

# **RÉPONSE MANAGÉRIALE**

## **ÉVALUATION DE L'INSTRUMENT DE FINANCEMENT « APPUI INSTITUTIONNEL »**

Évaluation / 2020/ Belgique  
09/09/2021

**Évaluateurs externes** : Olga ALMQVIST, Justine GARRIGUE, Saskia RÖHLE et Philip WEGMANN

**Date de l'évaluation** : Mai à novembre 2020.

# 01. RÉPONSE(S) MANAGÉRIALE(S)

## 01.1 / COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

L'ARES souligne l'importance et la qualité du travail réalisé par l'équipe d'évaluation, ainsi que l'intérêt du dispositif mis en place pour collecter et traiter l'information dans 14 pays différents. Au terme de ce travail, les recommandations formulées vont pour certaines dans le sens de constats quelques fois réalisés pas le passé, confirmant l'opportunité de réfléchir à de nouvelles modalités ou de nouveaux outils. Dans ce sens, l'ARES aurait souhaité que l'évaluation, au regard de l'important dispositif de collecte d'information et de la diversité des personnes interrogées, puisse être l'occasion de proposer de nouvelles façons d'aborder, y compris par la proposition d'outils et canevas. Cela pourrait être davantage précisé dans les termes de références pour des missions d'évaluation à venir.

L'équipe d'évaluation a formulé 11 recommandations, classées dans les catégories suivantes :

- » 4 recommandations stratégiques liées à la conception de l'instrument AI,
- » - 4 recommandations liées aux outils de gestion AI,
- » - 1 recommandation liée au pilotage du portefeuille AI.
- » - 2 recommandations stratégiques pour l'ensemble du portefeuille de coopération ARES.

L'ensemble des recommandations s'adressent essentiellement à l'ARES, et visent à proposer des pistes d'amélioration dans le cadre du programme quinquennal 2022-2027 et des nouveaux instruments qui y seront déployés. Plusieurs pistes d'amélioration ont déjà été prises en compte dans le cadre de groupes de réflexion mandatés par la Commission de la Coopération au Développement (CCD) en vue du prochain programme. Les éléments intégrés par le groupe de réflexion sur l'instrument AI (GT-AI) dans sa note à la CCD et dans les orientations stratégiques et balises (OSB) sont repris pour les recommandations concernées.

## 01.2 / RÉPONSE SPECIFIQUE AUX RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1 ADRESSÉE À L'ARES	DÉFINIR EXPLICITEMENT L'AI COMME UN INSTRUMENT À GÉOMÉTRIE VARIABLE ET REVOIR L'AMBITION DE RENFORCER LES EES PARTENAIRES DANS LEUR GLOBALITÉ
<b>Accord</b>	Acceptée  Cette réorientation de l'instrument AI vers un programme de renforcement à géométrie variable a été intégrée dans le cadre de la réflexion menant aux orientations stratégiques et balises (OSB) de l'instrument d'Appui institutionnel du programme de Coopération 2022-2027 de l'ARES.
<b>Commentaires et argumentation</b>	Les programmes AI se déclinent dans des domaines d'actions concrètes qui correspondent aux compétences académiques, scientifiques, administratives et techniques des EES de la FWB : l'enseignement, la recherche et le service à la société. Chaque programme d'AI s'adapte au contexte local spécifique de(des) institution(s) partenaire(s), répondant ainsi à la vision d'un instrument modulable s'articulant autour de :

- » L'offre de services de renforcement proposée par des intervenant.e.s des EES de la FWB et d'EES partenaires locaux, consolidée au sein de Pools d'expertise;
- » Les besoins de renforcement exprimés par les institutions partenaires locales;
- » Le renforcement de la dynamique interinstitutionnelle dans les pays partenaires ARES et en FWB.

En résumé, les programmes d'AI se construisent donc essentiellement autour des besoins des partenaires, formulés dans le cadre de notes d'intentions, et pouvant rencontrer les offres de service disponibles de l'ARES, avec une attention portée au renforcement des dynamiques interinstitutionnelles dans les pays partenaires ARES et en FWB.

**Actions à entreprendre en cas d'accord**

**1.1 Action 1 : S'assurer que la vision de l'AI soit inscrite dans le programme 2022-2026**

**Calendrier indicatif**

**Responsable(s)**

**Suivi**

**Juin 2021**

**Responsable de programme AI**

**CCD**

**RECOMMANDATION 2  
ADRESSÉE À L'ARES**

CLARIFIER LES ATTENTES LIÉES À LA FINALITÉ TRANSVERSALE DE L'AI, ET, LE CAS ÉCHÉANT, MIEUX OUTILLER LES PROGRAMMES POUR APPUYER LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET LES SERVICES À LA SOCIÉTÉ.....

**Accord**

Acceptée

Dans sa réflexion sur le nouvel instrument AI, le GT-AI a mis en évidence les difficultés rencontrées avec des aspects de « finalité transversale » des programmes qui peuvent s'apparenter à une intervention sur la gouvernance des institutions partenaires. Cependant, dans les cas où les besoins identifiés vont dans ce sens, l'AI peut être un moyen pour apporter un appui, via l'appel à des expertises externes par exemple.

**Commentaires et argumentation**

Bien que l'ambition du programme ne soit plus nécessairement un renforcement transversal exhaustif de l'institution, celui-ci garde une visée institutionnelle au travers d'actions plus réduites.

À ce titre, l'ARES propose de continuer à dialoguer avec les autorités afin de s'assurer que les intervenants locaux disposent de suffisamment de leviers d'action en interne. Les autorités académiques locales restent le point d'entrée du programme d'AI. Leur soutien est primordial. Il s'agira par ailleurs de se baser sur un plan stratégique (institutionnel ou facultaire) ou tout autre document

approuvé et connu des intervenants, détaillant une vision, des objectifs et une temporalité.

Actions à entreprendre en cas d'accord	Calendrier indicatif	Responsable(s)	Suivi
<p><b>2.1 Action 1 : Clarifier dans le cadre de la définition des offres de service la possibilité d'appui sur ces « finalités transversales »</b></p>	Mars 2022	Organe qui sera mandaté pour la constitution des offres de services de l'AI	ARES et CCD
<p><b>2.2 Action 2 : Veiller lors du dialogue avec les autorités locales à se baser sur un plan stratégique (institutionnel ou facultaire) ou tout autre document approuvé et connu des intervenants, détaillant une vision, des objectifs et une temporalité.</b></p>	Lors de la formulation des programmes d'AI	Équipes de coordination ou équivalents dans le nouveau programme AI	CCD et équipes d'identification

<b>RECOMMANDATION 3 ADRESSÉE À L'ARES</b>	<b>FIXER LA DURÉE STANDARD DES PROGRAMMES À 2 X 5 ANS ET EXIGER UNE ÉVALUATION EXTERNE DES PROGRAMMES AVANT DE LES RECONDUIRE</b>
---	---

<p><b>Accord</b></p>	<p>Partiellement acceptée</p> <p>La définition de cet aspect est en cours.</p> <p>En effet, pour l'ARES, il s'agit de distinguer ici les relations de partenariats sur un long terme (certaines durées de plusieurs décennies), des programmes d'appui, organisés sur une base quinquennale. Les fondements de cette recommandation ne sont donc pas bien justifiés pour l'ARES. Les programmes sont a priori envisagés sur toute la durée du plan, c'est-à-dire 5 ans.</p>
<p><b>Commentaires et argumentation</b></p>	<p>Une autre partie de la recommandation proposait que « pour toute formulation d'un programme qui fait suite à un programme précédent, le document de formulation inclut une courte réflexion sur les forces et faiblesses de l'approche du programme précédemment mis en œuvre. La conception du nouveau programme pour le quinquennat suivant devra se faire sur la base de ce bilan.</p>

Le deuxième quinquennat pourrait ainsi concentrer ses activités sur les objectifs à plus long terme et inclure des mesures d'atténuation pour faire face aux risques identifiés. »

Concernant ce point et dans le cadre de la réflexion sur les modalités de définition des nouveaux partenariats, la CCD a mandaté le GT-AI pour proposer des termes de référence pour une évaluation externe de chacun des partenariats AI actuels, basée sur une analyse SWOT et la proposition d'une cotation de A à D.

**Actions à entreprendre en cas d'accord**

**3.1 Action 1**

**Appel à une expertise externe pour l'analyse SWOT des 14 partenariats AI actuels et la proposition d'une cote de A à D en vue d'alimenter la décision de la CCD**

Calendrier indicatif	Responsable(s)	Suivi
Pour décembre 2021	Responsable programme AI, équipe AI	ARES et CCD

**RECOMMANDATION 4**  
**ADRESSÉE À L'ÉQUIPE ARES AI**  
**INITIER UN ÉCHANGE SUR LES FORCES ET FAIBLESSES DE L'INSTRUMENT AVEC LE VLIR-UOS**

**Accord**

Acceptée

Les collaborations entre gestionnaires de l'équipe AI-ARES et leurs homologues du VLIR-UOS sont variables, selon les pays. Mais de façon générale, les grandes différences dans les modalités de gestion rendent difficile la coordination systématique. L'opportunité de l'engagement dans un CSC thématique commun avec le VLIR-UOS devrait être l'occasion d'échanger sur les forces et faiblesses de l'instrument.

**Commentaires et argumentation**

et

En effet, bien qu'ils portent des noms semblables, l'instrument de coopération institutionnelle du VLIR-UOS et l'appui institutionnel de l'ARES sont des programmes assez différents dans leur approche (plus ciblée pour le VLIR-UOS et visée plus institutionnelle et transversale pour l'ARES) et dans les volumes budgétaires mobilisés. Dans les quelques pays d'interventions communs (Burundi, RDC), des échanges d'information ont lieu. Plus spécifiquement au Burundi, des synergies et complémentarités sont effectives (Ecole doctorale, ressources documentaires et service informatique). L'ARES reconnaît l'intérêt d'échanger, en tenant compte des spécificités respectives des acteurs.

**Actions à entreprendre en cas d'accord**

Calendrier indicatif	Responsable(s)	Suivi
----------------------	----------------	-------

## 2.1 Action 1...

Préciser des pistes d'apprentissage commun dans le cadre du cadre stratégique commun (CSC) pour l'éducation supérieure, la recherche et les sciences au service du développement durable (HE4SD)

Mars 2022 et selon le calendrier d'opérationnalisation du CSC HE4SD

Direction,  
Responsable programme AI,  
Responsable suivi-évaluation

ARES

<b>Recommandation 5</b> Adressée à l'ARES	MAINTENIR L'INTER-INSTITUTIONALITÉ DANS LE GROUPE DE PILOTAGE BELGE, MAIS SIMULTANÉMENT VEILLER DE MANIÈRE PLUS SYSTÉMATIQUE À CE QUE LES PROFILS DES PILOTES D'ATTEINTE DE RÉSULTATS CORRESPONDENT AUX RÉSULTATS DONT ILS SONT RESPONSABLES
--	--

### Accord

Acceptée

### Commentaires et argumentation

Cette recommandation est prise en charge dans le cadre de la réflexion stratégique pour définir le nouvel instrument AI du programme quinquennal 2022-2027. Dans les étapes pour la définition des programmes d'appui, il est prévu de constituer des pools d'expertise pour répondre aux besoins exprimés par les partenaires, dans le cadre de l'offre de services constituée par l'ARES. L'appel qui sera lancé pour constituer ces groupes d'experts doit permettre d'impliquer de nouvelles ressources et personnes, sur base de leurs compétences pour les services concernés.

### Actions à entreprendre en cas d'accord

2.1 Action Clarifier dans la procédure pour la définition des offres de services cette condition «d'adéquation des compétences requises »

Calendrier indicatif

Responsable(s)

Suivi

Juin 2022

GT-AI de la CCD,  
Responsable programme AI, équipe AI

ARES et CCD

<b>Recommandation 6</b> Adressée à l'ARES	CLARIFIER LA DISTINCTION ENTRE LES GESTIONNAIRES UNIVERSITAIRES ET LES GESTIONNAIRES ARES DANS LE COMITÉ DE PILOTAGE DES PROGRAMMES
--	---

### Accord

Acceptée

### Commentaires et argumentation

Cette recommandation est prise en charge à ce stade de la définition du nouvel instrument AI 2022-2027. L'ARES établira une note de travail afin de proposer une actualisation de la répartition des compétences et de permettre une

discussion avec l'ensemble des parties prenantes. Cette réflexion aboutira également dans une version mise à jour du Vadémécum de l'AI 2022-2027

**Actions à entreprendre en cas d'accord**

**Calendrier indicatif**

**Responsable(s)**

**Suivi**

**2.1 Action 1**

**Proposer une note de travail à discuter avec les différentes parties prenantes et à faire valider par la CCD**

**Mars 2022**

**Responsable  
Programme AI**

**ARES et CCD**

**Recommandation 7**

**REVOIR LE CANEVAS DE FORMULATION DES PROGRAMMES**

Adressée à l'ARES

**Accord**

Acceptée

**Commentaires et argumentation**

et

À chaque exercice de formulation, les canevas sont retravaillés. Dans le cadre de la définition du nouvel instrument AI, une étape est introduite afin de permettre aux partenaires d'établir un bilan du partenariat de long terme avec l'ARES (Bilan qui doit mentionner notamment : les acquis de programmes précédents, des éléments de contexte spécifiques, les perspectives à plus long terme/au-delà du programme quinquennal, les autres bailleurs de fonds et domaines d'appui à l'EES partenaire).

À cet égard, l'équipe d'évaluation a précisé dans le rapport final : « Enfin, comme indiqué dans le rapport et dans la recommandation 3, la nouvelle temporalité en deux quinquennats pourrait permettre de dédier plus de temps à préparer les canevas de formulation des programmes. Cela a pour objectif d'améliorer la qualité des processus de préparation, mais aussi de renforcer l'engagement de toutes les parties prenantes dès le début du partenariat. »

**Actions à entreprendre en cas d'accord**

**Calendrier indicatif**

**Responsable(s)**

**Suivi**

**2.1 Action 1**

**Canevas de formulation mis à jour**

**Mars 2022**

**Responsable  
programme AI, équipe  
AI**

**ARES et CCD**

**Recommandation 8**

**REVOIR LE CANEVAS DE RAPPORT ANNUEL DES PROGRAMMES**

Adressée à l'ARES

**Accord**

Acceptée

**Commentaires et argumentation**

et

Il s'agit d'une problématique abordée chaque année par l'équipe AI. De façon générale, la perception de l'exercice de rapportage annuel par les équipes de coordination reste fort mitigée :

- perception d'une dimension de contrôle,
- réponses dans l'ordre de la justification, difficultés à formuler les impacts et apprentissages liés aux projets et activités.

- peu d'intérêt et de perspectives quant à l'utilisation finale des contenus des rapports.

La variabilité de l'implication des équipes de coordination et de certains pilotes d'atteinte de résultats (PAR) conduit à une disparité des informations qui remontent au sujet de la mise en oeuvre des projets.

Néanmoins, le canevas a été revu chaque année et l'ARES envisage déjà une piste d'amélioration pour « engager » davantage les équipes de coordination dans cette phase de rapport : proposer des canaux de valorisation des résultats et de l'impact transmis dans les rapports, afin de permettre une visualisation de ce qui est réalisé à travers l'AI et établir des liens, comparaisons entre différents appuis.

Concernant les pistes d'amélioration de rapportage annuel, il apparaît important de s'assurer de l'appropriation progressive de l'Appui institutionnel par l'institution partenaire, dans sa globalité, et non dans le chef du Groupe de Pilotage local uniquement. Une appréciation annuelle de cette appropriation serait à considérer.

**Actions à entreprendre en cas d'accord**

**2.1 Action 1**

**Proposer des canaux de valorisation des résultats et de l'impact transmis dans les rapports.**

**Calendrier indicatif**

**Responsable(s)**

**Suivi**

**Septembre 2022**

**Equipe AI,  
Responsable suivi-évaluation**

**ARES**

**Recommandation 9**

Adressée à l'ARES

**FACILITER L'ÉCHANGE THÉMATIQUE ET TRANSVERSAL INTERPAYS ET INTERINSTITUTIONNEL**

**Accord**

Partiellement acceptée

**Commentaires et argumentation**

Il existe également une dimension inter-établissements partenaires, et cet aspect ne ressort pas suffisamment du rapport d'évaluation.

Par ailleurs, étant donné la dimension interinstitutionnelle entre pays partenaires et projets de l'ARES qui sera renforcée dans le prochain programme, ainsi que l'approche par offres de services, les possibilités d'échanges sur des thématiques communes seront renforcées.

Le programme 2022-2027 prévoit de renforcer davantage ces échanges, notamment par un dispositif de suivi-évaluation renforcé.

**Recommandation 10**

Adressée à l'ARES

**DÉFINIR LES ATTENTES DE L'ARES ENVERS LES PORTEURS DE PROJETS EN TERMES DE PRISE EN COMPTE DES ASPECTS TRANSVERSAUX ET DÉSIGNER UN POINT FOCAL POUR CES THÉMATIQUES**

**Accord**

Acceptée

**Commentaires et argumentation** et Il s'agit en effet d'une piste d'amélioration pour le programme quinquennal 2022-2027. Des annexes spécifiques du document programme ont été dédiées à la réflexion sur ces enjeux.

<b>Actions à entreprendre en cas d'accord</b>	<b>Calendrier indicatif</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Suivi</b>
<b>2.1 Action 1 Désigner des points focaux au sein de la Direction coopération et clarifier leur rôle et mandat</b>	<b>Décembre 2021</b>	<b>Direction coopération</b>	<b>ARES</b>

<b>Recommandation 11</b> Adressée à l'ARES	<b>RÉVISER ET RENFORCER LE SUIVI-ÉVALUATION DES DIFFÉRENTS INSTRUMENTS ARES, SELON UNE APPROCHE HARMONISÉE</b>
---	--

**Accord** Acceptée

Un outil de suivi-évaluation a été développé pour le programme 2017-2021. En pratique, l'ARES constate que les équipes de coordination, ou les PAR ont rencontré des difficultés dans son utilisation aux fins de formuler les résultats et les impacts atteints.

**Commentaires et argumentation** et Au sein de l'équipe de la la Direction coopération, le pôle suivi-évaluation a été renforcé en juin 2021. Cette recommandation de renforcement/accompagnement pour le suivi-évaluation pourrait être étendue à l'ensemble des gestionnaires et parties prenantes à la formulation des résultats. Et le recours à de l'expertise externe pour cet accompagnement serait pertinent. Cette dimension de suivi-évaluation devrait être clairement précisée, et les rôles et tâches relatifs clarifiés dans le document « gestionnaires d'AI » (Cfr. Recommandation 6). Dans le processus de préparation du nouveau programme 2022-2027, le cadre, la stratégie et les outils de Suivi et Évaluation vont être revus et améliorés.

<b>Actions à entreprendre en cas d'accord</b>	<b>Calendrier indicatif</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Suivi</b>
<b>2.1 Action Intégrer une dimension de suivi-évaluation de façon claire et précise dans la nouvelle définition des rôles et tâches entre «gestionnaires d'AI »</b>	<b>Décembre 2021</b>	<b>Responsable programme AI, Responsable suivi-évaluation</b>	<b>ARES</b>