



ACADÉMIE
DE RECHERCHE ET
D'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

PLAN STRATEGIQUE 2017-2026

Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
Commission de la Coopération au Développement

Décembre 2014



SOMMAIRE

1	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	5
1.1	Fonctionnement des instances de décision et financement	5
1.1.1	L'ARES	5
1.1.2	La Commission de la Coopération au Développement de l'ARES	6
1.2	Organigramme	7
1.3	Politique en matière de ressources humaines	8
1.4	Politique de gestion financière et du management	8
1.4.1	Comptabilité et budget	8
1.4.2	Structure organisationnelle et contrôle	10
1.4.3	Politique d'achat	15
1.4.4	Gestion des immobilisations	16
1.4.5	Banque et moyens de paiement	16
1.4.6	Gestion financière des activités de coopération au développement au Nord et au Sud	17
2	VISION ET MISSION DE L'ARES EN MATIERE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	19
2.1	Vision	19
2.1.1	Les établissements d'enseignement supérieur comme acteurs majeurs du développement	19
2.1.2	Facteurs limitants	21
2.2	Mission	22
2.2.1	Mettre collectivement l'expertise académique au service du développement : une mission de service public	22
2.2.2	Mobiliser les ressources complémentaires pour l'exercice de la mission	23
2.2.3	S'engager comme partenaire efficace de la Coopération belge au Développement	24
3	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	24
3.1	Objectif global	24
3.2	Objectif spécifique	24
3.3	Résultats à atteindre	24
3.4	Modalités d'exécution : bref aperçu	25
4	STRATÉGIE DE L'ARES EN MATIÈRE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	26
4.1	Renforcer les capacités des partenaires dans une optique d'appropriation du développement	26
4.2	Soutenir l'approche partenariale pour accroître l'efficacité de l'aide : alignement, redevabilité mutuelle, harmonisation	27
4.3	Apporter des réponses innovantes et partagées aux enjeux globaux	28
4.4	S'investir dans le respect du principe d'autonomie et du droit d'initiative académiques	29
4.5	S'engager dans la durée et garantir la durabilité des interventions	29
4.6	Groupes-cibles et bénéficiaires	30
4.7	Approche pays et cohérence externe	30
4.7.1	Pilotage par pays	31
4.7.2	Gestion administrative centrale par pays	31
4.8	Mécanismes de suivi et d'évaluation	31

5	LISTE DES PAYS PARTENAIRES DE L'ARES POUR SES ACTIVITÉS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	32
5.1	Méthodologie	32
5.2	Application et potentiel d'évolution	33
6	THÈMES ET SECTEURS DE CONCENTRATION.....	34
6.1	Méthodologie	34
6.2	Thèmes et secteurs de concentration par pays	34
7	PARTENAIRES DE L'ARES POUR SES ACTIVITÉS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	35
7.1	Critères d'éligibilité et de sélection des institutions partenaires	36
7.2	Processus d'identification et de sélection.....	36
7.2.1	Identification des partenaires institutionnels	36
7.2.2	Sélection des partenaires au niveau des départements.....	36
7.2.3	Sélection au niveau individuel	37
8	COLLABORATIONS, COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES AVEC LES AUTRES ACTEURS	37
8.1	Mécanismes d'information et incitatifs	37
8.2	UniversiTIC	37
8.3	CEDESURK.....	38
8.4	Espace commun de concertation	38
8.5	Préparation des commissions mixtes	38
8.6	Opportunités de l'Arrêté royal relatif à la reconnaissance et à la subvention des ACNG.....	39
9	PLAN FINANCIER INDICATIF	39

AVERTISSEMENT

Depuis le 1^{er} janvier 2014, le Conseil interuniversitaire de la Communauté française (CIUF) a intégré l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES), l'organisme d'intérêt public chargé de soutenir les établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Belgique, dans leurs missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité.

Comme précédemment le CIUF pour les universités, l'ARES a pour mission de coordonner l'engagement de l'ensemble des types d'établissement d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles en matière de coopération académique au développement. La Commission de la Coopération au Développement de l'ARES (CCD) est chargée de préparer cette politique commune pour l'ARES.

Certains éléments qui figurent dans ce document font référence à la situation antérieure où la stratégie de coopération définie par le CIUF était encore exclusivement universitaire. Toutefois, compte tenu de l'intégration du CIUF à l'ARES, dans un souci de simplification, la seule dénomination ARES est employée.

1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES) est la fédération des établissements d'enseignement supérieur. **Organisme d'intérêt public**, elle est chargée de soutenir les différents établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Belgique, dans leurs missions d'**enseignement**, de **recherche** et de **service à la collectivité**. Elle fédère **6 universités, 20 hautes écoles, 16 écoles supérieures des arts et 102 établissements d'enseignement supérieur de promotion sociale** dont elle organise la **concertation** et pour lesquels elle promeut les **collaborations** à l'échelle nationale et internationale.

En tant que **couple unique**, l'ARES assure au **secteur de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles** une **coordination globale**.

Elle veille notamment à la cohérence de l'**offre de formation** et à son adéquation au **marché de l'emploi**, elle soutient les établissements dans leurs efforts de représentation et de **relations internationales** et formule des **recommandations en matière de politique de recherche** scientifique ou artistique. L'Académie fournit l'**information sur les études** supérieures en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle coordonne également l'engagement des établissements en matière d'**apprentissage tout au long de la vie**, de promotion de la **réussite** ou encore de **coopération au développement**. Enfin, elle collecte et traite un ensemble de **données scientifiques et statistiques** touchant au secteur dans une optique de **veille**, d'évaluation et d'**amélioration des pratiques** en faveur de la qualité des enseignements ou de l'accompagnement des étudiants.

Pour assurer l'exercice de ses différentes missions, l'ARES a constitué plusieurs **commissions permanentes** chargées de préparer, à sa demande, ses délibérations et décisions.

En ce qui concerne l'exercice de sa mission de coopération au développement, l'ARES s'appuie sur le travail de sa commission permanente et des agents affectés à son secrétariat : la **Commission de la Coopération au Développement (CCD)** (qui a repris les missions de l'ancienne CUD du CIUF). Elle constitue l'organe de préparation et d'exécution des décisions de l'ARES dans ce domaine de compétence. Concrètement, elle est chargée par ce dernier de la **définition** et de la **mise en œuvre** d'une **politique commune de coopération** au développement. Elle assure aussi pour l'ARES la **gestion** et la **promotion** auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs de la coopération au développement. Cette Commission a plus de **quinze ans d'expérience** dans la gestion des programmes du volet académique de la Coopération belge au développement.

1.1 FONCTIONNEMENT DES INSTANCES DE DÉCISION ET FINANCEMENT

1.1.1 L'ARES

L'ARES est créée par décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études. Le nouvel OIP reprend toutes les missions, les droits et les obligations des organes consultatifs qu'il reprend (parmi lesquels l'ancien CIUF) et dont le personnel et les moyens ont été transférés à l'ARES.

L'ARES est composée :

- d'un Conseil d'administration,
- d'un Conseil d'orientation,
- d'un Bureau exécutif,
- de trois Chambres thématiques,
- de Commissions permanentes.

La gestion administrative de l'ARES et de son personnel s'exerce sous la responsabilité d'un **administrateur**, sous le contrôle du conseil d'administration et du bureau exécutif.

1.1.2 La Commission de la Coopération au Développement de l'ARES

Parmi les différentes missions confiées à l'ARES figure celle « de répartir la participation des Pôles et établissements à la coopération académique au développement et tous projets similaires et humanitaires ». C'est donc logiquement pour préparer les travaux de l'ARES dans ce domaine que la **Commission de la Coopération au Développement** (CCD) est créée en tant que **commission permanente de l'ARES** par le décret. La CCD a donc remplacé la CUD du CIUF dont elle a repris l'ensemble des missions.

La composition et le mode de fonctionnement de la Commission sont définis dans le règlement d'ordre intérieur.

Deux **organes** assurent la **préparation** des travaux de la Commission :

- Bureau de la CCD, chargé de préparer certains dossiers en vue des travaux de la CCD.
- Groupe technique, groupe de travail informel chargé de préparer les aspects techniques des initiatives de l'ARES en matière de coopération au développement, sur mandat de la Commission.

Au sein du personnel de l'ARES, 21 agents (dont un coopérant en poste en RDC) sont affectés à la gestion des activités de coopération au développement de l'ARES. Ils composent le **secrétariat de l'ARES-CCD**.

Enfin, d'autres **organes spécifiques** (groupes de travail *ad hoc*, Groupe stratégique, Groupes de pilotage et Équipes de coordination des partenariats d'Appui institutionnel,...), complètent le travail effectué par la Commission, par son secrétariat et par les organes de préparation.

Ensemble, les différents éléments qui composent le cadre opérationnel de l'ARES-CCD permettent ainsi d'assurer **une gestion parfaitement intégrée des activités** de coopération au développement de l'ARES.

1.2 ORGANIGRAMME

La Commission de la Coopération au Développement est une composante de l'ARES. L'organigramme du secrétariat de l'ARES-CCD est le suivant :

<p>Cellule financière</p> <p>Teddy Kimputu*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Gestion des comptabilités des différents programmes, élaboration des procédures, suivi des mouvements comptables <p>Nadia Al Morabet* Comptabilité générale, vérification de la comptabilité des partenaires, paiements</p> <p>[Wafaa Azmar]* Gaëlla Kaligirwa Vérification de la comptabilité des partenaires, gestion des bons de commande, suivi des livraisons et des expéditions, équipements dans les PED</p> <p>Véronique Mathieu* Comptabilité générale, vérification de la comptabilité des partenaires, paiements</p>	<p>SECRÉTARIAT DE LA CCD (14 agents+ agents des cellules transversales *) Secrétaire exécutive a.i. : Murielle Andersson</p> <p>Frais de Formation</p> <p>[Catherine Paquet] Simon Hemptinne Gestion du programme</p>	<p>Secrétariat</p> <p>Véronique Mathieu Assistante de direction</p> <p>Laetitia Mouyart Assistante de direction</p> <p>Hassna Saïfi Gestion des visas et des fournisseurs</p>	<p>Appuis institutionnels (AI)</p> <p>Tanguy Goethals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Gestion des partenariats en RD Congo et au Niger : Université de Kinshasa (UNIKIN, RDC), Université de Lubumbashi (UNILU, RDC) et Université Abdou Moumouni (UAM, Niger) <p>Rola Abboud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du programme UniversiTIC (en Belgique) • Gestion du partenariat à Madagascar : Université d'Antananarivo (UA) <p>Yannik Hallet Gestion des partenariats en Amérique latine & Caraïbes : Universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC, Pérou), Universidad Mayor de San Simón (UMSS, Cochabamba, Bolivie), Universidad Central del Ecuador (UCE) & Université d'État d'Haiti (UEH, Port-au-Prince)</p> <p>Christine Leroy Gestion des partenariats en Afrique du Nord, au Rwanda et au Burundi : Université Mohammed Premier (UMP, Oujda, Maroc), Université nationale du Rwanda (UNR, Butare), Université du Burundi (UB, Bujumbura)</p> <p>Amélie Schnock Gestion des partenariats en Afrique de l'Ouest et Asie du Sud-est : Université d'Abomey Calavi (UAC, Bénin) Université de Ouagadougou (UO, Burkina Faso), Université Pham Ngoc Thach (UPNT, Ho Chi Minh Ville, Vietnam), Université agronomique de Hanoi (UAH, Vietnam) et Institut de Technologie du Cambodge (ITC, Phnom Penh)</p> <p>Inge Van Cauwenberg Gestion du programme UniversiTIC (en RD Congo)</p>
<p>Cellule communication & information</p> <p>Benjamin Stewart* Gestion des publications, colloques et conférences, site web, presse</p> <p>Sandrine Cosentino* Assistante</p> <p>Simon Hemptinne* Assistant</p>	<p>Formation, Recherche & Sensibilisation pour le Développement (FRSD)</p> <p>Fabian Kabashi Gestion des Cours et Stages internationaux, des ACROPOLIS, des bourses complémentaires, des microprojets et des bourses de voyage</p> <p>Sandrine Cosentino Gestion des remboursements des bourses de voyage</p>	<p>Projets de Recherche pour le Développement & Projets de Formation sud (PRD-PFS)</p> <p>Murielle Andersson Coordination</p> <p>Fanny Bernard Anne-Marie Decoster Gestion des PRD/PFS/PII</p> <p>[Catherine Paquet] Simon Hemptinne Gestion des Pôles de Formation Spécialisée</p>	

L'ARES a plus de **quinze ans d'expérience** dans la gestion des programmes du volet académique de la Coopération belge au développement. Elle dispose en outre, tant en interne qu'à l'externe, de toutes les ressources nécessaires à une gestion professionnelle et efficace de ses programmes pluriannuels de coopération au développement.

Comme l'organigramme présenté ci-dessus permet de le constater, **21 agents** (dont un coopérant en poste en RDC) sont dédiés à la gestion de la subvention octroyée par l'État belge à l'ARES pour l'exécution des programmes de coopération académique.

Dans le cadre de sa mission de coordination, le personnel du secrétariat de l'ARES-CCD est notamment chargé de la préparation des propositions stratégiques que la Commission fait à l'ARES, de la rédaction des programmes stratégiques pluriannuels, des programmes annuels, de la coordination des appels à projets ou à candidatures, de l'organisation des évaluations, de la rédaction des rapports annuels globaux, des rapports globaux de résultats, de la gestion financière centralisée, ...

Tous les collaborateurs du secrétariat de l'ARES-CCD disposent des connaissances et des compétences nécessaires à la bonne exécution des tâches qui leur sont confiées. La plupart bénéficie d'une importante expérience dans les matières traitées et de **compétences techniques** spécifiques nécessaires à la fonction, notamment en termes de gestion du cycle de projet, de cadre logique, d'évaluation, etc.

Il est à noter que les coûts liés au personnel et aux frais de structure représentent moins de 6% des montants gérés annuellement.

1.3 POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

L'ARES étant un organisme d'intérêt public, son personnel est sous statut de service public. La politique de ressources humaines est fondée sur l'arrêté du gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles du 19.12.2013 relatif au cadre et au statut administratif et pécuniaire des membres du personnel de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur.

1.4 POLITIQUE DE GESTION FINANCIÈRE ET DU MANAGEMENT

1.4.1 Comptabilité et budget

1.4.1.1 Obligations légales

L'ARES est un organisme d'intérêt public de catégorie B au sens de la loi du 16 mars 1954.

L'article 20 du décret du 7 novembre 2013 créant l'ARES dit ceci :

Article 20. - La gestion financière de l'ARES est assurée conformément aux dispositions de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public et les arrêtés d'exécution de cette loi. Dans sa gestion financière, l'ARES est autorisée à reporter tout solde éventuel de ses comptes à l'année budgétaire suivante.

1.4.1.2 Le budget

L'ARES, en vertu des règlements en vigueur, établit chaque année un budget dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Le budget est composé de toutes les recettes et toutes les dépenses.
Par recettes, on entend tous les droits acquis à l'organisme du chef de ses relations avec les tiers. Par dépenses, on entend tous les droits acquis par des tiers à charge de l'organisme ;
- L'année budgétaire coïncide avec l'année civile ;
- Le budget est établi par les organes de gestion et transmis au gouvernement et au parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- Pour les contrats et marchés dont l'exécution excède le terme de l'année budgétaire, le budget prévoit, d'une part, le montant des engagements qui peuvent être conclus et, d'autre part, le montant de la partie des contrats et marchés qui peut être exécutée au cours de l'année budgétaire considérée ;

Le budget de l'ARES fait l'objet d'ajustements une fois par an.

À la fin d'une année budgétaire, l'ARES peut reporter le solde budgétaire à l'année budgétaire suivante.

1.4.1.3 Le système comptable

La loi impose à l'ARES :

- (1) Que les enregistrements comptables se fassent selon les règles usuelles de la **comptabilité en partie double** suivant un plan comptable général ;
- (2) D'avoir un système de comptabilité **budgétaire** qui permet un suivi de l'exécution du budget et qui est en liaison avec la comptabilité générale.

Par ailleurs, la diversité des activités de l'ARES imposent l'utilisation d'une (3) **comptabilité analytique** ou comptabilité de gestion. Elle est organisée pour fournir aux agents de l'organisation des éléments d'information qui leur permettent de gérer les activités de l'organisation.

Toutes les opérations comptables font l'objet, jour par jour, d'un enregistrement comptable complet.

Chaque écriture s'appuie sur une pièce justificative originale. Une copie n'est admise que dans des situations dûment motivées.

La comptabilité est tenue grâce à un logiciel comptable. Afin d'assurer une meilleure intégration des trois types de comptabilité, un logiciel de type ERP/PGI (Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion intégré) sera implémenté au courant de l'année 2015.

1.4.1.4 Le rapportage annuel

En vertu de L'article 6 de la loi du 16 mars 1954, l'ARES doit présenter chaque année *un compte d'exécution du budget* et *un compte des variations du patrimoine*.

La comptabilité générale permet à l'ARES de présenter en fin d'année *un bilan et un compte de résultat* au format de la Banque nationale de Belgique. La comparaison du bilan de l'année avec celui de l'année précédente indique le résultat des variations du patrimoine intervenues pendant l'année.

Les comptes annuels sont approuvés par le Conseil d'administration puis transmis au gouvernement et au parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Pour les subsides qu'elle reçoit du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et coopération au développement, l'ARES remet chaque année un *rapport d'activité et un rapport financier* par programme. Les rapports financiers sont établis conformément aux dispositions et aux modèles définis dans les normes financières de la DGD.

1.4.1.5 Le système européen des comptes « SEC »

L'ARES est tenue de remettre mensuellement à la Direction générale du Budget et des finances du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles un rapport d'exécution du budget selon les codes économiques européens.

En effet, une directive européenne oblige les États membres de publier régulièrement des données relatives à la situation budgétaire et financière des Administrations publiques. Ces données sont établies selon le système européen des comptes qui un cadre comptable européen.

1.4.2 Structure organisationnelle et contrôle

La gestion quotidienne de l'ARES est de la responsabilité de l'Administrateur. Le décret créant l'ARES dit ceci dans son article 23 : « *La gestion administrative de l'ARES et de son personnel s'exerce sous la responsabilité de l'Administrateur, sous le contrôle de son Conseil d'administration et de son Bureau exécutif.* »

Il existe au sein de l'ARES un service qui s'occupe des finances et du budget. Les agents de ce département travaillent sous l'autorité de l'Administrateur comme le souligne l'article 24 du décret précité « *Le Gouvernement arrête le cadre, les statuts, les rémunérations et les indemnités du personnel de l'ARES. Le personnel est recruté, nommé, promu ou désigné conformément aux dispositions arrêtées par le Gouvernement; il est placé sous l'autorité de l'Administrateur.* » Au 31 décembre 2014, cette équipe était composée de 4 personnes et de nouveaux recrutements sont prévus en 2015.

1.4.2.1 Contrôle interne

Les procédures de contrôle interne au sein de l'ARES ont pour objectifs de s'assurer que les états financiers sont fiables, que l'organisation se conforme à la réglementation en vigueur et que les missions de l'institution sont correctement exécutées.

L'ARES étant née de l'absorption de plusieurs organismes d'intérêt public, toutes les procédures financières sont en cours de réécriture. Ces procédures condensées au sein d'un manuel de contrôle interne s'articulent autour de 3 axes :

1- Séparation des fonctions

Le principe de base est qu'une seule et même personne ne peut pas exercer les fonctions d'ordonnateur des dépenses et d'agent payeur afin réduire les risques de fraude. Au sein de l'ARES, une commande de matériel pour une activité ou un projet de coopération au développement prend généralement le circuit suivant :

- a) Un bon de commande est envoyé au fournisseur dans le respect de la réglementation des marchés publics. Il est signé par l'Administrateur ou par un agent qui agit par délégation → Engagement.
- b) Le matériel est livré et la facture est transmise à l'ARES. L'agent gestionnaire du projet de coopération vérifie que ce qui a été livré correspond bien à ce qui a été facturé. Il vérifie aussi que la facture est correcte → Liquidation
- c) L'agent gestionnaire du projet de coopération communique les codes d'imputation de la dépense et donne l'ordre au service financier de payer la facture → Ordonnancement
- d) Le service financier impute la facture dans le logiciel comptable et prépare le paiement qui est finalement signé par l'administrateur et un second agent → Paiement.

2- Respect des règlements en vigueur

En tant qu'organisme d'intérêt public, l'ARES est tenu de respecter à la lettre les règles des marchés publics. Des procédures claires sont en train d'être mises en place afin qu'aucune commande ne soit émise sans la consultation, si possible, de plusieurs soumissionnaires. À cet effet, le recrutement d'un juriste spécialiste en marché public est en cours.

Pour les marchés lancés en Belgique, tous les documents sont visés par l'Administrateur ou son délégué (Bon de commande, cahier des charges, décision motivée d'attribution). Les institutions partenaires de l'ARES pour les activités de coopération au développement sont également tenues de respecter les règles d'appel à la concurrence de leurs pays respectifs.

La législation sociale ainsi que les différents règlements relatifs au statut du personnel édictés par la Fédération Wallonie-Bruxelles sont strictement respectées par l'ARES. C'est dans cette optique que l'ARES recrutera avant la fin de l'année un agent dédié spécifiquement à la gestion des ressources humaines.

3- Maitrise des risques

Les procédures de gestion au sein de l'ARES ont également comme objectif de s'assurer que :

- Les fraudes et les erreurs soient évitées et détectées,
- Les actifs de l'institution soient préservés,
- Les enregistrements comptables soient exacts et exhaustifs.

C'est dans ce cadre que le principe de la double signature pour les paiements bancaires a été renforcé. Tout mouvement bancaire à l'ARES nécessite la signature de deux agents désignés par l'Administrateur et qui ont des pouvoirs de signature limités sur les comptes. Dans tous les cas, dès que le montant d'un paiement dépasse la somme de 30.000€, l'Administrateur doit obligatoirement être l'un des deux signataires.

La mise en place d'une **cellule d'audit interne** est prévue en 2015. L'article 27 du décret relatif à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes publics, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Fédération Wallonie-Bruxelles du 09/01/2003 fixe les missions de la cellule d'audit interne :

- *Surveiller et évaluer l'efficacité de la gestion des risques au sein de l'organisme public ;*

- *Evaluer les risques afférents à la gestion de l'organisme public et à la manière dont l'information circule en son sein ;*
- *Evaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle de la gestion et des modes de circulation de l'information qui s'y rapporte au sein de l'organisme public ;*
- *Déterminer dans quelle mesure des objectifs ont été fixés pour les opérations et projets menés et si ces objectifs coïncident avec l'objet de l'organisme public, en ce compris l'exercice des missions de service public, le contrat de gestion et le plan de développement;*
- *Passer en revue les opérations et projets menés par l'organisme public afin de déterminer dans quelle mesure les résultats suivent les objectifs fixés;*
- *Contribuer au processus de gestion de l'organisme public, en évaluant et en améliorant le processus par lequel on définit et communique les objectifs, on en rend compte et on respecte les missions de service public et le contrat de gestion.*

À ce propos, un marché public d'évaluation des risques financiers et opérationnels sera lancé en 2015 par l'ARES.

1.4.2.2 Contrôles externes

L'ARES fait l'objet de 4 types de contrôles externes :

1- Contrôle par le commissaire du gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Il assiste aux réunions du Conseil d'administration et du Bureau exécutif de l'ARES. Il peut également participer aux réunions des Commissions permanentes de l'ARES.

Il est chargé du contrôle, au regard de la légalité et de l'intérêt général, de l'ARES. Il dispose d'un pouvoir d'examen discrétionnaire et sans limite.

Le décret du 7 novembre 2013 instituant l'ARES dit ceci :

Art. 36. *Le Commissaire du Gouvernement dispose d'un délai d'une semaine pour prendre son recours contre l'exécution de toute décision qu'il estime contraire aux lois, décrets ou arrêtés et règlements pris en vertu de ces lois et décrets ou à l'intérêt général. Le recours est suspensif. Ce délai court à partir du jour de la réunion à laquelle la décision a été prise, pour autant que le Commissaire du Gouvernement y ait été régulièrement convoqué et, dans le cas contraire, à partir du jour où il en a reçu connaissance.*

Le Commissaire exerce ses recours auprès du Gouvernement. Si dans un délai d'un mois commençant le même jour que le délai visé au 1er alinéa, le Ministre saisi du recours n'a pas prononcé l'annulation, la décision devient définitive. L'annulation de la décision est notifiée au Conseil d'administration par le Ministre qui l'a prononcé.

2- Contrôle par des commissaires aux comptes

L'ARES sera sous peu soumise au décret du 9 janvier 2003 relatif à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes publics, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ce décret précise, en ses articles 45 à 53, les conditions de désignation et de révocation des commissaires aux comptes, les incompatibilités dues à la fonction de commissaire, les missions des commissaires, la manière de procéder pour accomplir lesdites missions, le statut des commissaires et leurs responsabilités.

Ainsi, plus précisément, les commissaires aux comptes sont désignés auprès de chaque organisme public relevant de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Au moins deux commissaires aux comptes désignés par le Gouvernement contrôleront l'ARES, l'un proviendra d'un organisme reconnu par **l'Institut des réviseurs d'entreprise** et l'autre de la **Cour des comptes**.

Le marché public pour la désignation du Commissaire aux comptes issu d'un organisme reconnu par l'Institut des réviseurs d'entreprise sera publié fin 2014 ou début 2015 par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le commissaire aux comptes sera chargé de réaliser les prestations de contrôle légal des comptes de l'ARES, dans le respect des clauses techniques du présent marché.

De manière générale, la mission concernera l'ensemble des prestations de révision des comptes annuels, à savoir :

- audit des comptes annuels (bilan et comptes de résultats) définitifs 2014, 2015 et 2016 ;
- rapport annuel complet conformément, e.a., au décret du 9 janvier 2003, précité (cf. détails en infra).

Le décret du 9 janvier 2003, précité, précise en son article 48 que les missions des commissaires aux comptes désignés auprès de l'ARES sont les suivantes :

- a) le contrôle dans l'organisme public de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité, au regard de la réglementation en vigueur, des décrets instituant les organismes publics et du contrat de gestion, des opérations à constater dans les comptes annuels ;
- b) établir annuellement un rapport écrit et circonstancié conformément à l'article 143 du Code des sociétés. A cet effet, les organes de gestion de l'organisme public remettent aux commissaires aux comptes les éléments nécessaires à l'établissement de ce rapport, dans le délai légal prévu au Code des sociétés, sauf si le décret instituant l'organisme public prévoit un délai particulier (voir les clauses techniques). Ces éléments sont transmis pour information aux commissaires du Gouvernement.

Le rapport visé ci-dessus indique notamment (art. 49) :

- 1) comment ils ont effectué leurs contrôles et s'ils ont obtenu de l'organe de gestion et des préposés de l'organisme public les explications et informations qu'ils ont demandées ;
- 2) si la comptabilité est tenue et si les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux organismes publics ;
- 3) si, à leur avis, les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'organisme public, compte tenu des dispositions légales et réglementaires qui les régissent et si les justifications données dans l'annexe sont adéquates ;
- 4) si l'affectation des bénéfiques proposée est conforme aux dispositions légales, décrétales et réglementaires en vigueur ;
- 5) s'ils n'ont pas eu connaissance d'opérations conclues ou de décisions prises en violation des dispositions légales, décrétales et réglementaires en vigueur. Toutefois, cette mention peut être omise lorsque la révélation de l'infraction est susceptible de

causer à l'organisme public un préjudice injustifié, ou parce que l'organe de gestion a pris des mesures appropriées pour corriger la situation d'illégalité ainsi créée.

Dans leur rapport, les commissaires aux comptes indiquent et justifient avec précision et clarté les réserves ou les objections qu'ils estiment devoir formuler. Sinon, ils mentionnent expressément qu'ils n'ont aucune réserve ou objection à formuler.

Ce rapport est communiqué :

- 1) au commissaire du Gouvernement ;
- 2) aux organes de gestion ;
- 3) au Ministre de tutelle et au Ministre du Budget, lesquels le transmettent au Gouvernement ;
- 4) au Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

3- Contrôle par la Cour des comptes

La cour des comptes peut également effectuer d'initiative des missions de contrôle financier et de contrôle de légalité et de régularité auprès de l'ARES qui est un organisme public qui dépend de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Les résultats de ces contrôles seront transmis au Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

4- Contrôle par les pouvoirs subsidiaires

La DGD, Direction Générale de la Coopération au Développement du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, organise plusieurs fois par an des missions de contrôle de l'utilisation des subsides qu'il verse à l'ARES.

Les programmes subsidiés par des fonds européens font également l'objet d'audit par les instances européennes de contrôle.

1.4.2.3 Contrôles financiers des programmes de coopération au développement

L'ARES organise elle-même des contrôles financiers dans les institutions avec lesquelles elle a signé une convention de partenariat pour des programmes de coopération au développement. Ces contrôles visent à s'assurer que les documents, les opérations comptables et les rapports financiers sont corrects, réels et exhaustifs ; respectent les normes financières du programme de coopération concerné ; sont fidèles aux procédures de gestion indiquées dans le vadémécum du programme concerné.

Plusieurs types de travaux ou de missions de contrôle sont organisés par l'ARES :

1- Contrôles au siège de l'ARES

Les contrôles financiers de certains programmes de coopération de l'ARES ont lieu en Belgique suivant les normes financières de la DGD.

Pour l'actuel programme d'Appui institutionnel, l'institution partenaire envoie à l'ARES en même temps que les tableaux qui constituent le rapport financier annuel, l'ensemble des factures et pièces justificatives originales. Un premier contrôle est réalisé par l'ARES (vérification de la conformité par rapport aux normes et de la pertinence par rapport aux objectifs du programme). Le rapport financier est par la suite transmis à la DGD qui effectue elle-même ses propres contrôles.

Les projets de recherche et développement sont quant à eux gérés par les institutions d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles en partenariat avec des institutions du Sud. À l'issue de chaque période de 12 mois, un rapport financier composé de divers tableaux financiers accompagnés de la copie de toutes les pièces justificatives correspondantes est transmis à l'ARES qui en vérifie la conformité par rapport aux normes financières avant de le transmettre à la DGD.

2- Contrôles dans les établissements d'enseignement supérieur en Belgique

Ils sont généralement organisés auprès des services qui gèrent les boursiers de l'ARES. Ils ont lieu une fois par an auprès d'un ou deux établissements d'enseignement supérieur tirés au sort. Le service financier de l'ARES n'analyse pas que des documents comptables, il s'informe également des mécanismes et procédés en vigueur dans ces établissements et qui réduisent les risques d'erreur et de fraude.

Les services de gestion des boursiers de l'Université de Mons et l'Université Saint-Louis ont été contrôlés cette année par l'ARES ; l'Université de Liège l'a été en 2007, l'Université libre de Bruxelles en 2008, l'Université Catholique de Louvain en 2009, l'Université de Namur en 2010 et l'ULG-Gembloux en 2012.

3- Missions de suivi financier dans les institutions partenaires à l'Étranger

L'ARES va renforcer les missions de suivi financier auprès des services qui gèrent au quotidien les projets et les activités de coopération au développement dans les institutions partenaires à l'étranger. Ce type de mission a déjà eu lieu par le passé à l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin, l'Université de Ouagadougou au Burkina Faso, l'Université de Kinshasa et au CEDESURK en République démocratique du Congo et l'Université nationale du Laos.

4- Audit externe

En complément des missions de suivi financier, des audits externes auprès des établissements d'enseignement supérieur à l'Étranger partenaires de l'ARES seront organisés à partir de 2015 selon les modalités suivantes :

- L'institution partenaire transmet à l'ARES les tableaux financiers qui constituent le rapport financier annuel et des copies certifiées conformes des factures et pièces justificatives ;
- Un auditeur externe est choisi soit par l'ARES via un marché public, soit par l'institution partenaire ; mais, dans ce dernier cas, le choix du contrôleur doit être avalisé par l'ARES. L'auditeur contrôle et certifie les dépenses locales. Il vérifie si les comptes respectent les normes et les règles fixées dans le vade-mecum, la convention et la réglementation locale des marchés publics ;
- L'auditeur transmet son rapport à l'ARES.

1.4.3 Politique d'achat

1.4.3.1 Marché public

En tant qu'organisme public, l'ARES est dans l'obligation de respecter les règles d'appel à la concurrence.

Les achats effectués en Belgique se font selon la législation belge des marchés publics.

Les achats effectués dans les pays partenaires pour les programmes et de projets de coopération au développement se font selon les procédures de l'institution partenaire et dans le respect de la législation locale des marchés publics. En l'absence de règles locales applicables, la mise en concurrence d'au moins 3 soumissionnaires pour tout achat au-dessus de 8.500 € HTVA est requise.

Pour tout achat destiné à la coopération au développement, le gestionnaire du projet ou du programme doit se demander s'il est plus pertinent de procéder à une commande en Belgique ou localement en tenant compte des risques, de la disponibilité des biens, du coût du transport, des garanties de service après vente et de la maintenance.

Le recrutement par l'ARES d'un juriste / Orientation fonction publique et marchés publics a été lancé fin 2014. Sa mission en ce qui concerne les marchés publics sera de :

- Assister la direction et les collaborateurs lors du choix de la procédure de marché public ;
- Assister les collaborateurs lors de la rédaction des documents de marché public et lors de l'exécution et la passation des marchés publics ;
- Assurer la gestion des contentieux potentiels en matière de marchés publics ;
- Suivre les évolutions législatives et jurisprudentielles en matière de marchés publics.

1.4.3.2 Gestion des immobilisations

Tout équipement acquis en Belgique par l'ARES pour les programmes de coopération au développement et expédié vers les institutions partenaires de l'ARES à l'Étranger n'est plus la propriété de l'ARES. L'envoi de ces équipements se fait généralement par un transporteur aérien et est accompagné d'un certificat de donation. Ils font l'objet d'un inventaire annuel dans le pays de destination et ils sont achetés hors TVA en vertu d'une exonération accordée par l'administration fiscale.

Tout bien acquis en Belgique par l'ARES pour le fonctionnement quotidien de l'ARES fait également l'objet d'un inventaire annuel.

1.4.4 Banque et moyens de paiement

Les paiements à l'ARES se font par virement bancaire et quelques fois par la caisse et par carte de crédit.

Courant 2014, l'ARES a lancé un marché public pour le choix d'un prestataire unique de services bancaires. Ce marché a été remporté par la banque BELFIUS et les comptes bancaires détenus auprès d'autres banques sont en cours de clôture (ING, ARGENTA, BPOST).

Chacun des 5 programmes actuels de la coopération au développement dispose d'un compte bancaire. Cette exigence d'avoir un compte spécifique par programme de la DGD est imposée par les normes financières des dits programmes. L'utilisation des intérêts créditeurs générés par ces comptes spécifiques peuvent faire l'objet d'une proposition d'affectation discutée avec la DGD.

Tout virement bancaire requiert une double signature. Pour les paiements de plus de 30.000€, l'un des signataires doit être l'Administrateur ou de son délégué.

L'ARES dispose de quelques cartes de crédit mis à la disposition des agents qui partent souvent en mission à l'étranger. Ces cartes sont conservées dans un coffre-fort et ne servent qu'à des opérations professionnelles.

La caisse de l'ARES est gardée dans un coffre-fort, elle permet d'effectuer des dépenses, qui pour diverses raisons, ne peuvent pas être effectuées rapidement via le circuit normal de paiement (per diem payé à quelqu'un qui ne dispose pas d'un compte bancaire en Belgique, visa à payer à une ambassade...). La caisse est régulièrement contrôlée et toute opération de caisse s'appuie sur une pièce justificative.

1.4.5 Gestion financière des activités de coopération au développement au Nord et au Sud

1.4.5.1 Gestion centralisée et décentralisée

En termes de gestion financière, il existe deux catégories d'activités gérées actuellement par l'ARES dont les budgets comportent un volet Nord et un volet Sud.

La première catégorie concerne les activités à gestion centralisée, dont la gestion financière quotidienne est assurée en Belgique par l'ARES et dans le pays partenaire par une institution d'enseignement supérieur.

Dans la seconde catégorie de projets, dite à gestion décentralisée, la gestion financière quotidienne au Nord est assurée par une institution d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles et au Sud par une institution d'enseignement supérieur partenaire.

1- Exemple d'un programme à gestion centralisée

L'actuel programme d'Appui Institutionnel subsidié par la DGD est l'exemple type d'un programme à gestion centralisée. Il est géré financièrement au Nord au sein de l'ARES et au Sud au sein des institutions partenaires.

Son budget est annuel et est composé d'une partie à exécuter localement et d'une partie à exécuter en Belgique.

Les dépenses effectuées au Nord se font soit directement par l'ARES (achat d'équipement, de produits de laboratoire,...), soit par un établissement d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui se fait rembourser par l'ARES (frais de bourses,...).

Pour les dépenses à effectuer au Sud, l'ARES verse des avances de fonds en plusieurs tranches et à la demande des institutions partenaires du Sud. Après le contrôle financier de la DGD, le solde de trésorerie est déterminé en comparant le montant des avances et le montant total des dépenses acceptées. Quand le solde est en faveur de l'ARES, le trop-perçu éventuel est restitué à l'ARES sur la base d'une déclaration de créance ou, le cas échéant, déduit des versements suivants. Si, au contraire, le total des dépenses acceptées est supérieur au total des fonds versés, l'ARES versera la différence sur la base d'une déclaration de créance de l'institution partenaire.

La gestion comptable locale de ce programme est assurée par des gestionnaires locaux désignés par les institutions partenaires locales. Ils utilisent pour cela un outil de suivi financier sur Excel.

2- Exemple d'un projet à gestion décentralisée

Les projets PRD/PFS subsidiés également par la DGD sont un type de projet à gestion décentralisée. Leur gestion financière au Nord n'est pas assurée directement par l'ARES mais par une institution d'enseignement supérieur en Belgique à qui l'ARES verse régulièrement des avances. C'est cette institution d'enseignement supérieur belge qui coordonne le projet et qui traite directement avec son homologue au Sud.

Les budgets de ce type de projet comportent également un volet Nord et un volet Sud. Leur comptabilité se tient également sur un outil de suivi financier développé par l'ARES sur Excel dont l'objectif est de :

- rassembler en un seul document les différents tableaux : relevé général des dépenses, relevé détaillé des dépenses en Belgique et locales, demande de report de solde budgétaire ;
- rassembler en un document unique les dépenses relatives à toutes les tranches du projet, pour une vision synoptique sur l'état des dépenses du projet ;
- limiter au maximum les opérations manuelles en mettant à profit les fonctions avancées de calcul du logiciel Ms Excel.

1.4.5.2 Gestion des bourses

1- Bourses des cours et stages internationaux

La gestion financière quotidienne des bourses octroyés aux étudiants des pays en voie de développement dans le cadre du programme des Cours et stages internationaux est assurée par les services de gestion des boursiers ou de coopération internationale des institutions d'enseignement supérieure de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le flux financier entre l'ARES et ces institutions est le suivant :

1^{re} étape : Le service d'accueil de l'établissement d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (EES) adresse à l'ARES des demandes d'avance sous la forme d'une facture ou d'une déclaration de créance.

2^e étape : L'EES rembourse les frais exposés par les boursiers à son arrivée et effectue les paiements des frais de bourses conformément au contrat de bourse et normes financières. En même temps, l'EES recueille et centralise toutes les pièces justificatives liées à ces paiements.

3^e étape : À la fin de l'année civile, l'EES clôture sa comptabilité et effectue un décompte des frais par boursier. L'avance étant généralement inférieure aux frais réels, l'EES envoie les dernières factures et les décomptes des frais à l'ARES. L'EES n'envoie pas les pièces justificatives, elle les conserve au sein de son service financier où elles peuvent sans problème être consultées par l'ARES.

2- Bourses pour docteurs et doctorales

Ces bourses font l'objet d'une gestion partagée entre l'ARES, les établissements d'enseignement supérieur (EES) de la Fédération Wallonie-Bruxelles et ceux du Sud.

Flux financiers entre l'ARES et l'EES du Nord :

1^{re} étape : L'EES rembourse les frais exposés par les boursiers à leur arrivée et effectue les paiements des frais de bourses conformément au contrat de bourse. En même temps, l'EES recueille et centralise toutes les pièces justificatives liées à ces paiements.

2^e étape : À l'issue de la venue du boursier, l'EES clôture sa comptabilité et effectue un décompte des frais effectués à l'égard du boursier. L'EES envoie les factures et les décomptes des frais à l'ARES. L'EES n'envoie pas toutes les pièces justificatives, elle les conserve au sein de son service financier où elles peuvent sans problème être consultées par l'ARES. Les seuls justificatifs dont les copies doivent impérativement être transmises à l'ARES sont ceux des frais de recherche et des frais d'équipement.

Flux financiers entre l'ARES et l'EES du Sud :

1^e étape : L'EES du Sud adresse à l'ARES une demande d'avance selon un modèle défini.

2^e étape : L'EES du Sud paie tous les frais de bourses conformément au contrat de bourse. En même temps, l'EES recueille et centralise les pièces justificatives liées à ces paiements.

3^e étape : À la fin du programme annuel, l'EES du Sud clôture sa comptabilité et envoie à l'ARES un rapport financier ainsi que l'ensemble des pièces justificatives.

2 VISION ET MISSION DE L'ARES EN MATIÈRE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

2.1 VISION

L'objectif que poursuit l'ARES dans ce domaine consiste à **soutenir les établissements d'enseignement supérieur (EES) des pays du Sud** dans l'exercice de leurs trois missions fondamentales – formation, recherche et service à la société – et partant, dans leur **rôle d'acteur du développement**. Pour l'atteindre, leurs homologues de la Fédération Wallonie-Bruxelles définissent, au sein de l'ARES, une **politique de coopération au développement commune** et des **activités conjointes** dont les établissements assurent l'exécution et la supervision scientifiques, l'ARES en assurant le **financement** et la **gestion financière et administrative**. La **mission** des établissements du Nord consiste essentiellement à mettre en œuvre des **partenariats** avec leurs homologues du Sud afin que ceux-ci puissent efficacement assumer ce rôle critique et dans le cadre desquels chacune des parties bénéficie d'une collaboration « gagnant-gagnant ».

L'ARES constitue un important **partenaire de la Coopération belge au développement** dont elle assure le volet académique conjointement avec son homologue VLIR-UOS. Elle bénéficie dans ce contexte d'un financement accordé via le SPF Affaires étrangères et Coopération au Développement et sa Direction générale de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire (DGD). En tant que l'un des principaux acteurs de la **coopération non gouvernementale belge**, et tout en poursuivant ses **objectifs propres**, l'ARES entend donc appuyer la Belgique en matière de coopération internationale, en complémentarité avec la coopération gouvernementale, la coopération multilatérale ou l'aide d'urgence.

2.1.1 Les établissements d'enseignement supérieur comme acteurs majeurs du développement

Au Sud comme au Nord, les établissements d'enseignement supérieur restent aujourd'hui plus que jamais des acteurs majeurs du développement de leur pays et de leur région. Principaux laboratoires d'idées innovantes et transmetteurs de savoirs complexes, ils cultivent des **compétences de haut niveau** et produisent une grande partie de

l'**expertise** nécessaires à une **gestion autonome et équilibrée des transformations** technologiques, économiques, sociales, ou encore culturelles de la société. Lieux d'échange et de réflexion, ils assurent un rôle non seulement d'expertise, mais aussi un **rôle critique**, qui les font participer pleinement et activement aux nombreux enjeux auxquels une société, un pays, une région sont confrontés au quotidien.

Considéré à partir de leur nature d'établissements d'enseignement supérieur, leur rôle dans le développement pourrait sembler limité à leur contribution à l'atteinte de l'objectif - partagé par la communauté internationale -, d'une éducation de qualité pour tous et tout au long de la vie, qui dépasse les clivages entre les différents niveaux de l'enseignement. Mais la pertinence de l'intégration enseignement supérieur-recherche et la plus-value du rapprochement entre la sphère académique et celles des politiques éducatives, des politiques scientifiques ou de l'aide au développement ne font plus de doute. Ainsi, les établissements d'enseignement supérieur des pays en développement ont un **rôle** essentiel à jouer :

- Par l'**enseignement** qu'ils dispensent et les **recherches** qu'ils mènent dans les différents secteurs-clés du développement (environnement, santé publique, agronomie et développement rural, éducation, démographie, urbanisme, etc.), ils forment, identifient et valorisent le **potentiel des ressources humaines et naturelles** de leur pays et de leur région.
- Ils permettent ainsi aux décideurs nationaux et internationaux, aux opérateurs économiques et à la société civile d'exploiter ces potentiels pour contribuer à l'émergence de **solutions innovantes** pour le développement, des conditions favorables au **bien-être social**, à la création d'**emplois durables et décents**, pour renforcer la **croissance** économique dans une perspective **inclusive** et de **développement durable**.
- Par la **réflexion et l'ouverture** qui les animent, les débats qu'ils encouragent, les échanges régionaux et internationaux qu'ils recherchent, ils constituent des acteurs de **démocratie**, de **paix** et de **progrès**.

C'est en produisant ces savoirs et ces savoir-faire nécessaires à l'encadrement des progrès techniques, politiques et socio-économiques que les établissements d'enseignement supérieur contribuent à la **réduction des inégalités** et à la **lutte contre la pauvreté**. Si bien qu'une recherche et un enseignement supérieur de qualité constituent aujourd'hui un **prérequis essentiel du développement** et d'une **croissance économique responsables, durables et inclusifs**. L'étroite relation entre l'investissement et les taux de fréquentation de l'enseignement supérieur et le développement économique et humain permet d'ailleurs d'en attester¹.

Dans les pays en développement, soutenir le **potentiel considérable des établissements d'enseignement supérieur** en renforçant leurs capacités en matière de **formation**, de **recherche** et de **services à la société**, est donc un enjeu fondamental. C'est sur cette vision que l'ARES fonde sa mission de coopération au développement, avec l'objectif

¹ Voir notamment :

- OECD, *The High Cost of Low Educational Performance: the Long-run Economic Impact of Improving PISA Outcomes*, 2010 (<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2006/44417824.pdf>) ;
- David BLOOM, David CANNING et Kevin CHAN, *L'Enseignement supérieur et le développement économique en Afrique*, étude commanditée par la Banque mondiale, Secteur du développement humain - Région Afrique, 2006 (http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICA/Resources/afrhdwps_103.pdf) ;
- THE WORLD BANK, *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*, 2002. (http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/Constructing_Knowledge_Societies.pdf).

d'apporter, avec ses partenaires, sa contribution à la **consolidation de la société** et au **développement humain durable**.

2.1.2 Facteurs limitants

Malgré ce rôle crucial, les établissements d'enseignement supérieur des pays en développement doivent faire face à d'importantes **entraves dans l'exercice de leurs trois missions** fondamentales. Les paragraphes qui suivent proposent un inventaire non exhaustif des obstacles identifiés à la bonne mise en œuvre des missions de ce secteur, obstacles souvent liés les uns aux autres. Cette identification est issue d'une analyse conjointe faite par les partenaires du Nord et du Sud, notamment lors des missions d'identification et de formulation des programmes.

2.1.2.1 Offre de formation inadéquate

Alors qu'elles sont confrontées à un accroissement important du **nombre de leurs étudiants**, la plupart des institutions partenaires de l'ARES doivent parallèlement faire face au **vieillessement de leur corps enseignant** et à l'absence de **relève académique**. Souvent, la dégradation des conditions de travail académique pousse de nombreux jeunes diplômés à se détourner de la carrière académique pour se diriger vers le secteur privé, voire vers l'étranger (**fuite des cerveaux**). Par ailleurs, la modicité des rémunérations locales ne permet pas d'entamer, sans aide financière extérieure, un travail doctoral. Nombreux sont aussi les professeurs et les assistants qui exercent simultanément un autre emploi, ce qui les écarte de leur mission académique et implique souvent une absence de recyclage.

La première conséquence est le manque d'**actualisation des enseignements** et, sur le plan général, du programme des cours. Les étudiants ne se voient enseigner que trop rarement « l'état de l'art » d'une discipline donnée.

Plus fondamentalement, les EES du Sud, encore trop souvent, ne s'inscrivent pas dans le tissu social et dispensent des enseignements qui ne correspondent pas aux besoins ou aux demandes locaux. On se trouve encore trop souvent en présence d'une mentalité « tour d'ivoire », qui rend l'enseignement dispensé **inadapté au marché de l'emploi**.

Par ailleurs, les **conditions matérielles** dans lesquelles les enseignements et les travaux pratiques sont dispensés se révèlent très souvent défavorables : salles de cours vétustes et trop exigües, absence de sonorisation, laboratoires non ou mal équipés, coupures d'eau et d'électricité, manque de consommables pour les travaux pratiques, centres de documentation vétustes, livres abîmés ou vieillissants,...

2.1.2.2 Faible culture de la recherche

Les mêmes raisons expliquent aussi pourquoi les EES ne développent que trop timidement, voire pas du tout, de culture de la recherche. Vu les infrastructures et les moyens limités, le personnel se concentre sur l'enseignement. Il en résulte la raréfaction des **vocations doctorales**, l'assèchement de la **dynamique de recherche**, l'**obsolescence** des rares thématiques abordées.

Parallèlement, la plupart des établissements d'enseignement supérieur des pays en développement ne disposent que de faibles capacités en matière de **gestion de la recherche**, cette chaîne de valeurs qui va de l'identification des thématiques porteuses à la valorisation des résultats en passant, par exemple, par l'élaboration de stratégies institutionnelles de financement de la recherche ou par la certification de la qualité.

L'absence de culture de la recherche se vérifie souvent d'autant plus que les établissements d'enseignement supérieur du Sud souffrent encore trop souvent de l'**enclavement numérique**. À l'heure actuelle, la science avance largement sur la toile et les réseaux internationaux sur lesquels elle se fonde de manière croissante se construisent essentiellement en ligne.

Enfin, l'enclavement scientifique n'est pas que numérique. Aujourd'hui, la globalisation, implique aussi que l'inclusion des équipes de recherche dans une vraie **dynamique scientifique mondiale** via de larges **réseaux régionaux et internationaux** est capitale. Cela est non seulement vrai pour la captation des ressources financières disponibles, mais aussi pour faire fructifier des expertises, aussi diverses que possible, autour d'une même question.

Faute d'un environnement propice, les chercheurs désertent les laboratoires et se tournent vers des cieux plus cléments, que ceux-ci se trouvent dans leur pays ou à l'étranger et les établissements d'enseignement supérieur, assistent, impuissants, à l'**expatriation des ressources humaines** locales, sur lesquelles comptent justement les pays concernés pour leur développement.

2.1.2.3 Déconnexion de la société

Avec une offre d'enseignement souvent inadéquate et une culture de la recherche défailante, on comprend sans trop de problème pourquoi les EES du Sud sont encore trop souvent déconnectés du terrain.

Certes, ils produisent des **diplômés**. Mais ceux-ci **ne répondent pas aux besoins** de la société et du marché de l'emploi. Ils se retrouvent trop souvent **sans emploi** ou sans compétences concrètes pour entreprendre, empêchant d'autant le potentiel de croissance de décoller ou de profiter au plus grand nombre.

Les EES n'engagent, d'autre part, pas suffisamment le **dialogue avec la société ou avec les décideurs**. Ils ne se donnent ainsi pas les moyens de leurs légitimes ambitions de catalyseur de progrès social. Ils n'entendent pas toujours suffisamment les besoins, les demandes. Ils ne transmettent pas encore assez efficacement les produits des travaux qu'ils mènent, ne profitent pas du potentiel de **valorisation des résultats**, ne collaborent pas toujours adroitement avec les opérateurs extérieurs, qu'ils soient privés ou publics.

2.2 MISSION

2.2.1 Mettre collectivement l'expertise académique au service du développement : une mission de service public

À travers l'ARES, les établissements d'enseignement supérieur francophones de Belgique se donnent comme mission de mettre collectivement à disposition leur savoir-faire pour contribuer à **réduire l'effet des facteurs limitants** décrits ci-dessus sur le potentiel qu'ont leurs homologues du Sud et pour contribuer à renforcer ceux-ci dans leur rôle d'acteurs fondamentaux du développement. Cette mission particulière s'entend d'ailleurs comme partie intégrante de la troisième grande **mission des établissements d'enseignement supérieur** à côté de la formation et de la recherche : le **service à la société**.

Pour apporter leur contribution à la coopération internationale, en général, et à la Coopération belge, en particulier, les EES francophones mettent leur savoir-faire en commun

et définissent une **politique commune de coopération** au développement dont l'ARES assure également la gestion.

En regroupant les établissements d'enseignement supérieur de l'espace francophone du pays, l'ARES constitue un pôle unique de **mutualisation des forces et des expertises**. En mobilisant les ressources humaines et financières susceptibles d'atteindre les masses critiques, les EES entendent augmenter l'**efficacité** et l'**impact** de leur contribution à la coopération internationale et rendre possible des projets qu'aucun d'entre eux n'aurait la capacité de réaliser seul. Si l'on tient compte également du fait que, dans le cadre des collaborations avec les EES du Sud, elle constitue un **interlocuteur unique** qui permet de toucher tous les établissements d'enseignement supérieurs francophones en une fois, on comprend mieux pourquoi l'ARES offre une réelle **plus-value**, non seulement aux établissements qui la composent, mais aussi à ses partenaires et à la Coopération belge.

2.2.2 Mobiliser les ressources complémentaires pour l'exercice de la mission

Pour assurer la mise en œuvre de sa politique de coopération académique, l'ARES met à la disposition de ses établissements et de leurs partenaires des **moyens financiers** qui s'élèvent annuellement à **environ 30 millions d'euros**. Ceux-ci sont couverts par la **subvention de l'État fédéral** accordée à l'ARES pour la préparation et l'exécution des projets et des programmes de coopération académique.

À l'effort financier pris en charge par l'État, les EES ajoutent un volume non négligeable en dégageant les **ressources complémentaires** nécessaires à l'exercice de leur mission de coopération. Elles peuvent être synthétisées comme suit :

- Les représentants des EES qui composent la CCD, le Bureau de la CCD et les différents groupes de travail, sont détachés pour des réunions, souvent nombreuses, sans contrepartie financière.
- La coordination d'un projet ou l'implication dans une activité d'Appui institutionnel ne donnent pas lieu à une reconnaissance financière dans le cadre des budgets de l'ARES-CCD.
- Les EES continuent à prendre en charge la rémunération des membres de leur personnel pendant les activités précitées et pendant les périodes de mission dans les pays partenaires.
- L'expertise scientifique des EES mobilisée dans la mise en œuvre des initiatives de coopération académique n'est pas rémunérée.
- Des financements sont prévus dans le cadre de la gestion administrative de certains programmes. Ces financements ne couvrent toutefois que partiellement les frais liés à la mise à disposition des ressources humaines correspondantes.

Les budgets confiés à l'ARES par les autorités publiques pour les programmes de coopération académique au développement sont ainsi considérablement complétés. Les EES **cofinancent** donc largement la coopération académique sous la forme d'une importante mobilisation de **ressources humaines, financières et immatérielles** (expertise, réseaux, etc.). Leur contribution a été estimée à **plus de 5 millions d'euros**, soit un cofinancement à hauteur d'environ **15 % du montant de la subvention de l'Etat fédéral**.

2.2.3 S'engager comme partenaire efficace de la Coopération belge au Développement

L'ARES s'investit en tant que partenaire reconnu, crédible et efficace de la Coopération belge. En poursuivant ses objectifs propres, elle entend **appuyer la Belgique dans l'exercice de sa mission** en matière de contribution à la coopération internationale. Elle inscrit donc ses actions dans le **cadre fixé par la Loi** du 19 mars 2013 relative à la coopération au développement, mais également dans le prolongement logique des **orientations internationales** auxquelles la Belgique souscrit (Déclaration du Millénaire, Déclaration de Paris, Programme d'Actions d'Accra, Partenariat de Busan, Rio+20,...) et des **notes stratégiques** de la DGD pertinentes en ce qui concerne la coopération académique :

- égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes,
- environnement,
- éducation,
- agriculture et sécurité alimentaire,
- droit à la santé et aux soins de santé.

C'est en recourant aux spécificités du **métier académique** que l'ARES entend remplir cette mission et, avec ses partenaires, contribuer au développement humain durable dans les pays du Sud, objectif partagé avec celui fixé par la Loi. Son apport se fait ainsi en toute **complémentarité** avec celui des autres acteurs de la Coopération belge, dont l'appui se fait tantôt sous forme d'aide d'urgence, d'aide budgétaire, d'appui technique ponctuel ou encore d'infrastructure.

3 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

3.1 OBJECTIF GLOBAL

Toute l'action de coopération de l'ARES est sous-tendue par un objectif global en adéquation avec la Loi du 19 mars 2013 et l'objectif qu'elle fixe pour la Coopération belge dans son ensemble : **contribuer au développement humain durable des pays du Sud**. Cette action se construit, par ailleurs, dans une vision de solidarité internationale, de **lutte contre la pauvreté**, contre les **inégalités**, dans toutes leurs dimensions, et de réalisation des **objectifs du Millénaire** pour le développement et des objectifs de développement durable de **Rio+20** (Conférence des Nations unies sur le développement durable, juin 2012).

3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE

En termes de logique d'intervention, les activités de coopération de l'ARES s'articulent autour de l'objectif spécifique de renforcer et de valoriser, par des partenariats, la **contribution des acteurs académiques au développement humain durable**.

3.3 RÉSULTATS À ATTEINDRE

Pour ce faire, l'ARES entend travailler à l'atteinte de **trois résultats** correspondant respectivement à **trois niveaux d'intervention** en matière d'acteur académique : le

niveau institutionnel, le **niveau des unités de formation et de recherche (UFR)** et le **niveau individuel**.

1. Améliorer la **performance globale** des EES partenaires du Sud en contribuant au renforcement de leur **capacité structurelle** en matière d'enseignement, de recherche et de services à la société.
2. Apporter, avec ses partenaires, des **réponses aux enjeux de développement** en mobilisant au maximum les **capacités de recherche et de formation** des établissements partenaires.
3. Accroître l'expertise académique, au sens le plus large, en renforçant les **capacités individuelles**.

Objectif global	
Contribuer au développement humain durable des pays du Sud	
Objectif spécifique	
Renforcer et valoriser, par des partenariats, la contribution des acteurs académiques au développement humain durable	
Résultats	
R1	La performance des EES partenaires du Sud est améliorée par le renforcement de leur capacité structurelle
R2	Les enjeux de développement sont rencontrés grâce à la mobilisation et au renforcement des capacités de recherche et de formation des EES partenaires
R3	L'expertise académique au service du développement est accrue par le renforcement des capacités individuelles

3.4 MODALITÉS D'EXÉCUTION : BREF APERÇU

Concrètement, cela se traduit par des projets de **recherche collaborative** et multidisciplinaire, des projets de **mise en place de formations**, toujours en adéquation avec les besoins locaux, et des programmes de **renforcement institutionnel** et d'appui à la **gouvernance** universitaire.

Des activités auxquelles il convient d'ajouter un important volet d'actions dont le centre de gravité se situe en Belgique, mais dont la finalité demeure ancrée dans les pays du Sud : un vaste programme de bourses de **stages et masters complémentaires spécialisés** orientés « développement », des **groupes de recherche en appui aux politiques** de coopération au développement, des activités de **sensibilisation** des étudiants des EES de la Fédération Wallonie-Bruxelles et un programme de **cofinancement des étudiants des PED** venus accomplir leurs études universitaires en Belgique francophone. Soit un ensemble intégré d'instruments complémentaires.

4 STRATÉGIE DE L'ARES EN MATIÈRE DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

4.1 RENFORCER LES CAPACITÉS DES PARTENAIRES DANS UNE OPTIQUE D'APPROPRIATION DU DÉVELOPPEMENT

Sans exception et de manière transversale, les actions de l'ARES-CCD s'inscrivent dans le respect du principe du renforcement des capacités des acteurs académiques. Selon la définition qu'en donne l'OCDE², il s'agit pour l'ARES et ses partenaires, d'« améliorer les **connaissances** et les **compétences des individus** ainsi que la **qualité des organisations et institutions** au sein desquelles ils travaillent en tenant compte de l'environnement institutionnel général de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble mettent en pratique, renforcent, créent, adaptent et perfectionnent les capacités au fil du temps en visant trois dimensions : les **capacités humaines**, les **capacités organisationnelles** et les **capacités institutionnelles** en général. »

Le renforcement des EES du Sud en tant qu'acteurs de la société civile et en tant qu'acteurs de développement, de même que le renforcement des savoirs et des savoir-faire individuels et collectifs pour le développement répondent parfaitement au modèle actuel d'une aide internationale tournée vers la construction et la consolidation des **capacités locales**. Pour l'ARES, le renforcement des capacités ne s'arrête pas aux frontières des établissements partenaires. Il se conçoit, bien entendu, dans une optique de renforcement structurel de la **performance des EES** à former des étudiants et à mener des recherches. Mais il dépasse la dimension individuelle et se conçoit aussi et surtout dans une perspective de **bénéfice social et de développement** du pays et de la région. En cela, les EES sont davantage le moyen et non une fin en soi.

Dans le cadre des débats relatifs à la définition de l'agenda de développement de l'après 2015, l'ARES défend le principe d'une **approche holistique de l'éducation** en tant que système intégré, avec une vision centrée sur les bénéfices croisés et globaux d'un soutien accordé à tous les niveaux d'enseignement : primaire, secondaire, technique, mais aussi supérieur. Cette approche est parfaitement conforme avec celle de la **note stratégique de la Coopération belge pour le secteur de l'éducation** qui fait du **renforcement des capacités** des partenaires un de ses trois principes directeurs. Dans ce secteur, au-delà de sa nécessaire reconnaissance comme maillon essentiel de la chaîne éducative pour le développement, l'enseignement supérieur est, en effet, essentiel pour la formation initiale des **formateurs de l'enseignement secondaire** qualifiés nécessaires à un encadrement de qualité. Il en va de même en termes de création et/ou de renforcement des capacités en matière de **gouvernance des systèmes éducatifs** (réformes des systèmes, orientations stratégiques, validation des approches pédagogiques). Aussi, c'est dans cette optique et dans un souci de construction de **complémentarités**, que les EES francophones de Belgique sont intéressés par la possibilité qui leur sera offerte, à partir de 2017, d'introduire des propositions de **projet de partenariat avec les Programmes de Coopération gouvernementaux** pour lesquels le secteur de l'éducation aura été retenu, tel que cela est encouragé par la note de stratégie de la Coopération belge.

² OCDE, *Le renforcement des capacités*, Paris, 2008.

La coopération académique au développement telle qu'elle est envisagée par l'ARES découle d'une volonté de maximiser l'**appropriation de leur développement et de leurs stratégies** par les pays partenaires et par leurs acteurs de développement. Ses interventions, quelle qu'en soit la nature, en renforçant les capacités structurelles des partenaires académiques, soutiennent la construction de celles des générations futures à travailler à leur développement. Elle s'inscrit en cela pleinement dans la **Loi sur la Coopération belge**, qui place les principes de **renforcement des capacités**, de **consolidation de la société** et d'**appropriation démocratique** au cœur de son action.

4.2 SOUTENIR L'APPROCHE PARTENARIALE POUR ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ DE L'AIDE : ALIGNEMENT, REDEVABILITÉ MUTUELLE, HARMONISATION

Dès avant la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, l'ARES fondait son engagement sur le **principe durable du partenariat** : les partenaires du Nord et du Sud se fixent ensemble des objectifs et mettent en commun leurs ressources humaines, matérielles et financières pour les atteindre. Elle répondait, par là, déjà aux principales préoccupations liées à l'**efficacité de l'aide** en mettant au cœur de ses actions les **principes d'alignement et d'appropriation**. Couplés à la **responsabilisation des partenaires** dans le déroulement des projets et des programmes, ceux-ci constituent les meilleures garanties d'une **durabilité** des actions entreprises, au-delà du terme du partenariat.

Le travail de coopération au développement de l'ARES promeut l'**alignement** maximal. Il se base avant tout sur une conjugaison entre les besoins et les **priorités stratégiques des institutions partenaires**, d'une part, et les **priorités nationales de développement** ainsi que les stratégies de réduction de la pauvreté des pays dans lesquels elle intervient, d'autre part. Ensemble, les partenaires développent tantôt des recherches répondant à des problématiques de développement bien identifiées, tantôt des actions conformes à des stratégies de développement institutionnel propres ou encore, par exemple, des formations qui sont en adéquation avec le marché de l'emploi local.

Des **axes thématiques** et des **secteurs d'intervention prioritaires** ont d'ailleurs été définis pour les vingt pays dans lesquels l'ARES concentre son action. Ils découlent à la fois des politiques nationales et des priorités des partenaires académiques locaux. Partenariat oblige, ils tiennent compte également de l'expertise académique disponible en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ils forment ainsi le socle d'une relation équitable où priment la **réciprocité** et l'**intérêt commun**. Tout partenariat doit, en effet, reposer sur une réelle capacité de dialogue et de concertation. C'est elle qui garantit la **définition commune des objectifs** à atteindre, le **dimensionnement** et la **gestion équilibrés des activités** qui permettent d'atteindre les résultats et d'assurer leur qualité et leur durabilité.

L'ARES considère, par ailleurs, que le partenariat doit aussi assurer aux acteurs impliqués, au Sud comme au Nord, une **participation équitable aux activités et aux résultats**. Il est ici question d'un **return** qu'il faut pouvoir reconnaître en toute transparence pour dépasser l'image réductrice d'une coopération académique charitable et à sens unique. Par son action de coopération au développement, l'ARES met, par exemple, en évidence les spécificités et la plus-value de l'expertise scientifique et académique belge, en général, et en matière de développement, en particulier. En soutenant des projets de formation et de recherche en partenariat avec des EES du Sud, l'ARES permet, en effet, à la fois de **renforcer** et de **renouveler l'expertise** de ses EES sur des thématiques pertinentes pour l'amélioration des

conditions de vie des populations des pays les plus pauvres. Une expertise précieuse qui contribue indéniablement à leur **rayonnement international**.

Les thèmes et secteurs de concentration ont aussi été établis sur base d'un inventaire des stratégies de la coopération gouvernementale belge et des principales interventions des autres bailleurs et des autres acteurs. La notion de partenariat s'envisage donc plus largement. Elle rejoint le principe de l'**harmonisation entre acteurs**, tant belges qu'internationaux, toujours dans le même souci de **contribuer à une Coopération belge cohérente et plus efficace**.

Enfin, pour l'ARES, soutenir la démarche partenariale, c'est aussi, au-delà du lien Nord-Sud, promouvoir les collaborations **interétablissements**, les approches **interdisciplinaires**, la coopération **Sud-Sud** ou **triangulaire**. C'est aussi s'associer, au plus tôt et partout où cela est pertinent, avec les **décideurs**, l'**administration publique**, le **secteur privé** ou les organisations de la **société civile** comme les ONG ou les coopératives. Les EES d'aujourd'hui sont en constante interaction avec leur environnement. La coopération académique ne s'arrête pas aux portes des auditoriums ou des laboratoires et son **efficacité** et son **impact** dépendent aussi de cette ouverture.

4.3 APPORTER DES RÉPONSES INNOVANTES ET PARTAGÉES AUX ENJEUX GLOBAUX

Communications, information, économie, ressources naturelles, défis environnementaux, changement climatique,... : le monde d'aujourd'hui est un **monde global** où nous sommes tous interconnectés. À la veille de l'échéance fixée par la communauté internationale pour l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (**OMD**) et au lendemain des objectifs fixés par **Rio+20**, les défis restent nombreux. Plusieurs pays n'ont pas encore atteint certains des OMD et on s'attend déjà à ce que d'autres ne puissent y parvenir dans les temps. Le débat qui a lieu en ce moment autour de la fixation de l'agenda de développement de l'**après 2015** est animé. À côté des immuables comme la santé ou l'éducation, on assiste, d'un côté, à l'émergence de préoccupations plus affinées aux *targets* différenciées en fonction des contextes et, de l'autre, à deux consensus qui soulignent bien la dimension globale du monde d'aujourd'hui.

La volonté d'un rapprochement - voire une fusion - des **agendas internationaux de développement et de développement durable** montre, d'une part, à quel point la communauté a intégré que les deux dimensions étaient indissociables : un développement économique à tout prix n'est pas environnementalement durable. D'autre part, l'idée émergente d'un agenda international valable pour tous - pays « développés », « émergents » et « en développement » - marque peut-être la fin de l'idée d'un monde cristallisé autour de deux pôles indifféremment qualifiés de « développé et sous-développé ou en développement », d'« industrialisé et non industrialisé », de « Nord et Sud ».

Dans ce contexte spécifique, la communauté scientifique et académique est aussi appelée à jouer un rôle. En participant au renforcement global du **secteur de l'éducation**, elle contribue à la lutte contre les **inégalités** et contre la **pauvreté** globales. Par le dialogue qu'elle engage avec les décideurs, avec le secteur privé et avec la société en général, elle conduit aussi à renforcer et à promouvoir les **sciences et technologies** comme **moteurs de développement durable**. Et, à l'heure où la communauté académique et scientifique est une réalité mondiale, les collaborations internationales qui la sous-tendent doivent aussi contribuer à la définition de l'agenda d'une **recherche durable, socialement inclusive et génératrice de paix**.

C'est ici qu'en plus des dimensions de formation des cadres de haut (et de moins haut) niveau ou de création d'emplois durables, entrent en jeu celles de l'**innovation pour le développement** et de la formulation de réponses scientifiques à des problèmes spécifiques, qui soient profitables à tous.

Les actions de coopération au développement de l'ARES trouvent là toute leur pertinence. Compte tenu de la **globalité des défis** auxquels notre société est confrontée, elles renforcent les partenaires académiques du Sud non simplement comme moteurs du développement de leurs pays. Elles le font aussi avec l'objectif d'apporter, dans une optique de solidarité internationale, une **réponse Nord-Sud aux défis partagés** que sont, par exemple, les **changements climatiques et environnementaux**, la **sécurité alimentaire**, l'**économie** mondialisée, les **migrations**, la **croissance démographique**, les progrès de la **démocratie**,... C'est aussi en cela que l'ARES répond aux préoccupations d'aujourd'hui et qu'elle entend contribuer à l'agenda de développement de l'après 2015.

4.4 S'INVESTIR DANS LE RESPECT DU PRINCIPE D'AUTONOMIE ET DU DROIT D'INITIATIVE ACADÉMIQUES

Le principe d'autonomie et celui, connexe, du droit d'initiative, sont deux principes essentiels dans le monde académique. Dans le domaine de la coopération au développement, les principes d'autonomie et d'initiative accordés aux universités par l'État belge ont été confirmés par l'accord politique d'avril 2010. Ils le sont aussi pour l'ensemble des ACNG par la **Loi relative à la coopération au développement** du 19 mars 2013 qui stipule, dans son article 26, que « Le Roi détermine, par arrêté délibéré en Conseil des ministres, la procédure et les modalités d'agrément des organisations non gouvernementales, ainsi que les règles de subvention de leurs activités, dans le respect de leur autonomie et de leur droit d'initiative ».

La nature spécifique et l'**approche technique, méthodologique, scientifique ou pédagogique** des activités développées relèvent du droit d'initiative des partenaires académiques, du Nord et du Sud, à l'intérieur d'un cadre fixé par l'ARES dans le respect des règles fixées par le pouvoir subsidiant.

Insister sur cet aspect est particulièrement crucial dans le contexte actuel de resserrement de l'approche stratégique. Le rapprochement légitime avec les stratégies des gouvernements locaux – via les plans nationaux de réduction de la pauvreté ou les plans stratégiques nationaux en matière d'enseignement supérieur – ne doit pas laisser entendre que toutes les pistes de développement sont épuisées à la lecture de ces documents. Le **rôle critique de la société civile** à l'égard des orientations gouvernementales est capital et les EES entendent bien continuer à pouvoir l'exercer.

4.5 S'ENGAGER DANS LA DURÉE ET GARANTIR LA DURABILITÉ DES INTERVENTIONS

L'inscription dans la durée constitue une caractéristique essentielle de la coopération académique. La formation des cadres de haut niveau, le renforcement durable des capacités de recherche et d'enseignement d'une institution partenaire, l'appropriation par les partenaires des résultats engrangés sont autant d'aspects singulièrement humains qui sont au cœur de la démarche de coopération de l'ARES. Ils exigent des **approches de long terme**. Un travail d'une telle ampleur ne peut, en effet, ni se concevoir, ni s'évaluer dans le court terme. Il met en jeu des **processus complexes** dont les effets ne se font souvent

sentir qu'après **plusieurs années**. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on parle, par exemple, de **relève académique** ou d'Appuis institutionnels pour lesquels on parle même de cycles de projet qui avoisinent la quinzaine d'années.

Par ailleurs, il est important d'accorder une attention toute particulière à ce que les actions soient construites pour pouvoir être **durables**, c'est-à-dire pour que leurs effets perdurent à l'issue du partenariat. Il s'agit non seulement de **viabilité financière**, mais aussi de **viabilité technique**. Ces aspects constituent, à côté de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et l'impact, le cinquième des **critères d'évaluation** proposés par le **CAD de l'OCDE** et aujourd'hui reconnus internationalement pour évaluer une intervention d'aide au développement.

Mais la mesure de la durabilité d'une activité n'intervient évidemment pas qu'au moment de l'évaluation. Pour l'ARES, elle constitue un élément d'appréciation important **dès la sélection** des partenariats et des projets. Au-delà des mécanismes favorables qui sont intrinsèques aux initiatives de coopération académique (mécanismes de gouvernance favorables à l'appropriation, renforcement des capacités locales,...), les propositions doivent pouvoir démontrer, dès leur introduction, comment elles **perdurèrent au terme du soutien apporté** par l'ARES.

4.6 GROUPES-CIBLES ET BÉNÉFICIAIRES

Pour garantir la pertinence de sa démarche, l'ARES envisage l'appui à ses institutions partenaires d'une manière globale. Dans les institutions partenaires, ses actions ne ciblent pas seulement les **enseignants** et les **chercheurs**. Elles visent également les **équipes dirigeantes**, les **services administratifs** centraux ou décentralisés (facultés, UFR), les **services transversaux** (bibliothèques, services informatiques,...). L'objectif de favoriser un **environnement** qui soit propice à un enseignement, une recherche et des services pertinents et de qualité.

Le travail accompli s'adresse aussi aux **étudiants** (bourses de voyage et Microprojets étudiants). Il bénéficie ainsi directement à la **communauté universitaire** dans son ensemble. Enfin, par l'intermédiaire, par exemple, des bourses de CSI qui ciblent les professionnels du développement ou des activités de diffusion et de valorisation des résultats de la recherche, les institutions publiques, le secteur privé, les organisations professionnelles, les communautés locales et la société civile, en sont les **bénéficiaires indirects**.

4.7 APPROCHE PAYS ET COHÉRENCE EXTERNE

L'ARES met en place les conditions d'une **approche stratégique par pays concentrée** sur ses 20 pays partenaires qui constituera progressivement la **base structurante** de la coopération académique au développement, avec un objectif de basculement complet à l'horizon 2017.

En mettant en avant les convergences entre les priorités des pays et des institutions partenaires, les intérêts de la communauté académique francophone de Belgique et les interventions des autres acteurs de la coopération, cette approche place la **cohérence externe** au centre de la démarche.

Elle doit aussi structurer la **gestion complète du cycle de projet**, depuis l'**identification** et la **programmation** jusqu'au **rapportage** et à l'**évaluation**.

4.7.1 Pilotage par pays

Pour renforcer la cohérence de ses interventions, l'ARES prévoit la mise en place, en Belgique, de **groupes de pilotage par pays**. Ceux-ci devraient être composés des différents responsables des activités financées dans le pays concerné. Leurs missions pourraient principalement consister à :

- assurer le suivi global de l'ensemble des actions en cours dans le pays concerné ;
- assurer le suivi de la situation globale du pays, de ses priorités et assurer l'actualisation de l'analyse contextuelle commune correspondante ;
- formuler des recommandations quant à l'évolution des priorités thématiques et sectorielles de l'ARES pour le pays concerné ;
- participer à la définition des modalités des appels par pays ;
- participer aux processus de sélection des propositions de projet en remettant un avis motivé ;
- accompagner le processus d'évaluation des activités ;
- participer aux processus de concertation avec les autorités pour la préparation des Commissions mixtes et des Programmes de coopération correspondants ;
- etc.

4.7.2 Gestion administrative centrale par pays

Parallèlement, le découpage et la répartition des responsabilités en matière de gestion de projets au sein du **secrétariat de l'ARES-CCD** devront être revus. Des **départements régionaux** et des **portefeuilles par pays** seront mis en place. Pour compléter l'approche et pour plus d'efficacité, des référents responsables en matière de genre, d'environnement, de suivi-évaluation, d'appels, d'assurance qualité,... seront également désignés.

4.8 MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Dès après le démarrage d'une activité, le principe de gestion des risques impose de s'assurer de la bonne mise en route et du bon déroulement de l'activité en question. L'observation d'une gestion axée sur les résultats demande, par ailleurs, que soit mis en œuvre une **politique et des outils de suivi-évaluation** cohérents qui permettent de favoriser tant le **monitoring des progrès** que l'**atteinte des résultats** escomptés.

En dehors des rapports annuels qui sont actuellement fournis par l'ARES à la DGD pour chacune des allocations de base, plusieurs outils - tels que l'évaluation à mi-parcours, les missions conjointes de suivi-évaluation, les évaluations des instruments, ou encore les évaluations ponctuelles de projets, etc. - permettent déjà à l'ARES d'assurer un suivi-évaluation efficace de ses interventions de coopération au développement.

Ceux-ci seront progressivement **intégrés à l'approche pays** qui servira de cadre de référence pour l'ensemble des processus, y compris le suivi-évaluation. À terme, ils seront donc réaménagés par pays, mais aussi, en fonction de la politique « résultats » globale envisagée, le dispositif sera revu dans l'optique d'un meilleur équilibre entre l'aide à la décision, la reddition de compte et le partage des leçons.

5 LISTE DES PAYS PARTENAIRES DE L'ARES POUR SES ACTIVITÉS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

5.1 MÉTHODOLOGIE

Jusque fin 2008, les activités de l'ARES s'étendaient à une **liste de 41 pays**³ proposée par la DGD. Celle-ci comprenait les 18 pays partenaires de la coopération gouvernementale et 23 autres pays où les ONG et les coopérations universitaires belges disposaient de programmes significatifs (i.e. égal ou supérieur à 1 million d'€/an). Dès 2009, dans l'optique d'une plus grande efficacité, l'ARES décidait de limiter cette liste à **30 pays** dans le cadre de son programme PIC.

L'ARES a poursuivi ce travail de **concentration géographique** dès 2010, dans le sillage de l'accord politique signé au mois d'avril en s'engageant à la **sélection de 20 pays partenaires** et à intégrer la programmation de ses activités dans un **contexte pays**. Parmi ces 20 pays, sept devaient être partagés avec le VLIR et 70 % des moyens financiers devaient être destinés à la coopération universitaire avec les pays partenaires de la coopération gouvernementale belge, une condition qui était déjà respectée dans les faits.

L'identification des 20 pays a été effectuée à partir de la liste des 30 pays évoquée ci-dessus. Pour chacun d'entre eux, plusieurs **indicateurs** ont été compilés. Il s'agit, d'une part, d'**indicateurs internes**, relatifs aux actions que l'ARES y développe ou y a développées (investissements globaux 2004-2009, investissements sud 2009-2010, moyenne de projets PIC en cours annuellement, autres activités), et, d'autre part, d'**indicateurs externes** :

- Rang et catégorie occupés en termes d'**Indice de Développement humain (IDH)**,
- **Catégorie de pays** selon la classification du CAD de l'OCDE,
- Montant des **dépenses nationales dans le secteur de l'éducation supérieure** par étudiant en pourcentage du PIB par habitant.

En plus des indicateurs, les statuts de chaque pays par rapport à la sélection du VLIR et par rapport à la liste des pays partenaires du bilatéral direct ont également été pris en compte.

Partant de ces informations, on s'est penché sur une proposition de sélection de pays tenant compte de l'**équilibre** à trouver entre les **pays très pauvres** où une action intégrée est susceptible d'avoir un impact non négligeable et les **pays plus avancés (MIC)** où une coopération **gagnant-gagnant** est plus aisée à mettre en place. Le souci de conserver des zones d'action géographiques régionales cohérentes avec la création des pôles d'activités régionaux a également été pris en compte.

³ Afrique du Sud, Algérie, Bangladesh, Bénin, Bolivie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Cameroun, Chine, Colombie, Côte d'Ivoire, Cuba, Équateur, Éthiopie, Guatemala, Guinée, Haïti, Inde, Indonésie, Kenya, Madagascar, Mali, Maroc, Mozambique, Nicaragua, Niger, Ouganda, Pérou, Philippines, RD Congo, Rwanda, Salvador, Sénégal, Suriname, Tanzanie, Territoires palestiniens, Vietnam, Zambie, Zimbabwe.



On souligne les éléments suivants :

- 12 des 20 pays sont partenaires de la coopération gouvernementale belge.
- Ces 12 pays représentant en moyenne, sur les années précédentes, 70 % des dépenses sud de l'ARES-CCD.
- 9 pays sont communs avec le VLIR (signalés sur la carte par un *).
- 5 zones géographiques homogènes sont identifiées :
 - **Afrique centrale et orientale** : RD Congo, Rwanda, Burundi, Madagascar, Cameroun.
 - **Afrique de l'Ouest** : Sénégal, Burkina Faso, Niger, Bénin, Mali.
 - **Maghreb** : Maroc.
 - **Amérique latine et Caraïbes** : Bolivie, Équateur, Pérou, Haïti, Cuba.
 - **Asie du Sud-est** : Vietnam, Cambodge, Philippines, Indonésie.

5.2 APPLICATION ET POTENTIEL D'ÉVOLUTION

La liste des 20 pays partenaires est **déjà d'application** pour les programmes Sud de l'ARES-CCD et le sera dès 2016 pour les bourses de cours et stages internationaux.

Les situations locales pouvant évoluer rapidement, la liste des pays partenaires de l'ARES pour ses activités de coopération est susceptible d'être revue à mi-parcours du plan stratégique, après l'exécution du premier programme quinquennal.

6 THÈMES ET SECTEURS DE CONCENTRATION

6.1 MÉTHODOLOGIE

En s'engageant à concentrer géographiquement leurs actions, le VLIR et l'ARES se sont aussi engagés à élaborer une **stratégie spécifique à chaque pays retenu**. Dès 2015, des **approches concertées** entre acteurs et un alignement accru sur les politiques locales seront développés au travers de la réalisation des analyses contextuelles communes. En amont de cet exercice, les stratégies pays développées par l'ARES résultent déjà d'une analyse croisée de plusieurs types de données :

1. **Stratégie nationale** en matière de **développement** et de **réduction de la pauvreté** ;
2. **Stratégie nationale** en matière d'**enseignement supérieur** ;
3. Stratégie de la **Coopération gouvernementale** belge dans les 12 pays concernés ;
4. Principales interventions des **autres bailleurs** belges et internationaux ;
5. Stratégie et besoins des **partenaires académiques** locaux ;
6. Compétences et disponibilités dans les **EES de la Fédération Wallonie-Bruxelles**.

6.2 THÈMES ET SECTEURS DE CONCENTRATION PAR PAYS

Conformément à l'objectif spécifique énoncé plus haut (cf. 3.3.2), soulignons d'abord que les activités de l'ARES en matière de coopération au développement s'inscrivent toutes dans la thématique de la **consolidation de la société civile** en ce qu'elles contribuent au renforcement et à la valorisation de la **contribution des acteurs académiques au développement de la société locale**. Elles renforcent également le secteur de l'**éducation** et du sous- secteur de l'**enseignement supérieur**. Elles répondent en cela à une **priorité de chacun des pays partenaires** de l'ARES dans les stratégies qu'ils ont développées.

Mais la coopération académique est loin de ne toucher qu'aux structures éducatives et de n'impacter que le secteur de l'éducation. Par essence, elle est **multisectorielle**.

C'est ainsi que lors de l'élaboration de notre programme triennal 2014-2016, nous avons identifié les priorités thématiques et sectorielles de nos interventions dans les 20 pays retenus (hors renforcement des capacités de l'enseignement supérieur de ces pays en matière de formation, de recherche et de service à la société). Ci-dessous, la synthèse synoptique de la répartition des thèmes et secteurs par pays telle qu'elle a été adoptée pour notre programme triennal 2014-2016.

	APPUJ INSTITUTIONNEL	ENVIRONNEMENT & RESSOURCES NATURELLES	SANTÉ	DÉVELOPPEMENT URBAIN ET RURAL	DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE	RÉSOLUTION DES CONFLITS - CONSTRUCTION DE LA PAIX	INTERCULTURALITÉ	POPULATION ET DÉVELOPPEMENT	PRÉVENTION DES RISQUES NATURELS
Bénin	x	x	x	x					
Bolivie	x	x	x				x		
Burkina Faso	x	x	x		x			x	
Burundi	x	x		x		x			
Cambodge	x	x		x					
Cameroun		x	x						
Congo RD	x	x	x	x	x	x			
Cuba		x							
Équateur	x	x					x		
Haiti	x			x				x	
Indonésie*		x						x	
Madagascar	x	x			x				
Mali				x		x			
Maroc	x	x	x	x	x				
Niger	x	x	x	x					
Pérou	x	x	x	x					
Philippines*				x				x	
Rwanda	x		x		x	x			
Sénégal*		x	x		x				
Vietnam	x	x	x	x	x				

À côté des thèmes et secteurs prioritaires par pays, qui seront éventuellement revus lors de la réalisation des analyses contextuelles communes, l'ARES-CCD se fixe trois grandes priorités transversales : l'intégration des **dimensions du genre et de l'environnement** dans ses interventions, la **gestion axée sur les résultats** et la **gestion des risques**.

7 PARTENAIRES DE L'ARES POUR SES ACTIVITÉS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

Cette partie présente les **critères d'éligibilité** auxquels les institutions partenaires de l'ARES doivent répondre pour pouvoir bénéficier d'un soutien dans le cadre de la coopération au développement. Elle précise également les **processus d'identification et de sélection** des partenariats.

7.1 CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ ET DE SÉLECTION DES INSTITUTIONS PARTENAIRES

Les critères d'éligibilité des institutions d'enseignement et de recherche partenaires de l'ARES sont :

- une fonction de **service public** assurée par l'institution ;
- son caractère **non lucratif** ;
- la **reconnaissance**, par les autorités publiques du pays concerné, des **titres et diplômes** délivrés par l'institution ;
- la capacité de l'institution à adapter ses activités à l'évolution des besoins du pays ou de la région dans laquelle l'institution opère ;
- le rayonnement de l'institution dans le pays et dans la région.

En outre, les **diplômes décernés en Fédération Wallonie-Bruxelles**, doivent aussi faire l'objet d'une **reconnaissance**, tant académique que professionnelle, dans le pays partenaire.

7.2 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET DE SÉLECTION

7.2.1 Identification des partenaires institutionnels

Pour identifier ses partenaires institutionnels, l'ARES s'inscrit dans le cadre d'une **approche régionale** qui s'appuie sur la définition de **zones prioritaires** d'intervention dans lesquelles les EES francophones de Belgique entendent concentrer leurs initiatives. L'identification des partenaires institutionnels se fera en référence aux analyses contextuelles communes, en veillant à choisir les partenaires en fonction de leur capacité à répondre au mieux aux enjeux de développement. La richesse du tissu de relations préexistantes constituera également un critère. En effet, l'Appui institutionnel suppose une bonne connaissance de l'environnement régional dans lequel il intervient dans la mesure où celle-ci permet de mieux en cerner les enjeux. La pertinence des zones prioritaires d'intervention repose donc aussi sur l'existence préalable d'un tissu de relations suffisamment important. Elles peuvent être institutionnelles (partenariats existants entre institutions), collégiales (relations entre membres du personnel académique ou scientifique) ou estudiantines (nombreux membres de la région ayant fait leurs études en Belgique, y compris, et en particulier, les boursiers). L'existence de **projets financés par d'autres bailleurs** de fonds dans la région proposée en fait également partie. Elle doit représenter, pour l'ARES, la possibilité de développer un **potentiel d'effets multiplicateurs** mutuels entre projets.

Ces partenaires seront limités en nombre afin de veiller à respecter un principe de concentration de même qu'à garantir la capacité de gestion de ces partenariats.

7.2.2 Sélection des partenaires au niveau des départements

En dehors de l'Appui institutionnel, de l'Appui transversal et des Frais de Formation, tous les instruments de coopération de l'ARES, projets (PRD, PFS, PII, CSI, Microprojets étudiants, ACROPOLIS) ou bourses (de CSI, postdoctorales Élan, de voyage, de finalisation de thèse) reposent sur un processus d'**appel concurrentiel** et de **sélection**. Celui-ci place la **pertinence au développement** et l'**excellence** scientifique ou pédagogique au cœur de la démarche.

Seul ce processus d'appel peut assurer à moyen et à long terme l'implication des académiques des établissements d'enseignement supérieur du Nord.

Dans le cadre de ces appels concurrentiels, il est systématiquement fait appel à une **analyse externe** par des experts internationaux afin de garantir le principe d'**indépendance** et de **transparence**.

7.2.3 Sélection au niveau individuel

Selon le même **processus concurrentiel**, les meilleurs candidats sont retenus à l'issue d'un processus de sélection par des **experts** des thématiques concernées.

8 COLLABORATIONS, COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES AVEC LES AUTRES ACTEURS

L'efficacité de l'aide au développement constitue, depuis plusieurs années, une préoccupation majeure portée d'ailleurs au sommet de l'agenda international. La Déclaration de Paris (2005), le Programme d'Action d'Accra (2008) et le Partenariat de Busan (2011) sont devenus des repères incontournables pour les agences de financement ou d'exécution des programmes de coopération et pour leurs partenaires du Sud.

Les institutions qui œuvrent dans le domaine de la coopération académique et scientifique n'échappent, bien entendu, pas au mouvement. L'ARES est, elle-même, soucieuse de rendre son action de coopération au développement la plus cohérente et la plus efficace possible. Pour ce faire, elle entend favoriser les complémentarités et les synergies, non seulement **entre ses propres interventions**, mais aussi **avec les autres acteurs de la coopération au développement**.

L'ARES n'a pas attendu la signature de l'arrêté royal ACNG pour réfléchir au développement de synergies et de complémentarités avec d'autres. Plusieurs initiatives de ce type ont, en effet, été entamées au cours des années précédentes. Voici quelques éléments à partir desquels l'ARES entend **capitaliser** et renforcer son investissement dans ce domaine.

8.1 MÉCANISMES D'INFORMATION ET INCITATIFS

Pour augmenter l'impact potentiel de ses actions de coopération au développement, l'ARES **encourage les projets développés en complémentarité et en synergie** avec d'autres initiatives, tous bailleurs confondus.

8.2 UNIVERSITIC

Le programme UniversiTIC est l'exemple le plus parlant de **projet de synergie** dans lequel l'ARES est engagé. Fruit d'une **initiative commune de l'ARES-CCD et du VLIR-UOS** qui le mènent conjointement et en **partenariat avec le CEDESURK** qui intervient comme plateforme d'échange et de collaboration entre les institutions bénéficiaires, UniversiTIC vise à soutenir huit institutions universitaires de la RD Congo et du Burundi⁴ dans leurs capacités

⁴ Université de Kinshasa, Université de Lubumbashi, Université de Kisangani, Université Pédagogique Nationale, Institut Supérieur des Techniques Appliquées, Facultés Catholiques de Kinshasa, Université Catholique de Bukavu. L'Université du

d'enseignement, de recherche et de gestion, au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC).

8.3 CEDESURK

C'est originellement à l'initiative d'un groupe de travail de l'ARES-CCD, consacré aux bibliothèques africaines, que le **Centre de Documentation de l'Enseignement supérieur, universitaire et de Recherche à Kinshasa** (CEDESURK) a été créé en 2002 sous forme d'association de droit congolais. Véritable plate-forme d'accès à l'information scientifique et technique au travers des médias classiques et modernes que sont le papier et le multimédia, le CEDESURK met à la disposition des universités, des institutions d'enseignement supérieur et des centres de recherche de la RD Congo, une bibliothèque interétablissements moderne offrant l'accès à une documentation de niveau universitaire.

Le CEDESURK est aussi devenu le **point focal des projets liés aux technologies de l'information de la communication** en RD Congo. Dès le départ, il abrite le campus numérique francophone de Kinshasa (AUF). C'est en tenant compte de cette expérience de plateforme technologique universitaire, que l'ARES-CCD et le VLIR-UOS lui confient, dès 2007, la **gestion de l'exécution du programme transversal UniversiTIC**, ainsi que la coordination technique et l'organisation de certaines activités transversales du programme.

Au-delà de celui de l'ARES-CCD, le projet a bénéficié, dès sa mise en place, du **soutien d'autres bailleurs de fonds : Fédération Wallonie-Bruxelles et Région wallonne, APEFE, VLIR-UOS et AUF**. Aujourd'hui, de **nouveaux partenariats scientifiques**, avec le **MRAC** ou l'**IMT**, par exemple, ont vu le jour dans le but de renforcer les collaborations avec les institutions de recherche de la RD Congo en matière d'accès et de production de bases de données scientifiques, si bien que le CEDESURK se profile comme une plateforme idéale pour engager et entretenir des synergies et des complémentarités entre acteurs.

8.4 ESPACE COMMUN DE CONCERTATION

L'Espace commun de concertation est un espace de concertation entre **acteurs de la Fédération Wallonie-Bruxelles actifs dans le domaine de la coopération dans l'enseignement supérieur**. Composé de représentants de l'ARES-CCD, de WBI et de l'APEFE, il est chargé de favoriser la **concertation** dans le cadre d'initiatives menées auprès de **partenaires communs**. L'Espace commun de concertation concerne aujourd'hui essentiellement les activités menées au CEDESURK et à l'Université d'État d'Haïti (UEH), où la gestion d'un accord de coopération conclu avec WBI est déléguée à l'ARES.

8.5 PRÉPARATION DES COMMISSIONS MIXTES

Durant ces dernières années, l'ARES-CCD a eu l'occasion de participer aux travaux préparatoires aux différentes commissions mixtes et à l'établissement des **Programmes de Coopération** entre l'État belge et ses pays partenaires. L'opportunité est, avant tout, celle de participer à un **forum** dans le cadre duquel l'ensemble des acteurs présents dans un même pays partenaire de la coopération gouvernementale se retrouvent autour d'une même

Burundi a rejoint les institutions partenaires du programme en 2011, renforçant par là les synergies entre UniversiTIC et l'instrument d'Appui institutionnel dont elle est bénéficiaire.

table. Idéalement, tout l'intérêt d'y prendre part réside dans l'occasion d'**échanger de l'information**, de **mutualiser les expertises**, de **participer au dialogue politique** et de **dégager des complémentarités et des synergies** potentielles pour une plus grande cohérence des appuis qu'offre la Belgique à ses pays partenaires.

8.6 OPPORTUNITÉS DE L'ARRÊTÉ ROYAL RELATIF À LA RECONNAISSANCE ET À LA SUBSIDIATION DES ACNG

L'Arrêté royal relatif à la reconnaissance et à la subsideation des ACNG représente une opportunité de structurer davantage les catalyseurs de collaborations entre ACNG et entre ces derniers et la coopération gouvernementale. Les **analyses contextuelles communes** qui devront être produites dès 2015 répertorieront, non seulement, l'ensemble des **complémentarités et synergies existantes**, mais elles identifieront également toutes les **possibilités** en la matière et les moyens de les **stimuler** là où elles représentent une plus-value.

9 PLAN FINANCIER INDICATIF

2017	2018	2019	2020	2021
31.732.000 €	32.683.960 €	33.664.480 €	34.674.415 €	35.714.645 €
2022	2023	2024	2025	2026
36.786.085 €	37.889.665 €	39.026.355 €	40.197.145 €	41.403.060 €

Il s'agit de montants indicatifs qui permettraient idéalement à l'ARES de réaliser pleinement ses objectifs et de maintenir son volume d'activités en matière de coopération au développement au niveau actuel et qui tiennent compte d'une indexation annuelle théorique de 3%.