

Beyond Borders

Enhancing regional cooperation and implementing result-based management in Eastern Africa

The Intergovernmental Authority on Development (IGAD) has been recognized as a leader in results-based management. Although IGAD is a regional organization comprised of six eastern African countries that came to the table with diverse interests, issues and priorities, they viewed regional cooperation as the means to tackle common issues such as droughts and famines. In order to enhance their partnership planning capacity, IGAD implemented a Results-Based Management (RBM) approach to their work. With the support of two Canadian experts, Laurie VandeSchoot and Kym McCulley, RBM training and coaching was provided a results-based five year strategic plan developed, and RBM systems integrated into program management and day-to-day activities of the organization. The IGAD RBM successes have been recognized by international development partners in the region, resulting in further collaboration such as that between Canadian and Danish participants to amalgamate their respective tools and methodologies.

Improving media governance in Guyana

Ensuring a free, fair, stable and unbiased flow of news and information to citizens is of vital importance in South America where the media is often used as a political battleground. Guyana is also challenged with the lack of regulation and transparency of its media. Through the guidance of Canadian expert Ian Alexander, Guyana is developing a media governance system. Mr. Alexander has assisted in the develop-



Cayman Islands/Îles Caïmans

On a visit to Turning Point Youth Services/En visite aux Services à la jeunesse de Turning Point (l./r.) (g./d.) John Scarfo, Director, Operational Support and Program Effectiveness, Youth Justice Services Division, Ontario Ministry of Children and Youth Services/Directeur, Direction du soutien opérationnel et de l'efficacité des programmes, Division des services de justice pour la jeunesse, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse de l'Ontario; Franz Manderson, Chief Officer, Portfolio of Internal and External Affairs, Cayman Islands Government/Agent en chef, Portefeuille des Affaires internes et externes, gouvernement des Îles Caïmans; Susan Fragis, Program Manager, for Turning Point Youth Services/Chef de programme, pour les Services à la jeunesse de Turning Point.

ment of the newly created Guyana Media Proprietors Association (GMPA), an independent media regulatory authority, with a mandate that includes both professional development within the media sector focused on international standards for fairness and transparency and outreach to key stakeholders and the wider community. This assistance over the past two years has not only resulted in the establishment of the GMPA, but also helped place the organization on a sound and sustainable footing for the long-term future, which will have a real and positive impact on the further development of a free and unbiased media in the country, and on improving professional standards and accountability.

Supporting economic growth and regional integration in West Africa

The West African Economic and Monetary Union (WAEMU) is an institution working toward the regional economic integration of eight West African countries – Benin,

Burkina Faso, Ivory Coast, Guinea-Bissau, Mali, Niger, Senegal and Togo – those combined populations total nearly 100 million inhabitants. As a regional economic community, the WAEMU plays a key role in regional governance. In general, this group defines the processes through which the member countries harmonize their policies, develop a common market and make collective decisions.

In the past five years, the WAEMU Commission has effectively implemented the 2006-2010 Regional Economic Plan (REP), which aimed to accelerate regional growth and spread the positive impact of economic integration efforts among the populations. With the initial plan nearing its end, the Commission aims to renew this program and proceed with the development of the 2011-2015 REP. In the coming months, Canadian experts will assist the Commission with this task by supporting the development of a results-based program that uses a participatory approach in order to ensure sustainable

economic growth to benefit enterprises and communities in the WAEMU region.

Establishing a truth commission in Honduras

Following the coup d'état on June 28, 2009 which rocked Honduras and led to the exile of former President Manuel Zelaya, newly-elected President Porfirio Lobo established a Truth and Reconciliation Commission to investigate the events leading up to it, as well as the human rights violations that followed. Four commissioners were appointed, two from Honduras, one from Peru, and one from Canada. Canada is represented by former Canadian diplomat Michael Kergin. The Commission is not a tribunal but a mechanism to shed light on events, and to establish the basis for reconciliation by allowing the parties involved to present their views and identify lessons learned to assist in strengthening democracy in Honduras.

The Commission, which was launched in April 2010 and has held monthly hearings since, expects to submit its report to the Honduran people by the end of March 2011. It will document the events that took place before and after the 2009 coup and include a series of recommendations for consideration by the Government of Honduras. Through this report the lessons learned through the Commission will be shared in the hopes of avoiding a similar occurrence in the future.

Developing a regulatory body for nurses in Mali

A team of health professionals from Mali and New Brunswick are in the process of developing a College of Registered Nurses in Mali to regulate and professionalize nursing, thereby improving the quality and delivery of health services to Mali's citizens. As part of this initiative, the 1st Conference of the National Association of Nurses of Mali was held from November 4 – 6, 2010 in Bamako for 350 nurses, midwives, medical assistants and physicians from all regions of Mali. Presided over by the Minister of Health, the conference explored ways to place the patient at the centre of health care, while stressing the importance of the nursing role to the humanization of care. As honoured guests of the Mali Government for their contribu-



New Brunswick Team Members/Membres de l'équipe du Nouveau-Brunswick (l./r.) (g./d.) Lise Guerrette-Daigle, Executive Vice-President, Acute Care Facilities/ Première vice-présidente, Centres de soins actifs and/et Monique Cormier-Daigle, Director, Competency Development, Vitalité Health Network/Directrice, Perfectionnement des compétences, Réseau de santé Vitalité with Mali Team Member/avec le membre de l'équipe du Mali, Ousmane Sadou Maiga, Nurse Supervisor, Point G Hospital/Infirmier en chef, Hôpital Point G.

tions to the College's development, two New Brunswick registered nurses, also leaders in the New Brunswick health sector, Lise Guerrette-Daigle and Monique Cormier-Daigle, who contributed significantly to the establishment of the new Mali nurses' College, conducted presentations on their Canadian experiences, providing another perspective on the role of nursing in shaping Mali's health services. The Malian Minister of Health is currently supporting the development of legislation to establish a regulatory system to formally create and institutionalize the College.

UNB interns helping Malawi achieve gender equality goals

As is still far too common in much of the world, Malawian women continue to face hurdles in attaining senior positions in public office and securing professional development opportunities to advance their careers. Recognizing this inequality, the Government of Malawi is making significant strides towards creating and implementing systems to institutionalize gender equality within government. Committed to achieving a target of 50% representation of women in public service decision-making positions by 2015, the government has established a Gender Unit within the Malawi Department of Public Service Management. To assist them, officials from the Government of New Brunswick invited two interns, Katie Jacot and Caitlin Williscroft, from the University of New Brunswick to support the Gender Unit. They are working with the Gender Unit team on building the capacity of public employees in gender mainstreaming, developing and implementing a



Sign promoting the 1st Conference of the National Association of Nurses of Mali/Bandeau publicitaire du 1er Congrès de l'Association nationale des infirmières et infirmiers du Mali.

gender mainstreaming strategy across the government, and making headway towards the government's 50% representation goal. If Malawi succeeds in achieving its target, it could become not only an African leader but also a global leader in gender equality in senior public sector roles.

Developing an executive leadership program in the Cayman Islands

To help meet the challenges of maintaining public sector excellence in the wake of the global economic recession, the Cayman Islands Government adopted a public service modernization agenda. To ensure fiscal sustainability and enhanced service delivery, the Government of the Cayman Islands sought an opportunity to visit another jurisdiction. The Commonwealth Secretariat in cooperation with IPAC developed an Executive Leadership Development Program for one of the Island's Chief Officers (Canadian Deputy Minister equivalent). Chief Officer Franz Manderson spent a

week in Toronto meeting with colleagues and counterparts in IPAC, at the IPAC 2011 Leadership Conference, "Wicked Problems! Wicked Times!", and in both the Canadian and Ontario governments.

In addition to portfolio-specific lessons learned, the Chief Officer identified several overarching approaches routinely used in Ontario that have relevance to the Cayman Islands modernization objectives. These include the institutionalizing of a focus on results at all levels of government – from the clear articulation of political priorities, to their translation into ministry-specific mandate letters, and Cabinet policy submission requirements for routine articulation of performance measures that tie back to the government's key priorities. In addition, the routine collection and reporting of financial information ensures timely, iterative opportunity for government to identify pressures and savings, reallocate to other government priorities, and to create a more nimble, innovative approach to service delivery. Central agencies have a vital role to play in providing robust, independent (of line ministries) quality control and value-added analysis of departmental policy submissions, and in facilitating the government's strategic objectives by managing the seamless alignment of initiatives across ministries and agencies.

References:

1. This initiative is through the CIDA-funded Deployment for Democratic Development mechanism (DDD).
2. This initiative is through the CIDA-funded Deployment for Democratic Development mechanism (DDD).
3. funded Deployment for Democratic Development mechanism (DDD).
4. This initiative is through the CIDA-funded Deployment for Democratic Development mechanism (DDD).
5. This partnership is part of Mali-New Brunswick partnership of the CIDA-funded Democratic Governance Program (DGP).
6. This initiative is part of the Malawi-New Brunswick partnership of the CIDA-funded Democratic Governance Program (DGP). **M**

Au-delà des frontières

Renforcement de la coopération régionale et mise en œuvre d'une méthode de gestion fondée sur les résultats en Afrique de l'Est

L'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) est un organisme reconnu comme chef de file de la gestion fondée sur les résultats. Bien que l'IGAD soit un organisme régional qui réunit six pays est-africains dont les intérêts, les enjeux et les priorités sont différents, il représente tout de même le regroupement de pays qui considèrent la coopération régionale comme moyen de faire face aux problèmes courants, tels que la sécheresse et la famine. En vue de renforcer leur capacité de planification de partenariat, les pays de l'IGAD ont adopté comme démarche de travail une méthode de gestion fondée sur les résultats. Avec l'aide de deux expertes canadiennes, Laurie VandeSchoot et Kym McCulley, on a assuré une formation et un encadrement sur la gestion fondée sur les résultats, on a élaboré un plan stratégique quinquennal fondé sur les résultats et on a intégré des systèmes de gestion fondée sur les résultats dans la gestion des programmes et dans les activités quotidiennes de l'organisme. Les succès dont a été couronnée la gestion fondée sur les résultats de l'IGAD ont bénéficié de la reconnaissance des partenaires de développement international de la région, ce qui a entraîné une coopération plus renforcée, comme celle qui en a résulté entre les participants canadiens et danois qui ont décidé de partager leurs méthodes et leurs outils respectifs.

Amélioration de la gouvernance des médias au Guyana

Le fait de garantir aux citoyens un flux de nouvelles et d'information libre, juste, stable et impartial a une importance vitale en Amérique du Sud, où les médias servent

souvent de champ de bataille politique. Le Guyana est aussi confronté à une réglementation insuffisante et à un manque de transparence dans son secteur médiatique. En s'appuyant sur les orientations de l'expert canadien Ian Alexander, le Guyana est en train de mettre en place un système de gouvernance des médias. M. Alexander a récemment contribué à la fondation de l'Association des propriétaires de médias guyanais (APMG), un organisme de réglementation des médias qui se donne pour mission d'assurer aux personnes qui œuvrent dans le secteur médiatique un perfectionnement professionnel fondé sur les normes internationales d'impartialité et de transparence, et qui vise la sensibilisation des intervenants et de la collectivité en général. Cet appui assuré pendant les deux dernières années n'a pas seulement abouti à la création de l'APMG, mais il a aussi permis de doter cet organisme de fondations solides et durables pour l'avenir à long terme, ce qui aura une incidence concrète et positive qui sera en faveur d'une presse plus libre et plus impartiale dans le pays, et qui encouragera la mise en place de meilleures normes professionnelles de même que l'obligation de rendre compte.

Appui à la croissance économique et l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest

La Commission de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) est une institution travaillant à l'intégration économique régionale de huit (8) pays d'Afrique de l'Ouest : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo, un bassin de population de près de 100 millions d'habitants. En tant que communauté économique régionale, l'UEMOA joue un rôle clef dans la gouvernance régionale. C'est elle qui définit les processus par lesquels

University of New Brunswick intern/Stagiaire de l'Université du Nouveau-Brunswick Katie Jacot (centre) with/avec Martha Mtenje, Gender Coordinator/Coordonnatrice de l'égalité entre les sexes and/et Dickson Chunga, Director of Human Resource Management, Malawi Department of Public Service Management/Directeur de la gestion des ressources humaines, Département de gestion des ressources humaines du Malawi.



University of New Brunswick intern/Stagiaire de l'Université du Nouveau-Brunswick Caitlin Williscroft (centre) with/avec Martha Mtenje and/et Dickson Chunga.

les huit pays membres procèdent à l'harmonisation de leurs politiques, au développement d'un marché commun et à la prise de décision collective, de manière générale.

Au cours des cinq dernières années, la Commission de l'UEMOA a effectivement mis en oeuvre le Plan Économique Régional (PER) 2006-2010 visant l'accélération de la croissance de la zone et le partage par les populations des retombées positives des efforts d'intégration économiques. Ce premier plan arrivant maintenant à terme, la Commission entend renouveler ce programme et procéder aux travaux d'élaboration du PER 2011-2015. C'est ainsi que des experts canadiens fourniront à la Commission au cours des prochains mois, un appui en matière de conception de programme axé sur les résultats, d'approche participative, en vue d'assurer une croissance économique durable pour le bénéfice des entreprises et des collectivités de la zone UEMOA.

Établissement d'une commission de la vérité au Honduras

Après le coup d'État du 28 juin 2009, qui a secoué le Honduras et a entraîné l'exile de l'ancien président Manuel Zelaya, le président Porfirio Lobo, nouvellement élu, amis en place une Commission de la vérité et de la réconciliation, dont la mission est d'enquêter sur les événements qui ont conduit au coup d'État, ainsi que sur les violations des droits de la personne qui sont survenus par la suite. Quatre

commissaires, dont deux du Honduras, un du Pérou et un du Canada ont été nommés pour former cette commission. Le Canada est représenté par l'ancien diplomate Michael Kergin. Cette Commission n'est pas un tribunal. Il s'agit plutôt d'une procédure qui vise à faire la lumière sur les événements et à jeter les fondations de la réconciliation en permettant aux parties impliquées d'exposer leur point de vue et de tirer les leçons, afin d'appuyer le renforcement de la démocratie au Honduras.

Cette Commission qui a été formée en avril 2010 et qui s'est réunie tous les mois depuis sa mise en place prévoit présenter son rapport au peuple hondurien d'ici la fin mars 2011. Ce rapport contiendra les renseignements concernant les événements qui ont précédé le coup d'État de 2009 et qui lui ont succédé. Par ailleurs, il formulera des recommandations à l'intention du gouvernement du Honduras. Ce rapport permettra à la Commission de faire part des leçons apprises dans l'espoir d'éviter que la même situation ne se reproduise à l'avenir.

Mise en place d'un organisme de réglementation pour le corps infirmier au Mali

Une équipe de professionnels de la santé du Mali et du Nouveau-Brunswick travaille actuellement à la mise en place d'un Collège des infirmières et des infirmiers autorisés au Mali en vue de réglementer le métier d'infirmier et de lui donner un statut professionnel, ce en-

traînera l'amélioration de la qualité des services de santé et leur prestation aux citoyens maliens. C'est dans ce contexte que le 1^{er} Congrès de l'Association nationale des infirmiers et infirmières du Mali (ANIIM) a rassemblé entre le 4 et le 6 novembre 2010 à Bamako 350 infirmières et infirmiers, des sages-femmes, des assistants médicaux et des médecins de toutes les régions du Mali. Présidé par le ministre de la Santé, le Congrès a examiné les voies et les moyens qui permettent de placer l'homme au centre des soins de santé, tout en soulignant l'importance du rôle que jouent les infirmières et les infirmiers dans l'humanisation des soins. À titre d'invitées d'honneur du gouvernement du Mali reconnaissant pour la contribution qu'elles ont apportée à la mise en place du Collège, deux infirmières autorisées du Nouveau-Brunswick, Lise Guerrette-Daigle et Monique Cormier-Daigle, qui sont aussi des leaders dans le secteur de la santé au Nouveau-Brunswick et qui ont grandement contribué à la fondation du Collège des infirmières et des infirmiers autorisés au Mali, ont donné des présentations sur leur expérience canadienne, offrant ainsi un point de vue différent du rôle que les soins infirmiers peuvent jouer dans le façonnement des services de santé au Mali. Le ministre malien de la Santé appuie actuellement la mise en place d'une législation qui vise l'établissement d'un système de réglementation en vue de créer officiellement le Collège et de l'institutionnaliser.

Apport des stagiaires de l'Université du Nouveau-Brunswick pour aider les Malawiens à atteindre leurs objectifs en matière d'égalité des sexes

Comme c'est encore le cas dans une grande partie du monde, les femmes malawiennes souffrent encore de difficultés qui entravent leur accession à des postes de responsabilité dans la fonction publique et qui les prive des possibilités de perfectionnement professionnel qui leur permettraient d'avancer dans leur carrière. Conscient de cette inégalité, le gouvernement malawien déploie des efforts considérables pour élaborer et

sexes dans les postes de responsabilité de la fonction publique.

Perfectionnement des cadres en matière de leadership aux Îles Caïmans

En vue d'aider son secteur public à relever les défis qui visent à en maintenir l'excellence à la suite de la récession économique mondiale, le gouvernement des Îles Caïmans a mis en place un programme de modernisation de la fonction publique. Afin de veiller à la viabilité du système fiscal et à l'amélioration de la prestation de services, le gouvernement des Îles Caïmans a cherché la possibilité de se ren-

litiques, jusqu'à leur transformation en lettres de mandat propres au ministère, ainsi que les exigences liées à la présentation des politiques du Conseil des ministres pour ce qui est de la formulation ordinaire des mesures de rendement qui sont inhérentes aux priorités principales du gouvernement. Par ailleurs, la méthode de rassemblement et de déclaration ordinaire des renseignements financiers permet de garantir au gouvernement de réagir à temps et de manière itérative pour déterminer les points de tension, les possibilités de réaliser des économies ou de réattribuer des fonds à d'autres priorités gouvernementales, ainsi que pour mettre sur pied une démarche de prestation de services plus agile et plus innovante. Les administrations centrales jouent un rôle essentiel dans la production d'une analyse des soumissions des politiques ministérielles qui est solide, indépendante (des ministères responsables), à valeur ajoutée et fondée sur le contrôle de la qualité, ainsi que dans la promotion des objectifs stratégiques du gouvernement en assurant une gestion de l'harmonisation des initiatives sans heurt dans les ministères et les organismes.

LE MINISTRE MALIEN DE LA SANTÉ APPUIE ACTUELLEMENT LA MISE EN PLACE D'UNE LÉGISLATION QUI VISE L'ÉTABLISSEMENT D'UN SYSTÈME DE RÉGLEMENTATION EN VUE DE CRÉER OFFICIELLEMENT LE COLLÈGE ET DE L'INSTITUTIONNALISER.

mettre en œuvre des mécanismes visant à institutionnaliser l'égalité des sexes au sein du gouvernement. Engagé à atteindre l'objectif de présence des femmes dans 50 % des postes de prise de décision de la fonction publique d'ici 2015, le gouvernement a mis en place une unité chargée de l'égalité entre les sexes au sein du ministère de la Gestion de la fonction publique du Malawi. En vue d'appuyer ces efforts, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a invité deux stagiaires, Katie Jacot et Caitlin Williscroft, de l'Université du Nouveau-Brunswick, à aider l'unité chargée de l'égalité entre les sexes. Les deux stagiaires travaillent avec cette unité au renforcement des capacités des employées de la fonction publique pour l'intégration des genres, en élaborant et en mettant en place une stratégie d'intégration des genres dans toutes les administrations gouvernementales, tout en pavant le chemin pour atteindre l'objectif que le gouvernement s'est fixé concernant la représentation féminine dans 50 % des postes. Si le Malawi réussit à réaliser son but, il pourrait non seulement devenir le premier pays africain mais il serait un chef de file mondial à réaliser l'égalité des

dre au sein de l'administration publique d'un autre pays. Le Secrétariat pour les pays du Commonwealth, en coopération avec l'IAPC, a élaboré un Programme de perfectionnement du leadership des cadres à l'intention de l'un des chefs des Îles (soit, l'homologue d'un sous-ministre canadien). Le fonctionnaire en chef, Franz Manderson, a passé une semaine à Toronto. Il a rencontré des collègues et des homologues de l'IAPC lors de la Conférence de 2011 de l'IAPC sur le leadership, dont le thème était : Wicked Problems! Wicked Times! [Problèmes difficiles ! Temps difficiles !], ainsi que des représentants des gouvernements canadien et ontarien.

En plus des leçons apprises particulières à son ministère, le fonctionnaire en chef a remarqué plusieurs démarches très importantes qui sont couramment utilisées en Ontario et qui correspondent aux objectifs de modernisation des Îles Caïmans. Ces démarches comprennent l'institutionnalisation d'une méthode fondée sur les résultats à tous les niveaux du gouvernement – de la formulation claire des priorités po-

Références :

1. Ce projet est réalisé par l'entremise du mécanisme de Déploiements pour le développement démocratique (DDD) que finance l'ACDI.
2. Ce projet est réalisé par l'entremise du mécanisme de Déploiements pour le développement démocratique (DDD) que finance l'ACDI.
3. Ce projet est réalisé par l'entremise du mécanisme de Déploiements pour le développement démocratique (DDD) que finance l'ACDI.
4. Ce projet est réalisé par l'entremise du mécanisme de Déploiements pour le développement démocratique (DDD) que finance l'ACDI.
5. Cette coopération fait partie du partenariat conclu entre le Mali et le Nouveau-Brunswick qui appartient au Programme pour la gouvernance démocratique (PGD) de l'ACDI.
6. Cette initiative fait partie du partenariat conclu entre le Malawi et le Nouveau-Brunswick qui appartient au Programme pour la gouvernance démocratique (PGD) de l'ACDI. **M**