



ROYAUME DE BELGIQUE

Service public fédéral

Affaires étrangères,

Commerce extérieur et

Coopération au Développement

Rapport de l'Évaluateur spécial de la Coopération internationale

2012



Service de l'Évaluation
spéciale de la Coopération
internationale

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT



Rapport de l'Évaluateur Spécial de la Coopération internationale sur les évaluations réalisées en 2011

Mars 2012

© SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement
Mars 2012

Production graphique : Sandra Fernandez-Bernardo. Service Communication SPF
Impression : Service Imprimerie SPF

Dépôt légal : 0128/2012/12

Ce document est disponible en format pdf sur les sites www.diplomatie.be
ou www.dgcd.be ou auprès du Service de l'Évaluation spéciale.

Remerciements

Mes remerciements vont à mes collaborateurs du Service de l'Évaluation spéciale qui m'ont apporté les éléments nécessaires à la rédaction de ce rapport.

A. Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | 3 |
| A. Table des matières | 5 |
| B. Abréviations | 9 |
| Résumé..... | 11 |
| Enseignements tirés des évaluations..... | 12 |
| 1. Rapport de la DGD sur ses résultats | 12 |
| 2. Volet Sensibilisation du Fonds belge de survie | 13 |
| 3. Commission Femmes et Développement..... | 13 |
| 4. Programme de micro-interventions (PMI)..... | 13 |
| 5. CTB 2011 | 13 |
| 6. Aide budgétaire..... | 14 |
| 7. Allègements de dette..... | 14 |
| En guise de conclusion. | 15 |
| 1. Evaluation du rapport de résultats de la DGD | 17 |
| 1.1. Rendre compte..... | 17 |
| 1.2. Sensibilisation..... | 18 |
| 1.3. Tirer des enseignements..... | 19 |
| 1.4. Principales recommandations..... | 19 |
| 2. Evaluation des actions de sensibilisation du Fonds belge de Survie (2001-2010) | 21 |
| 2.1. Constats..... | 22 |
| 2.2. Recommandations..... | 23 |
| 3. Evaluation de la Commission Femmes et Développement | 25 |
| 3.1. Les résultats de la CFD | 26 |
| 3.2. Facteurs explicatifs..... | 27 |
| 3.3. Analyse institutionnelle et organisationnelle..... | 28 |
| 3.4. Principales recommandations..... | 29 |
| 3.5. Réactions de la DGD et de la CFD | 29 |
| 4. Programme des micro-interventions | 31 |
| 4.1. Constats et analyse..... | 31 |
| 4.2. Options | 33 |
| 4.2.1. Option 1: Suppression du programme, avec les recommandations suivantes : | 33 |
| 4.2.2. Option 2: Création d'un nouvel instrument pourvu de moyens adaptés à ses objectifs. | 33 |
| 5. Evaluation de la qualité des prestations de la CTB 2011 | 35 |
| 5.1. Principales informations sur les résultats..... | 35 |

| | | |
|----------|---|----|
| 5.1.1. | Conclusions pour l'efficacité..... | 36 |
| 5.1.2. | Facteurs explicatifs..... | 37 |
| 5.1.3. | Analyse institutionnelle..... | 38 |
| 5.2. | Principales recommandations..... | 38 |
| 5.2.1. | Améliorer la phase de préparation..... | 38 |
| 5.2.2. | Une gestion plus axée sur les résultats..... | 38 |
| 5.2.3. | Améliorer la capacité de réaction..... | 38 |
| 5.2.4. | Améliorer les relations institutionnelles..... | 39 |
| 6. | Evaluation conjointe des opérations d'aide budgétaire au Mali, en Tunisie et en Zambie..... | 41 |
| 6.1. | Résultats..... | 41 |
| 6.1.1. | Résultats immédiats..... | 41 |
| 6.1.2. | Résultats à long terme et l'impact..... | 42 |
| 6.2. | Leçons des trois évaluations de l'aide budgétaire:..... | 42 |
| 6.3. | Principales recommandations:..... | 43 |
| 6.3.1. | Aux donateurs..... | 43 |
| 6.3.2. | Aux pays partenaires et aux donateurs..... | 43 |
| 6.3.3. | Aux pays partenaires..... | 43 |
| 6.4. | Perspective..... | 43 |
| 7. | Allègements de dette: trois évaluations..... | 45 |
| 7.1. | Aperçu..... | 45 |
| 7.2. | Etudes de cas..... | 46 |
| 7.2.1. | Nigeria..... | 46 |
| 7.2.2. | RDC..... | 47 |
| 7.2.3. | Cameroun..... | 48 |
| 8. | Conclusion : Comment évaluer l'impact des interventions de coopération?..... | 49 |
| 8.1. | Notions de base..... | 49 |
| 8.2. | Evaluation d'impact de quatre projets de la coopération gouvernementale..... | 50 |
| 8.2.1. | Justification..... | 50 |
| 8.2.1.1. | Rendre compte et rapporter sur les résultats..... | 50 |
| 8.2.1.2. | Améliorer la qualité des interventions belges à l'avenir..... | 50 |
| 8.2.1.3. | Consolider les prises de décisions..... | 50 |
| 8.2.1.4. | Améliorer les connaissances méthodologiques..... | 50 |
| 8.2.1.5. | Compléter la politique d'évaluation..... | 50 |
| 8.2.1.6. | Clarifier le rôle des différents acteurs..... | 50 |
| 8.2.2. | Difficultés..... | 51 |
| 8.2.3. | Objet et champ de l'évaluation..... | 51 |
| 8.2.4. | Objectifs..... | 52 |
| | Annexe 1 Tableaux..... | 55 |
| | Annexe 2 Réponses aux évaluations..... | 63 |

| | |
|---|----|
| 2.1. Actions de sensibilisation du fonds belge de survie: Réponses des services gestionnaires de la DG-D (D5 et D2.2) et de l'organisation de mise en œuvre (Coalition contre la faim)..... | 65 |
| 2.1.1. Concernant l'exploitation du rapport d'évaluation | 77 |
| 2.2. Réponses à l'évaluation du Programme des micro-interventions | 79 |
| 2.2.1. Réponse de la CTB..... | 79 |
| Introduction..... | 79 |
| Observations générales par rapport au programme MIP | 79 |
| 2.2.2. Management Response de la DG-D à l'évaluation du Programme MIP | 83 |
| Tableau accompagnant la management response de la DGD à l'évaluation MIP..... | 85 |
| Recommandations..... | 85 |
| Statut..... | 85 |
| Commentaires sur la recommandation..... | 85 |
| 2.3. Evaluation de la Commission Femmes et Développement (CFD) | 90 |
| 2.3.1. Réponse du Ministre et de la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD)..... | 90 |
| 1. Considérations générales..... | 90 |
| 2.3.2. Réponse de la Commission Femmes et Développement (CFD) aux recommandations de l'évaluation la concernant | 96 |

B. Abréviations

| | |
|----------|--|
| APD | aide publique au développement |
| BM | Banque mondiale |
| CAD/OCDE | Comité d'aide au développement de l'OCDE |
| CCF | Coalition contre la faim |
| CD | coopération au développement |
| CFD | Commission Femmes et développement |
| CGMO | convention générale de mise en œuvre |
| CMO | convention de mise en œuvre |
| CRIOC | Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs |
| CTB | Coopération Technique Belge / Agence belge de développement |
| DGD | Direction générale de la coopération au développement |
| FBS | Fonds belge de survie |
| FBSA | Fonds belge de sécurité alimentaire |
| FMI | Fonds monétaire international |
| FR | français |
| GAR | gestion axée sur les résultats |
| GARD | gestion axée sur les résultats de développement |
| GED | genre et développement |
| GFP | gestion des finances publiques |
| IADM | Initiative d'annulation de la dette multilatérale |
| IEW | Inter-environnement Wallonie |
| IFI | International financial institutions |
| LDC | Least developed countries |
| LMIC | Lower middle income countries |
| HIPC | Highly indebted poor countries (voir PPTTE) |
| MI | micro-intervention |
| MIP | Micro-intervention programme (usité aussi en français à côté de PMI) |
| NL | néerlandais |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| ODA | official development assistance - APD |
| ONG | organisation non-gouvernementale |
| ONGD | organisation non-gouvernementale de développement |
| PIB | produit intérieur brut |
| PIC | programme indicatif de coopération |
| PMI | Programme de micro-interventions (voir MIP) |
| PPTTE | Pays pauvres très endettés (voir HIPC) |
| RDC | République Démocratique du Congo |
| S&E | suivi et évaluation |
| SES | Service de l'évaluation spéciale (Service S4 du SPF Affaires étrangères) |
| UMIC | Upper middle income countries |
| USD | dollar des USA |
| VPF | Virtual poverty fund |

Résumé

"Depuis des décennies, les agences de développement ont dépensé des milliards de dollars sur des programmes visant à améliorer les conditions de vie et à réduire la pauvreté ; à ces sommes s'ajoutent les centaines de milliards de dollars dépensés par les pays en voie de développement eux-mêmes. Pourtant, toute choquante soit-elle, la vérité est que nous disposons de relativement peu d'informations sur l'impact net de la plupart de ces programmes. En l'absence de preuves solides de l'efficacité des différents programmes menés, les influences politiques continuent de l'emporter et les décisions sur le niveau et le type de dépenses engagées restent difficiles à discuter. Il va sans dire que les résultats de ces programmes laissent grandement à désirer. Mais, si des preuves solides de ce qui fonctionne ou non étaient systématiquement accumulées et rendues publiques, ces informations pourraient servir à améliorer les politiques publiques et à rendre plus efficaces l'aide internationale et les dépenses des pays concernés¹."

Dans ce rapport, nous parlerons de ce que nos évaluations enseignent sur les résultats de la coopération au développement. Quelques questions nous guident dans ce parcours: trouvons-nous dans les évaluations l'information souhaitée sur les résultats de la coopération belge? Les résultats attendus étaient-ils clairement formulés à l'origine? Ont-ils été atteints; dans les délais prévus; avec les ressources prévues? Ces résultats sont-ils durables? Il semble évident que ce soit la tâche d'un service d'évaluation d'apporter des réponses bien étayées à ces questions. Pourtant, d'une année à l'autre, nous devons admettre qu'il n'est pas facile de démontrer avec certitude les succès et les échecs de la coopération au développement.

Le rapport aborde

- L'évaluation de la manière dont la DGD fait rapport de ses résultats
- L'évaluation de la Commission Femmes et Développement
- L'évaluation du volet sensibilisation du Fonds belge de survie (devenu Fonds belge de sécurité alimentaire)

Ces trois évaluations ont en commun de traiter d'aspects "Nord" de la coopération au développement et en particulier de la communication des résultats;

- Trois évaluations portant sur l'aide budgétaire: Mali, Tunisie et Zambie
- Trois évaluations portant sur les allègements de dettes: Cameroun, Nigéria et Congo
- L'évaluation des performances de la CTB réalisée en 2011;

En conclusion, le rapport aborde la question de l'évaluation d'impact.

En annexe, nous joignons quelques tableaux indiquant de grandes tendances dans nos pays partenaires et la place qu'y prend la coopération belge.

¹ William D. Savedoff et Ruth Levine. Center for Global development. Washington DC Mai 2006

Enseignements tirés des évaluations.

Le Service de l'évaluation spéciale de la coopération internationale (SES) évalue les résultats des stratégies et des interventions de développement. Pour cela il utilise principalement les 5 critères d'évaluation² du Comité d'Aide au développement de l'OCDE. Dans ce rapport nous en retiendrons essentiellement trois. L'efficacité qui sert à apprécier comment les interventions, les stratégies et les politiques de développement atteignent les résultats attendus; la durabilité qui dit si les résultats des interventions se poursuivent dans la durée; enfin l'impact qui permet de mesurer des changements significatifs à long terme, prévus ou non, attribuables aux interventions de coopération.

La plupart des évaluations nous renseignent correctement sur les résultats immédiats (outputs) et les effets (outcomes) à court terme des interventions. Il est beaucoup moins fréquent d'y trouver des informations sur leur durabilité et leur effet à moyen et long terme (impact).

1. Rapport de la DGD sur ses résultats

L'évaluation de 2011 sur la manière dont la Direction de la coopération au développement (DGD) fait rapport de ses résultats constate des lacunes en termes de communication des résultats et de reddition des comptes :

"Les informations communiquées dans les rapports annuels de la DGD sont sélectives et portent uniquement sur une partie des activités de la coopération belge au développement. Les résultats d'organisations sociales belges et d'organisations multilatérales partenaires sont parcellaires et les résultats de l'aide humanitaire ne sont pas communiqués. Les exemples décrits sont essentiellement positifs et les problèmes et défis sont passés sous silence. La mention des sources de l'information étant souvent négligée, il est impossible de contrôler si ces informations sont fondées. De son côté, le Fonds Belge de Survie (actuellement: Fonds belge de Sécurité alimentaire) transmet un rapport annuel au Parlement. Ce rapport sert essentiellement à justifier l'affectation des moyens financiers du Fonds et contient peu d'informations sur les résultats obtenus"

L'évaluation influence peu le contenu des rapports. La fonction d'évaluation étant centralisée auprès du Service de l'Évaluation spéciale, les directions de la DGD n'ont pas (ou plus) ni la responsabilité ni la capacité d'organiser des évaluations, même au niveau des interventions. Seuls le Fonds pour la Sécurité alimentaire et le service responsable de l'aide humanitaire ont conservé cette capacité. *"Les partenaires de mise en œuvre réalisent eux-mêmes des évaluations, mais la communication de celles-ci à la DGD est fragmentaire. Par ailleurs, la capacité de la DGD pour traiter les résultats d'évaluations est limitée."*

² La pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact

2. Volet Sensibilisation du Fonds belge de survie

Les effets de la campagne de sensibilisation sont peu visibles. La sensibilisation des parlementaires reste limitée aux membres du groupe de travail et des deux Commissions des relations extérieures. L'évaluation constate une certaine prise de conscience auprès du grand public, de l'importance d'une agriculture respectueuse des petits producteurs, d'une meilleure sécurité alimentaire et du maintien du secteur agricole comme priorité de la coopération belge. Cependant elle n'établit pas de lien de causalité entre cette prise de conscience et la campagne menée par la Coalition contre la faim.

ce sont en fait les responsables d'ONG, les personnes chargées du programme d'agriculture de la CTB, les fonctionnaires de l'administration (principalement les personnes chargées de la gestion du Fonds) et les représentants de la société civile concernés qui ont profité le plus du programme de sensibilisation. Celui-ci leur a permis de renforcer leur capacité de plaidoyer en faveur d'une agriculture paysanne qui réponde aux besoins des populations du Sud.

3. Commission Femmes et Développement

L'évaluation de la CFD (2011) constate que pendant la période 2005-2009, la CFD a développé une palette diversifiée d'activités et d'outputs dans le domaine Genre et développement. L'expertise de la CFD est reconnue. Toutefois, les personnes interrogées lors de l'évaluation ont des opinions divergentes en ce qui concerne les effets à court terme produits par la CFD, notamment l'utilité des avis et des conseils aux responsables politiques: *"certains trouvent que les avis ont été utiles, d'autres n'ont pas d'opinion ou ne connaissent pas les avis, d'autres encore ne voient pas l'utilité des recommandations et avis, principalement parce qu'ils sont trop longs et pas assez percutants pour pouvoir être utilisés."* La CFD reçoit peu de feedback sur ses avis et recommandations et ne sait donc pas s'ils sont pris en compte ou non. L'évaluation ne nous permet donc pas de répondre à la question suivante : *« Dans quelle mesure la CFD contribue-t-elle à davantage d'égalité hommes-femmes (effets et impact) dans les choix stratégiques et dans la mise en œuvre de la politique belge de coopération au développement? »*

4. Programme de micro-interventions (PMI)

L'évaluation 2011 du PMI constate qu' *" au niveau des MI prises individuellement, l'immense majorité des MI atteint les résultats immédiats (outputs) qui étaient prévus. Cela s'explique dans la mesure où l'objectif des MI consiste souvent dans l'achat de matériaux et/ou d'équipement, ou dans la mise en œuvre d'activités. Comme les résultats à moyen terme (outcomes) des MI ne sont presque jamais définis, il n'est pas possible de dire objectivement dans quelle mesure ils sont atteints."*

5. CTB 2011

L'évaluation des prestations de la CTB de 2011 comprenait un examen de 32 interventions mises en œuvre par la CTB. Elle a fait appel à une méthodologie permettant de coter les projets de très bon à très insuffisant. Elle montre que les

résultats attendus ne sont pas atteints dans près de la moitié des cas. Les évaluateurs notent que les objectifs ne sont pas clairement formulés et qu'il n'y a pas de référence pour mesurer si les objectifs ont réellement été atteints. Les indicateurs retenus ne permettent généralement que d'observer des tendances. Il est quelquefois délicat d'établir un lien de cause à effet entre une intervention et une tendance observée. D'autres éléments liés au contexte peuvent avoir joué un rôle bien plus significatif que l'intervention évaluée.

6. Aide budgétaire

Les évaluations de l'aide budgétaire, une initiative de la Commission Européenne à laquelle le SES s'est joint, visent précisément à établir ce lien de causalité que nous recherchons entre des interventions d'aide budgétaire et des résultats observés. Même si la Belgique reste un acteur modeste dans le domaine de l'aide budgétaire (avec une seule intervention sur la trentaine de cas analysés au Mali seulement), il est important qu'elle soit au courant des possibilités et des limites de l'évaluation dans ce domaine.

Les évaluations mettent en évidence la difficulté d'évaluer les effets de l'aide budgétaire sur la pauvreté. Toutefois, certains constats sont possibles.

L'aide budgétaire contribue à une meilleure gestion des finances publiques dans les pays bénéficiaires. Elle se révèle être la forme d'aide la plus prévisible. Elle est particulièrement efficace lorsqu'elle vient en appui à des secteurs bénéficiant également d'autres formes d'appui. C'est ainsi que l'aide budgétaire sera généralement efficace si elle vient en appui à une volonté politique du gouvernement partenaire. Par contre, elle sera faite en pure perte si les bailleurs tentent de se servir de leur aide pour « acheter » une politique qui ne correspond pas aux priorités du partenaire.

Il est important de bien se rendre compte qu'il est impossible d'isoler la contribution belge du reste d'un programme d'aide budgétaire. On ne peut appréhender cette forme d'aide que dans son ensemble.

7. Allègements de dette

Trois évaluations d'allègements de dettes montrent tout d'abord la similitude entre ce type d'intervention et l'aide budgétaire. Les deux modalités cherchent à augmenter le volant budgétaire du pays partenaire, l'une par un apport de fonds en devises, l'autre par une réduction des dépenses en devises. Les évaluations montrent que même en RDC, où seule la dette à la BM et au FMI faisait encore l'objet de remboursements, l'annulation de dette dans le cadre PPTTE a permis un certain regain de crédit pour le pays. Le lien de cause à effet entre les allègements de dette et l'augmentation de certaines dépenses sociales est trop ténu pour en tirer des conclusions, beaucoup d'autres facteurs ayant pu jouer un rôle. Au Cameroun et au Nigeria, on peut davantage chiffrer l'économie réalisée par les allègements de dette, car ces pays remboursaient leurs créanciers. De même que pour l'aide budgétaire, il n'est pas possible d'isoler les retombées éventuelles de l'effort d'allègement de dette consenti par la Belgique. Cet effort ayant été négocié au Club de Paris, ce sont les effets de l'allègement de dette dans son ensemble qu'on peut rechercher.

En guise de conclusion.

Pour améliorer la crédibilité et la qualité de l'évaluation des résultats et de l'impact, il est souhaitable que l'évaluation fasse partie intégrante du cycle d'un projet ou d'un programme. Idéalement, il faudrait donc qu'elle soit planifiée en même temps que le projet ou le programme lui-même. On pourrait même envisager une évaluation d'impact ex ante. Plus la planification et la gestion de l'intervention sera orientée vers les résultats attendus, plus ceux-ci pourront être mesurés et évalués aisément. Il faut veiller à établir des indicateurs SMART³ et leurs valeurs (de base et de cible) dès la planification de l'intervention ou du programme. Un système de collectes des données et de suivi et d'évaluation devrait être mis en place afin de mesurer avec le plus de rigueur possible la progression dans l'atteinte des résultats.

³ De l'anglais 'Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound': spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et fixé dans le temps.

1. Evaluation du rapport de résultats de la DGD

Aujourd'hui, les opinions publiques des pays donateurs demandent des comptes sur les résultats de l'aide au développement et ne se contentent plus de communications sur les activités ou les réalisations matérielles. En Belgique aussi, la gestion axée sur les résultats et les rapports sur les résultats figurent à l'agenda de la DGD et du ministre de la Coopération au développement. La note politique de 2009 prévoyait déjà l'amélioration des rapports de la DGD en insistant sur la communication des résultats obtenus par la coopération au développement. La DGD avait pris une première initiative dans ce sens en 2009 en décidant que le rapport annuel porterait davantage sur les résultats atteints que sur les activités ou le budget.

L'évaluation du rapportage des résultats par la DGD étudie comment l'administration fait rapport sur les résultats de l'aide au développement. Elle étudie les rapports annuels de la DGD depuis 2009 et d'autres documents par lesquels la DGD fait rapport de ses activités et examine si les procédures et les structures mises en place par la DGD permettent de rendre compte de ses résultats.

Pour les besoins de l'évaluation, on a scindé la notion de rapport de résultats en trois volets : la reddition de comptes, l'utilisation des informations sur les résultats pour produire des enseignements pour l'avenir et enfin l'information du grand public sur les résultats de la coopération au développement belge. L'information sur les résultats permet de tirer des enseignements des expériences passées et d'éclairer le grand public sur les succès, les défis et les revers de la coopération au développement et de renforcer l'adhésion du public à celle-ci.

1.1. Rendre compte

Lors de l'inventaire des mécanismes de rapportage à la DGD, on a constaté qu'il existait plusieurs canaux et instruments de communication vers l'extérieur. Un élément frappant à ce niveau est que le terme « résultat » ne signifie pas la même chose dans les différentes publications. Les termes qui désignent des rapports de causalité dans la chaîne de résultats, comme les résultats immédiats (output), les résultats à court et moyen termes (outcome) et les résultats à long terme (impact) ne sont pas utilisés partout avec la même signification.

L'évaluation part du rapport annuel de la DGD de 2009 et du processus de rédaction préalable. Ce rapport est une combinaison du rapport annuel traditionnel et du rapport obligatoire au Parlement sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ce dernier est imposé par la loi depuis 2005, mais en 2009, il a été joint au rapport annuel de la DGD pour éviter des chevauchements. La forme et la présentation du rapport annuel ont appréciées positivement dans l'évaluation. On peut dire que ce rapport est facilement lisible et aborde les thèmes de la

coopération belge au développement de manière accessible. En ce qui concerne le contenu du rapport, les évaluateurs ont toutefois été moins positifs. Le principal problème se pose au niveau du caractère complet et de la validité des données. L'image esquissée est pour ainsi dire exclusivement une image positive d'une sélection de projets belges. Dans le rapport, on parle principalement de projets issus de la coopération bilatérale directe et pratiquement pas de la coopération indirecte, de la coopération multilatérale ni de l'aide humanitaire. Il s'est avéré en outre que les informations utilisées dans le rapport provenaient principalement de déclarations des attachés de coopération ou du personnel chargé des projets. Les informations que reçoit le lecteur sont donc partielles, biaisées positivement et basées sur des témoignages plutôt que sur des constats. C'est le fruit d'un processus rédactionnel au cours duquel on décide annuellement de manière ad hoc quel sera l'accent du rapport pour une année donnée. Chaque année, la DGD choisit un thème conducteur puis sélectionne quelques projets fructueux en lien avec le thème. Le service responsable ne souhaite faire état d'échecs afin de ne pas démotiver les lecteurs. Ce processus de rédaction est indépendant des rapports que doivent faire les organisations chargées de la mise en œuvre de la coopération, financées par la DGD. Les évaluations ne sont pas davantage utilisées comme source pour les articles du rapport annuel. Le fait que le processus rédactionnel soit assez opportuniste s'explique notamment par le fait que la DGD n'a pas déterminé le public cible de ses publications ni le type d'informations à produire pour l'extérieur.

1.2. Sensibilisation

Comme nous l'avons déjà dit, le rapport annuel de la DGD présente bien et son contenu se lit facilement pour un public profane. On ne sait toutefois pas clairement dans quelle mesure la DGD réussit à toucher le grand public avec son rapport annuel ni si celui-ci contribue à élargir la base favorable à la collaboration au développement. Il n'existe pas de données sur le nombre de personnes qui téléchargent le rapport annuel sur le site Web du SPF. Aucune enquête n'est réalisée auprès des lecteurs non plus. On aurait pu en tirer des informations sur les personnes qui lisent le rapport et sur la manière dont celui-ci est perçu.

Un des objectifs du rapport annuel de la DGD est d'expliquer la complexité de l'aide au développement. Or, en sélectionnant pour ainsi dire exclusivement des projets réussis, le rapport annuel ne reflète pas la complexité de l'aide au développement. Il se peut que cette présentation unilatérale mine la confiance du lecteur dans l'objectivité des informations fournies.

Les autres publications de la DGD qui sont axées sur la sensibilisation, comme Dimension 3, ne présentent pas d'accent spécifique sur les résultats. Dimension 3 est plutôt conçu comme un magazine qui traite de certains sujets de près.

Une stratégie de la sensibilisation du grand public avait été développée en 2006, mais n'avait jamais été approuvée. Les évaluateurs n'ont pas trouvé d'explication. Dans la pratique, il semble que la DGD suive une version retravaillée de cette note, sans qu'elle n'ait de statut officiel.

1.3. Tirer des enseignements

Les évaluateurs ont constaté qu'à la DGD, on est bien conscient de la nécessité d'une gestion axée sur les résultats. Le réseau GAR, un réseau temporaire visant à promouvoir la gestion axée sur les résultats dans la coopération belge mis en place en 2008 qui a entre-temps été dissous, y a contribué. La traduction de cette préoccupation dans la pratique semble toutefois rencontrer des problèmes. L'introduction concrète de pratiques de travail et d'instruments axés sur les résultats se fait attendre. Les mesures pour convertir la théorie en pratique ne sont pas encore appliquées et la structure de soutien nécessaire n'est pas encore mise en place.

Par conséquent, chaque direction au sein de la DGD a son propre système de rapportage et ses propres instructions. Il n'existe pas de systématique pour évaluer de manière structurée le progrès des interventions et la performance des partenaires exécutifs. Les instructions qui existent par direction sont en outre souvent de nature assez générale et ne respectent pas toujours la chaîne de résultats de la DGD. Cela cause une certaine confusion au niveau des organisations chargées de la mise en œuvre et cela donne dans certains cas des rapports très longs.

Les rapports que la DGD reçoit des organisations de mise en œuvre restent souvent au niveau du gestionnaire de dossier. Etant donné qu'il n'existe pas d'instructions concernant la communication du contenu de ces rapports vers les autres directions au sein de la DGD, il est impossible d'agrèger les informations disponibles vers un niveau politique supérieur, ce qui limite sensiblement la possibilité de baser une politique ou une stratégie sur les informations liées aux résultats.

1.4. Principales recommandations

La DGD devrait élaborer une approche cohérente qui permette d'une part une gestion axée sur les résultats et d'autre part le rapportage sur les résultats. Cela implique que toutes les directions utilisent la même terminologie ainsi que la même chaîne de résultats et qu'elles donnent des instructions claires et cohérentes aux organisations de mise en œuvre. Le cadre logique, l'instrument de planification pour les projets, qui est utilisé par la plupart des organisations, doit pour cela être appliqué correctement et de manière conséquente.

Pour répondre aux différents besoins d'information notamment du Parlement et du grand public, l'évaluation recommande que la DGD développe deux produits différents. Le rapport pour le grand public devrait se concentrer sur les interventions qui bénéficient d'un plus grand intérêt public. Les projets humanitaires sont des exemples d'interventions bénéficiant d'un grand intérêt. Le rapport au Parlement devrait plutôt quant à lui être destiné à rendre des comptes. Le rapportage au niveau des pays permettrait d'étudier spécifiquement les résultats atteints et d'associer ces résultats aux OMD. D'autres donateurs optent aussi pour cette approche. Cela permet un suivi systématique des différents canaux d'exécution et des directions et services qui en sont chargés.

Afin d'améliorer la validité des données, il faudrait assurer un suivi systématique des résultats et le compléter par des évaluations. Un système de cotation des interventions donne un aperçu représentatif du nombre de projets pour lesquels les

objectifs ont été atteints ou non. Un tel système de cotation devrait être complété par des évaluations. Depuis 2010, la responsabilité des évaluations stratégiques est confiée exclusivement au Service de l'Évaluation spéciale. Les évaluations de programme et de projets devraient être réalisées de manière indépendante et crédible. Elles devraient servir à informer le service chargé de la supervision, tant pour rendre compte des résultats atteints que pour alimenter la gestion axée sur les résultats.

En ce qui concerne la sensibilisation par la DGD, il est surtout important d'assurer une information équilibrée, présentant non seulement les succès, mais aussi les déboires qui illustrent la complexité de la coopération au développement. L'évaluation recommande aussi de réaliser une enquête auprès des lecteurs afin que la DGD sache clairement quelle est la portée du rapport annuel et quelles sont les attentes par des lecteurs pour ce type de document. On pointe aussi l'usage de médias interactifs.

Sur le plan institutionnel, il est important que la DGD affirme son choix politique axé sur les résultats en mettant en œuvre des moyens appropriés et en s'attachant une expertise adéquate. Il faudrait envisager la création d'un service regroupant des collaborateurs expérimentés chargés d'accompagner l'introduction d'un système de gestion axée sur les résultats applicable à l'ensemble de l'organisation. Ce service assurerait le contrôle de la qualité et l'évolution de ce système et utiliserait notamment les conclusions des évaluations pour suggérer des corrections dans l'exécution de la stratégie de développement.

Comme la DGD affirme vouloir baser sa gestion sur l'atteinte des résultats attendus, les évaluateurs recommandent de rendre publiques toutes les informations relatives aux résultats, à moins qu'il n'existe des raisons justifiant le traitement confidentiel de certaines informations. L'ouverture de la base de données APD au grand public va dans cette direction.

2. Evaluation des actions de sensibilisation du Fonds belge de Survie (2001-2010)

Le Fonds belge de survie (FBS) (actuel Fonds belge pour la sécurité alimentaire - FBSA) est un instrument de coopération du Parlement belge, géré par la DGD. Les gestionnaires du Fonds font un rapport annuel au Parlement. Le volet sensibilisation du FBS repose sur deux textes réglementaires : l'article 13 de la loi du 9 février 1999 portant création du Fonds belge de survie et le point 3.7 de la note stratégique du Fonds Belge de Survie (2000-2010) établie par la DGCI (actuellement DGD). La Direction générale de la Coopération a chargé les ONG regroupées au sein de la « Coalition contre la Faim » de l'exécution de ce volet.

Le tableau suivant montre les activités réalisées dans le cadre du volet sensibilisation du FBS de 2002 à 2009. Le public potentiellement touché est défini comme le public le plus large ayant été confronté directement à un message.

| Types d'activités | Nombre d'activités | Public potentiellement touché | Remarques |
|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|---|
| Articles de journaux | 75 | 14.405.500 | Dont un dossier encarté. Le public correspond au nombre total de lecteurs par jour et par journal. |
| Encarts | 6 | 3.975.700 | FR et NL sont comptabilisés séparément. Un même encart diffusé dans différents journaux est comptabilisé une fois. Le public correspond au total de lecteurs par jour et par journal. |
| Emissions/reportages radio | 12 | 694.561 | Le nombre d'auditeurs est comptabilisé par journée ou par semaine, selon les radios. |
| Emissions/reportages télévision | 14 | 4.318.930 | Le nombre de téléspectateurs est comptabilisé par émission. |
| Spots radio et TV | 7 | 4.519.829 | Les Spots NL et FR sont comptabilisés séparément. |
| Actions de sensibilisation | 7 | 1.400 | ce sont les actions organisées auprès du grand public (dans les gares, à la Foire agricole,...). |
| Activités de plaidoyer | 26 | 766 | Actions organisées pour les parlementaires, tables-rondes et documentation distribuée incluses (clé USB, brochure de la Plateforme pour la sécurité alimentaire) |

| Types d'activités | Nombre d'activités | Public potentiellement touché | Remarques |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------|---|
| Internet | 9 | 890.650 | Création de sites, articles et reportages diffusés sur internet, newsletter.... Le public correspond au nombre de visites des sites utilisés pour la diffusion des informations du volet sensibilisation, ainsi que le nombre de personnes ayant reçu une newsletter de la journée mondiale de l'alimentation |
| Création de matériel | 4 | 650 | Mallette pédagogique, mallettes médias, logo |
| Evaluation | 1 | ND | Mission d'évaluation |
| Presse | 2 | ND | Conférence, communiqué |
| Conférences | 5 | 260 | Organisées avec le CRIOC et IEW |
| Voyages presse/parlementaires | 4 | 95 | + 2 voyages annulés ou reportés |
| Films | 3 | ND | Film D. Barrez, Film « Je mange donc je suis », Film pédagogique sur les enjeux de l'agriculture. |
| TOTAL | 175 | / | / |

Source : rapport d'évaluation

Durant cette période de 2002 à 2009, environ 890.000 euros ont été accordés à la Coalition contre la Faim pour financer ses activités. En plus de ce budget, environ 250.000 euros ont été financés directement par le FBS, essentiellement pour couvrir les frais des missions sur le terrain de groupes de parlementaires.

2.1. Constats

L'évaluation a fait les constats suivants :

- Les campagnes de sensibilisation ont souffert d'un manque de lignes directrices et d'orientation, notamment de la part du service gestionnaire et du groupe de travail parlementaire;
- La mise en œuvre du volet sensibilisation du FBS a démarré sans qu'une stratégie de communication n'ait été développée.
- Le groupe de travail parlementaire n'a pas bien perçu son rôle dans le volet sensibilisation alors que ce rôle était défini dans la note stratégique du FBS
- Les hésitations de départ dans la gestion du volet sensibilisation du Fonds qui se sont prolongées tout au long de sa mise en œuvre, font apparaître une carence dans la régie du Fonds.
- Alors que le programme de sensibilisation s'était donné deux cibles, les parlementaires et le « grand public », l'évaluation identifie un troisième public, constitué de responsables d'ONG, de chargés du programme d'agriculture de la

CTB, de fonctionnaires de l'administration (principalement les personnes chargées de la gestion du Fonds) et de représentants de la société civile.

- Le principal résultat indirect de la campagne de sensibilisation concerne ce troisième public : le programme de sensibilisation a en effet permis de renforcer sa capacité de plaider en faveur d'une politique de coopération attentive à promouvoir une agriculture qui réponde aux besoins des populations du Sud.
- Les effets de la campagne de sensibilisation sur les deux publics visés initialement sont peu visibles : la sensibilisation des parlementaires n'est pas allée au delà des membres du groupe de travail et des deux Commissions des relations extérieures. L'enquête menée pendant l'évaluation a mis en évidence une certaine prise de conscience du « grand public » de l'importance d'une agriculture respectueuse des petits producteurs, d'une meilleure sécurité alimentaire et du maintien du secteur agricole comme priorité de la coopération belge. L'évaluation n'établit de lien de causalité entre cette prise de conscience du public et la campagne réalisée.
- L'étendue des publics ciblés et de leurs profils ont imposé une diversification des actions de la campagne de sensibilisation: travail de proximité avec les parlementaires, travail de diffusion large pour le « grand public ». Cet écart a entraîné une dispersion des énergies et des moyens.

2.2. Recommandations

La loi du 19 janvier 2010 qui a créé le nouveau Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire, a repris l'idée de consacrer 1% des crédits du FBSA pour la sensibilisation et l'information de l'opinion publique belge aux problèmes des groupes de population les plus vulnérables dans les zones présentant un grand risque d'insécurité alimentaire. Les recommandations formulées ci-dessous visent à rendre opérationnelle cette intention:

- Réaliser un programme de sensibilisation dont les impacts sont mesurables demande a priori l'établissement d'une baseline⁴ et d'un système simple mais régulier de mesure et d'évaluation des effets produits par les principales activités du programme. Ces deux mesures, inexistantes dans le programme évalué, devraient nécessairement être prises avant le démarrage d'une nouvelle phase de sensibilisation.
- Le rôle du groupe de travail parlementaire devrait être clarifié et assumé par tous les acteurs impliqués.
- Les objectifs d'un travail de sensibilisation devraient être discutés au préalable et évalués par les différentes parties au programme. Cela permettrait préciser quelles informations devraient être recueillies lors de l'établissement d'une baseline et quels outils seraient les plus appropriés pour atteindre ces objectifs.
- Les objectifs du volet Nord du FBSA devraient être définis en fonction des objectifs finaux du volet Sud, les actions d'information, de sensibilisation, de mobilisation de l'opinion publique, n'étant que des instruments pour atteindre ces objectifs. Inversement et compte tenu de la spécificité et de l'originalité des actions du FBSA dans le Sud, il serait indiqué de lier la sensibilisation au Nord à une information sur ces actions.

⁴ Baseline = description de la situation au départ de l'action.

- Dans la mesure où le programme vise l'opinion publique dans son ensemble, il est important d'éviter le mythe du « grand public » car celui-ci n'existe pas. Il importe au contraire:
 - d'identifier puis de cibler les différents publics à atteindre : jeunes, professionnels, parlementaires,...
 - de définir les objectifs pour chaque public;
 - de favoriser les liens entre ces publics cibles : par exemple la sensibilisation de l'opinion et l'interpellation des parlementaires afin de permettre que ceux-ci soient davantage concernés par les revendications du grand public et puissent les intégrer dans leurs stratégies.
- Les moyens à consacrer à la sensibilisation devraient être déterminés en fonction des objectifs fixés pour le volet Nord plutôt qu'en fonction des activités à réaliser.
- Il serait utile que la Coalition contre la faim présente annuellement au groupe de travail parlementaire un rapport de résultats, en insistant sur l'existence du volet sensibilisation.

En outre, l'évaluation recommande de continuer ce qui fonctionne bien actuellement: le travail avec les parlementaires et le travail en commun des ONG, parlementaires, CTB et de l'administration (D2.2)

3. Evaluation de la Commission Femmes et Développement

La Commission Femmes et Développement (CFD)⁵ est une commission d'avis, créée en 1993 par arrêté royal⁶ afin de renforcer la prise en compte de l'égalité hommes-femmes dans la politique belge de Coopération au développement. Son objectif général est de contribuer à améliorer la situation des femmes du Sud. Elle a une mission de

- Conseil : conseiller le ministre dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de coopération au développement,
- Avis: émettre et diffuser des avis et des recommandations sur les questions de genre et développement (GED)
- Appui: soutenir une réflexion et des initiatives en matière d'égalité entre hommes et femmes auprès des décideurs politiques et de l'opinion publique
- Sensibilisation: sensibiliser l'opinion publique et les décideurs politiques aux questions de genre.

L'évaluation de la CFD⁷ a été demandée par le Ministre de la Coopération au Développement. Commencée fin 2010 et terminée en 2011, elle portait sur la période 2005-2009. Elle a été réalisée par une équipe d'évaluatrices.

L'objectif principal de l'évaluation était d'apprécier le fonctionnement interne de la CFD, ses relations institutionnelles ainsi que les résultats obtenus par ses activités dans le cadre de son mandat.

Nous examinons ici comment l'évaluation répond à la question suivante : « *Dans quelle mesure la CFD contribue-t-elle à davantage d'égalité hommes-femmes dans les choix stratégiques et dans la mise en œuvre de la politique belge de coopération au développement?* »

Au cours de la période couverte par l'évaluation de 2005 à 2009, la CFD n'a pas fixé d'objectifs mesurables à ses plans d'action ni d'indicateurs pour les mesurer. Les arrêtés royaux ne mentionnent pas davantage d'objectifs à atteindre. Pour analyser les résultats de la CFD et les liens de cause à effet entre les actions et les résultats, les évaluatrices ont dû reconstituer la logique d'intervention (ou chaîne des résultats) de la CFD à partir de ses missions et de son mandat. Elles ont ensuite mené une étude documentaire pour vérifier ce que la CFD avait réellement réalisé et quels résultats elle avait atteints. Toutefois, sans référence à une ligne de base reflétant la situation au début de 2005, il était malaisé de vérifier ces résultats. C'est pourquoi,

⁵ Dans ce chapitre nous utiliserons le mot genre pour traduire le mot anglais gender. Genre vise à la fois l'égalité entre femmes et hommes et les préoccupations spécifiques des femmes.

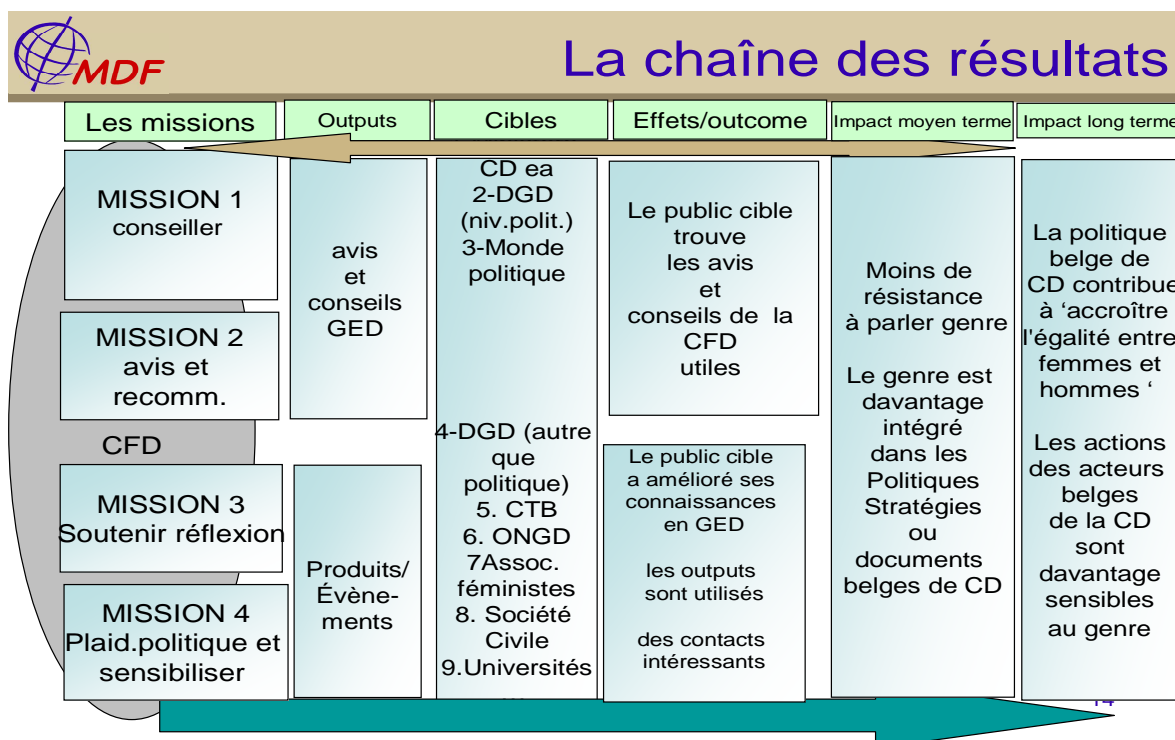
⁶ L'AR du 14 décembre 1993, modifié par l'AR du 3 juin 2007. Le nouvel arrêté précise la contribution de l'administration au secrétariat de la CFD, redéfinit légèrement ses missions et élargit son champ d'action.

⁷ L'évaluation a été réalisée par MDF Training & Consultancy – Brussels branch.

l'étude documentaire a été complétée par des questions adressées du public cible de la CFD sur les produits et les résultats atteints⁸.

Pour analyser les résultats attendus et atteints par la CFD, il fallait également déterminer à qui s'adressaient les produits de la CFD. Comme les groupes cible n'étaient pas bien délimités, les évaluatrices ont tenté de définir les cibles en reconstituant la structure organisationnelle et institutionnelle de la CFD. Cependant, pour la période 2005 – 2009, il n'a pas été possible de bien identifier quels outputs (produits ou réalisations immédiates) correspondent à quel groupe cible.

3.1. Les résultats de la CFD



Source: rapport d'évaluation

Une distinction doit être faite entre les différents niveaux de résultats atteints par la CFD au cours de la période examinée. Au cours de la période 2005-2009, la CFD a développé une palette très diverse **d'activités et d'outputs** (produits ou réalisations immédiates) dans le domaine genre et développement tant à la demande du ministre que de sa propre initiative. Elle a notamment fourni des avis et des conseils/recommandations, organisé des colloques et ateliers et publié de nombreux documents.

⁸ La méthode utilisée pour apprécier l'efficacité de la CFD était principalement qualitative et basée sur une analyse documentaire ainsi que sur les perceptions des acteurs (interrogés via différents types d'entretien et lors d'un atelier).

En ce qui concerne **les résultats à court terme**, les opinions concernant «l'utilité des avis et conseils» aux décideurs politiques sont partagées. La CFD ne reçoit pas régulièrement de feedback sur la prise en compte éventuelle de ses avis et recommandations. L'évaluation montre pourtant que les documents produits par la CFD, contribuent à informer les responsables politiques sur le sujet 'genre et développement'. L'expertise de la CFD est donc reconnue. Cependant, ces documents n'ont pas de succès auprès d'un public plus large. Par contre, les événements organisés par la CFD sur des thèmes spécifiques liés aux questions de genre sont généralement bien appréciés par le public.

Il a été plus difficile d'apprécier **les résultats à moyen terme et l'impact** des actions de la CFD. La CFD a clairement contribué à sensibiliser les responsables de la politique belge de coopération au développement. Plus qu'auparavant, le genre est intégré dans les documents et dans les politiques et stratégies de la coopération au développement belge sans qu'il soit cependant possible d'attribuer ce résultat à la CFD uniquement. L'évaluation révèle en outre une certaine 'saturation' du public par rapport aux actions de la CFD.

La CFD a également joué un rôle supplémentaire pertinent illustré par des expressions comme 'chien de garde', 'aiguillon' et 'enfoncer le clou'. Ce rôle est apprécié quasi unanimement. Son rôle de 'pool d'expertise' est également reconnu. La grande majorité des personnes interrogées pense que l'existence et la spécificité de la CFD ont contribué à l'égalité hommes-femmes notamment en créant un certain dynamisme, une sensibilisation, des interactions, des connaissances, des réflexions et des synergies dans le domaine de l'égalité de genre au niveau de la politique belge de coopération au développement.

En termes **d'impact**, il est peu probable que la CFD ait contribué significativement à accroître l'égalité femmes/hommes dans la politique belge de coopération au développement. Pour cela, il faudrait en premier lieu que cette politique contribue à accroître l'égalité entre femmes et hommes et que la CFD y ait contribué. Or il semble que la Belgique n'ait pas encore engrangé beaucoup de résultats en la matière ou alors ils sont peu connus. Il a été impossible de l'affirmer dans le cadre de cette évaluation.

3.2. Facteurs explicatifs

La composition de la CFD contribue à sa légitimité et à son autorité. Ses membres viennent de la DGD, des ONG, des universités, du terrain; ils appartiennent tant à la société civile qu'aux pouvoirs publics. La CFD est structurée autour de groupes de travail sur des thématiques liées au genre et développement choisies en fonction de la demande et de l'intérêt des membres. Dans ces groupes, on trouve en même temps des expert(e)s dans le domaine du Genre et Développement (GED⁹) et des usagers de cette expertise. Cette spécificité de la CFD crée une interaction, une synergie et une réflexion qui donnent lieu à des activités et des réalisations variées. Celles-ci contribuent à une bonne information (*résultats à court terme*) dans le domaine de l'égalité de genres dans le cadre de la politique belge de la coopération au développement.

Il est par contre difficile d'attribuer à la CFD *le résultat à moyen terme* constaté par l'évaluation, à savoir que le genre est intégré plus qu'avant dans les documents et

⁹ Genre et développement

dans les politiques et stratégies de la coopération belge au développement. Cela tient au fait que la CFD n'est pas seule à opérer dans ce secteur. Il n'y a pas que les groupes cible de la CFD qui sont mal définis. Le partage de compétences entre la CFD et d'autres acteurs de la coopération au développement ayant le genre dans leurs attributions (notamment la DGD et la CTB) n'a jamais été clairement délimité et cela a nui à la crédibilité de la CFD et limité les effets positifs que son dynamisme aurait pu produire.

Quant à l'**impact** de la CFD il n'a pas été possible de l'apprécier dans le cadre de cette évaluation. Pour évaluer si le travail de la CFD a atteint un certain impact, il aurait fallu analyser son objectif global, qui parle de « *contribuer à accroître l'égalité entre femmes et hommes dans le cadre de la politique belge de coopération au développement* »¹⁰. Cela sortait du champ de l'évaluation et aurait exigé l'organisation de missions de terrain.

Les SES organisera en 2013 une évaluation sur la prise en compte des questions de genre dans la coopération belge et sur les résultats de ses stratégies dans ce domaine.

3.3. Analyse institutionnelle et organisationnelle¹¹

Le mauvais fonctionnement du secrétariat a eu un effet paralysant sur les performances de la CFD et imposé aux membres du bureau (engagées et motivées mais volontaires) une surcharge permanente de travail. En outre, les ressources financières de la CFD et les procédures administratives applicables ne sont pas adaptées à une Commission qui devrait pouvoir faire appel facilement et rapidement à de l'expertise externe.

Le rôle et le mandat de la CFD ne sont pas clairement décrits dans les arrêtés royaux. Ses quatre missions sont pertinentes par rapport à son objectif général (très éloigné) mais toutes ces missions n'ont pas le même degré de pertinence. Etant donné que ses ressources sont très limitées, la CFD aurait dû établir des priorités dans le choix de ses missions et de ses groupes cible. Les évaluatrices estiment que les missions 'plaidoyer' et 'sensibilisation de l'opinion publique' ne sont pas prioritaires et qu'à l'avenir, la CFD devrait se limiter à un rôle d'expertise.

Pour la période 2005 – 2009, la CFD n'avait ni vision à long terme ni stratégie explicite. Les plans annuels reflètent les thèmes traités dans les groupes de travail mais la cohérence globale des choix n'apparaît pas: on n'y trouve ni groupes cible ni objectifs.

¹⁰ Cette égalité de genre nécessite notamment (cf. AR 1993 et 2007)

1° l'amélioration des conditions de vie et de la position sociale des femmes dans les pays en développement;

2° la promotion de leurs droits civils, économiques, sociaux et politiques;

3° la protection de leur intégrité morale et physique;

4° l'application des conventions et déclarations internationales qui visent à éliminer toute forme de discrimination, en particulier celle liée au genre. ».

¹¹ Pour réaliser cette analyse les évaluatrices ont utilisés deux modèles : le **IOM** (integrated organisational model) qui permet de visualiser et de mettre en exergue les divers éléments (= la mission, la stratégie, les outputs (la chaîne des résultats), les systèmes etc....) d'une organisation et le **modèle ISA**. Il s'agit d'une approche pour analyser la capacité institutionnelle de la CFD dans le contexte de la coopération au développement et en lien avec ses différentes parties prenantes

3.4. Principales recommandations

Dans leurs recommandations, les évaluatrices ont estimé devoir élargir les limites de leur mandat et inviter le Ministre à renforcer la contribution belge à l'égalité entre hommes et femmes. En effet la mise en œuvre concrète de la politique de genre dans les programmes de développement dans le Sud est une condition sine qua non pour atteindre l'objectif politique d' « *accroître l'égalité entre femmes et hommes dans le cadre de la politique belge de coopération au développement* ».

Plus spécifiquement, le Ministre devrait préciser la raison d'être et la mission de la CFD. Le champ de compétence de la CFD devrait inclure le suivi de l'application de l'égalité hommes/femmes dans la politique belge de coopération au développement.

Les autres recommandations s'adressent au Ministre, à la DGD et à la CFD.

- L'ancrage de la CFD devrait se situer à un niveau institutionnel élevé au sein du SPF AE
- La CFD devrait pouvoir disposer d'un secrétariat compétent et des ressources nécessaires pour remplir sa mission.
- À court terme, la CFD devrait développer une stratégie pluriannuelle (à 3 ou 4 ans) à partir de son mandat, des priorités de la politique belge de coopération au développement et de la stratégie genre de la DGD. Un programme d'actions pluriannuel (2012-2014) permettrait de mettre en œuvre cette stratégie. Il conviendrait de revoir les thèmes et objectifs des groupes de travail en fonction des priorités de la CFD, de sa stratégie et de son objectif spécifique.
- La CFD devrait maintenir, voire renforcer, son expertise afin de mieux remplir ses missions, ses rôles et de renforcer son identité. Après quelques années d'expérience avec son programme d'action, la CFD devrait revoir la qualité, les responsabilités et rôles de ses membres effectifs et observateurs et élargir éventuellement le nombre d'observateurs.

3.5. Réactions de la DGD et de la CFD

Alors que la CFD approuve la plupart des recommandations proposées, la DGD et le Ministre de la coopération estiment que l'évaluation ne va pas assez loin dans son analyse et ses recommandations. Selon eux, le mandat, les missions et les rôles de la CFD tels qu'ils sont décrits dans les recommandations sont déjà ceux qu'elle exerce actuellement.

La proposition d'élargir le champ d'intervention de la CFD à la mise en œuvre de la politique genre sur le terrain (qui est confiée à différents partenaires de la DGD) induit l'idée que celle-ci n'est pas satisfaisante. Or cela n'a pas été évalué. En outre, cette recommandation ne tient pas compte de ses implications financières et organisationnelles (nécessité d'une expertise d'évaluateur au sein de la CFD, mobilisation à temps plein de membres, besoin budgétaire pour des missions sur le terrain, ...).

Le Ministre et la DGD estiment que la CFD devrait privilégier un travail stratégique en contribuant en amont au « *gender mainstreaming* » des politiques et stratégies –

qui constituent le core business de la DGD. Les fonctions de veille et de « *watchdog/chien de garde* », sur lesquelles la Commission se concentre actuellement leur paraissent relever davantage d'autres instances, tels que les parlements, les ONGs, etc.

Les constats et conclusions de l'évaluation mènent logiquement à une révision en profondeur de l'arrêté royal.

Suite à l'évaluation, un comité d'accompagnement a été mis sur pied à la CFD: il est composé du bureau élargi de la CFD, de la DGD et de la CTB

4. Programme des micro-interventions

4.1. Constats et analyse

Le programme des micro-interventions (PMI) est un instrument créé en 1990 pour appuyer de manière décentralisée, flexible et rapide, de petites initiatives locales dans les pays partenaires provenant de groupes bien identifiés et favoriser ainsi leur développement, leur autonomie et leur indépendance.

Aujourd'hui, le PMI finance toujours de petits projets, limités dans le temps et pour un montant maximum 12.500 euros par intervention. Il est mis en œuvre dans 15 pays partenaires et dans les Territoires palestiniens occupés. En 2011, le budget total du programme était de l'ordre de 4.300.000 € (soit environ 3% de l'APD belge) Il consiste en un transfert d'argent uniquement, sans accompagnement de la part de la partie belge (sauf pour les besoins d'administration). En principe, le financement n'est pas susceptible d'être renouvelé.

Les projets soutenus par le programme (entre 10 et 30 par an dans la plupart des pays, jusqu'à 100 en RDC) sont très divers quant à la finalité, le nombre et le statut social et économique des bénéficiaires et la localisation de l'intervention. La réglementation ne spécifie pas que le PMI doit s'adresser aux groupes défavorisés, même si c'est souvent le cas dans la réalité. Le PMI permet de répondre par préférence à des demandes de groupes ou associations de femmes ou à des initiatives de type culturel; il permet aussi de tester des approches pilotes sans grand risque financier; parfois, il sert d'outil de relations publiques ou de visibilité de la Belgique.

L'évaluation porte sur la période de 2001 (année où la mise en œuvre du PMI a été confiée à la CTB) à 2011. Ses principales conclusions sont assez réservées en ce qui concerne la pertinence du Programme de micro-interventions pour le développement.

Le cadre réglementaire qui s'applique au PMI est composé de plusieurs textes rédigés à des moments différents pour des utilisateurs différents. Les textes sont peu cohérents entre eux, voire contradictoires et peu réalistes (notamment en ce qui concerne les délais d'introduction des demandes). Le cadre a encore été compliqué ces dernières années par la décision d'inscrire le PMI dans les programmes de coopération (PIC). Les textes réglementaires qui s'appliquent au PMI affichent des objectifs de développement extrêmement ambitieux et en totale inadéquation avec l'approche ponctuelle « one shot » et les moyens disponibles. Il est illusoire de penser atteindre des objectifs de développement et un impact sociétal avec un programme ne permettant pas de cibler de groupe bénéficiaire précis et fonctionnant par petites interventions ponctuelles.

Par son approche basée sur une subvention unique sans accompagnement autre qu'administratif, le PMI néglige l'élément de durée et de partenariat inhérent à tout processus de développement. Il trouve difficilement sa place dans le modèle de coopération actuel qui vise à répondre aux besoins prioritaires du pays partenaire.

A l'échelle nationale d'un pays partenaire, les résultats du PMI représentent une goutte d'eau dans l'océan. Les résultats, certes précieux pour les bénéficiaires, n'ont pas d'effet multiplicateur.

Pour certaines ambassades le PMI est également un bon moyen de contact avec les réalités du terrain. Tout comme les programmes de petits projets d'ambassade d'autres bailleurs, le PMI s'apparente davantage à la générosité qu'à l'aide au développement. Il permet de répondre aux attentes et aux besoins immédiats des bénéficiaires en leur apportant des ressources ou du matériel. Toutefois, les micro-interventions manquent presque toujours de vision à moyen et long terme. La demande ne correspond pas nécessairement au problème le plus urgent ou le plus important de la communauté bénéficiaire et même si c'est le cas, la réponse apportée par la micro-intervention n'est pas nécessairement la plus adéquate.

Cependant, lorsqu'on se place au niveau des interventions individuelles et des demandeurs, le PMI s'avère un instrument flexible permettant de répondre rapidement et de manière souple et ponctuelle à des demandes correspondant à des problèmes réels qui parfois ne trouveraient pas ou difficilement d'autres sources de financement. Il permet de répondre directement aux problème(s) constaté(s) ou de financer rapidement des demandes faites par les bénéficiaires.

La majorité des microprojets atteint les résultats immédiats prévus. Cela s'explique par le fait que la finalité des MI consiste souvent dans l'achat de matériaux et/ou d'équipement ou dans la réalisation d'activités. Les résultats à plus long terme ne sont presque jamais identifiés dans le projet.

L'évaluation constate que les trois quarts des micro-interventions produisent une amélioration des conditions de vie des bénéficiaires directs. L'évaluation montre des résultats encourageants en termes de durabilité des groupes porteurs de projets, en tout cas dans l'année qui suit la subvention. La plupart des projets ayant bénéficié d'une micro-intervention fonctionnent toujours plus d'un an après l'octroi de la subvention.

La CTB s'acquitte bien des obligations prévues dans la convention générale de mise en œuvre qui la lie à l'Etat belge. Tous les fonds promis par la partie belge parviennent aux destinataires. Ces derniers remplissent aussi largement leurs obligations en apportant leur part de ressources financières et humaines et en réalisant la très grande majorité des activités prévues.

Dans la plupart des cas, les bénéficiaires obtiennent le financement de leur microprojet en passant par un intermédiaire local capable d'écrire une proposition de financement, disposant de moyens de communication (internet) et possédant des contacts à l'ambassade de Belgique. En conséquence, ce sont fréquemment les personnes ou les groupes qui font déjà partie du « système » qui profitent effectivement du subside.

4.2. Options

En dépit de ces aspects positifs, l'évaluation conclut qu'il n'est pas souhaitable de poursuivre le programme dans sa forme actuelle. Elle propose deux options:

4.2.1. Option 1: Suppression du programme, avec les recommandations suivantes :

- Informer officiellement les gouvernements des pays partenaires de l'intention de la Belgique de supprimer le PMI.
- Abroger les dispositions légales et réglementaires relatives au programme et à l'instrument.
- Pour les pays dans lesquels le programme est spécifiquement mentionné dans le PIC, laisser le PMI s'éteindre à la fin du PIC ou négocier avec les autorités concernées la réaffectation du solde des enveloppes budgétaires.
- Fixer, avec la CTB, des mesures transitoires pour que les MI faisant déjà l'objet d'une convention, puissent être menées à bien.

4.2.2. Option 2: Création d'un nouvel instrument pourvu de moyens adaptés à ses objectifs.

Le choix de cette option entraînerait les recommandations suivantes :

- Elaborer un cadre réglementaire adapté à la réalité du programme et cohérent avec les textes légaux et réglementaires qui s'appliquent à la Coopération belge;
- Fixer des objectifs réalistes;
- Garder au programme son caractère décentralisé. Ne fixer à Bruxelles que quelques orientations générales et quelques critères d'éligibilité et/ou d'exclusion. Parmi ces critères, il faudrait définir les bénéficiaires de telle sorte que le programme s'adresse à des groupes vulnérables n'ayant accès ni aux programmes d'assistance de leur pays ni à ceux d'autres bailleurs, partenaires, ou instruments de coopération;
- Laisser à chaque attaché le soin d'élaborer avec les partenaires belges et locaux et avec les autres bailleurs, une stratégie locale, adaptée aux spécificités de l'instrument, au contexte local et avec des objectifs bien circonscris.
- Confier à l'attaché le choix du partenaire de mise en œuvre en fonction des circonstances locales (CTB, autre bailleur de fonds, coalition d'ONG internationales, autre organisme présent sur le terrain,...) et la négociation de la forme de collaboration avec celui-ci;
- Pourvoir l'instrument des ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les résultats fixés. Veiller notamment à ce que le groupe cible soit encadré adéquatement dès la formulation de l'intervention.
- Axer un suivi individuel des MI centré sur l'atteinte des résultats.

5. Evaluation de la qualité des prestations de la CTB 2011

La cinquième évaluation de la qualité des prestations de la CTB a eu lieu en 2011, en application de l'article 17 du troisième contrat de gestion entre l'Etat belge et la CTB. Il est important de noter que la portée de cette évaluation est limitée aux prestations de la CTB uniquement, et n'englobe pas celles de l'administration ou du pays partenaire. Au niveau de la coopération gouvernementale, cette séparation n'est pas toujours applicable. L'évaluation renvoie donc parfois aux responsabilités partagées de la DGD et du pays partenaire.

En 2010, une étude sur les trois premiers contrats de gestion, avec les recommandations pour le quatrième contrat de gestion, avait été jointe à l'évaluation. Le cas échéant, et puisqu'au moment de la rédaction de ce rapport annuel aucun nouveau contrat de gestion n'a été conclu, nous reprendrons quelques recommandations de l'étude de 2010.

Il est enfin important de noter que la méthodologie utilisée pour l'évaluation en 2011 est basée sur la méthodologie Results Oriented Monitoring (ROM) de la Commission européenne. Les questions et les critères d'évaluation du système ROM sont largement similaires à ceux utilisés dans les évaluations CTB précédentes, mais ils sont structurés dans un cadre d'évaluation électronique avec un système de score, ce qui permet un traitement cohérent des données et ce qui jette les bases pour arriver à un aperçu des prestations de la CTB. La méthodologie est adaptée pour rendre des comptes à la fin des projets et elle ne comporte donc aucun suivi des projets en cours, comme c'est le cas à la Commission européenne. Les bases sont donc jetées pour un système qui peut à long terme être appliqué pour définir les développements dans la performance des organisations exécutives. Cela adhère d'ailleurs à la recommandation de l'évaluation du rapport de résultats de la DGD visant à créer un système d'évaluation pour les projets. D'autre part, cela signifie que l'évaluation actuelle ne peut pas se prononcer sur les processus internes de la CTB, comme la politique en matière de personnel, ni sur d'autres modalités d'aide, comme l'aide budgétaire.

5.1. Principales informations sur les résultats

Le cadre suivant illustre un aperçu de l'évaluation des 32 projets composant l'échantillon de 2011. Chaque critère est le résultat d'une évaluation de plusieurs sous-critères.

| Critères d'évaluation | Pertinence | Efficacité | Efficience | Durabilité |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|
| Score a | 9 | 1 | 6 | 3 |
| Score b | 21 | 18 | 18 | 20 |
| Score c | 2 | 12 | 7 | 9 |
| Score d | 0 | 1 | 1 | 0 |

Les scores doivent être compris comme suit :

a : tous les objectifs sont atteints, innovant.

b : bon, moyennant une légère adaptation.

c : insuffisant, nécessite des corrections.

d : les objectifs ne sont pas atteints.

5.1.1. Conclusions pour l'efficacité

L'aperçu suivant illustre les évaluations pour l'efficacité. Cette évaluation se base sur trois sous-critères :

2.1 : la présence des indicateurs SMART et des baselines qui permettent de mesurer les résultats.

2.2 : l'obtention des *outputs* (résultats immédiats) et des *outcomes* (résultats à court et moyen termes)

2.3 : la mesure dans laquelle les projets sont gérés en étant axés sur les résultats.

| Efficacité | 2.1 | 2.2 | 2.3 |
|------------|-----|-----|-----|
| Score a | 2 | 2 | 1 |
| Score b | 17 | 17 | 18 |
| Score c | 12 | 13 | 12 |
| Score d | 1 | 0 | 1 |

L'efficacité présente le plus mauvais score des quatre critères d'évaluation. 13 des 32 projets obtiennent une note insuffisante **pour** ce critère. Pour l'obtention des résultats (critère 2.2), 19 des 32 projets obtiennent une note suffisante.

Les scores pour la précision des indicateurs et des objectifs (critère 2.1) diffèrent peu de ceux des résultats. Des objectifs clairs et de bons indicateurs sont importants pour que les résultats puissent être mesurés. S'il n'y a aucun indicateur ni objectif SMART, il est pratiquement impossible de savoir si un projet va dans la bonne direction et si les objectifs seront atteints/ont été atteints. Cela signifie bien entendu

aussi que les idées pour assurer une gestion de projet axée sur les résultats sont très limitées. Les résultats obtenus pour la gestion axée sur les résultats (critère 2.3) confirment ce point.

5.1.2. Facteurs explicatifs

Dans la plupart des cas où les résultats n'ont pas été obtenus, des retards ont été accumulés et toutes les activités n'ont donc pas pu être exécutées. Plusieurs raisons sont identifiées à ce niveau. La phase de lancement d'un projet est une phase critique. Le transfert de la DGD et du pays partenaire (phase d'identification) vers la CTB (phase de formulation) est un premier point noir. La phase de formulation bénéficie d'une grande attention de la CTB et l'aspect technique des rapports de formulation est généralement bon. La période de lancement et la durée d'un projet sont toutefois souvent sous-estimées. Les objectifs ambitieux ne sont pas en rapport avec les moyens et le temps prévus. Les projets enregistrent souvent déjà un retard en raison de problèmes pratiques et logistiques, comme le recrutement parfois lent des assistants techniques, les marchés publics qui sont complexes et détaillés (dans les projets d'infrastructure), et les augmentations rapides des prix suite à quoi le budget n'est plus en équilibre (également un problème qui se présente dans les projets d'infrastructure). Or, il arrive qu'en cas de retard, le contexte ait entre-temps changé et que certains objectifs soient dépassés. Les adaptations des formulations qui s'imposent ne sont cependant pas réalisées ou elles ne le sont pas à temps.

L'évaluation confirme la constatation des années précédentes selon laquelle la qualité du cadre logique peut être améliorée. Cela est généralement lié à la profondeur insuffisante de l'analyse des besoins concrets auxquels l'intervention doit répondre. L'évaluation souligne toutefois encore l'absence d'une analyse des risques approfondie. Alors que les risques sont bien identifiés, il manque pour ainsi dire toujours des mesures pour compenser ce risque s'il se présente réellement. Les évaluateurs estiment que le comité de pilotage des projets (GLOS) doit jouer un rôle important à ce niveau, mais constatent à nouveau, comme au cours des années précédentes, que ces comités de pilotage s'occupent principalement des problèmes opérationnels et administratifs et non pas du contrôle de la concrétisation des objectifs. Un GLOS devrait pouvoir réagir rapidement aux situations problématiques. Cette structure manque toutefois à ce niveau d'une dynamique axée sur les résultats, d'un système de suivi axé sur les résultats et de procédures claires pour intervenir rapidement. Dans de trop nombreux cas, on attend les recommandations d'une évaluation intermédiaire pour réagir. Les évaluations intermédiaires démontrent clairement leur utilité lorsque leur timing permet encore des actions de correction, mais plus lorsque l'évaluation intermédiaire est organisée pratiquement à la fin d'un projet, voire pas du tout.

La combinaison des éléments susmentionnés a pour conséquence que 22 des 32 projets sont prolongés. Cette prolongation a permis d'atteindre certains résultats qui n'auraient autrement pas été atteints. Une planification réaliste des projets s'impose donc.

Il subsiste en outre la question visant à savoir si les résultats qui ont été atteints sont durables. L'évaluation apporte une réponse partagée à cette question. Les projets enregistrent un bon score si l'on se penche sur l'intégration des projets dans les structures et dans la politique du pays partenaire. Ces bons résultats sont dus à la collaboration directe avec les structures locales lors de l'exécution des projets. La durabilité financière semble plus difficile à poser : 13 des 32 projets obtiennent une

note insuffisante à ce critère. Ce résultat correspond aux évaluations précédentes qui avaient déjà pointé l'absence d'une stratégie de sortie financière.

5.1.3. Analyse institutionnelle

Bien que l'évaluation au sens strict n'évalue que les prestations de la CTB, celle-ci ne peut supporter que partiellement la responsabilité du succès ou de l'échec de la coopération gouvernementale. Les choix politiques dans le programme indicatif de coopération, le passage de l'identification à la formulation, la participation du pays partenaire dans l'exécution des projets et le fonctionnement des comités de pilotage des projets, qui sont tous importants pour obtenir les résultats, sont entièrement ou partiellement en dehors de la portée de la CTB.

Comme cela a déjà été constaté en 2010, il est à nouveau clair en 2011 que la séparation des rôles de la DGD et de la CTB entraîne l'absence d'une politique belge puissante et univoque. Le consensus existant sur la base d'une division stricte de la politique et de l'exécution sur le terrain ne donne pas satisfaction. L'expérience, l'influence et les connaissances présentes ne sont pas utilisées de manière optimale. Cela nuit aussi à l'atteinte des résultats.

5.2. Principales recommandations

5.2.1. Améliorer la phase de préparation

On recommande lors de la phase de formulation d'accorder plus d'attention à (1) la concordance des objectifs, du budget et de la durée d'un projet ; (2) au temps qui est nécessaire pour lancer un projet ; (3) aux augmentations probables des prix et à leur budgétisation ; (4) à une analyse en profondeur des risques avec la prévision de mesures ou d'issues si le problème se présente réellement.

5.2.2. Une gestion plus axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats doit systématiquement être intégrée dans les projets. L'évaluation cite les points suivants :

- Un système de suivi avec indicateurs et objectifs SMART ;
- Adaptation du cadre logique si le contexte est modifié au point que les objectifs ne sont plus cohérents ;
- Faire jouer un rôle plus stratégique aux comités de pilotage des projets ;
- Et impliquer la DGD dans les discussions relatives aux aspects stratégiques de l'exécution de projet.

5.2.3. Améliorer la capacité de réaction

Afin d'éviter ou de limiter les nombreux retards, il est recommandé que la CTB améliore sa capacité de réaction. Des accords clairs doivent pour cela être conclus avec le partenaire puisque les projets sont dans la plupart des cas exécutés dans un système de cogestion. On conseille en outre d'organiser systématiquement une évaluation intermédiaire.

5.2.4. Améliorer les relations institutionnelles

Aussi bien la DGD que la CTB doivent être en mesure de jouer leur rôle. Cela signifie que la séparation des tâches doit être interprétée de manière moins stricte. Sur le terrain, la complémentarité et le soutien mutuel entre la DGD et la CTB s'imposent.

6. Evaluation conjointe des opérations d'aide budgétaire au Mali, en Tunisie et en Zambie

Le Service de l'évaluation spéciale a participé au comité de gestion de trois évaluations conjointes portant sur l'aide budgétaire au Mali, à la Tunisie et à la Zambie respectivement. Avec la Commission Européenne et le Canada, il s'est investi plus particulièrement dans l'évaluation conjointe de l'aide budgétaire au Mali qui est un pays prioritaire de la coopération belge alors que les deux autres pays évalués ne le sont pas. L'évaluation au Mali porte sur les contributions de 8 bailleurs de fonds à travers 32 opérations d'aide budgétaire générale ou sectorielle (éducation, santé et décentralisation) entre 2003 et 2009. La Belgique n'a participé qu'à une seule de ces opérations à concurrence de 8 millions d'euros ; il s'agit du Programme d'Investissement dans le secteur de l'Education (PISE 2).

6.1. Résultats

Les conclusions des trois évaluations se recourent. Au-delà des études de cas, nous pouvons en tirer des enseignements sur l'aide budgétaire comme modalité de l'aide.

6.1.1. Résultats immédiats

Les opérations d'aide budgétaire évaluées étaient généralement assorties de structures de dialogue politique et d'une assistance technique appropriées, alors même que l'harmonisation entre bailleurs et l'alignement sur les priorités des pays partenaires étaient loin d'être parfaits. Ces opérations ont contribué à augmenter les ressources financières des pays concernés et à améliorer la qualité de la gestion de leurs finances publiques, notamment des allocations budgétaires.

Au Mali, les ressources budgétaires additionnelles représentaient une masse critique qui a permis une augmentation importante des dépenses discrétionnaires. Ces ressources ont été affectées aux priorités stratégiques identifiées au niveau national et sectoriel. Ainsi par exemple dans le secteur de l'éducation, les avancées spectaculaires constatées en matière de taux de scolarisation (de 65% en 2003 à 80 % en 2009) ou de taux de redoublement (de 20 % en 2003 à 14% en 2009) auraient été impossibles sans l'aide budgétaire.

L'aide budgétaire s'est aussi révélée être la modalité d'aide la plus prévisible (au Mali, en moyenne 94% des fonds promis ont été réellement décaissés entre 2003 et 2009) et probablement celle dont les coûts de transaction étaient les plus faibles.

Les programmes d'aide budgétaire ont fourni un appui efficace aux réformes que les gouvernements et la société civile avaient eux-mêmes engagées. S'il se confirme que

l'aide budgétaire est incapable 'd'acheter' des réformes, elle peut par contre renforcer et accélérer des réformes portées par une volonté politique.

6.1.2. Résultats à long terme et l'impact

Au Mali, les flux financiers générés par l'aide budgétaire ont vraisemblablement eu un impact sur la stabilisation et la croissance de l'économie (taux moyen de croissance réelle de 5% par an entre 2003 et 2009) mais d'autres facteurs tels que des engagements régionaux et internationaux et l'évolution des prix à l'exportation ont joué un rôle plus significatif. Ceci s'explique par le fait qu'aucune opération d'aide budgétaire ne visait spécifiquement des réformes économiques.

Les donateurs avaient espéré que leur aide produirait des impacts rapides sur la réduction de la pauvreté mais ces attentes n'étaient pas réalistes. Néanmoins, l'aide budgétaire destinée à l'accroissement des investissements publics et aux réformes dans les secteurs sociaux a permis aux pays partenaires d'obtenir des résultats significatifs dans les secteurs de l'éducation et de la santé. L'appui à la croissance et aux politiques sociales a contribué à réduire la pauvreté économique et non-économique. Cette réduction est plus importante en zone urbaine qu'en zone rurale où l'aide budgétaire a cependant permis de réduire le nombre de poches où aucun service de base ne parvient.

6.2. Leçons des trois évaluations de l'aide budgétaire:

L'aide budgétaire est un instrument efficace dans les pays où le gouvernement a la capacité et la détermination de mettre en œuvre des politiques de développement. Elle ne peut pas servir à "acheter" des politiques ni générer de changements majeurs de politiques mais renforce des politiques appropriées par le pays partenaire. Elle est d'autant plus efficace que les bailleurs s'harmonisent entre eux et s'alignent sur les priorités du partenaire.

Le dialogue sur la mise en œuvre des politiques de réforme est un facteur clef pour l'efficacité de l'aide budgétaire. Il contribue à des processus de financement transparents et à la reddition de comptes aux gouvernements et aux populations tant des bailleurs que des pays partenaires.

L'aide budgétaire gagne en efficacité lorsque elle est associée de façon coordonnée et complémentaire à d'autres formes d'aide. En particulier, ses bénéfices sont renforcés et multipliés quand elle s'effectue dans le cadre d'un partenariat économique qui accroît les opportunités de développement pour le pays partenaire.

Il y a peu de différence entre l'aide budgétaire générale et l'aide budgétaire sectorielle. Le choix de l'une ou de l'autre modalité détermine le niveau du dialogue politique, général ou sectoriel, mais en fin de course c'est l'autorité du pays qui décide de ses dépenses prioritaires.

L'aide budgétaire n'est pas un instrument efficace de lutte contre la corruption. Les facteurs déterminants sont l'engagement du gouvernement partenaire vers davantage de transparence et la mobilisation de la société civile. Par contre, les évaluations montrent que l'aide budgétaire ne stimule pas davantage la corruption

que les autres modalités d'aide, notamment l'aide par projets. Ce point contredit une opinion répandue chez les détracteurs de l'aide budgétaire.

Sur le plan méthodologique, les évaluations ont montré l'importance d'une analyse approfondie des documents relatifs au dialogue politique formel et informel, à la coordination des bailleurs et aux mesures de renforcement des capacités. Pour une bonne évaluation, il est essentiel que les acteurs de l'aide budgétaire prévoient la collecte de données objectives dès le début d'une intervention d'aide budgétaire et que les politiques soient suivies régulièrement.

6.3. Principales recommandations:

6.3.1. Aux donateurs

L'aide budgétaire est déjà la forme d'aide la plus prévisible. Cependant on pourrait augmenter encore la prévisibilité des décaissements en veillant à ce qu'ils se fassent davantage au début d'un exercice budgétaire, en harmonisant les procédures de décaissement et en simplifiant les indicateurs qui les déclenchent. Les donateurs pourraient renoncer à l'exigence de traçabilité des fonds transférés

6.3.2. Aux pays partenaires et aux donateurs

L'appui aux structures de concertation, de programmation et de suivi des politiques devrait permettre de les harmoniser entre elles et d'améliorer l'information du public sur leurs résultats.

Il faudrait clarifier avec le gouvernement du pays partenaire les objectifs de l'aide budgétaire, construire le dialogue politique en fonction de ces objectifs et définir les valeurs des indicateurs qui vont déclencher les décaissements.

Il faudrait renforcer les capacités de mise en œuvre dans les secteurs prioritaires définis par le pays partenaire.

Il faudrait recruter à temps les cadres techniques dans les secteurs où la probabilité de pénurie de ressources humaines est élevée.

6.3.3. Aux pays partenaires

A fin d'améliorer le taux d'investissement privé, qui est le pendant de l'aide budgétaire, il faut améliorer le climat d'investissements pour les acteurs nationaux et internationaux en levant les contraintes identifiées sur base d'un diagnostic détaillé.

6.4. Perspective

Le Service de l'Évaluation spéciale assumera en 2013, la coordination d'une l'évaluation conjointe de l'aide budgétaire au Burundi (regroupant tous les donateurs d'aide budgétaire à ce pays), et tiendra compte des enseignements tirés de ces trois évaluations pilotes, notamment en ce qui concerne la méthodologie, la participation des autorités publiques du pays partenaire et la communication des résultats de l'évaluation.

7. Allègements de dette: trois évaluations

7.1. Aperçu

L'étude des allègements de dettes montre comment les créanciers ont commencé par aborder les requêtes des pays en voie de développement avec beaucoup de réserve en consentant des rééchelonnements sur des fractions de la dette ou en proposant des remises de dette ponctuelles contre la création de fonds de compensation en monnaie locale à finalité sociale. Cette approche rappelait l'aide par projets. Ce n'est qu'à partir de 1996 et l'initiative PPTE et davantage à partir de 2000 avec l'initiative PPTE élargie que les créanciers ont accepté l'idée qu'il fallait des mesures concertées et de grande envergure pour enrayer l'effet de boule de neige qui caractérisait la plupart des dettes du tiers monde. Les créanciers bilatéraux d'abord, les multilatéraux à partir de 2005 ont alors concédé des allègements allant jusqu'à 100 % des créances éligibles.

Ces allègements de dette étant largement comptabilisés comme APD et de surcroît à leur valeur nominale (généralement bien supérieure à leur valeur réelle), ces opérations étaient bien vues par les donateurs cherchant à enjoliver les statistiques d'APD sans augmenter les transferts de fonds.

L'évaluation des allègements de dette consentis par la Belgique montre que les créances belges sur des pays en voie de développement étaient essentiellement commerciales au départ. Le Ducroire ayant été appelé en garantie des créances non remboursées, il s'est substitué au créancier puis s'est tourné vers l'Etat lorsqu'il était clair que le pays débiteur était insolvable.

Dans un allègement de dette, il y a des inputs, des outputs et des résultats attendus. Les inputs sont les montants et les modalités de l'allègement, notamment le dialogue politique et les autres conditionnalités. En principe, ces intrants conduisent à des outputs sous forme de réduction de la dette (le stock) et du service de la dette (le flow), à davantage de ressources nettes au niveau de la balance de paiements et du budget et à une meilleure gestion des finances publiques. La mesure dans laquelle ces intrants mènent effectivement aux outputs détermine l'efficacité de l'allègement. Les allègements visent en outre trois résultats: rétablir la capacité du pays de rembourser sa dette (debt sustainability), supprimer l'effet de boule de neige (debt overhang) et améliorer le niveau et la qualité des dépenses en faveur des pauvres. Cela détermine l'efficacité de l'opération. Enfin, ces résultats devraient conduire à un impact défini en termes de croissance économique, de réduction de la pauvreté et d'atteinte des OMD, ce qui détermine la pertinence de l'opération.

Entre 1989 et 2008, les pays les moins avancés et les pays à revenu moyen (catégorie basse) ont bénéficié d'environ 204 milliards USD d'allègements de dette ou de réduction d'intérêts, dont 123 milliards USD en faveur des pays PPTE.

La Belgique a accordé environ 3 milliards USD d'allègements de dette dont 2,5 milliards environ étaient des créances du Ducroire. En ce qui concerne les trois pays examinés, les remises de dette consenties par la Belgique portent sur environ 1,3 milliard USD à la RDC, 370 millions USD au Nigeria et 217 millions USD au Cameroun.

Dans leur ensemble, les mesures ont eu pour effet de ramener les dettes extérieures de pays PPTe à des proportions raisonnables¹², d'améliorer la gestion des finances publiques et d'augmenter les dépenses sociales (en faveur des pauvres). Elles ont également sensiblement amélioré la coordination entre pays créanciers. Par contre, il est malaisé d'établir un lien de cause à effet entre les allègements de dette d'une part et la croissance économique et la réduction de la pauvreté d'autre part. Les résultats rappellent ceux des programmes d'aide budgétaire avec lesquels les allègements de dette de type PPTe ont beaucoup en commun.

Les allègements de dette sont essentiellement un exercice conjoint. En ce qui concerne les allègements ou les annulations de dettes consentis par les créanciers bilatéraux dont la Belgique, les modalités en sont décidées au Club de Paris. Du côté des donateurs, les allègements de dette peuvent donner lieu à des arbitrages, notamment chez ceux qui lient leur aide au PIB. Une augmentation des allègements peut les inciter à diminuer leur aide par d'autres canaux.

Les annulations ou les allègements de dette décidés au Club de Paris ont eu des conséquences pour l'Office du Ducroire qui assurait au niveau belge bon nombre des créances correspondantes, la créance annulée ne pouvant plus être récupérée. Dès 1991 et pour une période de 30 ans, la coopération belge a été mise à contribution pour le remboursement de l'emprunt spécial destiné à rééquilibrer les finances du Ducroire à concurrence de 13,64 millions d'euros par an. La coopération a également racheté au Ducroire plusieurs créances qui avaient été annulées dans le cadre du Club de Paris. Le remboursement avait lieu sur base d'une fraction de la valeur nominale déterminée par le Ducroire plutôt que sur base de la valeur actuelle nette de la créance.

7.2. Etudes de cas

7.2.1. Nigeria

Le Nigeria, 150 millions d'habitants, 3^{ème} économie d'Afrique, avait au début des années 80 une dette extérieure de 9 milliards USD. Fin 2004, cette dette atteignait 34 milliards USD dont 30 milliards étaient dus aux membres du Club de Paris. Le service de la dette coûtait au pays 1 md USD par an. Le Nigeria n'étant pas un pays PPTe, une solution a dû être négociée. En 2005 le pays a conclu un accord avec ses créanciers bilatéraux ayant pour effet de ramener sa dette bilatérale à zéro, soit une position de redémarrage plus favorable que celle proposée par les créanciers dans le cadre PPTe.

¹² Pour le FMI une dette est soutenable si elle ne dépasse pas 150% de la valeur des exportations d'un pays sur une année.

Cinq éléments ont joué un rôle déterminant pour aboutir à un accord:

1. une volonté politique au Nigeria de négocier un accord;
2. la qualité de la délégation nigériane et personnalité exceptionnelle de la chef de délégation;
3. la volonté ferme des USA et du Royaume Uni de soutenir un accord si le gouvernement entreprenait des réformes en matière de gestion des finances publiques (GFP) et de lutte contre la pauvreté, volonté dictée par des intérêts pétroliers et de lutte contre le terrorisme
4. un fonds de réserve de revenus du pétrole disponible

Le Nigeria a payé en une fois à ses créanciers 12 milliards USD, ce qui était plus que ceux-ci n'auraient pu espérer récupérer sans accord. 18 milliards ont été annulés. L'équivalent du service de la dette était versé dans un fonds virtuel affecté à l'allègement de la pauvreté (VPF).

Les effets directs de l'accord ont été l'annulation de la dette bilatérale et la création d'un volant budgétaire d'un milliard USD par an, grâce à l'annulation du service de la dette. En outre, le Nigeria a entamé une réforme des politiques publiques, concrétisée notamment par la lutte contre la corruption et par des dépenses sociales (santé publique, enseignement primaire, eau et sanitaire, logement).

Les effets indirects sont importants aussi: dette supportable, stabilité macro-économique, solvabilité et regain de crédit international. Les dépenses sociales contribuent à la lutte contre la pauvreté. Cependant, l'amélioration des infrastructures rurales (routes, électrification) ne suit pas. Les états fédérés prennent part dans la mise en œuvre des fonds VPF et certains avec succès. Beaucoup de groupes étant intéressés à la poursuite des dépenses sociales, les évaluateurs estiment que VPF sera durable.

On peut en conclure qu'au Nigeria, l'allègement de dette a permis des avancées en matière de développement.

7.2.2. RDC

Aucun pays n'a bénéficié d'autant de réaménagements de sa dette que le Zaïre/Congo. La RDC aura mis 7 ans, de 2003 à 2010, pour parcourir le chemin du point de décision au point d'achèvement PPTe, et encore l'atteinte du point d'achèvement tient-elle davantage d'une décision politique que d'une appréciation économique: il fallait qu'au 30 juin 2010, 50 ans après l'indépendance, le Congo puisse montrer qu'il avait une dette supportable.

En 1973-75, le Zaïre avait contracté pour 2,5 milliards USD d'emprunts, notamment pour financer quatre grands projets: les barrages et turbines Inga I et II, la ligne à haute tension Inga-Shaba, la Société Minière de Tenke Fungurume, Maluku/Sosider et la Cimenterie Nationale. Ces projets ayant tous fait faillite, la base économique pour le remboursement des emprunts a rapidement fait défaut et la dette a fait bouillir pour atteindre 13 milliards USD en 2000. Près de 80% de la dette consistait en arriérés. En 2001 le Congo a négocié avec le FMI et la Banque mondiale, un programme de redressement économique comprenant notamment un contrôle de l'hyperinflation et des dépenses publiques qui permis au pays d'être admis au point de décision PPTe. En 2010, au point d'achèvement, la dette a été ramenée à environ 1,5 milliard USD. Au total, la Belgique a consenti environ 1,3 milliard USD d'allègements de dette à la RDC. Pour s'assurer que la dette soit soutenable, la BM et

le FMI ont imposé la renégociation de deux contrats signés avec le Chine en 2007 et 2008 qui comportaient un risque important de relance de la spirale de la dette à peine stabilisée.

Sans accords, le stock de la dette aurait grimpé à près de 16 milliards USD en 2010. Dans la mesure où le Congo ne payait plus ses dettes qu'aux Institutions financières internationales, il est hasardeux de parler d'effet sur les flux. On estime toutefois que la méfiance des donneurs bilatéraux aurait eu pour conséquence une réduction de leur aide. Mais bien d'autres facteurs ont joué un rôle dans le redressement de la situation congolaise et notamment les accords de paix de 2003 (Sun City)

Les évaluateurs estiment qu'en tant qu'instrument de lutte contre la pauvreté, le programme PPTE au Congo n'est pas efficace. Tout d'abord les montants des dépenses financées par l'allègement de dette sont réduits (1 à 2 % du PIB) et ne peuvent donc avoir que des effets limités. Ensuite, les dépenses définies comme dépenses PPTE sont en fait des dépenses qui n'agissent que très indirectement sur le niveau de la pauvreté. L'utilité et les effets indirects doivent être évalués dans le cadre plus large de la reconstruction de l'Etat et du renforcement de la démocratie. La reconstruction économique et l'allègement de la dette n'en sont que des éléments. Une lutte contre la pauvreté efficace requiert plus de moyens et des engagements plus fermes qu'un programme PPTE.

On constate toutefois que les dépenses sociales ont été plus élevées que les dépenses PPTE. Cela démontre une certaine volonté des autorités à investir dans ces secteurs. Mais le lien de cause à effet avec l'allègement de dette est trop ténu pour en tirer des conclusions quand à l'efficacité de l'allègement de dette comme instrument d'aide au développement.

7.2.3. Cameroun

Le Cameroun est un cas PPTE classique: une économie dépendante du pétrole, entrée en crise lors de la chute des cours du brut dans les années 80 et l'enclenchement d'une spirale de la dette comme conséquence. Le Cameroun a bénéficié de l'arrangement PPTE élargi et a été admis au point de décision en 2002. Il a atteint le point d'achèvement en 2006. Il a bénéficié de l'initiative IADM qui a entraîné l'annulation de sa dette multilatérale et depuis, grâce aux revenus du pétrole, il gère une dette extérieure soutenable, ramenée à moins de 150 % de ses exportations.

Le Cameroun montre qu'une initiative concertée des bailleurs à grande échelle casse la spirale de la dette. Si le pays dispose d'une assise économique et s'il joue le jeu des conditionnalités, l'allègement de dette peut-être efficace comme instrument de lutte contre la pauvreté.

8. Conclusion : Comment évaluer l'impact des interventions de coopération?

Le Programme d'Action d'Accra exhorte les partenaires au développement: « *L'obtention de résultats sur le front du développement — et la communication de ces résultats — doit être au cœur de toutes nos actions. Plus que jamais, les citoyens et les contribuables de tous les pays espèrent des résultats tangibles des efforts déployés dans le domaine du développement. Nous démontrerons que nos actions ont des effets positifs sur les conditions de vie des populations. Nous nous rendrons compte mutuellement des résultats obtenus et nous rendrons compte à nos parlements et aux organes de l'exécutif.* »

8.1. Notions de base

Le CAD définit « l'impact » comme les « *Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.* » Quant à « effet » il est défini comme « *un changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.* »

La notion d'impact est associée d'une part à des effets de long terme entraînant des changements durables, d'autre part à la notion d'attribution: les effets constatés trouvent leur cause dans l'intervention. L'impact correspond aussi à la différence entre une situation modifiée par l'intervention et une situation où il n'y a pas eu d'intervention.

L'évaluation d'impact va tenter de mesurer cette différence. Pour y arriver, il faut pouvoir comparer la situation d'un groupe test avec celle d'un groupe de contrôle¹³. La mesure de cette différence comprendra en tout cas des éléments quantitatifs; ceux-ci seront éventuellement corroborés par des informations qualitatives ou des perceptions au terme d'une triangulation.

Dans une évaluation d'impact on fera un effort particulier pour mettre en évidence les liens de causalité entre une intervention et des effets constatés.

L'évaluation d'impact implique encore l'examen des effets à long terme. Les changements attendus peuvent prendre du temps à se manifester, souvent au-delà de la durée du projet. L'évaluation ex post peut être une solution. Pourtant, si l'évaluation est envisagée dès le début de l'intervention et que des indicateurs sont définis avec des valeurs de base et des valeurs attendues à la fin du cycle d'intervention, on peut mesurer des résultats et des impacts. Ceci suppose un système de S&E performant et axé sur les résultats.

¹³ Appelé contrefactuel dans le jargon de l'évaluation

8.2. Evaluation d'impact de quatre projets de la coopération gouvernementale

8.2.1. Justification

Plusieurs raisons ont motivé la décision du SES d'organiser des évaluations d'impact:

8.2.1.1. Rendre compte et rapporter sur les résultats

Il est légitime que le parlement et l'opinion publique soient informés des effets de l'aide publique au développement. Cela pose la question de l'attribution: *"dans quelle mesure l'amélioration d'une situation donnée peut-elle être attribuée à un projet ou un programme de la Coopération belge, et dans quelle mesure les autres facteurs y ont-ils contribué?"*¹⁴ ».

8.2.1.2. Améliorer la qualité des interventions belges à l'avenir.

L'évaluation d'impact sert à tirer des leçons de l'expérience en vue d'améliorer les projets, programmes, stratégies ou politiques futures. Une des tâches du Service de l'évaluation spéciale est de formuler des recommandations exploitables de manière optimale visant à améliorer et adapter la politique de coopération au développement.

8.2.1.3. Consolider les prises de décisions

Les évaluations d'impact servent à apporter des arguments solides pour étayer les décisions.

8.2.1.4. Améliorer les connaissances méthodologiques

Les premières évaluations d'impact auront clairement une dimension formative en plus de leur fonction de reddition de comptes. A l'heure actuelle, le SES ne domine pas encore les méthodologies mises en œuvre dans les évaluations d'impact et il est important d'acquérir cette compétence.

8.2.1.5. Compléter la politique d'évaluation

Si les résultats des premières évaluations d'impact sont positifs, le SES inscrira régulièrement de telles évaluations dans son programme.

8.2.1.6. Clarifier le rôle des différents acteurs

Le service de l'Évaluation spéciale construit sa stratégie évaluative sur une pyramide constituée par les évaluations produites par les systèmes de S&E des différents partenaires de mise en œuvre. La qualité des évaluations produite par S4 dépend en

¹⁴ Note de politique générale, Charles Michel

partie de la fluidité de la communication entre les différents acteurs concernés (en partant du terrain) et de la qualité de l'information communiquée. Il est important de clarifier le rôle de chaque acteur dans cette pyramide évaluative.

8.2.2. Difficultés

Evaluer l'impact va au-delà de la question de savoir si l'intervention a atteint ses résultats. L'évaluation d'impact traite notamment de la question de l'attribution qui consiste à établir des liens de causalité et à tirer des conclusions explicatives de la relation entre des interventions et des changements observés (prévus ou non). Cette question est d'autant plus difficile à traiter que les effets à long terme ne peuvent en général pas être attribués à une seule cause.

La qualité des évaluations que le SES peut produire dépend largement de la fiabilité des données rapportées par les systèmes de suivi et évaluation (S&E) des partenaires de mise en œuvre. La qualité des données de suivi dépend à son tour d'une planification de qualité qui prévoit la production de données.

Il peut être difficile d'obtenir des données quantitatives fiables sur les interventions, notamment lorsque les systèmes de suivi n'en produisent pas. Il est plus difficile encore de mettre en place une évaluation faisant appel à une comparaison entre groupes test et groupe de contrôle. Idéalement, de telles comparaisons doivent se faire sur plusieurs années. Cela peut entraîner de problèmes éthiques mais aussi d'organisation et de financement.

8.2.3. Objet et champ de l'évaluation

Le SES a décidé en 2010 d'entreprendre l'évaluation « pilote » de l'impact de quatre projets de coopération:

- RWANDA - Santé : Laboratoire de référence en santé publique (LRSP) (2002-2007).
- RDC/CONGO - Enseignement : Appui à l'enseignement technique et professionnel 2 - Extension au territoire national. (2005- 2008)
- SENEGAL -Petite infrastructure (eau) : Projet d'amélioration et de renforcement des points d'eaux dans le bassin arachidier (PARPEBA) (régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack) (2002-2008)
- MAROC - Développement rural : Petite et moyenne hydraulique (PMH) - Tiznit. (2004-2007).

Dans la mesure où ces interventions évaluées constituent des « test case » le SES a opté pour les critères de sélection suivants :

- Echantillonnage varié : contextes (pays) et secteurs différents (les facteurs contextuels ont de l'importance dans l'évaluation d'impact) ;
- Interventions dont l'impact est formulé dans un cadre de programmation global (projets gouvernementaux repris dans les Programmes indicatifs de Coopération et mis en œuvre par la Coopération Technique Belge).
- Évaluation ex post (les impacts attendus prennent du temps à se manifester, souvent au-delà de la durée du projet) ;
- Faisabilité (des projets localisables et atteignables) ;
- Réponse à une demande (des Attachés).

La période couverte par l'évaluation va de la fin du projet jusqu'aux missions de terrain.

8.2.4. Objectifs

L'évaluation vérifiera dans quelle mesure les effets attendus des quatre interventions ont été atteints. Elle identifiera aussi les effets non-prévus (positifs et négatifs) et les mesurera. Elle appréciera la durabilité des bénéfices des interventions. L'évaluation tentera de mesurer l'impact des interventions notamment sur la situation économique (en termes de sécurité alimentaire, de conditions de vie, d'accès aux infrastructures, etc) et sociale (éducation, santé, situation sanitaire) des bénéficiaires (avec une attention particulière aux femmes et groupes vulnérables).

Elle observera les changements réels sur le terrain examinera s'il existe un lien de cause à effet entre les interventions et ces changements.

Dans une perspective formative, l'évaluation fournira au SES un rapport présentant:

- les différentes méthodologies (quantitatives et qualitatives) utilisées pour évaluer l'impact ;
- les forces, faiblesses et avantages comparatifs des différentes méthodes (et leur combinaison) en fonction du contexte ;
- des recommandations sur l'emploi de ces méthodes (et notamment sur la façon de relever certains défis inhérents à ce type d'évaluation);
- des recommandations en vue de situer les évaluations d'impact dans une stratégie évaluative plus globale ;
- des recommandations en vue de mieux préciser le rôle des différents acteurs dans la pyramide évaluative (avec accent sur l'impact).

Dans une perspective sommative, l'évaluation fournira (sous forme d'un rapport séparé) au SES, à la DGD et aux Attachés à la coopération des conclusions et leçons sur l'impact des projets évalués (et leur durabilité) ainsi que des recommandations générales sur la façon d'améliorer l'impact des futures interventions.

Annexes

Annexe 1 Tableaux et graphiques

Le **tableau 1** montre l'augmentation de la pression démographique dans les pays partenaires de la Belgique entre 1960 et 2020 (projection). Les densités moyennes par pays ne disent rien sur les densités réelles dans des pays où des régions entières sont difficilement habitables (désert en Afrique de l'Ouest et du Nord, forêt au Congo, les Andes en Amérique latine). Dans ces pays la pression démographique peut être bien supérieure à la moyenne dans les zones plus tempérées. Au Burundi, au Rwanda et dans les Territoires palestiniens, tout porte à croire que l'explosion démographique devra être prise en compte dans toute intervention de développement.

Le **graphique** permet de visualiser davantage les données du tableau.

Le **tableau 2** montre l'évolution de la part belge dans l'APD vers les pays partenaires de 1960 à 2010.

Au Vietnam et en Tanzanie, l'aide belge représente moins de 1% de l'APD. Certains chiffres comme ceux du Congo en 2010 sont dopés suite à un allègement de dette et ne reflètent pas les tendances pluriannuelles. Au Pérou, l'APD est négative en 2010, vraisemblablement suite à des remboursements d'emprunts.

Le **tableau 3** montre l'évolution de l'APD globale par habitant pour les pays partenaires entre 1960 et 2010.

Le **tableau 4** montre l'évolution de l'APD belge par habitant pour les pays partenaires entre 1960 et 2010. A nouveau, il faut tenir compte de situations exceptionnelles qui peuvent tronquer les chiffres, comme l'annulation de la dette du Congo en 2010.

Le faible poids relatif de l'aide belge dans certains pays, devrait donner lieu à un examen pour voir si cette aide apporte une réelle valeur ajoutée.

Tableau 1. Pays partenaires
Evolution démographique 1960-2020
Nombre d'habitants au km²

| country | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2020 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Algeria | 4.5 | 5.8 | 7.9 | 10.6 | 12.8 | 14.9 | 16.9 |
| Morocco | 26.0 | 34.3 | 43.8 | 55.5 | 64.5 | 71.6 | 78.6 |
| Benin | 21.5 | 25.3 | 32.1 | 42.4 | 57.9 | 78.6 | 102.3 |
| Burundi | 105.7 | 126.2 | 148.4 | 201.3 | 229.0 | 301.2 | 361.3 |
| Congo, Dem. Rep. | 6.6 | 8.6 | 11.5 | 15.5 | 21.2 | 28.1 | 36.3 |
| Mali | 4.2 | 4.9 | 5.8 | 7.0 | 9.1 | 12.4 | 16.6 |
| Mozambique | 9.5 | 11.8 | 15.2 | 16.9 | 22.7 | 29.2 | 36.4 |
| Niger | 2.6 | 3.5 | 4.6 | 6.1 | 8.6 | 12.2 | 17.4 |
| Rwanda | 105.2 | 142.3 | 196.6 | 270.0 | 307.5 | 403.4 | 533.1 |
| Senegal | 15.5 | 20.8 | 27.5 | 36.8 | 48.3 | 63.2 | 81.3 |
| South Africa | 14.2 | 18.1 | 22.6 | 28.8 | 36.0 | 40.9 | 43.1 |
| Tanzania | 10.7 | 14.4 | 19.8 | 27.0 | 36.0 | 47.4 | 64.6 |
| Uganda | 28.2 | 39.2 | 52.5 | 73.4 | 100.5 | 138.7 | 188.4 |
| Bolivia | 3.1 | 3.8 | 4.9 | 6.1 | 7.6 | 9.0 | 10.6 |
| Ecuador | 15.7 | 21.1 | 28.1 | 36.2 | 43.5 | 51.0 | 57.7 |
| Peru | 7.7 | 10.3 | 13.5 | 16.9 | 20.1 | 22.6 | 25.2 |
| Vietnam | 104.7 | 128.8 | 161.9 | 199.0 | 234.0 | 262.1 | 290.5 |
| West Bank & Gaza Strip | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 328.6 | 499.0 | 689.7 | 883.1 |
| average 18 countries | 28.6 | 36.4 | 46.9 | 76.6 | 97.7 | 126.5 | 158.0 |
| total average | 10.7 | 13.7 | 17.7 | 22.9 | 28.7 | 35.1 | 42.4 |

Source OCDE/CAD

bevolkingsdruk

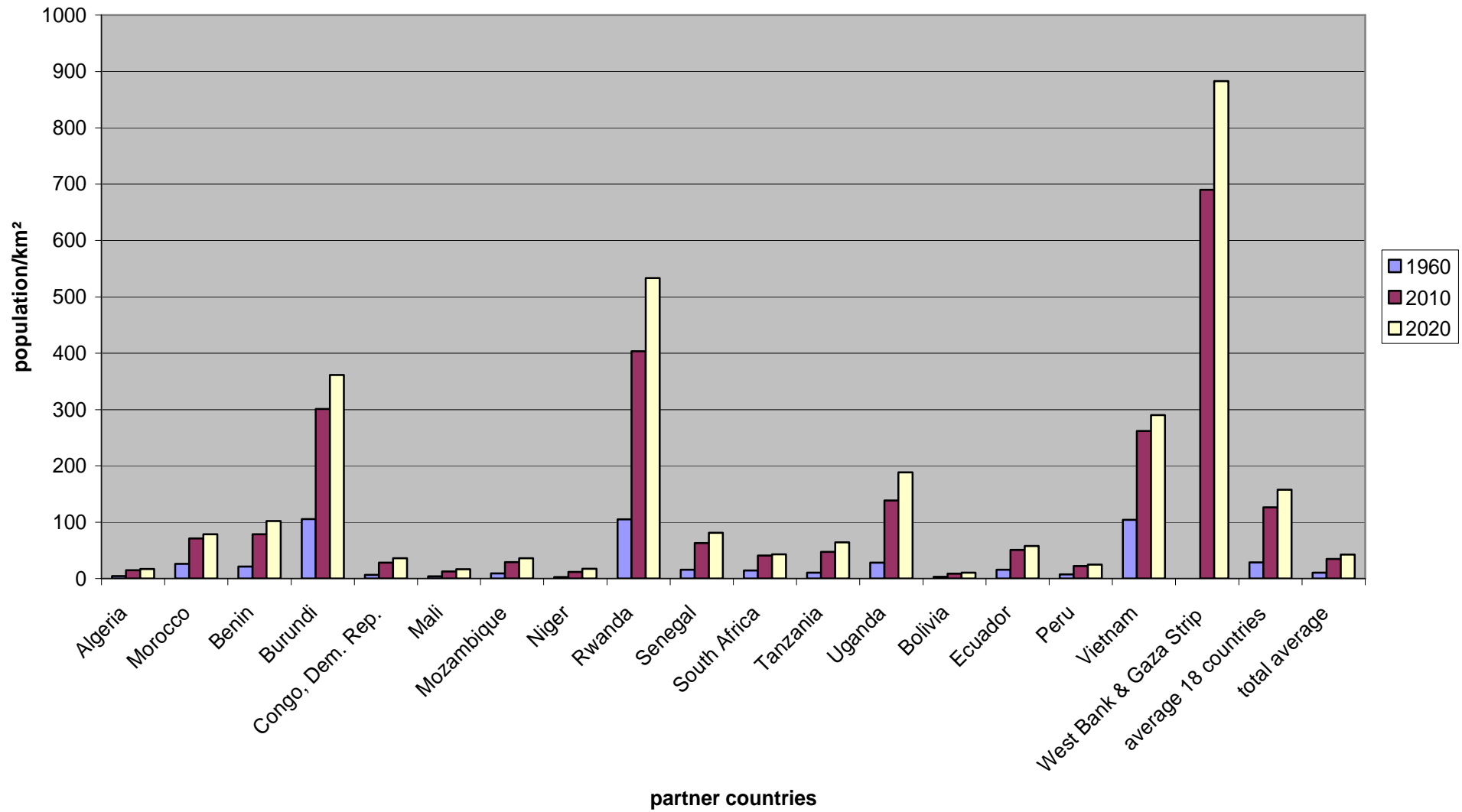


Tableau 2 **Pays partenaires**
Part belge dans l'APD
1960-2010

| Year | | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Recipient | | | | | | | | | | |
| Developing Countries, Total | | 2.61% | 1.67% | 1.25% | 1.02% | 1.19% | 1.16% | 1.08% | 1.25% | 1.63% |
| Developing Countries, Total | Algeria | n.a. | 0.15% | 1.94% | 0.74% | 0.59% | 3.29% | 3.19% | 3.47% | 5.21% |
| | Morocco | n.a. | 2.43% | 1.16% | 0.27% | 1.28% | 1.04% | 1.04% | 2.41% | 2.11% |
| | Benin | n.a. | 0.83% | 0.55% | 0.53% | 2.11% | 3.16% | 3.40% | 3.75% | 4.30% |
| | Burundi | 99.65% | 56.57% | 22.59% | 15.97% | 7.24% | 5.60% | 11.19% | 9.30% | 9.28% |
| | Congo, Dem. Rep. | 89.38% | 59.38% | 37.64% | 11.39% | 16.76% | 15.99% | 10.00% | 7.51% | 19.42% |
| | Mali | n.a. | 0.10% | 0.63% | 0.97% | 2.43% | 1.93% | 2.44% | 1.99% | 1.79% |
| | Mozambique | n.a. | n.a. | 0.48% | 0.08% | 0.32% | 1.36% | 1.32% | 1.15% | 1.80% |
| | Niger | n.a. | 0.31% | 5.83% | 1.28% | 5.42% | 2.93% | 3.57% | 5.61% | 4.81% |
| | Rwanda | 99.65% | 52.79% | 21.94% | 15.96% | 5.82% | 6.14% | 7.06% | 8.80% | 7.09% |
| | Senegal | n.a. | 0.98% | 2.32% | 1.34% | 1.50% | 2.64% | 1.96% | 1.90% | 1.97% |
| | South Africa | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 0.98% | 1.84% | 1.86% | 1.69% | 1.54% |
| | Tanzania | n.a. | 0.02% | 0.35% | 1.33% | 0.87% | 0.48% | 0.81% | 0.72% | 0.79% |
| | Uganda | n.a. | 0.04% | 0.48% | 4.67% | 1.38% | 1.58% | 1.71% | 2.19% | 2.86% |
| | Bolivia | n.a. | 0.80% | 0.85% | 1.24% | 2.33% | 3.00% | 2.82% | 3.42% | 3.19% |
| | Ecuador | n.a. | 0.44% | 3.01% | 2.39% | 4.89% | 8.84% | 7.77% | 5.80% | 7.74% |
| | Peru | n.a. | 1.59% | 2.20% | 1.04% | 0.99% | 4.32% | 6.43% | 4.94% | -7.36% |
| West Bank & Gaza Strip | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 2.49% | 2.41% | 2.26% | 1.31% | 1.57% | |
| Vietnam | n.a. | 0.02% | 0.78% | 0.21% | 3.20% | 0.76% | 1.07% | 0.65% | 0.80% | |
| LDCs, Total | | 27.71% | 9.63% | 2.99% | 1.75% | 1.46% | 1.49% | 1.39% | 1.52% | 2.54% |
| Other LICs, Total | | n.a. | 0.26% | 0.70% | 0.32% | 1.69% | 0.43% | 0.66% | 0.66% | 0.59% |
| LMICs, Total | | n.a. | 0.56% | 0.82% | 0.34% | 0.56% | 0.72% | 0.88% | 0.72% | 0.75% |
| UMICs, Total | | n.a. | 0.74% | 0.72% | 0.72% | 0.92% | 0.49% | 0.50% | 0.52% | 0.45% |
| HIPCs, Total | | 35.99% | 8.81% | 3.82% | 1.85% | 1.73% | 1.80% | 1.52% | 1.68% | 2.75% |

Source OCDE/CAD

**Tableau 3 Pays partenaires
APD par habitant en USD constants (2009) 1 euro = 1,30 usd**

| Year | | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Recipient | | | | | | | | | | |
| Developing Countries, Total | | 15 | 15 | 24 | 22 | 15 | 21 | 23 | 23 | 23 |
| Developing Countries, Total | Algeria | 327 | 63 | 25 | 20 | 11 | 12 | 9 | 9 | 6 |
| | Morocco | 30 | 34 | 138 | 77 | 24 | 41 | 45 | 29 | 32 |
| | Benin | 0 | 38 | 58 | 88 | 61 | 61 | 75 | 79 | 79 |
| | Burundi | 27 | 37 | 66 | 74 | 23 | 64 | 64 | 69 | 76 |
| | Congo, Dem. Rep. | 55 | 31 | 37 | 38 | 6 | 23 | 27 | 37 | 52 |
| | Mali | 0 | 25 | 88 | 87 | 41 | 75 | 65 | 66 | 71 |
| | Mozambique | 0 | 0 | 31 | 114 | 79 | 83 | 85 | 88 | 84 |
| | Niger | 0 | 50 | 66 | 77 | 30 | 41 | 41 | 31 | 48 |
| | Rwanda | 29 | 42 | 71 | 64 | 61 | 75 | 90 | 91 | 97 |
| | Senegal | 0 | 73 | 113 | 173 | 72 | 79 | 88 | 84 | 75 |
| | South Africa | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 17 | 17 | 22 | 22 | 21 |
| | Tanzania | 10 | 24 | 84 | 70 | 45 | 73 | 53 | 67 | 65 |
| | Uganda | 29 | 18 | 8 | 21 | 37 | 33 | 31 | 31 | 31 |
| | Bolivia | 20 | 42 | 74 | 126 | 87 | 55 | 64 | 74 | 68 |
| | Ecuador | 8 | 23 | 13 | 24 | 18 | 16 | 16 | 15 | 11 |
| | Peru | -8 | 26 | 27 | 28 | 20 | 13 | 16 | 15 | -8 |
| | West Bank & Gaza Strip | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 153 | 224 | 333 | 430 | 386 |
| Vietnam | 33 | 47 | 11 | 4 | 28 | 32 | 30 | 43 | 33 | |
| LDCs, Total | | 13 | 18 | 52 | 50 | 29 | 44 | 48 | 49 | 53 |
| LMICs, Total | | 10 | 9 | 13 | 12 | 7 | 9 | 9 | 8 | 7 |
| HIPCs, Total | | 15 | 29 | 57 | 66 | 38 | 60 | 61 | 68 | 71 |

Source: OCDE/CAD

Tableau 4 Pays partenaires
APD belge par habitant en USD constants (2009) 1 euro = 1,30 usd

| Donor | | BE | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|--|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|
| Amount type | | Constant Prices (2009 USD) | | | | | | | | |
| Aid type | | ODA Total, Net disbursements/ per capita | | | | | | | | |
| Year | | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Recipient | | | | | | | | | | |
| Developing Countries, Total | | 0.40 | 0.26 | 0.30 | 0.22 | 0.18 | 0.24 | 0.25 | 0.29 | 0.37 |
| Developing Countries, Total | Algeria | n.a. | 0.09 | 0.48 | 0.15 | 0.07 | 0.40 | 0.29 | 0.32 | 0.30 |
| | Morocco | n.a. | 0.82 | 1.60 | 0.21 | 0.31 | 0.43 | 0.47 | 0.71 | 0.67 |
| | Benin | n.a. | 0.32 | 0.32 | 0.47 | 1.29 | 1.93 | 2.56 | 2.97 | 3.39 |
| | Burundi | 26.89 | 20.79 | 14.84 | 11.77 | 1.70 | 3.58 | 7.15 | 6.39 | 7.03 |
| | Congo, Dem. Rep. | 48.72 | 18.64 | 13.90 | 4.37 | 0.97 | 3.62 | 2.73 | 2.76 | 10.19 |
| | Mali | n.a. | 0.02 | 0.56 | 0.85 | 1.00 | 1.45 | 1.58 | 1.32 | 1.26 |
| | Mozambique | n.a. | n.a. | 0.15 | 0.09 | 0.25 | 1.13 | 1.13 | 1.01 | 1.50 |
| | Niger | n.a. | 0.15 | 3.82 | 0.99 | 1.63 | 1.19 | 1.48 | 1.76 | 2.33 |
| | Rwanda | 28.54 | 22.30 | 15.47 | 10.18 | 3.56 | 4.59 | 6.37 | 7.97 | 6.86 |
| | Senegal | 0.00 | 0.71 | 2.61 | 2.32 | 1.09 | 2.08 | 1.73 | 1.59 | 1.48 |
| | South Africa | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 0.17 | 0.32 | 0.42 | 0.37 | 0.32 |
| | Tanzania | n.a. | 0.01 | 0.29 | 0.93 | 0.39 | 0.35 | 0.43 | 0.49 | 0.52 |
| | Uganda | n.a. | 0.01 | 0.04 | 0.99 | 0.50 | 0.52 | 0.53 | 0.68 | 0.88 |
| | Bolivia | n.a. | 0.34 | 0.63 | 1.56 | 2.03 | 1.65 | 1.81 | 2.54 | 2.18 |
| | Ecuador | n.a. | 0.10 | 0.40 | 0.58 | 0.88 | 1.45 | 1.24 | 0.84 | 0.84 |
| | Peru | n.a. | 0.41 | 0.59 | 0.30 | 0.19 | 0.57 | 1.02 | 0.76 | 0.56 |
| West Bank & Gaza Strip | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | 3.80 | 5.40 | 7.52 | 5.62 | 6.07 | |
| Vietnam | n.a. | 0.01 | 0.09 | 0.01 | 0.89 | 0.24 | 0.32 | 0.28 | 0.27 | |
| LDCs, Total | | 3.72 | 1.74 | 1.55 | 0.87 | 0.42 | 0.66 | 0.66 | 0.75 | 1.34 |
| LMICs, Total | | n.a. | 0.05 | 0.11 | 0.04 | 0.04 | 0.06 | 0.08 | 0.05 | 0.05 |
| HIPCs, Total | | 5.35 | 2.52 | 2.19 | 1.21 | 0.65 | 1.09 | 0.93 | 1.15 | 1.95 |

Source: OCDE/CAD

Annexe 2 Réponses aux évaluations

2.1. Actions de sensibilisation du fonds belge de survie: Réponses des services gestionnaires de la DG-D (D5 et D2.2) et de l'organisation de mise en œuvre (Coalition contre la faim).

| Recommandations | Avis des services de la DG D (D5 et D2.2) à l'égard des recommandations | Avis de la Coalition contre la Faim à l'égard des recommandations |
|--|---|--|
| <p>1. Etablissement d'une <u>base line précise</u> et d'un système simple de mesure et d'évaluation des effets produits par les principales activités du programme</p> | <p>Oui. Le groupe d'appréciation fait remarquer que ces recommandations ne sont pas rédigées de manière hiérarchisée dans le sens que la première recommandation concerne la base line. Il faudrait commencer d'abord par la définition d'une stratégie (la recommandation n°3), ensuite on définit les objectifs et les résultats à atteindre (recommandation n° 4) au niveau des différents groupes cibles (recommandation n°5), et c'est seulement par la suite qu'on définit un base-line avec les paramètres d'éducation au développement en début de programme, de manière à mesurer les résultats atteints en fin de programme.</p> | <p>Oui. Une base line doit être établie en fonction des stratégies mises en œuvre et des objectifs poursuivis.</p> |
| <p>2. Le rôle du groupe de travail parlementaire devrait être clarifié, mieux connu de tous les acteurs impliqués et mis en application.</p> | <p>Oui. Il y a une certaine confusion entre le « groupe de travail » et « les Parlementaires ». Les Parlementaires constituent un groupe cible des programmes d'information et de sensibilisation. Le groupe de travail doit devenir un moteur proactif au niveau : i) de la gestion Sud des programmes du FBSA ; ii) de la sensibilisation dans le Sud pour les politiques soient plus cohérentes et iii) de la sensibilisation dans le Nord (mobilisation et changement de comportement du groupe cible et actions tant des parlementaires que des organisations partenaires ne se limitant pas aux seules ONGs)</p> | <p>Oui. Il y a une nécessité d'une clarification des rôles dans la gestion du budget « sensibilisation » du FBSA. Le GT parlementaire, le FBSA, la DGD, la CCF doivent voir leur rôle précisé. Le GT parlementaire devra donner les grandes orientations des actions du FBSA. Une communication plus régulière devrait être établie entre les différents intervenants du volet « sensibilisation ».</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>3. Une stratégie construite autour de résultats à atteindre devrait être développée au préalable, discutée et avalisée par les différentes parties au programme, afin de permettre une meilleure appropriation. Cela permettra également de préciser le type de <u>base line à utiliser en fonction des résultats à atteindre.</u></p> | <p>Oui pour définir une stratégie de manière concertée précisant les activités qui seront menées et les résultats à atteindre. Le programme dans le Sud sera étroitement lié au programme dans le Nord. Le programme dans le Sud contribue à l'amélioration de la sécurité alimentaire par des actions bien concrètes des projets et/ou programmes. La sensibilisation dans le Sud vise à faire évoluer les politiques locales d'amélioration de la sécurité alimentaire. Le rapportage au niveau du groupe de travail et la campagne de sensibilisation dans le Nord visent à améliorer les cohérences des actions de coopération, y inclus le FBSA mais pas exclusivement le FBSA, à mobiliser le groupe cible visé au niveau du grand public et l'action parlementaire influençant les décisions politiques. (GAR)</p> | <p>Oui. La CCF est également d'accord de renforcer la cohérence entre le programme Nord et le programme Sud La CCF demande une stabilité dans le temps afin de construire une stratégie qui sorte de l'urgence et puisse se développer progressivement. Une programmation sur 3 fois 3 ans semble adaptée.</p> |
| <p>4. Les <u>objectifs</u> du volet Nord du FBSA devraient être mieux définis en fonction des <u>objectifs finaux du volet Sud</u> de ce Fonds, les actions d'information, de sensibilisation, de mobilisation de l'opinion publique, n'étant en soi que des instruments à utiliser pour atteindre ces objectifs.</p> | <p>Oui pour définir une logique d'intervention reposant sur une gestion axée sur les résultats (se référer à la chaîne des résultats esquissée en annexe en p.18). L'information et la sensibilisation s'aligneront sur une approche pays car le FBSA opère avec des « programmes pays » qui renforcent la stratégie nationale, les institutions nationales et des acteurs locaux. L'état de la sécurité alimentaire doit être documenté par pays avec une analyse des forces porteuses de progrès et d'autre part, les contraintes et les freins envers l'amélioration de la sécurité alimentaire. L'analyse ne se limite pas à l'action des ONGs, mais doit être élargie à l'ensemble des acteurs (bilatéral, multilatéral, FBSA, coopération belge et en dehors de la coopération belge...) Les actions d'informations et de sensibilisation financées dans le cadre du FBSA doivent être différenciées des autres actions de sensibilisation financées dans le cadre d'autres programmes de la DG D.</p> | <p>Oui. les actions de sensibilisation Nord ont pour but de contribuer aux objectifs de renforcement de la sécurité alimentaire entrepris par les actions Sud, par l'ensemble des acteurs de la coopération belge. Une meilleure articulation entre le programme Sud et le programme Nord est certainement souhaitable sans que les objectifs se limitent à la mise en débat ou une information relative aux activités mises en œuvre par le Fonds. Les actions de renforcement de la sécurité alimentaire se réalisent dans des contextes globaux qu'il s'agit de questionner également, en prenant exemple, aussi, sur des initiatives prises dans des pays ne relevant pas du FBSA. La différenciation des actions d'information et de sensibilisation financées par le FBSA peut se baser sur les objectifs poursuivis et sur la diversité des acteurs impliqués.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>5. Dans la mesure où le programme souhaite viser l'ensemble de l'opinion publique, il est important d'éviter le mythe du « grand public ». Celui-ci n'existant pas, il importe :</p> <p>a. <u>de cibler les publics à atteindre</u> : les publics jeunes répondent manifestement mieux à des séances de débat articulées autour de films, par exemple ;</p> <p>b. <u>de définir les objectifs visés pour chaque public</u> : favoriser la connaissance d'une problématique par un grand nombre en multipliant la communication de masse ou travailler à la conscientisation de l'opinion par un travail plus récurrent, incitant à la participation, etc.</p> <p>c. <u>favoriser dans un second temps l'établissement de liens entre ces publics cibles</u> : par exemple la sensibilisation de l'opinion et l'interpellation des parlementaires afin de permettre que ceux-ci soient mieux concernés par les revendications du public et puissent les intégrer dans leurs stratégies</p> | <p>Oui.</p> <p>Le mythe du grand public n'existe pas. Les services DG D recommandent de cibler le public des 15- 25 ans dont les connaissances → la mobilisation → l'engagement doivent pouvoir augmenter suite aux actions de sensibilisation (implication de disposer d'indicateurs mesurables).<u>Remarque</u>¹⁵</p> <p>Le second public cible se situe au niveau de la dynamique devant être renforcée au niveau du groupe de travail (les Parlementaires sont ciblés par les actions de sensibilisation ; le groupe de travail doit devenir davantage proactif dans la gestion du FBSA et dans ce cadre là, il nous semble que c'est trop facile de dire que toute la dynamique du groupe de travail repose uniquement sur les Parlementaires. Toutes les organisations sont représentées au sein du groupe de travail ; le FBSA est un programme de coalition partenariale (l'approche multi-acteurs renforce le dialogue entre catégories et organisations partenaires). Il faut viser des synergies entre Parlementaires, Organisations partenaires et les services de la Coopération au développement pour dynamiser le rôle proactif du groupe de travail.</p> | <p>Oui</p> <p>Les actions de sensibilisation et d'information du public doivent arrêter des publics spécifiques qu'il s'agit d'intégrer dans des stratégies se déployant sur le moyen terme. Dans l'état actuel des budgets, ces volets ne peuvent concerner que des publics extrêmement limités ou alors s'appuyer sur des programmes déjà mis en œuvre par d'autres acteurs qui ont la capacité de dépasser les actions ponctuelles.</p> <p>Pour la CCF, il convient de concerner le GT parlementaire ainsi que les « acteurs » de la coopération belge en tant que public cible. L'un et l'autre contribue à la différenciation des activités financées par le FBSA.</p> <p>Parmi les « acteurs » de la coopération, il convient d'associer l'ensemble des partenaires du FBSA.</p> |
|--|--|---|

¹⁵ Remarque: cette action d'éducation au développement du groupe cible des 15- 25 ans, constitue une sorte de retour envers des actions d'éducation au développement qui ont été menées par D5 en 2002 -2003 ciblant les élèves de fin du secondaire, à l'égard des thématiques de sécurité alimentaire. Le présent rapport d'évaluation ne fait aucune mention de cette action parce qu'elle n'a pas été menée, ni financée, dans le cadre du FBS, bien que le FBS y ait collaboré.

| | | |
|--|--|--|
| <p>6. De plus, compte tenu de la spécificité et de l'originalité des actions du FBS financées dans le Sud, il peut être intéressant <u>de lier la sensibilisation sur des thématiques</u> (agriculture paysanne, sécurité alimentaire) <u>à l'information sur les actions du FBS/ FBSA</u>, comme moyen d'illustration, de vérification et de confirmation de ces thématiques abordées. Il s'agit ici de prendre l'option d'utiliser les informations sur les activités du FBS/ FBSA pour soutenir un travail de sensibilisation sur des thématiques. En outre, mettre en lumière le FBS/ FBSA et ses actions forcera celui-ci à se remettre régulièrement en question au fil des interpellations et permettrait de renforcer la qualité de son travail.</p> | <p>Oui cette recommandation est prise en compte</p> | <p>La CCF est d'accord avec cette proposition, si on ne limite pas les actions mises en avant aux actions financées par le FBSA.</p> |
| <p>7. Par contre, si l'objectif veut se limiter à <u>informer</u> sur les réalisations du FBS/ FBSA, il s'agit alors <u>d'un travail de communication</u> qui ne relève pas du ressort des ONG mais qui serait à confier à des institutions ou entreprises spécialisées dans la communication. Toutefois, limiter le futur programme à cet objectif de communication ne rencontrerait</p> | <p>NON très clairement, l'objectif des campagnes de sensibilisation pour le futur ne vise pas à se confiner à de l'information concernant les réalisant du FBSA (se référer à l'interprétation de la recommandation n°4). MAIS très clairement, il y aura un volume limité d'actions de communication renforçant la visibilité du FBSA. Le président du groupe de travail a regretté à de multiples reprises l'absence d'une plaquette expliquant ce qu'est le FBS/ le FBSA et comment ce programme opère. La « gestion de la connaissance » constitue une autre facette des leçons apprises et d'une</p> | <p>Des actions de communication sur le FBSA et ses activités sont totalement légitimes. La notion de « gestion de la connaissance » apportée par la DGD est également très intéressante, sur un plan distinct.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>pas l'esprit de la loi de 2010 qui confie à ce programme le soin de sensibiliser l'opinion publique.</p> | <p>dynamique à mettre en place pour renforcer la diffusion des bonnes pratiques (travail de communication à cet égard).</p> | |
| <p>8. Déterminer les moyens consacrés à la sensibilisation en fonction des stratégies à développer et des résultats à atteindre plutôt qu'en fonction des activités à réaliser. Si l'objectif à atteindre est une amélioration de la connaissance ou de la sensibilisation de l'opinion publique aux problèmes des populations en situation d'insécurité alimentaire, l'utilisation de l'ensemble des moyens disponibles paraît être une priorité.</p> | <p>Oui pour définir les moyens. Mais reconnaissons que le FBS avait raison de demeurer « réservé » envers le financement de campagnes de sensibilisation dont les résultats ne sont pas mesurables, pas spécifiquement attribuables au financement venant du FBS, et dont la plus-value est incertaine.</p> | <p>Oui pour définir les moyens en fonction des objectifs. La CCF attire néanmoins l'attention sur la difficulté, dans le domaine de l'éducation au développement, à fixer des liaisons totalement justifiées entre les objectifs poursuivis et les activités (et les moyens y afférant) à mettre en œuvre. Par ailleurs, un large public, comme par exemple la tranche d'âge des 15-25 ans, ne peut être réellement impliqué dans un processus d'éducation au développement, qu'avec des moyens importants.</p> |
| <p>9. Il serait utile que la Coalition présente annuellement son rapport d'activités au groupe de travail parlementaire, en insistant sur l'existence du volet sensibilisation.</p> <p>Il serait utile également de susciter davantage d'intérêt pour ce volet au sein des Parlementaires, afin de créer le débat et une évaluation permanente au sein de ce groupe. Un tel mécanisme permettrait de visualiser les</p> | <p>NON pour la première partie. La Coalition contre la Faim a été un partenaire loyal qui a travaillé de manière consensuelle entre 2002 et 2009. Mais pour l'avenir les orientations sont très différentes car il y a une volonté d'élargir le champ d'actions. Nous ne pouvons pas prédéfinir à ce stade que la Coalition contre la Faim sera le futur partenaire d'exécution. Il y aura un appel à candidature pour réaliser les campagnes de sensibilisation, sans aucune vision de vouloir confiner le futur partenaire d'exécution à un simple rôle d'exécution d'une stratégie de sensibilisation définie par le FBSA, mais en étant ouvert à des dynamiques venant du partenaire. La Coalition contre la Faim pourrait être un partenaire de développement de ces actions de sensibilisation ; mais cela ne peut pas figurer au niveau de la recommandation n°9 de l'évaluation comme c'est le cas présentement. Le rapport de la campagne de sensibilisation devra être</p> | <p>La CCF est et reste disponible pour toute action à destination des parlementaires. Quelque soit les intervenants dans la mise en œuvre du programme Nord, il s'agit de renforcer la liaison avec le GT parlementaire.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>actions de sensibilisation de manière globale et continue et d'en renforcer la cohérence.</p> | <p>présenté annuellement au Groupe de travail. OUI pour la seconde partie de la recommandation en se référant aux considérations définies en 3, 4 et 5.</p> | |
| <p>10. A côté du travail de sensibilisation de l'opinion publique spécifiquement déterminé par la loi de 2010, il est recommandé de capitaliser les actions qui ont eu des effets identifiés dans le programme évalué :</p> <p>a. Le travail avec les parlementaires qui permet une adhésion plus grande de ceux-ci et un soutien de leur part à l'évolution de la coopération belge vers une approche plus ciblée et pertinente touchant des populations affectées par l'insécurité alimentaire ;</p> <p>b. Le travail en commun des ONG, parlementaires, CTB et fonctionnaires de l'administration (D2.2) qui permet de renforcer la cohérence de la coopération belge, un dialogue entre acteurs et un renforcement de l'approche participative (témoins du Sud).</p> | <p>Oui cette recommandation est prise en compte.</p> | <p>Oui Ces actions font, pour la CCF, partie intégrante du travail de sensibilisation réalisé dans le cadre du FBSA et qui en fait notamment sa singularité.</p> |

| Pistes et orientation pour le prochain programme (rapport d'évaluation p.75 et 75) | Position des services DGD dans le cadre du groupe d'appréciation | Position de la Coalition contre la faim |
|---|---|---|
| <p>1. Il est important de maintenir le rôle d'interpellation politique et de sensibilisation propre aux ONG, qui ont une réelle expertise en la matière. En ce sens, il est important de soutenir cette coalition, dont le travail amène une réelle plus-value par rapport au travail mené par des ONG isolées. La Coalition a un rôle légitime d'appui à la réflexion au sein du FBS/ FBSA afin d'assurer une certaine cohérence dans les projets mis en place. Ce rôle devrait continuer à être mis en avant.</p> | <p>Le FBSA souhaite élargir ce champ. Le programme d'information et de sensibilisation dans le Sud et dans le Nord seront étroitement liés. Le programme dans le Sud contribuera à l'amélioration de la sécurité alimentaire par des actions bien concrètes venant des projets et/ou programmes. La sensibilisation dans le Sud visera à faire évoluer les politiques locales d'amélioration de la sécurité alimentaire. Le rapportage au niveau du groupe de travail et la campagne de sensibilisation dans le Nord viseront à améliorer les cohérences des actions de coopération, y inclus le FBSA mais pas exclusivement le FBSA, à mobiliser le groupe cible visé au niveau du grand public et l'action parlementaire influençant les décisions politiques.</p> <p>La Coalition contre la Faim a été un partenaire loyal qui a travaillé de manière consensuelle entre 2002 et 2009. Mais pour l'avenir les orientations sont très différentes et il y a une volonté d'élargir le champ d'actions. Il y aura un appel à candidature pour réaliser les campagnes de sensibilisation, sans vision de vouloir confiner le partenaire de développement des actions de sensibilisation à un simple rôle d'exécution d'une stratégie définie par le FBSA, mais en étant ouvert à des dynamiques venant du partenaire. La Coalition contre la Faim pourrait être un partenaire pour ce développement de la sensibilisation ; mais cela ne peut pas figurer au niveau des recommandations de l'évaluation comme c'est le cas présentement.</p> | <p>La CCF partage cette proposition d'orientation du prochain programme. La CCF est également d'accord de mieux intégrer les programmes Sud aux activités menées au Nord, sans se limiter aux activités financées par le FBSA. Avec précaution afin de ne pas faire preuve d'ingérence, un travail de sensibilisation et de mise en débat peut être envisagé dans le cadre du programme Nord, afin de mieux intégrer des préoccupations et des points de vue des partenaires locaux dans les politiques belges et leur mise en œuvre, d'une part, et, en retour de faire partager aux acteurs locaux les approches développées par acteurs belges, d'autre part. En fonction des objectifs qui seront assignés au programme Nord, la CCF répondra aux appels d'offre qui lui sembleront correspondre à la valeur ajoutée qu'elle peut se prévaloir.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>2. Selon certains avis, un public à cibler plus particulièrement pourrait être les jeunes de l'enseignement supérieur. Les résultats de cette évaluation indiquent en effet que les jeunes de 18 à 24 ans sont les moins touchés par les actions mises en place, or ils constituent l'un des publics déterminants pour l'amorce d'un changement des mentalités. Toutefois, afin de ne pas disperser les énergies, il serait peut-être pertinent et efficient de vérifier les collaborations possibles afin de renforcer les actions déjà mises en place par Annoncer la Couleur à ce niveau.</p> | <p>Le programme d'information et de sensibilisation devrait être articulé selon quatre axes d'actions liant les actions dans le Sud et dans le Nord:</p> <ul style="list-style-type: none"> - une information envers l'état de la sécurité alimentaire dans 2-3 pays annuellement en analysant les forces porteuses de progrès et celles porteuses de freins ; - Une analyse des actions d'amélioration de la sécurité alimentaire générée par l'action des programmes et/ou projets (sans aucune velléité de confinement aux actions du FBSA, mais avec une obligation de mentionner les actions du FBSA) ; - Une sensibilisation dans le Sud visant à renforcer la cohérence des politiques au niveau des pays sur lesquels nous travaillons ; - Une sensibilisation dans le Nord avec un axe d'action d'éducation au développement du public des jeunes de 15-25 ans et un second axe d'action envers le groupe de travail incluant les Parlementaires, les organisations partenaires et les services de coopération. <p>Diverses collaborations avec d'autres programmes de sensibilisation peuvent être envisagées, mais il est essentiel de pouvoir maintenir les spécificités du programme de sensibilisation du FBSA qui reposera sur une gestion axée sur les résultats (une bonne définition de la chaîne des résultats à atteindre au niveau des 4 axes d'actions s'appuyant sur un système de suivi).</p> | |
| <p>3. Si la volonté du FBS/ FBSA est de mettre en place une campagne d'information du grand public sur ses propres activités, ceci pourrait prendre place parallèlement aux actions menées par les ONG. Il s'agirait alors d'attribuer la part du 1%</p> | <p>La volonté du FBS/ FBSA est de développer des campagnes d'information et de sensibilisation suivant les orientations mentionnées ci-dessus en n°2. La volonté du FBSA est d'utiliser le 1% prévu pour autant que le programme d'information et de sensibilisation conduit à des résultats mesurables. Il y aura une part limitée de cette enveloppe qui sera utilisée pour : i) produire des plaquettes renforçant la</p> | <p>La plus-value de la CCF ne se situant pas dans la mise en œuvre d'actions de communication autour du FBSA, elle se réserve le droit de ne pas répondre à des appels d'offre relatifs à ces volets.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>non-utilisée par la Coalition à une entreprise de communication externe ou au service D5 de la DGD pour qu'ils mènent à bien ces campagnes de promotion du FBS/ FBSA.</p> | <p>visibilité du FBSA ; ii) pour financer des missions du groupe de travail dans les pays d'intervention ; ii) pour appuyer la gestion des connaissances.</p> | |
| <p>4. Une autre option serait de lier davantage la sensibilisation et le plaidoyer à l'information sur les projets du FBS/ FBSA, tel que suggéré dans le point 6 des recommandations.</p> | <p>Les orientations des campagnes d'information et de sensibilisation seront définies de manière concertée avec les organisations partenaires. Le compte-rendu de ce groupe d'appréciation précise pour chacune des 10 recommandations, si elles peuvent être prises en compte ou si ce n'est pas le cas, en mentionnant dans tous les cas des orientations (c'est une sorte de stakeholder's response). Cette « stakeholders' response » confinée aux services DG D sera élargie à la Coalition contre la Faim de manière à disposer d'un « stakeholders response » complété avec toutes les parties.</p> | <p>La CCF convient que le travail de sensibilisation et de plaidoyer pourrait mieux s'appuyer, mais non exclusivement, sur des projets menés par le FBSA et ses partenaires.</p> |
| <p>5. En ce sens, il serait intéressant de favoriser les analyses concernant le niveau d'insécurité alimentaire dans les pays d'intervention (selon l'exemple des évaluations de Frans Van Hoof) et ainsi pouvoir proposer un focus plus précis sur la manière dont la situation évolue dans les différents pays, notamment grâce à des « bonnes pratiques » à faire connaître (ne venant pas nécessairement de la coopération belge). En faisant</p> | <p>Cf. 2, 3 et 4</p> | <p>La CCF propose que certaines activités menées dans le cadre de la sensibilisation, la mise en débat et le plaidoyer s'appuient sur des expériences dans les pays d'intervention du FBSA.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>le lien entre les changements dans le domaine de la sécurité alimentaire et la manière de travailler au sein des projets (place des organisations paysannes par exemple), le FBS/ FBSA pourra s'inscrire dans des réflexions de fond plus pointues quant à la portée de ces actions.</p> | | |
| <p>6. La CTB est présente de manière marquée à toutes les activités d'interpellation organisées par la Coalition depuis le début mais elle n'est visiblement pas considérée comme un partenaire à part entière de celle-ci. Il serait utile de renforcer les liens et le dialogue ouvert avec la CTB, permettant d'élargir le renforcement mutuel à cet acteur également.</p> | <p>Pas uniquement la CTB, il faut avoir une vision plus large</p> | <p>Au-delà de la CTB qui est déjà fortement impliquée, la CCF est d'accord d'élargir, autant que faire se peut, les intervenants dans les programmes Nord aux partenaires du FBSA (agences internationales, ...)</p> |
| <p>7. Veiller à inviter systématiquement les différents services de la DGD (notamment D5) aux activités de plaidoyer afin de permettre une plus grande implication des fonctionnaires en plus de D2.</p> | <p>D'accord</p> | <p>Bien entendu</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>8. Les personnes extérieures ayant participé aux tables-rondes et autres actions de plaidoyer reprochent parfois le manque de suivi lié à ces activités. En ce sens, il serait utile d'assurer une information beaucoup plus soutenue à l'égard des participants concernant l'impact des actions auxquelles ils ont participé, les victoires obtenues, l'actualité liée aux décisions Parlementaires, les prochaines thématiques envisagées. Ce suivi pourrait prendre la forme d'une newsletter envoyée de manière régulière aux participants.</p> | <p>Les campagnes d'information et de sensibilisations seront inscrites dans un processus de gestion axée sur les résultats. Les résultats à atteindre ne se limiteront pas à l'organisation des tables-rondes, mais engloberont les actions consécutives aux tables-rondes.</p> | <p>Les activités seront organisées en fonction de résultats à atteindre. Ceux-ci ne pourront l'être qu'en renforçant la pérennité des activités et le suivi des relations avec les participants. Un suivi systématique des activités doit être programmé.</p> |
| <p>9. Afin de renforcer le partenariat Nord-Sud, la Coalition pourrait assurer davantage de suivi concernant l'impact, pour les représentants d'OP du Sud, de leur participation aux interpellations parlementaires en Belgique. Les différents acteurs du FBS pourraient ainsi être informés des retombées éventuelles pour les organisations et mouvements paysans sur place.</p> | <p>Cette piste est trop restrictive. Il y aura des tables-rondes dans le Sud qui doivent faire évoluer la cohérence des politiques de sécurité alimentaire ; elles devront conduire à des recommandations réalistes dont l'atteinte sera mesurée (bien savoir que le programme devra évoluer vers une gestion axée sur les résultats).</p> | <p>Un volet important du programme pourrait s'appuyer sur des partages de connaissances entre les partenaires Nord et les partenaires Sud du FBSA et de ses partenaires. En relation avec des activités menées au Nord, des tables-rondes regroupant les partenaires du FBSA et, plus largement, des acteurs de développement pourraient être organisées également dans le Sud.</p> |

| | | |
|--|-----------------|---|
| <p>10. Afin d'améliorer la qualité du programme, il serait utile de mettre en place une stratégie de suivi et d'évaluation permanente de celui-ci. Ce processus continu permettrait, d'une part, de percevoir l'évolution du niveau de connaissance, d'appropriation et d'implication du public belge en général. D'autre part, la mise en place d'un système d'évaluation constant, adressé aux participants après chaque activité, permettrait d'obtenir une idée plus précise de l'impact de chaque activité en particulier. Ce système de suivi pourrait être mis en place en collaboration avec un service externe ou interne à la DGD.</p> | <p>D'accord</p> | <p>La CCF partage cet avis. Il est à souligner que le programme Nord du FBSA, bien qu'important, ne comporte pas de budget spécifique pour le suivi et l'évaluation. Il devra être budgété dans le cadre de l'allocation et rester proportionnel à celle-ci. De même, l'établissement de base-line pour les divers objectifs devra requérir une intervention qui pourrait être importante sur le plan financier, tout dépendra du niveau d'attente du FBSA sur ce plan.</p> |
|--|-----------------|---|

2.1.1. Concernant l'exploitation du rapport d'évaluation

Commentaires des services DG D envers le rapport d'évaluation :

Le rapport d'évaluation constitue un bon document de travail pour corriger les erreurs du passé et définir : i) une vision stratégique pour la période couverte par le FBSA (2012- 2020) ; ii) les résultats à atteindre au niveau des publics cibles qui seront visés.

Avis des services DG D envers la Coalition contre la faim qui fut le principal partenaire de mise en œuvre des campagnes de sensibilisation:

La Coalition contre la faim a été un partenaire qui a réalisé de manière loyale et consensuelle le travail de sensibilisation durant la période 2002- 2009 même si le travail de sensibilisation aurait pu être davantage en lien avec les activités du FBS, pas nécessairement pour faire la promotion du FBS, mais pour mieux faire connaître les progrès ou l'insuffisance de progrès en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire au niveau des pays dans lesquels le FBS opère.

Propositions de « stakeholders' responses » par les services DG D dans un premier temps, dans un second temps avec la Coalition contre la Faim et dans un troisième temps au niveau du groupe de travail :

En pages précédentes, la position des services DG D envers chacune des recommandations est précisée.

Une réunion de concertation avec la Coalition contre la Faim sera prochainement organisée afin de préciser si les différentes parties se positionnent de manière similaire envers chacune des 10 recommandations. Nous demanderons aux Représentants de COPROGRAM et d'ACODEV qui font partie du groupe de travail de bien vouloir participer à cette concertation car il convient de préciser, non seulement les positions envers les 10 recommandations, mais également de proposer des grandes orientations pour les campagnes d'information et de sensibilisation des années 2012- 2020 (réunion si possible avant fin septembre/ début octobre 2011)

La réunion avec le groupe de travail devrait définir des propositions concernant les grandes orientations pour les campagnes d'information et de sensibilisation 2012- 2020 (réunion en octobre ou au plus tard début novembre 2011).

2.2. Réponses à l'évaluation du Programme des micro-interventions

2.2.1. Réponse de la CTB

Introduction

La CTB souhaite tout d'abord remercier l'équipe de S4 pour cette évaluation du programme des micro-interventions (MIP). Le volume d'informations traité est impressionnant et reflète l'ampleur du travail réalisé. Les options, qui résultent de l'analyse et des conclusions, sont présentées avec clarté.

La « management response » de la CTB se borne à répondre au chapitre 7 « Options et recommandations » de ladite évaluation. Elle entend communiquer notre point de vue sur chacune des options proposées afin de nourrir la réflexion et la prise de décisions concernant la suite du programme des micro-interventions (MIP).

Observations générales par rapport au programme MIP

Le programme MIP est un instrument atypique du développement. En effet, tel que l'ont précisé les évaluateurs, son caractère est fortement décentralisé, peu formalisé, ponctuel, flexible et ciblé sur les organisations locales. Ses objectifs sont « output driven », dans le sens où les financements octroyés ont pour objectif premier d'apporter une aide aux bénéficiaires en termes de produits et services, afin que ceux-ci puissent, à leur tour, prendre en charge leur propre développement. C'est cet aspect qui différencie également le programme MIP d'une autre intervention : il n'a pas pour vocation d'accompagner les bénéficiaires dans la démarche de changement.

L'argumentation développée sous l'option 1 en vue de supprimer le MIP doit être prise en compte, mais mérite d'être contextualisée :

La revue du cadre légal et réglementaire est nécessaire afin d'assurer la cohérence. Il s'agit dès lors d'une formalité administrative qui n'a pas d'impact sur les résultats mêmes du programme MIP. Ceci ne devrait pas servir d'argument pour mettre fin à ce programme.

Vu que le MIP est intrinsèquement différent d'un programme de développement dit « classique », on est en droit de se demander si son évaluation sur la base de l'ensemble des critères CAD a permis de suffisamment mettre en exergue ses particularités, avantages et désavantages.

Sa différence par rapport à un programme classique explique également pourquoi il ne s'inscrit pas dans les nouveaux paradigmes de l'aide : un État donateur accorde une aide directe à la population bénéficiaire sans passer par l'État partenaire. La faible ampleur du programme MIP ne devrait pas avoir d'impact sur le morcellement de l'aide et ne permet pas non plus de se substituer au rôle des pouvoirs publics. Il permet justement d'agir rapidement et avec flexibilité, et d'intervenir ainsi là où l'État ne peut atteindre ou atteint difficilement ses populations. Plutôt que de substituer à l'État, il est complémentaire aux pouvoirs publics. Le fait que les États partenaires ne se soient pas montrés hostiles au programme MIP renforce cette thèse. Même s'il s'avère valable, l'argument de substitution aux rôles des pouvoirs publics mérite dès lors d'être tempéré en fonction du volume financier dont il est question auprès des groupes bénéficiaires et en fonction des objectifs modestes des micro-interventions financées par le programme MIP. Nous sommes, par conséquent, d'avis que le « dommage » causé par le programme MIP aux structures partenaires est négligeable, voire inexistant.

À l'heure où les programmes s'inscrivent de plus en plus dans une approche sectorielle et qu'en conséquence, notre intervention dépasse de moins en moins le niveau institutionnel des partenaires, il est important de garder un lien de proximité minimale avec la population bénéficiaire. Ces activités locales qui créent une dynamique à court terme dans les zones d'intervention peuvent être complémentaires aux interventions plus institutionnelles avec des objectifs à plus long terme et donc moins visible ou « palpable » par les populations et le contribuable belge.

Un éventail d'autres instruments financés par la Coopération belge, au niveau fédéral ou régional, cible effectivement le développement communautaire. Le programme MIP constitue néanmoins un outil qui permet de financer une action indépendamment de l'affiliation politique, sociale, culturelle, idéologique ou autre des bénéficiaires. Il suffit que ces derniers se réunissent pour pallier ensemble un besoin perçu. Partant, ce programme comble un vide que ni la coopération bilatérale ou multilatérale, ni la coopération indirecte ne remplissent.

Par rapport à l'argumentation développée sous l'option 2, nous tenons à contextualiser les aspects suivants :

La création d'un nouvel outil nécessitera effectivement un nouveau cadre réglementaire doté de moyens adaptés à ses objectifs. Outre sa flexibilité et son caractère décentralisé, nous tenons à préciser les caractéristiques suivantes du MIP : sa capacité à appuyer des actions innovantes, à créer une dynamique locale, à atteindre les populations les plus vulnérables ou encore sa capacité à améliorer la visibilité de la Coopération belge dans les zones d'intervention et à garder un « feeling » par rapport aux besoins tels qu'ils sont perçus par la population. Outre les arguments émis en faveur de l'option 2, l'instrument MIP offre aux populations les moyens de prendre en main leur propre développement, et ce, sans être prisonnières d'un planning ex ante rigoureux. Ce point est particulièrement important dans le contexte des « États fragiles » ou encore de « situations post conflit », soit des contextes non négligeables pour la Coopération belge.

Nous soutenons la proposition d'élaborer un cadre de référence global, qui devra être traduit en balises clés et en critères d'éligibilité et/ou d'exclusion.

Nous craignons cependant que l'élaboration d'un cadre logique au niveau national alourdisse inutilement le programme MIP en entravant sa flexibilité et sa diversité. Les balises et critères d'éligibilité/d'exclusion devraient permettre de suffisamment cadrer les demandes. Parallèlement, nous ne voyons pas comment il sera possible de planifier les « besoins », auxquels le programme MIP a la vocation de répondre. En tentant d'y parvenir, le programme MIP risque de se transformer en un programme « classique », alors que ses avantages sont indissociablement liés au fait de ne pas l'être. Par contre, nous sommes convaincus que le programme MIP a besoin, outre d'un cadre de référence global, d'une stratégie locale qui précise les zones géographiques, secteurs, méthode de communication, modes de sélection, etc. Parallèlement, le programme MIP a également besoin d'un système de suivi-évaluation léger qui permet de conserver un aperçu des résultats atteints afin de pouvoir en tirer davantage d'enseignements qui, à leur tour, ré-alimenteront la stratégie.

La mise en œuvre du programme MIP souffre de sa structuration sous sa forme actuelle : la convention annuelle induit un processus artificiel (sélection à un moment donné, méconnaissance des budgets disponibles d'un an à l'autre...) qui pourrait être résolu en accompagnant le programme MIP d'une convention pluriannuelle. La stabilité liée à un budget pluriannuel permettrait, en effet, de garantir aux bénéficiaires un haut degré de réactivité et ainsi que de disposer rapidement des fonds.

Son éventuelle inscription au PIC mérite d'être analysée à la lumière de la flexibilité, de la proximité et du caractère décentralisé du programme MIP. Nous sommes d'avis que son inscription au PIC annihilerait ces avantages.

Nous estimons peu efficient de choisir le partenaire de mise en œuvre sur la base des circonstances locales. En outre, d'après notre expérience, nous considérons que le programme MIP offre des avantages à la coopération bilatérale belge qui seraient perdus si ce programme devait être sous-traité à un organisme extérieur à notre coopération, tel que l'ont proposé les évaluateurs. La CTB répondra favorablement à la demande éventuelle de l'État de continuer à mettre en œuvre ce programme, à condition que des moyens lui soient accordés pour mener à bien cette responsabilité, et ce, en fonction du degré de redevabilité requis par l'État. Il est évident qu'un suivi et un contrôle plus intenses du programme MIP nécessitent des moyens adaptés.

Reste à présent à déterminer si la Coopération belge a toujours besoin d'un instrument qui lui permet de répondre rapidement, avec beaucoup de flexibilité et avec le moins de barrières administratives et techniques possibles aux besoins modestes des populations des pays partenaires ainsi que s'il est avantageux pour les populations d'avoir accès aux moyens offerts par ce type d'outil sans devoir passer par un intermédiaire étatique ou non. En fonction de la réponse apportée à ces questions, il sera possible de redéfinir (ou non) les objectifs du programme MIP. Dans l'affirmative, il va sans nul doute que le programme MIP devra être revu et recadré.

S'il est certes vrai que « l'on ne répare pas un vieux sac avec du tissu neuf », nous n'appuyons cependant pas la première option qui prône la suppression pure et simple du programme MIP. L'argumentation développée en faveur de cette option relève du cadre qui régit le MIP et non des aspects inhérents aux résultats obtenus par le programme MIP même. Nous estimons, par contre, que le MIP présente toujours des avantages comparatifs par rapport aux autres instruments de la Coopération belge méritant d'être sauvegardés, au risque de « jeter le bébé avec l'eau du bain ».

Nous nous tenons bien évidemment à disposition pour poursuivre la réflexion sur l'avenir du programme MIP.

2.2.2. Management Response de la DG-D à l'évaluation du Programme MIP

Je vous remercie pour le rapport final de l'Evaluation du Programme des Micro-interventions d'octobre 2011.

Le PMI permet d'atteindre des groupes de base, plus spécifiquement des groupes de femmes, qui ne pourraient autrement prendre part aux projets de coopération. La quasi totalité des PMI réalisent leurs résultats directs dans le délai prévu et dans 75% des cas ils améliorent les conditions de vie des bénéficiaires. Le PMI est entièrement décentralisé vers les postes, qui utilisent cet outil avec enthousiasme et une grande flexibilité et ce, afin de répondre rapidement et de manière ciblée aux besoins directs de petits groupes. Le programme, tout en permettant au personnel des ambassades d'effectuer de courtes visites de terrain, offre une bonne visibilité, quoique limitée, à la présence belge dans le pays partenaire. Il peut même être utilisé comme levier auprès des autorités.

Ceci étant, de nombreuses observations négatives ont été faites, comme entre autres :

- les moyens très limités du PMI ne concordent pas avec l'objectif;
- les bénéficiaires n'appartiennent généralement pas à la couche la plus pauvre de la population ;
- les principes de Paris ne sont pas suivis et le PMI n'est pas repris dans les plans de développement;
- il n'y a pas de stratégie PMI spécifique dans les PIC, et les PMI ne représentent pas de valeur ajoutée pour les secteurs de concentration;
- 40% des postes estiment que les PMI ne possèdent aucune valeur ajoutée;
- un PMI n'entraîne pas d'autonomie financière pour le groupe bénéficiaire mais accentue au contraire sa dépendance vis-à-vis du donateur;
- les PMI productifs créent automatiquement une concurrence déloyale;
- la plupart des PMI financent uniquement le hardware et ne développent pas de capacité;
- seuls 63% des PMI sont exécutés dans les limites du budget prévu;
- les PMI n'apportent pas de résultats durables sur le moyen terme;
- le PMI entraîne des frais de transaction trop élevés, tant pour les postes que pour la représentation de la CTB, et n'est pas compatible avec les tâches principales des attachés;
- de nombreux projets bilatéraux enregistrent du retard dans l'exécution et le suivi, et les moyens de la représentation de la CTB sont limités; de ce fait, le PMI leur demande trop d'énergie;
- ce n'est pas l'efficacité mais la visibilité à court terme qui constitue la raison d'être des PMI. En ces temps de restrictions quant au budget et au personnel, les PMI ne répondent plus à notre besoin de concentrer les moyens de la coopération au développement sur notre "core business".

La Direction générale de la Coopération au développement proposera dès lors au Ministre de suspendre cet instrument.

Tableau accompagnant la management response de la DGD à l'évaluation MIP

| Recommandations | Statut | | | Commentaires sur la recommandation |
|---|----------|-------------------------|---------|--|
| | Acceptée | Partielle-ment acceptée | Rejetée | |
| R1 : Déclarer 2012 une année de transition pour le PMI. | X | | | La programmation est faite, la CMO va être proposée au Ministre, la sélection dans les pays partenaires est en cours |
| R2 : Ne pas mentionner le PMI dans le futur (4 ^{ième}) contrat de gestion à signer entre l'Etat belge et la CTB. | | | X | <p>Ceci est seulement utile si la CTB ne serait plus responsable de l'utilisation des fonds du PMI et que les attachés deviendront de nouveau responsable comme avant l'existence de la CTB. Mais ce n'est pas la tâche des attachés de gérer des fonds de la DGD, ils ont d'autres tâches plus stratégiques.</p> <p>De l'autre côté cette recommandation est inutile si le PMI est supprimé.</p> <p>Elle est néanmoins utile si un PMI continuerait hors gestion CTB.</p> |
| R3 : Ne plus inscrire à l'avenir le PMI dans les programmes indicatifs de coopération. | X | | | Le PMI n'est pas cohérent avec les priorités des PIC et le pays partenaire n'y a rien à dire (ou est même opposé). En plus dans certaines pays il n'y a plus de PMI. L'inscription nuit à la flexibilité du PMI. |

| Choix de l'option 1 : Suppression du PMI | | | | |
|--|---|--|---|--|
| R4 : Informer officiellement les gouvernements des pays partenaires de l'intention de la Belgique de supprimer cet instrument. | X | | | Puisque le PMI est inscrit dans le PIC, il faut le faire. Il ne faut pas communiquer l'intention mais bien la décision. |
| R5 : Abroger les dispositions légales et réglementaires relatives au programme et à l'instrument | | | X | Le PMI n'est pas dans la loi sur la coopération ni dans la loi sur la CTB. La CMO et la mention dans la loi budgétaire peuvent être supprimée dès qu'il n'y a plus de MIP à financer. S'il n'y aura plus de CMO il n'y aura plus de MIP. |
| R6 : Pour les pays pour lesquels le programme est spécifiquement mentionné dans le PIC, laisser le PMI s'éteindre à la fin de la période du PIC ou négocier avec les Gouvernements concernés une éventuelle réaffectation des enveloppes budgétaires restantes. | X | | | Dans la plupart des PIC à partir de 2008 il y a un PMI, pour les plus anciens il n'y a plus de fonds. En conséquence ne plus programmer des PMI dans des nouveaux PIC à partir de 2012. |
| R7 : Fixer, en étroite collaboration avec la CTB, des mesures transitoires pour permettre à toutes les MI qui font déjà l'objet d'une convention de se terminer avec succès. | | | X | Il ne faut pas de mesures transitoires pour les MIP qui sont dans les CMO existantes, dans lesquelles tout est décrit. En plus il suffit de faire éteindre le PMI des PIC existants via des CMO annuelles jusqu'à sa fin. |

| Choix de l'option 2 : un nouveau PMI pourvu de moyens adaptés aux objectifs | | | | |
|---|---|---|---|--|
| R8 : Tenir compte des conclusions de la présente évaluation et modifier en conséquence la formulation de la CGMO du PMI dès 2012. | | | X | Voir R1 : la CMO de 2012 a déjà été négociée. |
| R9 : Elaborer un nouveau cadre réglementaire unique ou, à tout le moins, coordonné et cohérent, qui commencerait par abroger les textes antérieurs obsolètes et qui respecterait la législation relative à la Coopération belge. Impliquer étroitement les Attachés dans l'élaboration de ce cadre | | | X | Puisque la législation belge ne prévoit pas le PMI, le respect de la législation veut dire ne pas faire de PMI. |
| R10 : Maintenir le caractère facultatif du programme et l'obligation de motiver sa nécessité | | X | | Les points négatifs sont beaucoup plus nombreux que les positifs. Mais le Ministre pourrait décider de garder la possibilité d'un fonds limité pour les ambabels qui veulent continuer un PMI hors PIC, géré directement par l'ambabel (attachés). Une limitation pour appuyer des MIP dans le cadre de lutte contre la pauvreté dans la capitale et ses alentours pourrait être introduite (déjà le cas dans 35% actuellement). |
| R11 : Garder au programme son caractère décentralisé. Ne fixer à Bruxelles que quelques balises clefs et quelques critères d'éligibilité et/ou d'exclusion. | X | | | La décentralisation et la flexibilité sont deux atouts du PMI actuel et doivent rester si R10 serait suivi. |
| R12 : Pourvoir l'instrument des ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre ses | | | X | Ceci demanderait trop de moyens (dans un environnement actuel de restriction budgétaire) pour les résultats possibles. Seul un fonds limité pour des petits projets Ambabel pourrait encore être justifié. |

| | | | | |
|---|--|--|---|----------|
| résultats. Veiller notamment à ce que le groupe cible soit encadré adéquatement dès la formulation de l'intervention. | | | | |
| R13 : Axer le suivi individuel des MI sur l'atteinte des résultats et le suivi des programmes pays (y compris le rapportage), sur les besoins de pilotage stratégique. | | | X | Idem R12 |

2.3. Evaluation de la Commission Femmes et Développement (CFD)

2.3.1. Réponse du Ministre et de la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD)

1. Considérations générales

« L'objectif principal de l'évaluation était de rendre compte au Ministre des résultats atteints par la Commission Femmes et Développement et de lui fournir des recommandations utiles à même de soutenir la CFD pour la réalisation de l'ensemble des missions qui lui sont assignées par Arrêté Royal ».

La portée de l'évaluation semblait limitée puisque se plaçant dans le cadre du mandat et des missions tels que définis dans l'Arrêté Royal de 2007. Cependant certains éléments des Termes de Référence de l'évaluation auraient permis de pousser l'évaluation plus loin.

D'une façon générale, nous pouvons partager les grandes lignes des constats, de l'analyse et des conclusions de l'évaluation.

Nous retenons en particulier que, si la composition de la Commission est riche et diversifiée, rassemble une expertise reconnue et a créé une dynamique notamment par ses activités de réseau et de sensibilisation, en revanche, ses missions, rôles et responsabilités sont confus et les groupes cibles mal délimités. La CFD n'a pas de vision ni de stratégie axée sur les résultats à moyen terme. Sa contribution effective à l'élaboration de la politique genre n'est pas toujours claire (le type de contribution sous forme d'avis est peu utilisé).

Nous sommes par contre relativement critiques à l'égard des recommandations, telles que formulées dans le rapport d'évaluation : elles ne nous semblent pas toujours découler logiquement des constats et conclusions. D'une façon générale, elles nous paraissent « timides » par rapport aux problèmes et défis identifiés.

Nous estimons que la Commission devrait davantage que par le passé:

1. renforcer et préciser sa valeur ajoutée en tenant compte du paysage institutionnel « genre et développement » en Belgique et, dans ce contexte, du rôle spécifique d'autres acteurs tels que le Comité d'avis du Sénat pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, les ONG spécialisées, les universités, etc.)
2. privilégier un travail stratégique en appui au renforcement de l'action de la DGD dans le domaine du genre en contribuant davantage en amont au « gender mainstreaming » des politiques et stratégies – qui constituent le core business de la DGD. Les fonctions de veille et de « watchdog », sur lesquelles se concentrent les membres actuels de la Commission, nous paraissent relever davantage d'autres instances, tels que le Parlement, les ONGs, etc.
3. utiliser pleinement son potentiel d'expertise sur le plan belge mais également international.

Eu égard aux constats découlant de l'analyse effectuée, n'aurait-il pas fallu aller au-delà de recommandations qui se placent dans le cadre légal existant (AR de 2007) et envisager une révision de ce cadre ? De même, n'aurait-il pas fallu envisager ou du moins proposer l'étude d'autres options institutionnelles impliquant, si nécessaire, un changement de statut ?

Trois options sont en effet possibles :

1. le status quo ;
2. une modification en profondeur de l'Arrêté Royal comprenant une révision des missions, de la composition et du mode de fonctionnement de la Commission ;
3. un changement de statut.

Se plaçant dans le cadre *stricto sensu* des Termes de référence, l'évaluation se limite à préconiser la première option, en proposant des améliorations, tout en envisageant éventuellement au terme d'une période de quatre ans, une révision légère de l'Arrêté Royal pour ce qui concerne la composition de la Commission.

Pour apporter une réponse effective aux constats et aux conclusions de l'Evaluation, nous estimons, cependant, que les options 2 et 3 sont préférables au status quo et méritent d'être analysées dans le cadre d'une vision à plus long terme et d'une précision du mandat de la Commission

L'option 2, impliquant une modification en profondeur de l'Arrêté Royal, privilégierait le rôle d'appui de la Commission à la DGD en maintenant son ancrage à la DGD.

L'option 3, au contraire, privilégierait le rôle de « watchdog », lequel pourrait s'exercer avec plus de pertinence si la CFD revêtait un statut plus indépendant, accompagné d'un mode de financement différent.

Dans le contexte politique particulier d'un Gouvernement en affaires courantes, seul un travail de réflexion et d'analyses sur les options 2 et 3 peut, à ce stade, être entamé.

Une décision quant à l'alternative choisie ne pourra être prise que par un Gouvernement de plein exercice, en tenant compte de ses implications.

| Commission Femmes et développement: Réponse de la DGD par recommandation | | | | |
|--|-----------------|--|------------------|---|
| Aanbevelingen | Status | | | Commentaar bij de aanbeveling |
| | Aanvaard | Gedeel- telijk aanvaard | Verworpen | |
| Hypothese – aanbeveling vooraf, niet op basis van de evaluatie | | | | |
| A0. Versterken van de uitvoering van de Belgische bijdrage aan gendergelijkheid | | | X | <ul style="list-style-type: none"> - Deze aanbeveling kadert niet in de evaluatieopdracht en is niet gestoeld op vastgestelde feiten. Een onderbouwde analyse van de concrete invulling van de Belgische bijdrage aan gendergelijkheid en van de resultaten ervan op het terrein was geen onderdeel van de evaluatieopdracht van de CVO en werd dus ook niet gemaakt. |
| Op korte termijn | | | | |
| A1. Op punt stellen van de bestaansredenen en hoofdpdracht en de rollen van de CVO, rekening houdend met het feit dat het werkingsveld van de CVO zich ook moet uitstrekken tot de uitvoering van het Belgisch ontwikkelingsbeleid | | X | | <ul style="list-style-type: none"> - Aan de bestaansredenen, opdrachten en rollen van de CVO zoals die in de aanbevelingen zijn beschreven, wordt momenteel al ruimschoots invulling gegeven door de CVO. - Het voorstel om het werkingsveld van de CVO uit te breiden tot de uitvoering van het Belgisch genderbeleid op het terrein (een taak van verschillende partners van de DGD) lijkt ingegeven te zijn door de idee dat die invulling niet volstaat. Deze bewering is niet gestoeld op objectief beoordeelde feiten. Bovendien wordt deze aanbeveling gedaan zonder zich echt rekenschap te geven van wat dit inhoudt en zonder een en ander af te wegen (behoefte aan expertise inzake evaluatie binnen de CVO, inzetten van full-time medewerkers, budgettaire implicaties van de missies op het terrein, ...). - Op basis van de vaststellingen van de evaluatie zijn we van oordeel dat de CVO eerder de voorkeur moet geven aan <u>strategische werkzaamheden</u> ter ondersteuning van de werking van de DGD op het gebied van gendergelijkheid door <u>op voorhand</u> sterker bij te dragen tot de « gender mainstreaming » van het beleid en de strategieën – de core business van de DGD. De functies van bewaker en « waakhond » waarop de huidige leden van de Commissie zich toelagen, zijn volgens ons eerder taken van andere instanties, zoals parlementen, ngo's, enz. - De vaststellingen en conclusies van de evaluatie geven logischerwijs eerder aanleiding tot een grondige herziening van het KB dan tot een « verduidelijking » van het mandaat, de opdrachten en de rollen van de CVO. |
| A2. Een tijdelijk comité instellen dat de aanbevelingen opvolgt en waakt over de uitvoering ervan | | | X | <ul style="list-style-type: none"> - Deze aanbeveling houdt verband met aanbeveling A5. - Wij zijn geen voorstander van nog meer comités. Een enkel begeleidings-/overlegcomité zou moeten volstaan om (i) de uitvoering van de aanvaarde aanbevelingen op te volgen en (ii) het voorstel inzake de strategie/het actieplan te onderzoeken en de follow-up ervan te doen. |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| A3. Voorzien in de middelen opdat de CVO haar strategie kan uitstippelen | | | X | - De Commissie telt 24 leden die gekozen zijn op basis van hun deskundigheid inzake gendergelijkheid en drie « waarnemers » en beschikt dus over voldoende menselijke middelen om een meerjarenstrategie uit te stippelen. |
| A5. Een permanent opvolgingscomité instellen van de strategie van de CVO | | | X | - Zie hierboven commentaar bij A 2 |
| A7. De door de CVO uitgestippelde strategie ter goedkeuring voorleggen | | | X | - Deze aanbeveling is aan de CVO gericht. |
| A8. De financieringsregeling herzien | | | X | - De financieringsregeling is vastgelegd in de geldende regelgeving. - Het vastleggen van extra en flexibel inzetbaar personeel door de FOD is in de huidige context niet mogelijk vanwege de recruiteringsbeperkingen die de overheid heeft opgelegd. Het werkingsbudget van de CVO kan niet worden gebruikt om extra personeel in dienst te nemen. - Alleen een wijziging van het statuut (vzw, bijvoorbeeld) kan meer stabiliteit en flexibiliteit brengen op het stuk van financiële en personele middelen. - een wijziging van het statuut zou betekenen dat naar een nieuwe financieringsregeling wordt gezocht op basis van een nieuwe structuur die de CVO helpt de vooropgestelde doelstellingen te verwezenlijken. - |
| A10. Het actieprogramma ter goedkeuring voorleggen | | | X | - Deze aanbeveling is aan de CVO gericht. |
| A12. De verankering op een hoog niveau behouden, idealiter op het niveau van het directiecomité van de FOD BuZa | | X | | - Deze aanbeveling is niet onderbouwd. - De verankering van de CVO zal worden herzien in het kader van de volgende reorganisatie van de DGD die thans in voorbereiding is. - Een verankering bij het directiecomité van de FOD Buitenlandse Zaken (waarvan de voordelen in de evaluatie niet worden aangetoond, behalve dat het in principe beter zou zijn) lijkt ons niet aangewezen bij gebrek aan een rechtstreeks verband met de specifieke kenmerken van Ontwikkelingssamenwerking. |

| Op middellange termijn | | | | |
|--|--|---|--|---|
| A.15 De samenstelling van de CVO herzien en de effectieve leden vanuit de DGD schrappen | | X | | <ul style="list-style-type: none"> - Deze aanbeveling wordt gedeeltelijk aanvaard omdat ze veel verder zou moeten reiken : aan de hand van de vaststellingen in de evaluatie zijn wij van oordeel dat niet enkel de samenstelling van de CVO opnieuw moet worden bekeken, maar ook haar statuut, de wijze van selectie en de duur van het mandaat van de leden van de CVO, dit alles in het kader van een herziening van het KB. - Of de aanwezigheid van effectieve leden vanuit de DGD nuttig is of niet moet worden onderzocht in het licht van de verdere ontwikkeling van het strategische werk van de CVO. We nemen er evenwel nota van dat de effectieve participatie van de DGD tot het dragen van « twee petten » leidt wat als ongepast wordt beschouwd, en we zijn bereid deze wijziging te overwegen. |
| E.4 Aanbevelingen van de CVO aan de Ministers en aan de DGD | | | | |
| A6. Duidelijk de modaliteiten omschrijven voor communicatie en samenwerking tussen de CVO en de DGD evenals voor de communicatie met de actoren die betrokken zijn bij de uitvoering | | X | | <ul style="list-style-type: none"> - Dankzij het evaluatieproces werd deze aanbeveling –zonder te zijn geformaliseerd - al toegepast in het kader van de herziening van het actieplan 2011 van de CVO via een begeleidingscomité dat was samengesteld uit de verruimde CVO, de DGD en de BTC (actor die betrokken is bij de uitvoering van de rechtstreekse bilaterale samenwerking en waarnemend lid van de CVO) |

2.3.2. Réponse de la Commission Femmes et Développement (CFD) aux recommandations de l'évaluation la concernant

La Commission Femmes et Développement se réjouit de l'appréciation positive qui a été donnée de son expertise, ainsi que de la confirmation de son fonctionnement et de ses activités qui ressort clairement de l'évaluation. Elle est également d'accord avec la plupart des recommandations. Le texte ci-dessous présente un aperçu chronologique des recommandations (extrait du rapport) complété des réactions de la CFD par rapport à toutes les observations formulées par l'évaluateur, bien que certaines d'entre elles s'adressent plutôt au ministre et à la DGD. La Commission souligne néanmoins la pertinence d'une réponse globale étant donné qu'elle y est immédiatement et directement partie concernée, et que certains aspects ont déjà également fait l'objet de concertations.

Aperçu chronologique des recommandations

| Au Ministre et à la DGD | À la CFD |
|--|---|
| À court terme | À court terme¹⁶ |
| 0. Renforcer la mise en oeuvre de la contribution belge à l'égalité de genre | |
| 1. Préciser la raison d'être, la mission et les rôles de la CFD | |
| 2. Installer un comité temporaire qui suit et veille à la mise en oeuvre des recommandations | |
| 3. Prévoir les moyens pour que la CFD puisse développer sa stratégie | 4. Développer une stratégie à 3-4 ans davantage orientée vers la mise en oeuvre (2012- 2014) |
| 5. Installer un 'comité permanent de suivi' | |
| 6. Définir précisément les modalités de communication et de collaboration entre CFD et la DGD ainsi qu'avec les acteurs liés à la mise en oeuvre | |
| 7. Soumettre pour approbation la stratégie développée par la CFD | |
| 8. Réviser les modalités de financement | 9. Développer un programme d'actions (2012-2014) sur base de la stratégie approuvée ¹⁷ |
| 10. Soumettre pour approbation le programme d'actions (2012- 2014) | 11. Adapter le fonctionnement du secrétariat |
| 12. Maintenir l'ancrage à un niveau élevé | 13. Maintenir/renforcer l'expertise de la CFD |
| À moyen terme¹⁸ | À moyen terme |
| | 14. Évaluer la mise en oeuvre du programme d'actions et la composition de la CFD |
| 15. Revoir la composition de la CFD et enlever la présence des membres effectifs de la DGD | |

¹⁶ Entre 6 mois et un an : certaines recommandations peuvent être élaborées vite, d'autres nécessiteront plus de temps

¹⁷ Les R8 et R9 pourraient être réalisées parallèlement

¹⁸ A plus d'un an

> **Concernant les recommandations 0,1, 2,5 et 6.**

La CFD signale que déjà lors du processus d'évaluation et en anticipation des recommandations de l'évaluateur, une concertation a été organisée entre la CFD, l'administration et le ministre afin de pouvoir apporter une réponse aux défis déjà identifiés. Un groupe de concertation (informel) a été constitué à cet effet, et plusieurs concertations ont eu lieu en 2011. L'objectif est de poursuivre cette concertation et de l'inscrire de manière structurelle dans le calendrier des différents acteurs concernés : le ministre, la DGD et la CFD. Elle a pour but notamment d'améliorer la communication mutuelle.

> **Concernant la recommandation 3**

La Commission marque son accord sur la recommandation 3.

> **Concernant la recommandation 4.**

La CFD accueille favorablement l'idée de développer une stratégie globale pluriannuelle. L'organisation administrative et les exigences budgétaires s'inscrivent toutefois dans un planning annuel. C'est pourquoi, en 2012, la Commission entreprendra la rédaction d'une note supplémentaire qui explicitera les activités de la Commission pour la période plus large 2013-2015. En vue de sa réalisation éventuelle, la Commission mettra également ce point à l'ordre du jour au sein du groupe de concertation (informel) 'CFD-DGD'.

> **Concernant la recommandation 7**

La CFD approuve cette recommandation, qu'elle considère toutefois sans objet.

> **Concernant la recommandation 8**

La CFD marque son accord sur la recommandation 8. Elle souhaite attirer l'attention sur une partie des conclusions de l'évaluateur, à savoir qu'en raison de la révision, certaines ressources et modalités de recrutement peuvent être diversifiées dans un cadre administratif clair tel que défini par l'arrêté royal. La CFD souhaite également pointer les difficultés en lien avec l'intégration de la Commission dans l'administration, ainsi que la nécessité de formuler des propositions innovantes à l'intérieur même du cadre de l'administration pour y apporter une solution, sur le modèle du service d'évaluation indépendant par exemple. C'est aussi une question de volonté politique.

> **Concernant la recommandation 9**

La CFD se concertera avec l'administration et le ministre sur la manière de satisfaire à l'exigence formulée dans la recommandation 4, sur 2013-2015.

> **Concernant la recommandation 10**

La CFD approuve cette recommandation, qu'elle considère toutefois sans objet.

> **Concernant la recommandation 11**

Nous marquons notre accord sur la recommandation 11, mais la CFD n'a ni le pouvoir ni la possibilité d'adapter le fonctionnement du secrétariat. Le fonctionnement du secrétariat est soumis aux procédures en vigueur au sein de l'administration, qui définissent en majeure partie ce fonctionnement. Cette recommandation s'adresse avant tout à la DGD et est l'expression d'une volonté politique. La CFD estime que la réalisation de cette recommandation dépend également de la réalisation de la recommandation 8.

> **Concernant la recommandation 12**

La Commission marque son accord sur la recommandation 12. Le « niveau élevé » évoqué doit être celui qui assure la meilleure information et la meilleure communication pour que la CFD soit efficace (en lien avec R3) et qu'elle puisse avoir un apport transversal genre le plus large possible.

> **Concernant la recommandation 13**

En application de la recommandation 13, la Commission va poursuivre sa politique destinée à maintenir/renforcer son expertise. Dans cette optique, la Commission continuera à activer et étendre ses réseaux et ses contacts, ainsi qu'à organiser des activités. Afin de renforcer le maintien et l'élargissement de cette politique, la Commission rédigera en 2012 une note qui explicitera sa stratégie à cet égard.

> **Concernant la recommandation 14**

Faisant suite à la recommandation 14, la Commission prévoira l'insertion structurelle d'évaluations dans sa stratégie et son planning. Les résultats de ces évaluations seront présentés dans un document qui sera rendu public.

> **Concernant la recommandation 15**

La Commission ne demande pas l'éviction de la Commission des membres effectifs de la DGD. A contrario, elle est demandeuse d'un accroissement de l'implication et de la collaboration d'un nombre plus important d'agents de la DGD dans le fonctionnement de la Commission. La CFD comprend toutefois que les représentants de la DGD ne devraient plus pouvoir être membres effectifs avec droit de vote; elle approuve également l'instauration d'une concertation institutionnalisée avec davantage d'observateurs, sans toutefois considérer ces deux points comme des mécanismes s'excluant l'un l'autre. Il s'agit davantage pour la Commission d'une approche "et/et".

Bruxelles, le 27 octobre 2011- *Document approuvé en séance plénière du 20 octobre 2011*

Imprimé sur du papier 100% recyclé sans chlore



ROYAUME DE BELGIQUE

Service public fédéral
**Affaires étrangères,
Commerce extérieur et
Coopération au Développement**

Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération internationale

Egmont • rue des Petits Carmes 15, B-1000 Bruxelles • + 32 2 (0)2 501 38 34 • www.diplomatie.belgium.be • www.dg-d.be • ses-dbe@diplobel.fed.be

Dépôt légal n° 0128/2012/12