à d'autres personnes ?
  - en quoi ces projets sont-ils si remarquables ? Quels sont les indicateurs de réussite de ces projets ?
  - pour quelles priorités de financement recevez-vous les meilleures propositions ?
  - pour quelles priorités de financement recevez-vous peu de propositions, ou des propositions médiocres ?
  - pensez-vous que le Fonds devrait préciser davantage l'orientation du financement qu'il offre ? Si c'est le cas, comment ?
  - pensez-vous que chacun des pays de la région a été bien servi par les subventions octroyées par le Fonds ? Est-ce que l'Amérique du Nord a été bien servie par ces subventions ?
  
- Au personnel du Fonds, aux effectifs de la CCE, aux membres du Comité de sélection et aux membres du CCPM : Quels sont les indicateurs de réussite du FNACE ?
  - dans le cas de sa procédure de demande de propositions et d'examen des projets;
  - du point de vue des associations à qui des subventions ont été octroyées;
  - quels indicateurs de réussite d'autres organisations ont-elles utilisés ?

- Au personnel du Fonds, aux effectifs de la CCE et aux membres du Comité de sélection : Le réseautage avec d'autres bailleurs de fonds, ONG ou organismes gouvernementaux a-t-il été bénéfique pour la procédure de demande et/ou d'examen des propositions ?
  - en quoi le réseautage a-t-il été bénéfique ? Faudrait-il chercher à créer d'autres réseaux ?
  - en quoi le réseautage a-t-il eu un effet défavorable ?

## **Conclusion**

La présente évaluation provisoire a mis en relief d'intéressantes et utiles constatations sur le fonctionnement du FNACE et sur son personnel. Pour commencer, l'enquête démontre que la CCE a pourvu le FNACE d'effectifs qui ont d'excellentes compétences en matière d'octroi de subventions et de grandes habilités en communications interpersonnelles. Il faudrait toutefois veiller à ne pas surcharger les employés de tâches supplémentaires qui pourraient compromettre la qualité de leur travail. Les personnes nommées par les ministres au Comité de sélection du Fonds forment une bonne équipe de travail et leurs connaissances générales dans le domaine de l'environnement leur permettent de prendre des décisions judicieuses.

L'enquête démontre aussi que la plupart des personnes ayant déposé une demande de subvention au FNACE sont d'avis que la procédure est appropriée et que les propositions font l'objet d'un examen équitable. Les membres du Comité de sélection aimeraient cependant examiner plus attentivement la procédure d'octroi de fonds d'urgence. Presque tous les répondants étaient d'avis que les lignes directrices du Fonds, dans leur version actuelle, sont valables et qu'il ne faut pas y apporter de changements (ou sinon des modifications mineures).

Une autre importante conclusion qui ressort de l'enquête a trait à l'opinion très répandue que le FNACE est en train de rallier l'intérêt du public autour d'enjeux fondamentaux pour la mission de la CCE. Les répondants encouragent donc la CCE et le Fonds à agir de concert pour tirer pleinement parti de la capacité de mobilisation et de diffusion du FNACE. En dernière instance, cela aurait pour effet de renforcer les efforts déployés de part et d'autre.

Enfin, l'évaluation soulève un certain nombre de questions qui devraient être examinées minutieusement. À cette fin, nous recommandons que les intéressés créent une procédure formelle d'évaluation globale.