

ROYAUME DE BELGIQUE

Service public fédéral

**AFFAIRES ÉTRANGÈRES,  
COMMERCE EXTÉRIEUR ET  
COOPÉRATION  
AU DÉVELOPPEMENT**



*Rapport annuel  
de l'Évaluatrice  
spéciale de  
la Coopération  
belge au  
Développement*

MARS

**2018**

A photograph showing a group of men in a workshop or construction site. They are gathered around a workbench, looking at something on it. The men are dressed in casual work clothes. The background shows wooden structures and tools, suggesting a carpentry or construction environment.

**DE L'ÉVALUATION DE L'AIDE  
VERS L'ÉVALUATION  
DU DÉVELOPPEMENT**

# CONTENU

PRÉFACE.....	1
<b>Volet 1: RENFORCER LES CAPACITÉS EN ÉVALUATION AU NORD ET AU SUD</b> .....	<b>5</b>
Certification des organisations financées par la coopération belge au développement.....	5
Développer les capacités en suivi-évaluation au sud.....	9
<b>Volet 2: ÉVALUER L'AIDE POUR QUELLE CROISSANCE INCLUSIVE ET DURABLE?</b> .....	<b>13</b>
Appui au secteur privé par la coopération belge – Chiffres clés.....	13
Évaluation de l'appui au secteur privé par la coopération belge au développement.....	16
<b>Volet 3: LA PROGRAMMATION CONJOINTE, UNE POSITION COMMUNE DE L'UNION EUROPÉENNE?</b> .....	<b>27</b>
<b>Volet 4: QUEL SUIVI DE NOS ÉVALUATIONS?</b> .....	<b>31</b>
<b>Volet 5: NOTRE PROGRAMME ET SON AVANCEMENT</b> .....	<b>39</b>
Entrepreneuriat durable inclusif au Bénin.....	39
Impact de la coopération universitaire.....	40
Éducation au développement.....	42
Impact de cinq interventions des acteurs de la coopération non gouvernementale.....	42
BIBLIOGRAPHIE.....	45

Photo de couverture: ©SES – Projet Enabel – Appui au développement économique local par la mise à disposition de hangars pour les charpentiers de Muhanga au Rwanda.



# ABBREVIATIONS

<b>AI</b>	Acteurs institutionnels
<b>ASF</b>	Avocats Sans Frontières
<b>ARES</b>	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
<b>AZV</b>	Artsen Zonder Vakantie
<b>BIO</b>	Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement
<b>BIS</b>	Beweging voor Internationale Solidariteit
<b>CAD</b>	Comité d'Aide au Développement
<b>CSC</b>	Cadres Stratégiques Communs
<b>CTB</b>	Coopération technique belge (à présent Enabel)
<b>DGD</b>	Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide humanitaire
<b>ECB</b>	Évaluation Capacity Building
<b>ENA RDC</b>	École Nationale d'administration publique de la République Démocratique du Congo
<b>IATI</b>	International Aid Transparency Initiative
<b>JP</b>	Joint Programming
<b>LIC</b>	Low Income Countries (pays à revenus faibles)
<b>M&amp;E</b>	Monitoring et Évaluation
<b>MIC</b>	Middle Income Countries (pays à revenus moyens)
<b>MPME</b>	Micro-, Petites et Moyennes Entreprises
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et Développement Économiques
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PMA</b>	Pays les Moins Avancés
<b>PSD</b>	Private Sector Development
<b>PS4D</b>	Private Sector For Development
<b>SEAE</b>	Service européen pour l'Action extérieure
<b>SES</b>	Service de l'Évaluation spéciale
<b>TDC</b>	Trade for Development Center
<b>VECO</b>	VredesEilanden Country Offices (à présent Rikolto)
<b>VLIR</b>	Vlaamse Interuniversitaire Raad

Éditeur responsable:  
Dirk Achten, Président  
du comité de direction

Egmont  
Rue des Petits Carmes 15  
B-1000 Bruxelles  
+32 (0)2 501 38 34  
[www.diplomatie.belgium.be](http://www.diplomatie.belgium.be)  
[www.dg-d.be](http://www.dg-d.be)  
[ses-dbe@diplobel.fed.be](mailto:ses-dbe@diplobel.fed.be)

Production graphique:  
[thecrewcommunication.be](http://thecrewcommunication.be)

Numéro de dépôt légal =  
0218/2018/011



# PRÉFACE

Aujourd'hui, notre mandat porte sur l'évaluation de l'aide au développement. Notre champ d'action possible porte en effet sur toute activité de l'Etat fédéral reconnue comme aide publique au développement par l'OCDE. Si l'aide est un moyen, le développement est l'impact souhaité. Entre l'aide et le développement, il n'y a pas de relation purement linéaire. C'est aussi l'esprit de l'agenda 2030 qui ambitionne de transformer le monde à travers un Programme de développement durable et dont les moyens d'actions vont au-delà de l'aide. Cette démarche transformatrice présente de nombreux enjeux pour l'évaluation.

L'observation des progrès des Objectifs de Développement Durable (ODD) devra être appuyée par des données nationales pertinentes et fiables ainsi que par des évaluations visant à expliquer le pourquoi et le comment des changements observés. Ceci nécessite de renforcer les capacités en évaluation au Nord comme au Sud afin que les différents acteurs impliqués puissent prendre du recul sur le sens de leurs interventions dans une optique de développement. Le présent rapport illustrera nos initiatives visant le renforcement des capacités en évaluation.

L'agenda 2030 met également en évidence, à travers des ODD indissociables et interconnectés, que les politiques sont davantage inter-reliées et ne peuvent dès lors plus être évaluées sous le seul prisme de l'aide. Nous le verrons notamment à travers l'évaluation de l'appui au secteur privé. En outre, nos futures évaluations devront prendre aussi en compte la diversification du paysage du financement du développement par des modalités, des instruments et des partenariats d'aide plus complexes.

L'Agenda 2030 ne doit pas nous faire perdre de vue des engagements pris antérieurement comme ceux de la Déclaration de Paris de 2005 sur l'harmonisation et l'alignement de l'aide. Aussi restons-nous actifs dans des évaluations conjointes avec d'autres bailleurs et notamment l'Union européenne.

Enfin, nous souhaitons accorder plus d'attention au suivi des recommandations des évaluations en partenariat avec la DGD ainsi qu'avec les autres organisations financées par la coopération belge. Un premier exercice a été fait par la DGD sur les évaluations présentées dans le rapport de l'an dernier. Nous devons initier une réflexion sur la façon d'intégrer également les organisations concernées à cet exercice de façon souple.

Nous terminerons par une présentation des activités relatives à nos évaluations en cours et par la liste de celles qui sont planifiées pour les deux prochaines années.

Les challenges pour nos futures évaluations sont nombreux. Pour que celles-ci soient utiles aux décideurs, politiques et citoyens, nous devons poursuivre des analyses rigoureuses. Ainsi, des travaux sur l'impact sont encore conduits en partenariat avec les organisations financées. Le suivi doit permettre de mesurer des progrès et l'évaluation doit aller au-delà pour apprécier si les progrès sont équitables, pertinents et durables. Ces éléments mis en évidence aident à démontrer la redevabilité des actions et à accélérer les changements en mettant l'attention sur l'amélioration de l'apprentissage et de l'innovation.

La prise en considération des Objectifs de Développement Durable nécessite d'intégrer des questions comme l'équité, la participation, et, pour que le développement soit inclusif et ne laisse personne sur le bord du chemin, il faut tenir compte des principes et des normes relatifs aux droits de l'homme. C'est pourquoi, des réflexions sont en cours au sein du CAD de l'OCDE sur les critères d'évaluation qui sont d'ailleurs repris dans notre réglementation de base. L'exercice peut conduire à les préciser ou les adapter afin que ceux-ci permettent d'aborder les défis liés au changement de paradigme et que les évaluateurs soient suffisamment équipés pour aborder les différents problèmes. Au sein de notre service, nous avons initié des réflexions pour prendre en compte une approche basée sur les droits humains dans nos futures évaluations-pays.



# LES MESSAGES CLÉS

## NOTRE SERVICE A INITIÉ SA NOUVELLE TÂCHE DE CERTIFICATION DES CAPACITÉS EN ÉVALUATION

Notre service a initié sa mission de certifier les capacités en évaluation des organisations de coopération au développement financées par l'État belge. Nous avons conçu la certification comme un processus d'apprentissage dynamique et actif. Notre volonté est de renforcer la qualité des évaluations menées pour que celles-ci contribuent aux réflexions sur le sens des actions mises en œuvre par les organisations tant dans le dialogue avec les autorités de financement qu'avec leurs partenaires locaux.

## L'AGENDA 2030 RENFORCE LE RÔLE ET LES BESOINS EN ÉVALUATION NOTAMMENT DANS LES PAYS PARTENAIRES

Notre service contribue aussi à sa petite échelle aux efforts internationaux de renforcement des capacités en évaluation au Sud. De tels efforts visent à ériger des systèmes de suivi et d'évaluation qui soient davantage capables d'éclairer la contribution des différentes actions à l'amélioration des conditions de vie dans les contextes du pays considéré.

## L'ÉVALUATION DE L'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ MET EN ÉVIDENCE DES INTERVENTIONS AYANT ATTEINT DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

La coopération belge a adapté ses politiques et stratégies au cours des années à l'évolution du paradigme international vers davantage d'appui au développement du secteur privé (PSD) qui atteint près de 200 millions d'Euro par an. Plus récemment, elle accorde un rôle important pour le secteur privé dans le développement international (PS4D). Elle a par ailleurs lancé une série d'initiatives intéressantes comme la Belgian SDG Charter et les humanitarian/development impact bonds. Au niveau des interventions examinées sur le terrain, celles-ci étaient généralement pertinentes et bien conçues et ont permis d'atteindre des résultats de développement, surtout en matière d'augmentation de la production, de la

productivité et des revenus, et dans une moindre mesure de l'emploi.

### **L'APPROCHE FRAGMENTÉE DES ORGANISATIONS DE LA COOPÉRATION BELGE REND DIFFICILE L'ADOPTION D'UNE STRATÉGIE GLOBALE**

Le fonctionnement de la coopération belge reste assez cloisonné entre acteurs du PSD (BIO, Enabel/CTB, TDC, ONG, universités, etc.). Il y avait, au moment où l'évaluation a démarré (mai 2017), peu d'approches stratégiques permettant de capitaliser sur les forces des différents acteurs pour créer une réelle valeur ajoutée belge dans certains domaines ou pays et mener à des résultats d'envergure.

L'évaluation soulève des questions sur les interrelations avec la diplomatie économique et, dans la perspective de l'agenda 2030, l'impact de notre économie sur l'inclusivité et la durabilité dans les pays du Sud doit aussi être intégré. De façon comparative à d'autres pays, la Belgique s'est adaptée à ce nouveau paradigme moins rapidement et fortement. Les acteurs belges ne sont pas ou peu associés aux mécanismes de coordination internationaux dédiés au PSD et la Belgique n'est, de fait, pas perçue sur le terrain comme un acteur actif en la matière.

### **LA PROGRAMMATION CONJOINTE RENFORCE LA COORDINATION DES BAILLEURS DE L'UNION EUROPÉENNE MAIS N'ABOUTIT PAS RÉELLEMENT À PARLER D'UNE SEULE VOIX**

La Belgique est associée à des programmes conjoints avec la Commission européenne et des États membres dans certains pays partenaires de la coopération. Ce mécanisme contribue à une aide plus coordonnée, partiellement plus efficace, plus prévisible, mieux cartographiée ainsi qu'à une plus grande visibilité de l'UE et de ses États membres.

La programmation conjointe fait toutefois face à des difficultés car les différents bailleurs conservent des cycles budgétaires et de

programmation propres qui freinent une synchronisation de la mise en œuvre de l'aide avec les stratégies. En outre, les sources de financement sont de plus en plus différenciées. Et l'appropriation par les pays partenaires en est à peine renforcée.

### **ENFIN, NOTRE SERVICE EN PARTENARIAT AVEC LA DGD S'ATTÈLE À METTRE EN PLACE UN MÉCANISME DE SUIVI DES ÉVALUATIONS**

Notre service veille à mettre en place avec la DGD un mécanisme de suivi des recommandations. La planification adéquate par rapport au cycle des décisions reste un challenge. Des décisions sont parfois prises avant l'aboutissement de l'évaluation. Toutefois, ce suivi par la DGD était intéressant car il a permis de mettre en évidence que le management s'était souvent approprié les constats des évaluations et que de nombreuses recommandations avaient été traduites dans des mesures concrètes. Par exemple, le suivi des évaluations d'impact ONG montre que le focus porte davantage sur les effets sur les populations.

En outre, des incitants ont été mis en place pour assurer un meilleur suivi et évaluer l'impact des interventions. Le suivi de l'évaluation visant la durabilité de la coopération gouvernementale aboutit à une analyse plus nuancée. Des dispositions ont été mises en place avec la réforme Enabel pour assurer plus de flexibilité et mettre davantage l'accent sur les résultats. La durabilité (effets durables générés après la fin des interventions) reste toutefois un réel enjeu en particulier dans les États fragiles et les pays les moins avancés.





# RENFORCER LES CAPACITÉS EN ÉVALUATION AU NORD ET AU SUD

## CERTIFICATION DES ORGANISATIONS FINANCÉES PAR LA COOPÉRATION BELGE AU DÉVELOPPEMENT

### La loi de 2013, un cadre responsabilisant

Le cadre légal a fait évoluer la fonction d'évaluation et va plus loin dans la responsabilisation des acteurs. Ceux-ci conduisent eux-mêmes les évaluations de leurs interventions, tant à des fins d'apprentissage que pour rendre des comptes à l'État belge quant aux résultats des interventions que celui-ci finance. Le cadre légal doit également permettre que le Service de l'Évaluation spéciale (SES) puisse mettre l'accent sur des évaluations au niveau stratégique et politique et doive moins se concentrer sur le niveau de l'intervention.

### Augmenter la qualité des interventions et des évaluations...

Les organisations de la société civile (OSC), les acteurs institutionnels (AI), Enabel et la Société belge d'investissement pour les pays en développement (BIO) sont responsables des évaluations de leurs propres interventions. Afin de garantir la qualité de ces évaluations, le SES a été chargé de la certification des systèmes d'évaluation

des organisations de la coopération belge au développement qui s'élèvent à une nonantaine au total. En d'autres termes, le SES est chargé de confirmer que les systèmes d'évaluation (et indirectement aussi les systèmes de suivi) de ces différents acteurs correspondent à un nombre d'exigences en termes de qualité. Le SES est également responsable de l'évaluation ex-post de la qualité de ces systèmes.

Le tout s'inscrit dans la volonté d'améliorer la qualité et les résultats des interventions. L'importance de tirer des leçons, non seulement de ses propres évaluations, mais également de celles des autres acteurs, est soulignée. Ces évaluations permettent de réorienter les interventions afin d'en optimiser les résultats. D'autre part, il faut également investir dans une meilleure qualité des évaluations et dans une meilleure utilisation de celles-ci.

**« Nous avons saisi la certification comme un levier afin de mettre plus rapidement en œuvre notre agenda de suivi et évaluation. »**

VLIR-UOS

## ... Par une approche d'apprentissage

Contrairement à ce que le mot « certification » pourrait laisser supposer, aucune sanction n'est actuellement prévue en cas de non-certification. L'absence de sanctions, ou de « bâton », ouvre par contre la voie à une approche participative visant l'apprentissage et l'amélioration. L'approche choisie, après une étude préparatoire et une large consultation des différents acteurs impliqués, est celle d'Evaluation Capacity Building (ECB). Le certificat ECB confirme la qualité du système d'évaluation (externe), de la pratique d'évaluation de l'organisation et de son engagement à s'améliorer. Le processus veut stimuler l'apprentissage en commençant par une autoévaluation collective menée par l'organisation, qui est ensuite mise au défi lors d'une visite et étude documentaire effectuées par un assesseur externe.

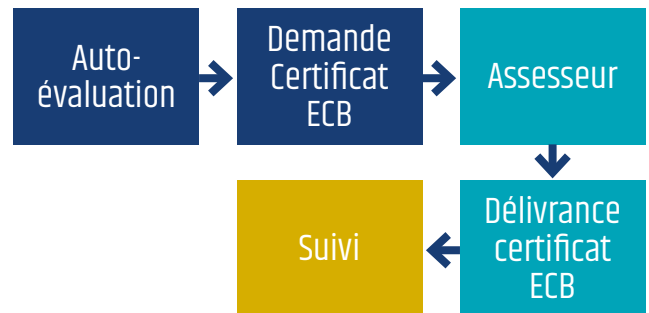
L'obtention d'un certificat ECB n'est cependant pas un aboutissement, mais constitue au contraire le point de départ d'un cycle d'amélioration continue.

L'originalité de cette certification, par rapport à d'autres instruments préexistants chez d'autres bailleurs, est que la qualité des rapports d'évaluations n'est qu'un des aspects examinés. L'intégration du processus d'évaluation au sein de l'organisation et l'usage que celle-ci fait des produits de l'évaluation sont également pris en compte.

**« Nous nous voyons comme une organisation qui apprend, curieuse de mieux connaître comment les choses se passent ailleurs. La certification nous permet de continuer à apprendre et améliorer notre système d'évaluation. »**

*Artsen Zonder Vakantie*

## Des étapes pour prendre du recul



Le processus de certification se déroule en plusieurs étapes qui sont présentées brièvement ci-dessus. Huit organisations ont déjà relevé le défi en tentant d'obtenir un certificat ECB dans le cadre de la phase test de la méthodologie élaborée pour la certification. Toutes ont réussi. Il s'agit des organisations de la société civile (OSC) suivantes: VIA Don Bosco, Caritas International, Entraide et Fraternité, de Beweging voor Internationale Solidariteit (BIS, asbl du ACLVB), Avocats Sans Frontières (ASF) et Artsen Zonder Vakantie (AZV). Il y avait aussi l'acteur institutionnel VLIR-UOS ainsi qu'Enabel. Pour cette dernière, l'obtention d'une certification était aussi une condition pour la conclusion du nouveau contrat de gestion avec l'État belge.

Les « éléments » du système d'évaluation examinés dans le cadre de la certification sont les suivants: (1) la capacité en évaluation de l'organisation, (2) les processus d'évaluation qu'elle met en œuvre et (3) les rapports d'évaluation qui en découlent. L'utilisation des produits d'évaluation est également analysée: comment l'acteur en question intègre-t-il l'évaluation dans sa propre politique? L'évaluation est-elle utilisée afin d'en tirer des leçons pour le fonctionnement de l'organisation? Pour chaque élément, des critères et sous-critères d'attribution de scores ont été définis. Les scores sont attribués selon une échelle à cinq points et ils sont accompagnés d'une justification écrite.



« Le processus de certification nous a permis de mettre le doigt sur le caractère quelque peu isolé du processus d'évaluation externe chez ASF, essentiellement vu comme une contrainte de redevabilité face à notre politique globale de suivi-évaluation davantage perçu comme intégré à l'organisation. »

*Avocats Sans Frontières*

## Autoévaluation pour s'améliorer

Le processus démarre par une autoévaluation que l'organisation effectue elle-même. Un manuel a été prévu à cet effet, pour guider l'organisation à travers les différentes étapes. À l'aide des scores que l'organisation s'attribue, elle identifie ses forces et faiblesses et détermine des points d'amélioration. Ces derniers mènent à un plan d'amélioration qui est également rédigé lors de cette même étape.

Tant l'autoévaluation que le plan d'amélioration sont établis sur base de concertations au sein de l'organisation, impliquant les différents niveaux. Par conséquent, il ne s'agit pas uniquement d'impliquer la personne qui gère le suivi et l'évaluation, mais aussi la direction et le gestionnaire de dossier. Il est également possible d'inclure le partenaire local à ce processus. De cette façon, la certification vise à contribuer à un processus de réflexion sur le suivi-évaluation au sein de l'organisation.

« Nous avons tous un système de suivi-évaluation. Notre vélo solitaire. La phase test nous a permis d'acquérir du matériel, de nous professionnaliser afin de pouvoir continuer à pédaler. Certes, ce matériel rend le vélo plus lourd, mais cela nous permet d'être mieux équipés pour l'amélioration de notre suivi-évaluation. »

*Entraide & Fraternité*

## Un seuil minimum pour le démarrage d'un processus d'amélioration

Sur base du résultat de l'autoévaluation, l'organisation peut envisager une demande de certification auprès du Service de l'Évaluation spéciale (SES). En effet, il y a un nombre de conditions de base que l'organisation doit remplir avant de pouvoir introduire une demande.

Si l'organisation n'obtient pas un score suffisant pour quatre des six critères de base, elle ne peut pas être certifiée. Cela n'aurait donc pas de sens d'introduire une demande si le seuil minimal n'est pas atteint.

Les six critères, dont quatre doivent être suffisamment développés au sein de l'organisation, sont les suivants :

- L'organisation dispose d'un **programme d'évaluation pluriannuel** qui traduit la vision de l'organisation et sa manière d'organiser et d'articuler la fonction d'évaluation.
- Il y a une **adéquation entre évaluation et prise de décision** : les cycles se rapportent l'un à l'autre de façon à ce que les résultats des évaluations puissent effectivement être utilisés lors de la prise de décisions.
- Les **rôles et tâches de toutes les parties prenantes internes et externes** (y compris les organisations partenaires) sont définis, ce qui contribue à des évaluations indépendantes et de qualité.
- **Des instruments, procédures et directives** pour la préparation, la mise en œuvre et l'utilisation effective des évaluations existent. L'organisation les met à disposition de toutes les parties prenantes et veille à leur mise en œuvre et efficacité.
- L'organisation dispose d'un **système de suivi et d'évaluation** qui permet d'avoir accès à des données pertinentes, crédibles et utiles pour les évaluations planifiées.

→ Les **dirigeants** et/ou personnes impliquées dans la prise de décision **stimulent la pratique de l'évaluation et l'utilisation** des résultats des évaluations.

Une organisation qui a ce qu'il faut pour garantir qu'elle remplit quatre des six critères (qui obtient donc un score de 4/5 sur l'échelle), peut introduire une demande de certification auprès du SES.

## Demande de certification

Lorsque l'autoévaluation et le plan d'amélioration sont prêts, et que l'organisation pense atteindre le seuil minimum défini, elle peut alors se présenter au SES. Celui-ci vérifie que la demande est complète, et que l'organisation répond effectivement aux critères de base. Si c'est bien le cas, un assesseur externe est désigné.

## L'organisation est mise au défi par un assesseur externe

L'assesseur est un expert externe, indépendant de l'organisation qu'il visite. L'assesseur a pour objectif de vérifier, à travers sa propre analyse de la documentation disponible et via des entretiens, si l'autoévaluation de l'organisation correspond à la réalité. L'assesseur entame donc le dialogue avec l'organisation au sujet de l'autoévaluation et du plan d'amélioration qui l'accompagne, mais effectue également sa propre appréciation de la qualité d'un échantillon des évaluations effectuées dans les années passées par l'organisation.

L'assesseur rédige un rapport avec ses observations, sur lequel il se base pour donner un avis de certification ou proposer une certification sous conditions.

**« La certification était une occasion d'avoir des échanges critiques et constructifs entre nous, chez Caritas International**

**ainsi qu'avec l'assesseur. Nous réfléchissons ensemble à des solutions possibles.»**

*Caritas International*

## Certificat délivré par le SES

Le SES reçoit le rapport et la recommandation de l'assesseur, suite à quoi il délivre ou non le certificat ECB. Si le certificat est octroyé sous conditions, ces dernières sont vérifiées trois mois plus tard. Si elles sont remplies, le certificat ECB est octroyé définitivement.

La mise en œuvre du plan d'amélioration est suivie par différentes instances. Pour les OSC et les AI, cela passe par le dialogue institutionnel avec la DGD, le bailleur. Pour BIO et Enabel, le suivi de la mise en œuvre du plan d'amélioration se fera au sein du Conseil d'Administration.

**« Le processus de certification de la fonction d'évaluation était comme un chemin qui s'étalait devant nous: nous connaissions la destination (certification et plan d'amélioration) mais nous n'avions pas de prise sur le temps ou sur les différents paysages que nous traverserions. Ce fut toutefois un beau voyage... tout en étant finalement aussi seulement un début: nous entamons un cheminement vers le changement par la mise en œuvre d'un plan d'amélioration ambitieux mais réaliste.»**

*Enabel*

## Timing

Toutes les organisations impliquées devraient avoir introduit leur demande de certification avant fin mai 2019. Après l'introduction d'une demande, l'organisation devrait recevoir la visite d'un assesseur dans les trois mois.

Le Service de l'Évaluation spéciale a sondé les organisations pour connaître le planning qu'elles s'étaient fixé pour introduire leur demande. La plupart d'entre elles pourront introduire leur demande au plus tôt en septembre 2018. Le SES a donc un an pour certifier les 80 organisations restantes.

Le certificat ECB qui est octroyé est valable jusqu'à la fin de la période de programmation en cours (2021). Après cette date, un nouveau cycle de certification devra démarrer, dans lequel les progrès réalisés par les organisations sera visible.

Pour plus de détails, vous pouvez consulter le site Web du SES: [https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation\\_au\\_developpement/nos\\_methodes\\_de\\_travail\\_service\\_evaluation\\_speciale/certification](https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/nos_methodes_de_travail_service_evaluation_speciale/certification)



↑ Le 20 février dernier, nous présentions le système de certification aux organisations concernées.

## DÉVELOPPER LES CAPACITÉS EN SUIVI-ÉVALUATION AU SUD

### Évaluation et Gouvernance

En complément des tâches d'évaluation et de certification, le mandat du service évaluation spéciale de la coopération au développement comprend également des activités de renforcement de la capacité d'évaluation dans les pays partenaires<sup>1</sup>. Pour les partenaires internationaux du développement, des systèmes d'évaluation crédibles sont une dimension importante de la gouvernance. L'évaluation peut permettre une meilleure compréhension de la façon dont le développement fonctionne et améliore la transparence et la redevabilité mutuelle.

L'évaluation et le renforcement des capacités en la matière ont globalement reçu une attention croissante. En témoigne notamment la résolution<sup>2</sup> des Nations Unies adoptée en 2014 visant le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays. L'agenda 2030 affirme que le suivi des Objectifs de Développement Durable (ODD ou SDG en anglais) s'appuie sur des évaluations menées au niveau des pays et met en exergue le besoin de renforcement des capacités en évaluation. L'évaluation est une démarche qui permet d'apprécier comment évolue l'atteinte des résultats visés et la façon dont les actions y contribuent.

1. Cfr. Art.2 §4 de l'Arrêté Royal du 25 février 2010 modifié par l'AR du 25 avril 2014  
2. 69/237



## Évaluer le développement

Au cours des dernières années, la tendance internationale vise à intégrer davantage les pays partenaires et les acteurs du Sud dans les évaluations du développement. Si, pour les bailleurs, l'évaluation est un moyen de rendre compte des moyens publics consacrés à la coopération au développement, pour les pays partenaires, l'évaluation peut être un outil intéressant pour apprécier les effets de programmes sur le développement. La perspective peut être plus large que l'aide en ayant un regard sur les politiques nationales de développement, pour identifier en quoi elles contribuent à la santé des populations, aux niveaux d'éducation, etc.

## Quelle présence de l'évaluation spéciale ?

Jusqu'à présent, les initiatives du Service de l'Évaluation spéciale avaient permis de financer le CLEAR francophone au Sénégal (programme de renforcement des capacités en monitoring et évaluation rassemblant des institutions académiques et des bailleurs pour contribuer à la prise de décision basée sur des preuves dans les pays en développement) ainsi que des bourses permettant à des acteurs du Sud de participer à des conférences internationales et des ateliers de renforcement des capacités en monitoring et évaluation.

Le rôle de notre service est plutôt vu comme celui d'un facilitateur que comme celui d'un bailleur majeur. D'une part, ce n'est pas notre principal mandat et, d'autre part, les moyens sont limités pour ce type d'appui, à savoir la mise à disposition de l'expertise propre de notre personnel et d'une ligne «subsidés» qui s'élève à un maximum de 150.000€ en 2018.

Nos appuis sont davantage de nature ponctuelle et viennent en complémentarité des initiatives internationales ou des organisations financées par la coopération belge. Ces dernières ont en

effet également un rôle de renforcement des capacités en évaluation à travers leurs interventions. Par exemple, Enabel a développé un outil pour identifier les capacités en évaluation lors de la préparation d'un cycle de programmation avec un pays. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure les interventions d'un programme de coopération peuvent utiliser les systèmes nationaux.

Nos interventions de renforcement des capacités en évaluation se concrétisent par la diffusion de nos travaux à l'échelle internationale, le financement de séminaires ou de formations en évaluation ou la mise à disposition de notre expertise en fonction des demandes. En outre, pour nos propres évaluations, nous faisons appel à des équipes mixtes (Nord-Sud), ce qui contribue aussi à renforcer l'expertise dans nos pays partenaires.

Nous contribuons également à la coordination des efforts à l'échelle internationale. Ainsi, notre service participe au groupe de travail pour le développement des capacités en évaluation du Réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE. Nous avons ainsi développé une vision commune soulignant la pertinence de l'évaluation dans les pays partenaires à l'horizon 2022, ainsi que la mise au point d'initiatives visant le renforcement de la coordination des efforts pour améliorer les capacités d'évaluation et la défense d'une plus forte reconnaissance internationale de l'évaluation comme un pilier de bonne gouvernance.

Quelques exemples de nos initiatives en renforcement des capacités en évaluation sont illustrés ci-dessous :

### Partenariat avec l'École Nationale d'Administration Publique (ENA) en RDC

L'évaluatrice spéciale s'est rendue à Kinshasa pour donner une formation en « *formulation et évaluation des politiques publiques* » de quatre journées en collaboration avec un expert congolais, le Professeur Bavon Mupenda. Cette formation s'inscrivait dans le cadre d'un partenariat entre l'Institut Egmont et l'École Nationale d'Administration publique de la République Démocratique du Congo (ENA RDC). L'ENA est l'un des instruments de la Réforme et Modernisation de l'Administration Publique congolaise, la mission étant de participer au rajeunissement et au renforcement des capacités du personnel de l'État. Chaque année, 100 étudiants motivés sont ainsi formés dans cette institution pour qu'ils intègrent ensuite l'administration publique congolaise et contribuent au changement. Le SES accueillera une stagiaire congolaise de la promotion « Mandela » pour une durée de 3 mois.



### Séminaire organisé par l'Université d'Anvers

Le SES soutient l'organisation d'un séminaire<sup>3</sup> visant à réunir des experts en évaluation membres des réseaux professionnels<sup>4</sup> dans les pays en développement. Celui-ci aura lieu en octobre 2018. Il permettra à 25 experts en évaluation de devenir des forces motrices du renforcement tant de leurs systèmes nationaux de suivi et d'évaluation que de leurs propres réseaux nationaux. Il vise à attirer des experts du secteur gouvernemental, de la société civile, du parlement, des bureaux de vérification, des organismes donateurs, du secteur privé et du monde académique. La priorité est mise sur des ressortissants des pays partenaires de la coopération belge (bilatérale directe et indirecte).

3. Il s'agit de la troisième session, les deux précédentes étaient financées par le VLIR UOS.

4. VOPes (Volunteer Organizations for Professional Evaluation).





© SFS

↑ *Projet Enabel - Appui à des associations de coopératives dans le domaine du cuir et de la chaussure (district de Gakenke au Rwanda).*



# VOLET 2 ÉVALUER L'AIDE POUR QUELLE CROISSANCE INCLUSIVE ET DURABLE ?

## APPUI AU SECTEUR PRIVÉ PAR LA COOPÉRATION BELGE – CHIFFRES CLÉS

L'appui au secteur privé par la coopération belge comprend tant le développement du secteur privé local dans les pays en développement (Private Sector Development, PSD) que l'implication du secteur privé belge (et international) pour atteindre les Objectifs de Développement durable (ODD) (Private Sector For Development, PS4D).

La **cartographie** de l'appui au secteur privé, réalisée dans le cadre de l'évaluation de l'appui au secteur privé, se base sur les données PRISMA de la DGD. Il est important de souligner la difficulté

de recueillir ces données puisque le secteur privé n'apparaît pas comme un « marqueur » bien défini dans la base de données, et qu'il n'existe pas non plus de catégorisation pour les projets liés à ce domaine. Cela est notamment lié au fait que l'appui au secteur privé ne représente pas un objectif en soi, mais plutôt un moyen, de par son caractère transversal, d'atteindre les objectifs de développement que la Belgique s'est fixée. Les données qui ont pu être recueillies couvrent la période allant de 2013 à 2016.

↓ *Rwandan Mountain Tea financé par BIO.*



## Répartition par acteur

En incluant **tous les acteurs**, le montant total de l'appui au secteur privé atteint près d'un milliard d'euros pour la période 2013-2016, soit environ **250M€ par an**. Si l'on considère uniquement l'appui au secteur privé par les **acteurs belges**, et qu'on exclut donc l'appui via le multilatéral et l'UE, on arrive à un total de 795M€ pour cette même période, soit environ **200M€/an**.

**BIO est un acteur prépondérant, mais n'est pas le seul.** En regardant la totalité de l'appui au secteur privé par les acteurs belges sur cette période (2013-2016), BIO, la Société belge d'Investissement pour les pays en développement, gère plus de la moitié du budget, soit 61%. Il est important de souligner que l'aide est octroyée sous forme de prêts à BIO alors qu'il s'agit de dons pour les autres acteurs. Seuls les déboursements ont été pris en considération pour l'évaluation, les remboursements des prêts reçus par BIO et les intérêts ont donc été exclus. Les dépenses mises en œuvre par **Enabel**, anciennement connue sous

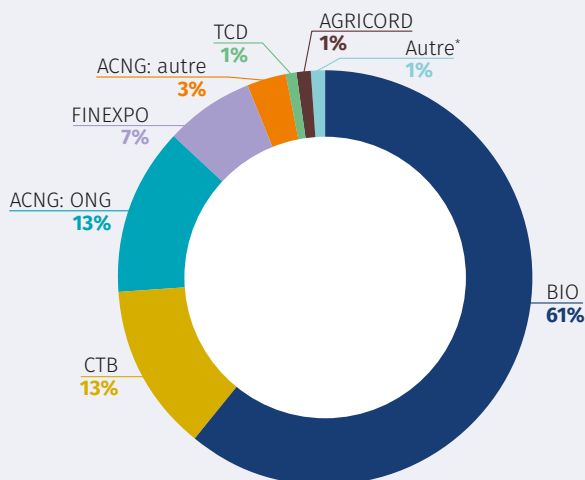
le sigle CTB, s'élèvent à 13%, et également à 13% par les **ONG**. Le TDC représente 1% et Agricorn et les Exchange représentent quant à eux moins d'un pourcent du budget.

## Répartition géographique

Près de la moitié de ce soutien belge au développement du secteur privé est distribué en Afrique sub-saharienne (46%). À l'Amérique latine et les Caraïbes revient 19% de cette contribution, vient ensuite l'Asie du Sud (13%), l'Asie de l'Est et le Pacifique (9%) et enfin le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord qui bénéficient de 5% des fonds. Les 60M€ restants (8%) sont employés dans des projets internationaux.

Parmi les dépenses totales pour le développement du secteur privé: 61% est destiné à des pays à **revenus intermédiaires** et 30% à des pays à **revenus faibles**. Les 9% restants vont à des projets internationaux et régionaux.

RÉPARTITION PAR ACTEUR

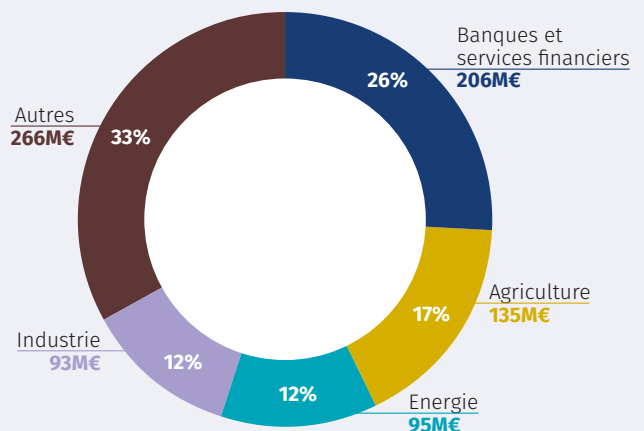


Total acteurs belges : 795M€

\* Incl. régions, provinces et communautés belges (R/C/P), et pays partenaire.

Source: ADE, sur base de PRISMA

RÉPARTITION SECTORIELLE



Total dépenses acteurs belges : 795M€

Source: ADE, sur base de PRISMA et de la classification du CAD.



↑ *Projet Enabel - Appui au développement économique local par la mise à disposition de hangars pour les charpentiers de Muhanga au Rwanda.*

## Répartition sectorielle

Le secteur de la banque et des services financiers est le plus grand bénéficiaire, de par l'appui via BIO (26% des fonds, ou 206M€). Le secteur de l'agriculture, comme secteur prioritaire pour l'appui à une croissance économique durable, reçoit 17% des fonds (135M€). Ensuite viennent l'énergie (12% des fonds, ou 95M€) et l'industrie (12% des fonds, ou 93M€). Les 33% restants (d'une valeur de 266M€) sont distribués aux secteurs de l'éducation, de la communication et du transport.

## UN APPUI IMPORTANT EST DESTINÉ À LA CRÉATION DES FONDEMENTS POUR LES INVESTISSEMENTS PRIVÉS

Enfin, si l'on regarde la répartition des fonds selon la typologie utilisée pendant l'évaluation, l'on constate que 466M€ ont été consacrés à la création des fondements pour les investissements privés dans les pays en développement, principalement à travers BIO et la coopération multilatérale. La promotion de systèmes économiques compétitifs (223M€) et le soutien ciblé pour le développement des entreprises locales (228M€), mobilisent quant à eux un nombre important d'acteurs d'appui au secteur privé. Enfin, 62M€ ont été alloués à la mobilisation du secteur privé international à travers FINEXPO et BIO.





↑ Projet TDC - La coopérative Koakaka au Rwanda est certifiée « Fairtrade » et a été coachée en marketing.

## ÉVALUATION DE L'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ PAR LA COOPÉRATION BELGE AU DÉVELOPPEMENT

### Introduction

L'appui au secteur privé a progressivement acquis une place centrale au sein de la coopération belge au développement. Tout d'abord, la loi relative à la Coopération au Développement du 13 mars 2013 identifie le développement du secteur privé local comme un levier d'action pour atteindre un objectif général de développement humain durable (private sector development, PSD). Il vise à aider les entreprises à sortir du secteur informel et ainsi augmenter, par les taxes, les recettes de l'état et lui permettre une redistribution pour l'accès aux services sociaux de base. Plus récemment, la politique de coopération vise aussi à impliquer davantage le secteur privé, à savoir notamment les entreprises et les outils de

financement des pays développés ou émergents pour des objectifs de développement (private sector for development, PS4D<sup>5</sup>).

### Portée

L'évaluation de l'appui au secteur privé est centrée notamment sur la note stratégique de 2014 « Coopération belge au développement et secteur privé local: un appui au service du développement humain durable » ainsi que sur les orientations successives plus récentes et leur mise en œuvre sur le terrain. Cette note stratégique avait été adoptée en avril 2014 et a vite été rendue obsolète par l'arrivée du nouveau gouvernement en octobre 2014 qui a mis de nouveaux accents

5. Ce dernier est plus récent dans la politique belge (notamment note de politique générale 2017, NS PSD) et porte davantage sur la façon dont les bailleurs peuvent travailler avec les entreprises et les outils de financement des pays développés (et dans une certaine mesure les pays émergents) pour des objectifs de développement, notamment le développement du secteur privé.

ainsi que par l'évolution rapide du contexte international. Il s'agissait d'évaluer l'appui au secteur privé par les acteurs belges de la coopération au développement entre 2013 et mai 2017, ce qui représente, selon la cartographie réalisée, environ 200M€ par an.

Les acteurs belges de l'appui au secteur privé sont BIO, Enabel, le Trade for Development Center (TDC), les OSC et autres acteurs de la coopération non-gouvernementale (comme les universités, syndicats, etc.) et les organisations spécialisées en appui au secteur privé tels que Ex-Change-Expertise asbl, Exchange vzw, Agricord, The Shift. L'objectif n'était pas d'évaluer ces acteurs ou leurs programmes individuellement, mais bien d'évaluer l'approche stratégique en matière d'appui au secteur privé ainsi que les synergies et complémentarités entre ces acteurs.

Outre une enquête en ligne auprès du personnel de la DGD et d'Enabel dans les pays partenaires, trois missions de terrain ont eu lieu: au Pérou, en Tanzanie et au Rwanda. Dans chaque pays, cinq interventions furent sélectionnées comme études de cas.

## Constats/conclusions

La coopération belge a adapté ses politiques et stratégies au cours des années à l'évolution du paradigme international vers davantage d'appui au développement du secteur privé (PSD) et à un rôle important pour le secteur privé belge et international dans le développement (PS4D). Elle a par ailleurs lancé une série d'initiatives intéressantes comme la Belgian SDG Charter et les humanitarian / development impact bonds. Au niveau des interventions sur le terrain, les projets examinés étaient généralement pertinents et bien conçus et ont permis d'atteindre des résultats de développement, surtout en matière d'augmentation de la production, de la productivité et des revenus, et dans une moindre mesure de l'emploi.

De façon comparative à d'autres pays, la Belgique

s'est adaptée à ce nouveau paradigme moins rapidement et moins fortement. Les acteurs belges ne sont pas ou peu associés aux mécanismes de coordination internationaux dédiés au PSD et la Belgique n'est, de fait, pas perçue sur le terrain comme un acteur actif en la matière. La coopération est déconnectée du secteur privé belge et reste assez cloisonnée entre acteurs du PSD (BIO, Enabel/CTB, TDC, OSC, universités, etc.). Il y avait, au moment où l'évaluation a démarré (mai 2017), peu d'approches stratégiques permettant de capitaliser sur les forces des différents acteurs pour créer une réelle valeur ajoutée belge dans certains domaines ou pays et mener à des résultats d'envergure.

Cette évaluation a été menée avec la coopération de différents acteurs de la coopération belge qui sont bien conscients de l'importance de réviser l'approche en matière de PSD et PS4D et qui ont continué de mener une série de réflexions et décisions en parallèle et parfois en interaction avec ce processus d'évaluation.

## LE FONCTIONNEMENT SEGMENTÉ PAR ORGANISATION DE LA COOPÉRATION BELGE REND DIFFICILE L'ADOPTION D'UNE STRATÉGIE GLOBALE D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ

L'appui au secteur privé est fragmenté tant par l'absence d'une approche stratégique qui englobe les différents acteurs et instruments aux niveaux du siège et des pays que par le manque de mécanismes de coordination entre les acteurs de l'appui au secteur privé. Les différents acteurs ont chacun des mandats distincts et ont leurs « niches » de spécialisation. BIO et Exchange offrent un soutien direct aux PME tandis que le TDC, Enabel et les OSC soutiennent majoritairement des organisations de l'économie sociale. En même temps, Enabel, le TDC et la plupart des OSC sont orientés vers le même type de bénéficiaires dans les mêmes secteurs prioritaires et il y a des chevauchements (même type d'activités, mêmes groupes cibles), mais ils sont peu fréquents dans les faits.

Par ailleurs, on n'identifie pas clairement quels instruments devraient être utilisés pour améliorer le climat des affaires ou l'accès aux financements pour les MPME, pourtant un besoin prioritaire dans de nombreux pays.

Pour autant, les opportunités de synergies existent. Les observations lors des missions sur le terrain sont d'ailleurs plus optimistes que la lecture documentaire, les interviews et l'enquête en ligne ne laissaient présager. Par exemple, différentes organisations belges (CTB, TDC et plusieurs OSC) ont été actives au Pérou pour le même type d'activité dans le secteur du cacao (voir encadré ci-dessous).

Toutefois, les synergies matérialisées sont moins nombreuses que les synergies potentielles non encore mises en œuvre.

## LES MODALITÉS OPÉRATIONNELLES SONT PEU DIFFÉRENCIÉES EN FONCTION DES SITUATIONS DE FRAGILITÉ OU DU NIVEAU DE REVENU DES PAYS CONCERNÉS

Si les notes stratégiques font une différenciation dans les approches entre les pays les moins avancés (PMA) et les pays à revenus moyens (MIC), les instruments de mise en œuvre sont largement les mêmes. A nouveau, le fonctionnement segmenté par organisation de la coopération belge rend difficile la mise en œuvre de ce type de choix stratégique.

### Un exemple de synergie sur le terrain avec l'appui à l'ONG péruvienne DRIS

Cette ONG péruvienne est appuyée par Enabel dans le cadre d'un projet de Développement économique durable et de gestion stratégique des ressources naturelles. Elle est ensuite appuyée par l'ONG belge BOS+, qui reçoit pour cela des fonds de la DGD (programme ONG) et de la région flamande (au travers du Vlaams Fonds Tropisch Bos). DRIS gère comme un seul projet ces trois types d'apports et distingue pour cela les familles bénéficiaires au sein des communautés appuyées pour chacun de ces trois types de ressources financières : 55 familles pour Enabel, 59 familles pour BOS+/DGD et 32 familles pour BOS+/VFTB (pour un total de 146 familles). Le rapportage est spécifique aux besoins de chaque contributeur. D'autres liens ont été identifiés avec une autre action appuyée par l'ONG VECO<sup>6</sup> et par le TDC. Ce cas particulier illustre deux choses : les travers de l'architecture de la coopération belge organisée par acteur, menant à des appuis parallèles de mêmes projets ou acteurs locaux mais en même temps un exemple de coordination réelle sur le terrain entre des acteurs belges.



↑ Projet Enabel, Bos+ promotion de variétés de cacao indigène au Pérou.

6. En 2017, VECO a pris le nom de Rikolto. Dans un souci de conformité avec l'évaluation de «l'appui au secteur privé», c'est l'ancien nom « VECO » qui est utilisé dans ce rapport.



Pourtant, la majorité des pays partenaires de la coopération belge font partie des PMA et certains sont en situation de fragilité. Ceux-ci sont caractérisés par un secteur privé peu dynamique et un climat d'affaires faisant face à de nombreuses contraintes structurelles (problèmes d'infrastructure, manque de RH, capacités techniques limitées, ...) auxquelles il faut ajouter le manque de sécurité, l'absence de systèmes judiciaires stables, et des gouvernements faibles manquant de légitimité pour les états fragiles. Le développement du secteur privé peut avoir un impact significatif pour autant que le contexte soit pris en compte et que des analyses d'économie politique et sociale soient réalisées.

De la même manière, les stratégies mises en œuvre sur le terrain ne font pas référence au potentiel qui existe dans les pays MIC (dont font partie les 6 pays « exit » de la coopération gouvernementale) de renforcer les liens entre coopération au développement et développement des relations économiques. Il n'y a pas non plus de stratégie spécifique « exit » qui définirait comment passer d'une coopération au développement vers des relations plus économiques. Au Pérou, peu d'approches ou d'instruments adaptés aux MIC, comme le renforcement de systèmes d'innovation industrielle, l'engagement du secteur privé autour d'investissements productifs ou le développement direct de l'entrepreneuriat, ont été observés (et peu ont été rapportés dans les autres MIC).

### **LES INTERVENTIONS OBSERVÉES ÉTAIENT GÉNÉRALEMENT TRÈS PERTINENTES À LEURS NIVEAUX. ELLES ONT PERMIS D'ATTEINDRE DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT**

Au Pérou (MIC), la majorité des interventions visent les populations les plus défavorisées et les « poches de pauvreté » (ex. l'agriculture familiale dans certaines régions andines et amazoniennes). En Tanzanie, l'appui au secteur privé, prioritairement dans l'agriculture, est considéré

comme un levier pour atteindre une croissance « pro-pauvres ».

Les résultats ont principalement été observés en matière d'augmentation de la productivité et des revenus, essentiellement grâce à l'introduction de nouvelles pratiques, l'acquisition de nouvelles compétences, l'accès à de nouveaux marchés et l'augmentation de la production qui en découle. En termes de création d'emplois, les interventions visant l'économie sociale (Enabel, TDC, OSC) ont été plus efficaces que celles visant des entreprises plus commerciales (comme BIO, Exchange). Soit la création d'emplois n'était pas un objectif spécifique, soit il s'agissait plutôt de maintien de l'emploi (dans les régions rurales), ou encore de création d'emplois temporaires, par exemple liés aux récoltes.

Il y a peu d'indications concernant une prise en compte explicite du travail décent dans les interventions concernées, certaines difficultés relatives à des libertés de choix ont été constatées au Rwanda.

La question du genre a été prise en compte dans la majorité des interventions examinées mais il existe peu d'informations précises en termes d'atteinte des résultats.

Les aspects de changement climatique et de durabilité environnementale ont été incorporés dans la plupart des interventions examinées, voire même en constituaient une raison d'être, en particulier via la promotion de pratiques agricoles durables.

Globalement, les interventions évaluées ont pris en compte la durabilité sociale et, dans une certaine mesure, la durabilité financière également. Cependant, la viabilité des coopératives elles-mêmes (sur laquelle l'approche par chaîne de valeur repose en grande partie) est à risque, ce qui peut donc mettre en péril la durabilité des résultats engrangés par les interventions.

### Deux exemples d'appui à des coopératives

Au Pérou, l'appui de VECO (Vredeseilanden) aux petits producteurs s'est concentré sur le renforcement des capacités des coopératives. Cet appui a connu des résultats très différents selon les structures appuyées, comme les cas des coopératives de Pangoa et de Satipo, regroupant toutes deux des petits producteurs de café et de cacao, le démontrent. Pour la première, la mise en œuvre et les résultats sont globalement bons. Elle dispose en effet d'une organisation stable, d'une leader forte et de la confiance des membres. La structure a capitalisé sur l'appui fourni par VECO (et indépendamment par le TDC) et l'amélioration de la gestion organisationnelle de la coopérative. La mise en place d'un système d'information intégré est citée comme un succès clé de l'intervention. La coopérative de Satipo au contraire souffrait de dysfonctionnements organisationnels tels qu'une crise financière, un manque de transparence et un changement dans les positions de direction. Ceci a affecté la confiance des membres et des partenaires et la capacité de coordination des actions, ce qui, à son tour, a limité la capacité d'utiliser de façon appropriée les outils, les formations et les conseils dispensés par VECO.



### L'ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT (PS4D) EN EST ENCORE À SES DÉBUTS.

Sur le plan international, la compréhension de ce que l'on entend par PS4D est toujours en évolution. Une différence essentielle entre le PS4D et les approches traditionnelles de développement du secteur privé porte sur le focus plus important visant l'engagement d'entreprises et de la finance pour le développement plutôt que de travailler avec les gouvernements des pays ou des entreprises locales.

Cette approche a été récemment prise en compte dans le contexte de la politique de coopération belge<sup>7</sup> et ne constituait dès lors pas le champ principal de l'évaluation. Toutefois, il était intéressant d'identifier dans quelle mesure les interventions intégraient des pratiques préexistantes en la matière. Globalement, les interventions dans le domaine de l'appui au secteur privé ne présentent que rarement des opportunités de PS4D (telles que des plateformes B2B, du jumelage entre entreprises, des partenariats public-privé, ...) et il n'y a quasiment pas de relations directes entre coopération au développement et intérêts économiques et commerciaux. Les encadrés ci-contre illustrent toutefois quelques exemples de partenariats win-win entre des entreprises et des acteurs de développement.

← Séchage de fèves de cacao.

7. La note stratégique de 2014 promouvait le PS4D spécifiant un rôle pour les entreprises, essentiellement à travers l'entrepreneuriat durable et la responsabilité sociale des entreprises. La note de politique générale de 2017 met l'accent sur le « rôle central du secteur privé en tant que moteur de développement ».



↑ Produits finis dans la filière cacao, production par une association de femmes au Pérou.

### Mise en relation d'organisations péruviennes et entreprises belges dans la filière cacao

L'ambassade à Lima a appuyé l'organisation du Sal6n del Cacao y Chocolate de Per6, auquel ont particip6, d'une part, des ONG et organisations p6ruviennes appuy6es par la coop6ration belge et, d'autre part, l'entreprise belge Puratos ou des chocolatiers belges. Ce cas particulier illustre 1/ le fait que de nombreux acteurs belges travaillent dans les m6mes fili6res agricoles, notamment celle du cacao/chocolat, dans laquelle la Belgique dispose d'un r6el savoir et savoir-faire, 2/ l'int6r6t de d6velopper une approche strat6gique par fili6re pour les divers acteurs belges dans une optique PSD et PS4D.

### Collaboration VECO et COLRUYT

Vredeseilanden/VECO<sup>8</sup> et Colruyt collaborent depuis 2002 sur les pratiques de d6veloppement durables de produits propos6s en grande surface, menant 6 une r6flexion approfondie sur les cha6nes de valeur b6n6fiques aux petits producteurs du Sud. Apr6s une collaboration sur du riz provenant du B6nin, VECO et Colruyt

ont travaill6 dans le cadre de leur programme pr6c6dent sur des asperges en bocal provenant du P6rou. Celles-ci 6taient produites par une organisation de petits producteurs et import6es par une soci6t6 transformatrice belge, Scana Noliko.

### Activit6 de d6veloppement avec une entreprise kenyane

Le TDC appuie une coop6rative rwandaise de producteurs de noix de macadamia 6 travers de l'assistance technique en marketing et en certification. La coop6rative livre les noix 6 une entreprise r6gionale et sociale kenyane, Ten Senses Africa. Celle-ci 6tudie les opportunit6s de production et de march6 pour des noix certifi6es provenant du Rwanda et offre aux producteurs rwandais ses connaissances. Elle poss6de une usine de transformation ainsi que des capacit6s de marketing et de vente. Le nombre de producteurs int6gr6s 6 la coop6rative s'est multipli6 et celle-ci envisage l'6tablissement de sa propre usine de transformation. Cet exemple illustre comment une entreprise priv6e, en collaboration avec de l'assistance technique (par le TDC) peut augmenter la production locale et r6gionale, la capacit6 d'exportation et augmenter les revenus des producteurs.



↑ Projet TDC-Ten Senses Africa.

8. Vredeseilanden/VECO, Learning lessons for inclusive business models with Colruyt. A case study on canned green asparagus from smallholders in Peru, 2013 ([https://d2vmpwbfz8sj1e.cloudfront.net/sites/default/files/paragraph/attachments/asperge\\_case\\_long\\_lowres\\_0.pdf](https://d2vmpwbfz8sj1e.cloudfront.net/sites/default/files/paragraph/attachments/asperge_case_long_lowres_0.pdf))



## Recommandations

### Définir des approches multi-acteurs pour des domaines stratégiques.

Ces domaines devraient être identifiés et sélectionnés en concertation étroite avec les acteurs clés, y compris le secteur privé. Ceci concerne des domaines dans lesquels il existe une expertise, voire un avantage comparatif (réel ou potentiel) en Belgique par rapport à d'autres pays, par exemple dans le commerce équitable, des chaînes de valeurs spécifiques (durables) comme la cacao ou le café et/ou d'autres produits de l'économie sociale, mais aussi dans d'autres domaines tels que les corridors de transport, les bassins industriels, la digitalisation, les énergies renouvelables, etc. Pour chacun de ces domaines, il convient d'identifier les acteurs qui disposent d'expertise ou d'avantages comparatifs, non seulement ceux de la coopération mais aussi les autres acteurs institutionnels/agences régionales et le secteur privé lui-même. Sans oublier d'impliquer activement les centres de connaissance afin de favoriser la création d'un « triangle d'or » public-privé-centres de connaissance.

### Définir des approches spécifiques, notamment pour les pays en situation de fragilité, les pays exit et les pays à revenus moyens.

Le contexte, les contraintes et les opportunités ne sont pas les mêmes dans ces différents types de pays et il conviendrait donc de différencier les approches. Dans les **pays en situation de fragilité**, il convient de tenir compte des principes d'engagement dans les États fragiles (OCDE 2011), promouvant par exemple les analyses de fragilité et une coordination étroite entre partenaires de développement. Dans les **pays « exit »** et les **pays à revenus moyens**, typiquement davantage propices au développement et à l'engagement du secteur privé, des outils et instruments appropriés existent et méritent d'être examinés ou étendus. Pour les pays « exit », il serait notamment utile de clarifier comment organiser la transition de relations principalement liées à la coopération au développement vers des relations davantage politiques, économiques et commerciales (ainsi que culturelles, académiques, etc.). Les décennies

de coopération peuvent à cet égard amener un réel avantage, notamment en termes de connaissance du pays et de capital sympathie (goodwill). La création d'un Fonds de développement des entreprises et du commerce qui soutiendrait les activités de PSD et PS4D dans les pays à faibles et moyens revenus est à envisager.

**Définir une approche solide pour le PS4D**, par la clarification des objectifs de la Belgique en matière d'engagement du secteur privé dans le développement international et une définition d'une approche opérationnelle, notamment dans les secteurs prioritaires de la coopération belge. Il faudrait également identifier et mettre en place des outils et des approches spécifiques au PS4D à sélectionner en fonction des objectifs. L'un des moyens identifiés par l'évaluation est la création d'une unité interdépartementale pour le développement et l'engagement du secteur privé (PSD et PS4D) qui serait à cheval sur les domaines de la coopération au développement, des affaires étrangères et du commerce extérieur. Enfin, il conviendrait d'accéder à l'expertise et aux réseaux spécialisés pour s'entourer d'experts avec une connaissance approfondie du secteur privé et pallier au manque relatif d'expertise en la matière et positionner la Belgique comme un acteur dans ce domaine.

La présente évaluation est en cours de finalisation. La réponse managériale sera finalisée pour le mois de juin. Nous prévoyons de restituer les résultats de l'évaluation au cours d'une journée consacrée à l'appui au renforcement du et avec le secteur privé. Nous publions ci-dessous une première réaction de la DGD à l'évaluation.

## Réaction de la DGD

Le Ministre de la Coopération au Développement Alexander De Croo, depuis son entrée en fonction fin 2014, a régulièrement indiqué comme prioritaires l'appui au secteur privé local et, ce qui est nouveau, la collaboration avec le secteur privé en général pour le développement durable.

BIO est l'acteur principal de la coopération belge en matière de développement du secteur privé. BIO avait déjà fait l'objet d'évaluations menées par le SES, mais la coopération belge ne disposait pas jusqu'ici d'une évaluation de l'ensemble de ses activités et programmes en ce domaine.

La coopération belge ne peut qu'accepter les constats faits par l'évaluation car effectivement les évolutions sont souvent plus lentes qu'espérées, mais elle tient à mettre en évidence que l'évaluation proprement dite s'est terminée comme prévu en mai 2017, alors que justement l'année 2017 et le début de l'année 2018 ont été marqués par d'importantes évolutions de la coopération belge en matière d'appui au développement du secteur privé. La coopération belge souscrit donc à la majorité des recommandations des évaluateurs mais doit bien faire remarquer que plusieurs initiatives prises en 2017 et début 2018 répondent déjà par avance à plusieurs recommandations.

La coopération belge prend également bonne note de la recommandation d'élaborer une vision stratégique sur les interrelations entre les politiques de développement, de la politique étrangère et la promotion du commerce extérieur. Depuis peu, la coopération tente de mettre en œuvre une approche PS4D (private

sector for development) associant de plus près les acteurs de la coopération et les entreprises belges connaissant bien les régions prioritaires de la coopération belge. Et il est exact que la coopération devrait mieux tenir compte de l'expertise des entreprises belges dans certains domaines, comme c'est déjà le cas pour la santé et comme c'est en cours de l'être pour par exemple le numérique et le cacao. C'est dans le même but qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2018 a été créée une task force réunissant BIO, Enabel, la DGD et Finexpo (qui reste un outil fédéral belge d'aide au commerce extérieur). Par ailleurs, le gouvernement développe une approche globale intégrant la diplomatie, la défense et la coopération.

Comme le précisent les évaluateurs, l'implication des centres de connaissances publics et privés est indispensable. Il y a déjà une longue tradition de collaborations entre la DGD, les universités belges et des centres de connaissance belges ou étrangers. C'est surtout avec des centres d'expertises spécialisés en appui au développement du secteur privé que la DGD doit maintenant développer de nouveaux partenariats. La DGD vient d'ailleurs (mars 2018) de se faire membre du réseau international DCED – Donor Committee for Enterprise Development.

Les évaluateurs relèvent à plusieurs reprises le besoin pour la DGD de disposer de références plus stratégiques en matière d'appui au secteur privé et surtout d'appui au développement avec le secteur privé. Outre la note stratégique « appui au développement du secteur privé » de 2014, il existe à la DGD plusieurs notes de position sur certains aspects du développement avec le secteur privé (blending, impact bonds, ...). Une synthèse et une mise à jour seraient effectivement utiles partant de la note de cadrage général

- sur l'appui au développement du et avec le secteur privé - qui a été rédigée à l'automne 2017 de façon conjointe par Enabel, BIO, la DGD et le cabinet du Ministre. Cette note rappelle que le développement du secteur privé est avant tout un des moyens prioritaires pour atteindre les Objectifs du développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 et indique les quatre objectifs de la coopération belge en cette matière: faciliter la capitalisation des entreprises qui contribuent aux ODD, promouvoir un environnement des affaires favorable, renforcer les services d'appui au développement des entreprises locales, développer des chaînes de valeur commerciales inclusives et durables.

L'appui au développement avec le secteur privé a également connu d'importants développements bien avant la finalisation de l'évaluation, avec la signature par plus de 100 entreprises et organisations de la Charte pour les objectifs du développement durable, par l'organisation de tables rondes sectorielles avec des entreprises et des acteurs classiques de la coopération, par le lancement de deux projets innovateurs associant des entreprises privées, etc. Durant l'été 2018 sera en outre lancée une « Business Partnership Facility » qui, par effet de levier financier, permettra de créer de nouveaux partenariats entre des organisations de la coopération et des entreprises privées.

L'évaluation insiste également sur la nécessité de fixer des stratégies d'appui au secteur privé pour les pays dits « exit », les pays à moyens revenus et les pays à très faibles revenus. La coopération belge a opté pour des stratégies pays (les 14 pays partenaires de la coopération gouvernementale). Le secteur privé, notamment via ENABEL et bien sûr BIO, sera plus associé que par le passé. Une stratégie par groupes de pays risque d'être trop théorique et trop éloignée des réalités des acteurs locaux.

Les évaluateurs ont également pointé le fait que des acteurs tels que certaines OSC et le Trade for development center (TDC) travaillaient

essentiellement voire uniquement dans le champ de l'économie sociale tandis que BIO finance des PME. Et dans la coopération gouvernementale, il y avait très peu d'interventions ciblant le secteur privé. Les rapprochements étaient donc peu aisés. Dorénavant, pour bien s'inscrire dans la priorité politique d'une croissance inclusive et durable, l'appui au développement du secteur privé sera une composante importante de tous les nouveaux programmes pays mis en œuvre par Enabel. Une plus grande synergie sera donc recherchée et rendue possible, non seulement avec BIO mais aussi avec les OSC, les centres de connaissance, Finexpo et les entreprises elles-mêmes. Ce changement d'orientations sera visible dès 2019.

D'autres recommandations des évaluateurs ont également déjà été prises en compte: BIO, par exemple, a ouvert son capital à des financements du secteur privé et aura, à partir de 2019, la possibilité de réaliser des investissements présentant un rendement attendu inférieur mais qui accroissent l'impact sur le développement des interventions et les synergies avec d'autres acteurs. Et un service spécifiquement dédié à l'appui au développement du secteur privé a été créé à la DGD en avril 2018 ainsi que chez Enabel début 2018.

Enfin, les évaluateurs pointent le besoin de renforcer l'expertise de l'administration en matière d'appui au secteur privé et d'appui au développement avec le secteur privé. La coopération souscrit à cette recommandation. En effet les besoins et les modes de fonctionnement du secteur privé restent très souvent mal connus par les acteurs de la coopération belge, et vice versa. Quelques initiatives de tables rondes et rencontres ont déjà été prises en 2017 et 2018, mais la coopération belge devra effectivement élaborer un plan de formation/information plus systématique et essayer d'envisager des transferts temporaires de personnel voire des recrutements spécifiques.

En résumé, tout en rappelant le décalage entre la fin de l'évaluation (mai 2017) et les nouvelles



pratiques déjà développées un an plus tard lors de la publication de l'évaluation, la coopération en retient principalement la nécessité de disposer de cadres de références stratégiques plus précis et plus élaborés et de mieux intégrer les objectifs et les moyens de l'appui au développement par et avec le secteur privé dans les programmes mais aussi dans la culture générale de l'administration.







# VOLET 3 LA PROGRAMMATION CONJOINTE, UNE POSITION COMMUNE DE L'UNION EUROPÉENNE ?

## Introduction

### Évaluations conjointes

L'enthousiasme pour les évaluations conjointes semble diminuer. Le SES continue cependant à miser sur de telles évaluations, parmi lesquelles l'évaluation de la Commission européenne sur le joint programming (JP).

### Joint programming

Le JP fait partie des efforts de la Commission européenne et des États membres pour rendre la coopération au développement plus efficace dans les différents pays partenaires communs, conformément à la Déclaration de Paris (2005). Il s'agit concrètement d'un processus d'analyse et de programmation commun par une répartition des tâches décidée localement et une harmonisation entre les différents acteurs européens actifs dans un certain pays partenaire.

### Engagements

L'engagement européen autour du JP existe depuis plus de dix ans et fut reconfirmé en 2016. La conclusion du Conseil européen du 12 mai 2016 pose comme objectif de consolider et d'étendre le JP. L'une des propositions pour réaliser cela est de remplacer les documents de programmation des interventions de l'UE et des États membres dans les pays partenaires par des documents

de JP communs. La Belgique aussi continue à soutenir le processus de JP, tel qu'inscrit dans la loi sur la coopération au développement (2013), et tient tous les engagements qu'elle a pris dans ce cadre.

## Portée

### Objectif

Au vu des origines relativement récentes du JP, cette évaluation visait surtout à évaluer le processus autour du JP pour la période 2011-2015. C'est pourquoi les résultats doivent être interprétés avec une certaine réserve puisque les pays sélectionnés sont ceux dans lesquels le JP était déjà à un stade assez avancé. Dans ce sens, il vaut mieux considérer les résultats comme des bonnes pratiques que comme des résultats représentatifs.

### Les pays partenaires de la Belgique

Du point de vue de la Belgique, l'évaluation est pertinente pour deux raisons. D'une part parce que la Belgique est un acteur actif dans la démarche JP. D'autre part, parce que l'évaluation portait sur six des quatorze pays partenaires de la coopération belge: le Mali, le Maroc, le Mozambique, le Territoire Palestinien, le Rwanda et le Sénégal.



## Constats/conclusions

### Réalisations

Les outputs atteints sont surtout ceux qui voient le jour de manière relativement autonome par rapport aux sièges. Il s'agit alors surtout de dresser une feuille de route ou une analyse conjointe. Les joint responses et les cadres budgétaires sont par contre plus difficiles à mettre en place car ils sont soumis aux cycles et procédures de décision des sièges impliqués.

### Résultats intermédiaires

Dans la plupart des cas, le JP entraîne une aide mieux coordonnée, mais moins souvent une voix européenne plus coordonnée. La synchronisation de l'aide avec les stratégies, les cycles budgétaires et les cycles de programmation reste par ailleurs le maillon faible dans le récit JP.

### Efficacité de l'aide

L'amélioration de l'efficacité de l'aide n'est réalisée que partiellement. La prévisibilité de l'aide augmente. En outre, l'aide est mieux cartographiée mais tout au plus sous forme d'un événement unique. Pour plus de transparence des données, il faudrait faire appel à des initiatives telles que IATI (International Aid Transparency Initiative), dans laquelle l'actuelle politique belge de coopération au développement est fortement engagée. La fragmentation de l'aide quant à elle, ne diminue pas dans la plupart des cas. Cela s'explique par un contexte global caractérisé par des sources de financement de plus en plus différenciées et par l'élargissement de la communauté de l'aide à des bailleurs émergents.

### Visibilité

Le JP a mené, dans certains cas, à une plus grande visibilité de l'UE et de ses États membres. Une situation gagnant-gagnant donc, surtout pour les États membres plus petits. Cette visibilité accrue n'a cependant pas été systématiquement mise à profit comme levier politique, notamment dans les pays où les États membres qui ont des intérêts bilatéraux historiques remettent en cause les avantages d'une plus grande visibilité commune.

### Appropriation

L'appropriation par le pays partenaire est à peine renforcée par le JP. L'on peut seulement parler d'un réel leadership national du processus de JP dans un nombre limité de pays visités. L'évaluation affirme que la coordination avec les priorités nationales est évidemment une condition préalable pour ne pas miner l'appropriation nationale mais elle ne suffit pas à augmenter celle-ci.

### Décentralisation

Les structures prévues pour la mise en œuvre du JP en tant que processus décentralisé sur le terrain sont opérationnelles et répondent aux exigences établies. Néanmoins, l'évaluation constate que la répartition des tâches peut être affinée et que la décentralisation est encore appliquée de manière trop peu cohérente par les différents États membres.

### Cohérence

L'évaluation conclut que la cohérence entre l'UE et les États membres a augmenté suite au JP. Il est intéressant, toutefois, de constater que les personnes interviewées dans les administrations centrales croient bien plus à l'augmentation de la cohérence que les personnes sur le terrain.

## Recommandations

### Agir de façon stratégique avec un focus clair

L'évaluation recommande de définir plus clairement au démarrage d'un processus de JP ce que l'UE et les États membres souhaitent réaliser – et plus important encore – ce qu'ils veulent réaliser en tant que groupe. Un focus clair et pointu, tant au niveau global qu'au niveau des pays, est indispensable à la réussite du processus. Dans cette optique, le point de départ est que le focus est mis là où l'UE et ses États membres se distinguent, là où les besoins sont les plus importants ou là où d'autres bailleurs n'investissent pas.

**Agir de manière flexible et pragmatique**

Le JP doit être compris comme un processus qui est flexible et adaptable en fonction des évolutions concrètes du contexte et des liens bilatéraux existants. Cela suppose notamment une coopération étroite et pragmatique entre l'UE et les États membres sur le terrain.

**Impliquer le SEAE et les ambassadeurs dès le départ**

En tenant compte de la dimension politique, dépassant l'aide, de la coopération au développement, l'on plaide pour impliquer activement le SEAE (Service européen pour l'Action extérieure) ainsi que les ambassadeurs dans le processus du JP et ce dès le début. L'objectif est de pouvoir

s'appuyer sur leur influence respective, tant au niveau central de l'UE qu'au niveau du dialogue politique dans les pays partenaires.

**Stimuler la coopération avec les acteurs nationaux**

Afin de rendre le JP plus efficace, il est notamment recommandé d'entrer en dialogue avec les acteurs nationaux pertinents dès la phase d'analyse conjointe.

## Réponse managériale

Les services impliqués au niveau européen sont en grande partie d'accord avec les recommandations émises. Ils mettent l'accent sur l'intérêt, souligné dans l'évaluation, d'une approche plus cohérente et stratégique. Cependant, là où l'évaluation propose de remplacer l'objectif d'une « plus grande efficacité de l'aide européenne » par une « plus grande contribution européenne au développement », ces services plaident pour le maintien des ambitions initiales en termes d'efficacité de l'aide.

La recommandation d'affiner clairement le focus du JP à l'avance est couplée à l'intérêt d'une approche différenciée adaptée à différents types de pays partenaires. Ainsi, dans les contextes fragiles, il est notamment prévu de prêter plus d'attention à la cohérence entre activités JP et autres activités non-programmables comme l'aide d'urgence.

Il y a une intention claire d'impliquer davantage le niveau politique (le SEAE et les ambassadeurs) lors des moments stratégiques dans le processus JP. Dans ce cadre, le partage de connaissances s'effectue également vers les postes diplomatiques belges.

Pour favoriser la coopération avec les acteurs nationaux, le choix est celui d'une approche graduelle, où l'on pose plus explicitement la question du moment optimal pour impliquer ces acteurs et éveiller leur intérêt pour le processus de JP. Cela ne doit pas nécessairement avoir lieu dès le début du processus. Il y a par ailleurs l'ambition d'impliquer, progressivement, en fonction du contexte spécifique, les acteurs non-gouvernementaux au processus.





# VOLET 4 QUEL SUIVI DE NOS ÉVALUATIONS ?

Évaluer les politiques et les stratégies de la coopération belge au développement présente un intérêt plus limité si les conclusions des évaluations et les recommandations ne sont pas suivies dans la pratique. Ainsi, le dernier examen par les pairs de l'OCDE de la coopération belge au développement recommande que « le Service de l'Évaluation spéciale et la DGD devraient être équipés d'un mécanisme efficace pour assurer le suivi approprié et la mise en œuvre des conclusions des évaluations et des recommandations »<sup>9</sup>. Il est, en outre, prévu dans la réglementation que notre rapport annuel présente le suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluations précédentes.

## Avant d'établir un mécanisme de suivi, il faut que certaines préconditions soient remplies

### Les acteurs sont associés en amont

Nous veillons à assurer une interaction plus étroite avec les parties prenantes impliquées (Cellule politique, DGD, organisations concernées, etc.) sur les évaluations menées. La collaboration doit démarrer dès le début pour intégrer les

questions pertinentes et assurer que les conclusions arrivent dans un timing adéquat par rapport à la prise de décision. La participation des acteurs à nos évaluations a été très constructive lors des derniers exercices.

### Le timing reste un challenge

La planification adéquate par rapport au cycle des décisions reste un challenge. En pratique, la mise en œuvre d'une évaluation prend du temps du fait des procédures de marchés publics ainsi que du temps nécessaire à des analyses suffisamment approfondies et à la réalisation de la collecte des données sur le terrain dans des contextes souvent difficiles pour retrouver les bénéficiaires et s'appuyer sur des données adéquates. Dans certains cas, des décisions sont prises pendant la réalisation des évaluations (ex. appui au secteur privé local, appui aux politiques par les acteurs institutionnels, etc.).

### Le changement se produit souvent avant la fin de l'évaluation

Les évaluations se déroulent souvent de façon parallèle avec la prise de décision. Ainsi la participation des décideurs et gestionnaires aux évaluations peut être souvent inspirante pour la préparation de nouvelles orientations. Nous organisons le processus de façon aussi ouverte que possible de façon à ce que les différents acteurs impliqués puissent trouver en cours d'exercice des informations utiles à la prise de décision et à la gestion : données consolidées, expertise, des retours de terrain, des constats, etc. Au moment où les réponses managériales sont rédigées, le contexte a souvent évolué et des nouvelles orientations ont parfois été prises. Dans certains cas, des recommandations ont déjà été intégrées.

9. Examen de l'OCDE sur la Coopération pour le développement : Belgique 2015, OCDE 2015 ; page 20, Recommandation 6.2.

### **Nous devons veiller à la crédibilité des évaluations**

Pour être utile, l'évaluation doit être crédible. Les conclusions découlent de l'analyse des faits et des leçons apprises. Elles doivent s'appuyer sur des données fiables en ayant rigoureusement croisé plusieurs sources (statistiques, littérature, informations prélevées auprès des bénéficiaires, etc.). Le SES est attentif à ce que ces travaux soient faits dans les règles de l'art. Toutefois, l'accès à des informations valables et fiables de première main reste souvent difficile. La crédibilité dépend aussi de l'indépendance et de l'impartialité des évaluateurs, de la transparence du processus d'évaluation et de l'adéquation des méthodes.

### **La réponse de la DGD au suivi des recommandations est un signal positif**

#### **La mise au point d'un suivi systématique**

La DGD a réalisé un premier exercice de suivi des recommandations des évaluations synthétisées dans le rapport de l'année 2017 à partir des réponses managériales qui avaient été formulées au moment de la finalisation des évaluations. Il faut souligner le rôle positif joué par le service « Résultats » qui a coordonné la réponse, par le Comité stratégique et les différentes directions impliquées dans cet exercice. La volonté du Comité stratégique de la DGD est de faire un suivi tous les 6 mois.

#### **Des évaluations appropriées**

Cet exercice a permis de dresser un regard assez positif, en constatant que certaines évaluations ont bien été appropriées par la DGD même si sur certains de nos constats, il reste des enjeux importants. Bien sûr, il y a des limites à l'exercice car le suivi porte sur l'adoption de mesures en phase avec les recommandations mais ne permet pas nécessairement de mesurer et d'apprécier si elles apportent des améliorations concrètes pour les populations bénéficiaires.

### **L'enjeu du suivi des réponses managériales par d'autres organisations**

Le fonctionnement en silo de la coopération belge, avec des logiques de fonctionnement segmentées par type d'organisation, se reflète aussi dans des réponses managériales assez peu coordonnées. Par exemple, pour les appuis aux politiques de coopération qui sont faites par divers acteurs (universités, institutions scientifiques, etc.), nous avons reçu pas moins de sept réponses différentes. Pour les prochains exercices, nous devons donc aller un pas plus loin en instaurant un mécanisme qui implique aussi d'autres acteurs que la DGD. Ce travail pourra être facilité par la présence de points de contacts responsables du suivi-évaluation dans leurs organisations. Tout comme la présence du service « résultats » au sein de la DGD est un relais utile auprès des directions et des gestionnaires, nous pourrions aussi nous appuyer à l'avenir sur des relais dans d'autres organisations: Enabel a en effet mis au point son service d'évaluation interne, les fédérations ont également un responsable M&E (monitoring et évaluation), et de plus en plus d'organisations ont également développé cette fonction.

Nous proposons ci-dessous notre lecture du suivi des réponses managériales.

### **Évaluation d'impact ONG : quels effets sur les populations ?**

#### **LE FOCUS EST BIEN PLACÉ SUR LES RÉSULTATS POUR LA POPULATION MAIS IL FAUT ÉVITER LA DISPERSION**

Une recommandation essentielle mise en évidence dans le rapport qui a été présenté l'an dernier consistait à déplacer le focus vers les résultats pour la population (plutôt que de mettre l'accent surtout sur le résultat au niveau du partenaire) en créant des incitants et en encourageant les échanges entre les acteurs de la coopération au développement.

Le suivi de la réponse managériale montre que du chemin a été parcouru.

### Le focus sur la population

Tout d'abord, la réglementation (AR du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale) met l'accent sur les effets pour la population (outcomes). La volonté est de déplacer le curseur d'un rapportage sur les activités vers un rapportage davantage axé sur les effets des interventions sur les populations (bénéficiaires finaux). Les dispositions de la réglementation mettent également l'accent sur l'évaluation, obligeant l'organisation d'allouer au moins 1% de ses coûts directs à cet effet. Elle réalise ainsi des évaluations pour suivre ses interventions, en tirer des leçons et rendre des comptes. L'évaluation finale apprécie l'atteinte des effets sur les bénéficiaires. La vision et les définitions relatives aux niveaux d'effets à prendre en compte ont été approfondies, tant dans la réglementation que dans le dialogue entre l'administration et les fédérations.

### Des incitants pour apprécier l'impact

Par ailleurs, un budget de 1,2 millions d'euros a été mis à disposition pour la réalisation d'évaluations d'impact. Ce budget est géré par les fédérations représentatives des OSC (ngo-federatie et Acodev) et des acteurs institutionnels (Fiabel) et a permis de cibler cinq interventions. Comme recommandé dans nos évaluations antérieures, l'évaluation est pensée depuis le démarrage de l'intervention, ce qui devra faciliter l'appui sur des informations fiables au sujet des bénéficiaires et des observations tout au long de l'intervention. Plus de détails sont donnés dans le Volet 5 ci-dessous (cfr. Impact de 5 interventions des acteurs de la coopération non gouvernementale).

### Et pour renforcer l'apprentissage

Enfin, les dispositions mises en place doivent permettre de renforcer l'apprentissage et le dialogue entre les organisations financées autour des leçons apprises (plateformes de concertations à travers les Cadres Stratégiques Communs, dialogue stratégique, Comité de concertation avec



↓ *Projet TRIAS, Support à la production de poulets et tournesols. Entretiens avec des populations.*



l'administration, événements autour des évaluations organisés par les fédérations et par notre service). En outre, pour stimuler l'apprentissage, le principe consiste à ne pas sanctionner si les résultats sont moins probants.

Ces dispositions sont très positives pour que l'accent soit davantage porté sur l'apport des interventions pour les populations. Pour autant, il faudra veiller à ce que cela se traduise concrètement dans la pratique. Tout l'enjeu sera d'éviter que les pratiques de suivi et évaluation soient vues comme de la lourdeur bureaucratique et de les mobiliser pour de l'apprentissage collectif. Notre service continuera à observer cette attention aux effets sur les populations à travers les évaluations menées. En outre, à travers notre mission de certification des capacités en évaluations des organisations financées, nous observons également les pratiques menées.

D'autres points d'attention méritent d'être soulignés.

#### **L'exhaustivité risque de diluer les efforts**

Une évaluation finale portant sur tous les objectifs finaux, telle qu'imposée par l'AR actuellement, a le mérite d'être exhaustive mais présente un risque de dispersion des moyens. Il nous semble important de porter l'attention sur des objectifs et des pratiques de coopération plus risquées ou plus innovantes, en d'autres termes de concentrer les moyens là où des questions se posent, sur des pratiques qui sont porteuses d'apprentissage, plutôt que sur des pratiques ayant déjà été éprouvées. Ainsi, nous recommandons aux organisations de la société civile et ces acteurs indirects de s'appuyer sur les données de suivi pour rendre compte des résultats des interventions menées et d'approfondir leurs évaluations sur des questions ciblées (porteuses d'apprentissage).

#### **Les effets sur la population dépendent aussi du choix d'un bon partenaire**

Un autre point d'attention porte sur le choix et les capacités des partenaires locaux. L'évaluation d'impact avait en effet montré que les effets pour les populations sont plus probants et plus

durables lorsque les partenaires sont des organisations bien ancrées localement, à savoir celles qui sont présentes avant et après l'intervention, qui ont une certaine légitimité comme organisation de la société civile ou comme autorité décentralisée, et enfin qui sont moins dépendantes de l'aide. Les évaluations devront rester attentives à cet aspect, surtout quand la relation avec un partenaire existe depuis longtemps.

### **Durabilité de la coopération gouvernementale : Et après les interventions, que reste-t-il ?**

#### **LA DURABILITÉ DES INTERVENTIONS RESTE UN RÉEL ENJEU!**

##### **La durabilité est une question clé pour le développement**

S'interroger sur les effets durables générés après la fin des interventions est pour nous une question clé car on touche là à l'intention même du développement. Ainsi, les principales recommandations visaient à porter de l'attention à la durabilité lors du démarrage ainsi que dans le dialogue politique, de définir des délais et des conditions de transition aux institutions du pays partenaire, de porter de l'attention à la sortie dès la formulation, de miser sur le dialogue politique sectoriel.

##### **Le focus est mis sur les résultats**

Le suivi de la réponse managériale met en évidence que la réforme Enabel vise notamment à renforcer le focus sur les résultats, ce qui constitue une étape importante puisqu'avant d'avoir des résultats durables, il faut en effet des résultats tout court, à savoir des effets pour les groupes cibles. Toutefois, des résultats de court terme ne garantissent pas nécessairement des effets à moyen et à long terme !

##### **La durabilité est également présente mais doit être opérationnalisée**

L'attention à la durabilité est nettement moins présente que le focus sur les résultats mais c'est



© Enabel Bolivie



une dimension qui figure explicitement dans le contrat de gestion. L'article 5 précise en effet que la durabilité est une disposition dans les stratégies depuis le début et est suivie de manière continue. Toutefois, on ne voit pas encore clairement comment cette prise en compte est mise en pratique. Des matrices de suivi avaient été mises en place dans le contexte du précédent contrat de gestion d'Enabel (ex. Mali, Niger) mais elles sont globalement encore peu opérationnelles. Dans les nouveaux cycles de programmation et en particulier dans les stratégies pays, il conviendra d'opérationnaliser le suivi de la durabilité.

### L'attention à la durabilité dans le dialogue politique est plus délicate

D'une part, le pays partenaire apparaît comme assez peu présent lors de la première étape de préparation d'un cycle de programmation avec un pays partenaire, à savoir au moment de l'élaboration de la lettre d'instruction. Suite à la réforme Enabel, la lettre d'instruction<sup>10</sup> transpose la déclaration de politique du Ministre dans le contexte du pays partenaire. D'autre part, le dialogue politique en cours de mise en œuvre doit également porter sur des conditions de durabilité (mise en œuvre de réformes, capacités d'autofinancement, viabilité des institutions locales, leadership, facteurs socio-culturels, etc.). L'évaluation mettait en évidence que ces conditions sont moins susceptibles d'être présentes dans les pays les moins avancés (PMA) parmi lesquels la politique belge cible son aide publique au développement. La durabilité constitue dès lors un vrai enjeu !

### Les dispositions sont plus flexibles mais pas nécessairement plus porteuses de durabilité

La recommandation visant la définition de délais et de conditions de transition pour la transmission aux institutions des pays partenaires est partiellement prise en compte avec des portefeuilles d'une durée limitée et de la flexibilité pour des modifications éventuelles en cours de mise en œuvre. Le contrat de gestion prévoit plus de flexibilité (art. 16) pour adapter, suspendre



ou arrêter partiellement ou entièrement une convention pour des motifs d'ordre politique ou de sécurité du pays partenaire, ou pour des raisons d'appropriation insuffisante ou de mauvaise gouvernance ou encore d'avancement faible ou d'insuffisance des résultats de développement. Ces dispositions permettront peut-être de limiter la mise en œuvre d'interventions peu porteuses pour le développement mais elles sont encore peu pensées dans une optique de transition de la relation d'aide. Elles permettent peu de prévisibilité pour le partenaire, ce qui peut aussi nettement réduire la perspective d'effets durables.

### Les stratégies de sorties sont encore à renforcer

Enfin, les stratégies de sortie par secteur ou par pays peuvent également être renforcées sur le plan de la durabilité. Au niveau des secteurs, des délais sont fixés au niveau des portefeuilles mais les conditions de transmission sont à intégrer. Au niveau des pays « exit », des réflexions portent sur la poursuite de la coopération sans le gouvernement (mis en œuvre par Enabel), à savoir avec l'expertise présente d'autres acteurs (universitaires, OSC, BIO, etc.). Bien que l'optique est de renforcer les synergies et complémentarités, le fonctionnement en silo de la coopération belge freine encore le développement d'une vision

10. Le projet de lettre d'instruction est rédigé par le poste, après avis d'Enabel, sur base de la déclaration de politique et d'une approche globale, tenant compte des priorités du pays partenaire. Le chef de poste transmet le projet à la DGD, avec l'avis d'Enabel, qui l'introduit pour validation auprès du comité de direction du SPF avec un avis sur son contenu. Après validation, le projet est transmis au ministre pour décision.



claire et d'une transition douce de la coopération au développement vers d'autres types de relations dans des pays à revenu moyen pour lesquels des enjeux restent importants tels que le climat ou les relations économiques.

## Universités, institutions scientifiques, think tank. Dans quelle mesure apportent-elles un soutien à la politique ?

### PRÉSERVER LA DIVERSITÉ TOUT EN ASSURANT UN MEILLEUR ENCADREMENT

#### La recherche axée sur le soutien aux politiques : pertinente et efficace

Cette évaluation, achevée au début de 2017, s'est concentrée sur la pertinence et l'efficacité de huit instruments différents de recherches pour le soutien aux politiques. Sur base des conclusions et recommandations de l'évaluation, des réponses managériales individuelles ont été préparées par la DGD et par les différents acteurs évalués. Comme indiqué plus haut, une réflexion est en cours sur le suivi non seulement des réponses de la DGD mais également celles des autres acteurs.

#### Un soutien aux politiques mieux encadré et des résultats mieux utilisés et diffusés

La recommandation la plus importante de l'évaluation consistait à préserver la diversité des instruments d'appui aux politiques, tout en travaillant sur un cadre stratégique mieux ciblé pour ce type d'appui. La réponse de la DGD souscrivait largement à cette recommandation. La diversité dans la création de connaissances par les différents instruments évalués est approuvée mais en même temps cette diversité était utilisée comme argument pour ne pas regrouper ces instruments dans une seule et unique note stratégique consolidée. Cependant, la DGD s'était engagée à harmoniser le mandat et les structures pour le suivi de la recherche d'appui aux politiques, ce qui implique, entre autres, une approche décloisonnée coordonnée à partir d'un point central. De plus, la DGD s'est

engagée, sur base de recommandations additionnelles, d'apporter des améliorations en matière d'appropriation interne, de l'absorption (uptake) et de la diffusion des résultats de la recherche sur le soutien aux politiques.

#### Un cadre pour le soutien aux politiques en mouvement

D'après l'exercice de suivi récent de la DGD, il apparaît que diverses mesures proposées par la management response ont entretemps été mises en œuvre. Un point de contact central a été désigné, et le suivi des trois groupes Acropolis en cours pour la recherche universitaire en appui aux politiques se déroule conformément aux recommandations de l'évaluation. Ainsi, l'accent est entre autres mis davantage sur les activités de formation, non seulement au sein de l'administration centrale, mais aussi sur le terrain, ce qui donne une suite positive à la faiblesse relevée par l'évaluation en termes de renforcement des connaissances. Par ailleurs, les points à améliorer en termes d'absorption et de diffusion des résultats de la recherche ont fait l'objet de récentes négociations entre l'administration et les coupoles universitaires (VLIR-UOS et ARES) en vue d'une révision de l'instrument d'appui aux politiques par les universités. Cette révision, qui débutera en 2019 et s'étendra sur une période de trois ans, est considérée par la DGD comme un laboratoire pour les modifications similaires à apporter à la future coopération d'appui aux politiques avec des acteurs non-universitaires.

#### Besoin de poursuivre le suivi des recommandations

Tout cela signifie que, bien que la DGD ait mis en pratique une partie pertinente des engagements prévus dans sa réponse managériale, ou soit en train de le faire, ces changements provisoires ne couvrent pas encore l'ensemble des instruments évalués pour le soutien aux politiques. En d'autres termes, il est recommandé de continuer le suivi des recommandations de l'évaluation, aussi bien au niveau du soutien universitaire aux politiques (après la révision de l'instrument concerné), qu'au niveau du soutien aux politiques par d'autres acteurs.



# VOLET 5 NOTRE PROGRAMME ET SON AVANCEMENT

## ENTREPRENEURIAT DURABLE INCLUSIF AU BÉNIN

### Motivation, objectif, portée

#### Motivation

L'évaluation pays en cours au Bénin, qui a démarré au second semestre de 2017, était conçue par le SES comme un exercice pilote qui devait tenter d'être plus cohérent avec le cycle de programmation. Plus spécifiquement, la volonté est d'établir des rapports/liens plus étroits entre nouvelles

orientations politiques et la préparation des nouvelles stratégies pays dans les pays partenaires de la coopération belge au développement.

#### Objectif

L'évaluation a d'abord un objectif formatif, afin de tirer des leçons du passé et qu'elles puissent servir lors de l'élaboration de la coopération future avec le Bénin en 2018.

Nos évaluations se déroulent généralement en deux phases : une phase d'analyse des documents et d'entretiens en Belgique et une phase de terrain. La carte ci-dessous permet d'identifier les pays dans lesquels des missions de terrain ont été réalisées.

### Pays visités dans le cadre de nos évaluations

- Appui au secteur privé
- Entrepreneuriat inclusif et durable
- Coopération universitaire
- Évaluations d'impact de cinq interventions de la coopération non-gouvernementale





**Portée**

En concertation avec les acteurs de développement actifs au Bénin, la décision était de concentrer l'évaluation sur le thème « entrepreneuriat inclusif et durable au Bénin », avec un focus spécifique sur l'agriculture, qui est l'un des deux secteurs de concentration depuis les deux derniers programmes de coopération avec le Bénin. La perspective politique était d'examiner l'approche intégrée, une orientation politique introduite par la législature actuelle et qui s'est, depuis, développée vers l'approche globale (*comprehensive approach*). Dans ce cadre, il est possible de capitaliser sur plusieurs interventions pertinentes au Bénin (un programme multi-acteurs financé par l'ancien Fonds belge pour la Sécurité alimentaire, le dialogue stratégique avec les acteurs non-gouvernementaux, etc.) qui formaient le point de départ pour cette évaluation pays formative.

**État des lieux****Activités accomplies**

Les évaluateurs ont parcouru la plupart des activités prévues. Une cartographie des acteurs belges ayant de l'expertise pertinente en entrepreneuriat inclusif et durable dans l'agriculture au Bénin a été réalisée. Deux missions de terrain au Bénin ont par ailleurs permis la collecte de données autour de la mise en œuvre d'une approche intégrée « *avant la lettre* ». Ces données ont été analysées avec la cartographie et ensuite incorporées dans un rapport final provisoire.

**Étapes suivantes**

Le rapport final sera terminé au cours du premier semestre 2018. Quant aux constats, conclusions et recommandations, ils seront présentés lors d'un séminaire de restitution à Bruxelles. Enfin, une réponse managériale sera demandée à tous les acteurs impliqués.

**IMPACT DE LA COOPÉRATION UNIVERSITAIRE****Motivation, objectif, portée****Motivation**

Cette évaluation, démarrée début 2017, fait partie d'un cycle expérimental du SES autour des évaluations d'impact (la coopération gouvernementale et non-gouvernementale ont fait l'objet d'évaluations d'impact par le passé). Ce cycle a spécifiquement pour objectif de répondre à la question de comment mesurer les effets d'une intervention de développement le plus rigoureusement possible. Le choix de la coopération universitaire pour cette troisième évaluation d'impact découle du fait que, jusqu'à présent, ce canal de coopération spécifique n'a jamais fait l'objet d'une évaluation externe par le SES. De plus, c'est un canal considérable de la coopération au développement. D'un point de vue financier, la coopération universitaire représente plus d'un quart des moyens – en moyenne

60 million d'Euros par an – octroyés aux acteurs de la coopération non-gouvernementale.

**Objectif**

L'objectif principal de l'évaluation est de vérifier dans quelle mesure et à l'aide de quelles approches méthodologiques, la coopération universitaire belge est évaluable. Le deuxième objectif est d'analyser et interpréter l'impact de la coopération universitaire belge à l'aide d'un échantillon d'interventions. Les questions centrales sont les suivantes: quel est l'impact de la coopération universitaire? De quelle façon et à quelles conditions la coopération universitaire mène-t-elle à cet impact?

**Portée**

La portée de l'évaluation est double. Elle porte, d'une part, sur les partenariats à long terme entre les institutions universitaires et, d'autre part, sur les bourses octroyées par les deux organisations



↑ Entretien avec un bénéficiaire de programmes de coopération universitaire au Vietnam.

couples VLIR-UOS (Vlaamse Interuniversitaire Raad) et ARES (*Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur*) entre 2008 et 2016.

## État des lieux

### Activités accomplies

L'évaluation suit la trajectoire prévue, dans la durée, et se trouve dans sa phase finale. Lors de la phase de démarrage, une recherche approfondie et participative a été menée pour comprendre comment les acteurs impliqués entendaient l'impact, et comment ils tentaient de le réaliser à travers différents types d'interventions. Les évaluateurs ont également examiné l'évaluabilité (de l'impact) d'un large échantillon d'interventions. Une série d'interventions ont été sélectionnées sur cette base, et elles ont fait l'objet de recherches de terrain plus approfondies au

Vietnam, au Bénin et en Éthiopie. Enfin, une large enquête a été menée auprès des boursiers, enquête qui a reçu plus de 2000 réactions à travers le monde.

### Étapes suivantes

Le rapport final sera achevé au cours du deuxième trimestre de 2018 et les constats, conclusions et recommandations seront présentés lors d'un séminaire de restitution à Bruxelles. Une fois l'évaluation clôturée, une réponse managériale sera demandée à tous les acteurs impliqués.

## ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT

### Contexte

La notion d'éducation au développement regroupe des activités très variées. Cela peut aller de la production de films, d'émissions de télévision et de matériel scolaire à la tenue de stand d'information ou d'événements plus larges de sensibilisation. Les publics visés par les actions sont de tous âges et de toutes dimensions. Cela va du grand public à des groupes très ciblés, en passant par la population scolaire. Des actions de plaidoyer sont aussi spécifiquement orientées vers la sensibilisation du monde parlementaire.

L'éducation au développement doit également s'adapter constamment aux changements des théories et paradigmes sur le développement et à l'évolution permanente des techniques d'information. C'est ainsi qu'aujourd'hui, l'éducation au développement est comprise par tous les acteurs comme une composante de l'éducation à la citoyenneté mondiale dont l'objectif général est de concourir à un monde plus juste et solidaire empreint des valeurs démocratiques.

### Objectifs

L'évaluation a pour objectif d'obtenir une vision claire de l'efficacité des actions d'éducation au développement auprès des groupes cibles et de proposer des pistes éventuelles pour améliorer cette efficacité. Les résultats de l'évaluation, en particulier les « bonnes pratiques », seront utilisés pour appuyer les réflexions et orientations en vue des futurs programmes en matière d'éducation au développement et permettre ainsi la prise de décisions sur base de résultats concrets.

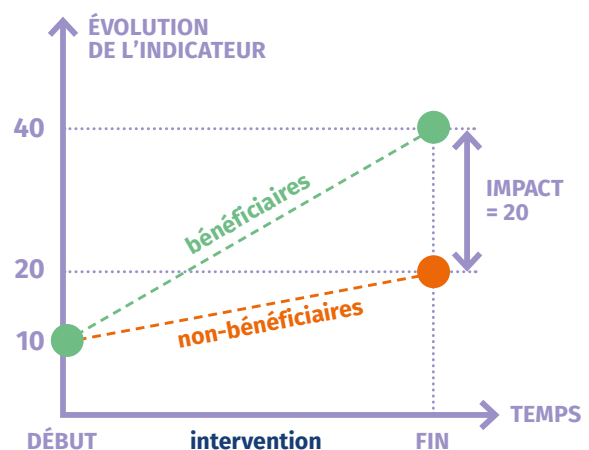
### Activités en cours

L'évaluation a débuté en octobre 2017. Elle se déroule en 2 phases. Pendant la première phase, les productions audiovisuelles et les actions courtes sont évaluées par une enquête auprès d'un panel de 2000 personnes. Cette première phase s'est terminée en mars 2018 et les résultats sont en cours de discussion. Une deuxième phase évalue les programmes des organisations actives dans l'éducation au développement à travers une étude approfondie de quatre cas, deux néerlandophones et deux francophones. La deuxième phase se terminera quant à elle en septembre 2018.

## IMPACT DE CINQ INTERVENTIONS DES ACTEURS DE LA COOPÉRATION NON GOUVERNEMENTALE

### Coopération DGD- fédérations- SES

Suite à l'une des recommandations de l'évaluation d'impact de quatre interventions d'ONG et à l'étude de l'évaluabilité commanditée par le SES en 2015-2016, la DGD a réservé, dans le programme commun des trois fédérations de la coopération non-gouvernementale (ngo-federatie, ACODEV et Fiabel), 1,2 millions d'euro pour le financement d'évaluations d'impact d'un nombre limité d'interventions. À l'origine, le SES siégeait uniquement dans le comité de pilotage de cet exercice, mais ensuite, il a également contribué au financement lorsque le budget prévu apparut insuffisant.





### Méthodes très rigoureuses

Ce n'est pas la première fois que le SES commande ou finance des évaluations d'impact. Pour la première fois cependant, l'initiative a été prise d'utiliser des méthodes très rigoureuses et de déterminer et mesurer les indicateurs pendant l'exécution de l'intervention. Concrètement, les évaluateurs vont mesurer la valeur d'indicateurs de résultats au début, à mi-parcours et à la fin de l'intervention en utilisant un groupe de bénéficiaire et un groupe « témoin » de non-bénéficiaires.

### Interventions complexes, dont les résultats sont difficiles à mesurer

Cette méthode d'évaluation nécessite un grand nombre d'enquêtes sur le terrain, ce qui implique des coûts importants. C'est la raison pour laquelle les cinq interventions qui font l'objet d'études de cas ont été sélectionnées afin de permettre d'évaluer des activités complexes difficiles à évaluer par des méthodes moins coûteuses.

Il s'agit :

- d'appui à l'autonomisation des femmes au Maroc (APEFE);
- de l'approche « genre » dans l'appui aux syndicats dans les usines textiles en Indonésie (IFSI);
- de lutte intégrée contre la vulnérabilité et l'exclusion au Rwanda (ADA);
- d'engager les jeunes Belges dans la promotion des droits humains dans les pays en voie de développement (Kiyo-Solidagro-G3W); et
- de plaider en faveur de plus de justice climatique (11.11.11./CNCD).

Les cinq interventions retenues ont soit un grand potentiel d'apprentissage pour le secteur, soit sont financées depuis longtemps sans que la mesure des résultats soit évidente (par ex. comme c'est le cas pour une intervention d'influence politique). Des périodes pour la mesure des résultats sont prévues en 2018, 2019 et 2021. Les premiers résultats ne sont pas attendus avant 2020.

## LISTE INDICATIVE DES ÉVALUATIONS PROGRAMMÉES

### 2018

- Évaluation de l'intégration du fonds belge de sécurité alimentaire au SPF AE
- Évaluation de la note stratégique « digitalisation »
- Évaluation des actions en faveur des droits sexuels et reproductifs
- Évaluation pays (à définir)

### 2019

- Évaluation d'impact (en coopération avec ENABEL et la DGD)
- Évaluation « synergies et complémentarités » - acteurs indirects
- Évaluation du cadre stratégique commun (CSC) « Travail décent »
- Évaluation de la politique de core funding – acteurs multilatéraux
- Évaluation pays (à définir)





# BIBLIOGRAPHIE

SES, *Étude sur la mise au point d'un instrument de certification des systèmes d'évaluation des intervenants de la Coopération belge au Développement*, Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, 2017, Bruxelles

SES, *Evaluation Capacity Building. Manuel d'autoévaluation*, Service Public Fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, 2017, Bruxelles

SES, *Evaluation Capacity Building. Manuel de l'assesseur*, Service Public Fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, 2017, Bruxelles

SES, *Evaluation de l'appui au secteur privé*, Service Public Fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, 2018, Bruxelles

*Strategic Evaluation of EU Joint Programming Process of Development Cooperation (2011-2015)*, Commission Européenne, 2017, Bruxelles



ROYAUME DE BELGIQUE

Service public fédéral

**AFFAIRES ÉTRANGÈRES,  
COMMERCE EXTÉRIEUR ET  
COOPÉRATION  
AU DÉVELOPPEMENT**

---



Service de l'Évaluation spéciale  
De la Coopération belge au Développement



**Belgique**

partenaire du développement