

# Réponse managériale de l'ARES au rapport d'évaluation de la coopération universitaire réalisée par Syspons – Nuffic et commanditée par le SES – 14 mars 2019

## 1. Introduction

L'ARES apprécie la qualité de l'évaluation menée par Syspons et Nuffic et salue l'opportunité offerte par le SES de se pencher sur l'évaluabilité de la coopération universitaire dans ses spécificités. L'ARES a apprécié l'approche méthodologique ouverte qu'ont adoptée les évaluateurs pour tenir compte des spécificités de la coopération académique au développement notamment de son caractère unique, hétérogène et complexe. En tenant compte du fait que l'université est un acteur de changement de long terme, cette évaluation donne des éléments de réflexion concrets pour faire avancer la pratique de l'ARES en matière d'évaluation des changements induits par l'action commune.

Enfin, l'ARES se réjouit de la validation apportée par l'évaluation de la plus-value confirmée des programmes de bourses avec séjour à l'étranger pour le renforcement des capacités individuelles en termes de connaissances thématiques, techniques ainsi que méthodologiques et interculturelles.

Toutefois, l'ARES tient à nuancer par la suite un certain nombre de conclusions du fait du biais lié au choix et à la taille de l'échantillon. D'une part, les réalités et la temporalité des appuis institutionnels ne sont pas les mêmes que celles des Projets de Recherche pour le Développement et les Projets de Formation Sud surreprésentés dans l'échantillon. D'autre part, l'échantillon de pays retenus n'est pas représentatif de la diversité des contextes d'intervention de l'ARES. Aussi, si les conclusions peuvent apporter une véritable plus-value dans un questionnement méthodologique sur les conditions de l'évaluabilité des actions, elles le sont beaucoup moins pour tirer systématiquement des recommandations sur l'action spécifique de l'ARES sans une préalable mise en contexte.

Par ailleurs, deux processus doivent être distingués dans l'évaluation, l'évaluation des résultats (sphère de contrôle) et l'évaluation des *outcomes* et de l'impact (sphère d'influence).

L'ARES compte faire évoluer sa pratique sur ces deux niveaux d'évaluation en intégrant les pistes de réflexion soulevées par cette évaluation d'impact.

L'ARES souligne que le programme quinquennal 2017-2021 non couvert par cette évaluation a déjà marqué une étape dans l'évolution des pratiques :

- Définition d'une Théorie du changement commune,
- Définition d'indicateurs de résultats communs à ses multiples projets,
- Attention particulière posée sur les enjeux des équilibres de genre.

## 2. Réponse managériale

### 2.1 Réponse aux recommandations stratégiques

<b>Recommandation 1</b>	<i>Le VLIR-UOS et l'ARES devraient réévaluer leur approche pour accroître les capacités organisationnelles des institutions partenaires, car il s'agit d'un facteur essentiel de succès pour les changements dans les capacités de recherche et d'éducation des institutions partenaires.</i>
<b>Réponse managériale</b>	<b>Partiellement acceptée</b>
<b>Motivation</b>	<p>Le renforcement des capacités organisationnelles, des capacités de recherche et de formation des partenaires, et des capacités individuelles sont au cœur de l'action de l'ARES. L'ARES reconnaît la nécessité de préciser son approche pour renforcer les capacités organisationnelles des institutions partenaires. L'ARES considère que son action en faveur du changement est une contribution parmi celle de nombreux autres acteurs, au premier rang desquels comptent évidemment le partenaire institutionnel lui-même. L'ARES rappelle le nécessaire respect de l'autonomie des partenaires dans la définition de leur développement organisationnel.</p> <p>Dans son approche tant dans les Appuis Institutionnels que dans les Projets la définition et le pilotage des programmes se déroulent conjointement avec les partenaires. Les programmes de l'ARES s'appuient sur les objectifs proposés par les partenaires. Les programmes de l'ARES sont par ailleurs une contribution aux changements organisationnels que portent les partenaires. Les objectifs de changements organisationnels méritent d'être analysés et suivis mais ils restent un enjeu très sensible pour les institutions universitaires soucieuses du respect de leur autonomie et attentives aux risques d'ingérence dans la gouvernance. L'ARES aborde ces enjeux en tenant compte des contextes et des partenaires. Les modèles organisationnels qui prévalent chez nos partenaires institutionnels sont très divers. L'ARES préfère donc, à une approche standard applicable à tous, réfléchir à des approches adaptées aux contextes et aux particularités des partenaires.</p> <p>Si le renforcement des capacités organisationnelles contribue certainement à l'amélioration des capacités de recherche et d'éducation, travailler sur le renforcement d'une organisation universitaire est complexe, sensible et doit</p>

	<p>s’appréhender sur le long terme et de manière contextualisée. Les résultats en sont difficilement mesurables. Ainsi, dans certains cas ou dans certains moments de la vie d’une institution, il peut être pertinent d’aborder le renforcement des capacités de recherche au sein d’une faculté plutôt que d’aborder d’entrée un travail sur les capacités organisationnelles et ou institutionnelles.</p> <p>L’ARES souhaite consolider son approche sur cet aspect :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les évaluations des appuis institutionnels ;</li> <li>- préciser le cadre théorique du renforcement organisationnel tout en réaffirmant une approche « <b>bottom up</b> ».</li> </ul> <p>L’autonomie des partenaires et le risque d’ingérence sont des éléments d’attention.</p>	
<b>Objectifs</b>	<b>Etapes suivantes</b>	<b>Date ou délai de mise en œuvre</b>
Préciser l’approche de l’ARES du renforcement des capacités organisationnelles	<p>1. Préciser la ToC de l’ARES sur l’aspect renforcement des capacités organisationnelles</p> <p>2. Renforcer les pratiques d’évaluation des appuis institutionnels</p>	<p>1. Réflexion stratégique (2019) et définition du programme 2022-2026 (2019-2020)</p> <p>2. Evaluation en fin de parcours de l’appui institutionnel (2020) et définition du programme 2022- 2026 (2019-2020)</p>

<b>Recommandation 2</b>	<i>Pour renforcer la diffusion des résultats de la recherche et les impacts sur le développement en dehors du milieu universitaire, le VLIR-UOS et l’ARES devraient donner la priorité à la sélection d’interventions qui ont une stratégie de diffusion solide.</i>
<b>Réponse managériale</b>	<b>Refusée</b>
<b>Motivation</b>	L’ARES reconnaît l’importance de la diffusion des résultats de la recherche et la contribution à l’impact en dehors du monde universitaire. Ceci est d’autant plus important que le service à la société est une des 3 missions de l’université que l’ARES vise à soutenir. La valorisation des produits de la recherche est une dimension fondamentale du processus qui doit être appréhendée sur une temporalité de long terme. Certains secteurs de recherche se prêtent plus facilement à une diffusion en cours de recherche (agronomie et santé par exemple tels que abondamment cités dans

l'évaluation) si le terrain d'expérimentation est en lien avec des populations ou des territoires, tandis que d'autres le sont beaucoup moins notamment lorsque le lieu d'expérimentation est en laboratoire. Pour autant ces dernières ne sont pas moins importantes ou pertinentes pour le développement des capacités du partenaire et le développement de la société dans lequel il s'inscrit, même si l'impact ne pourra être mesuré qu'à plus long terme.

Se limiter à renforcer les capacités de recherche uniquement sur base d'un critère de diffusion des résultats de la recherche serait contreproductif et limitant pour nos partenaires. Le choix prioritaire de l'ARES est d'accompagner nos partenaires à acquérir des capacités de recherche sur base de projets présentant:

- un intérêt pour les enseignants et chercheurs de nos universités partenaires,
- une grande qualité scientifique.

En ce sens, l'ARES ne partage pas l'analyse des évaluateurs. L'ARES considère qu'introduire un critère de sélection de projets sur base d'une « stratégie de diffusion solide » basée sur une valorisation immédiate des résultats de recherche introduirait un biais qui n'aurait de sens que d'un point de vue de la visibilité ou de l'impact à court terme.

Ainsi l'ARES reconnaît la nécessité de maintenir une attention aux processus de valorisation des résultats de la recherche, sans toutefois en prédéterminer systématiquement la forme et le contenu. Cette attention sera portée lors du dépôt des candidatures mais aussi et surtout tout au long du projet.

Objectifs	Etapes suivantes	Date ou délai de mise en œuvre
Sensibiliser les porteurs de projets à la diffusion/ valorisation des résultats de recherche en cours de projet.	Réflexion stratégique 2019-2020	Réflexion stratégique 2019-2020

<b>Recommandation 3</b>	<i>L'ARES devrait obtenir un mandat de sa direction pour réviser les exigences concernant la planification axée sur l'impact envers les universités dans le processus de proposition, et pour fournir un soutien adéquat aux universités afin qu'elles adhèrent à ces exigences, car il y a des faiblesses dans la planification et le S&amp;E.</i>
<b>Réponse</b>	<b>Acceptée</b>

<b>managériale</b>		
<b>Motivation</b>	L'ARES reconnaît la nécessité de renforcer et accompagner les promoteurs de projet dans la mise en œuvre d'une planification et de suivi évaluation orientés sur l'impact, tout en soulignant une fois encore que cet impact ne peut être évalué qu'à long terme, et donc difficilement. L'ARES a déjà avancé sur cette voie avec la définition d'une ToC pour son programme 2017-2021 et la définition d'indicateurs communs. Des outils adaptés aux promoteurs de projets doivent encore être développés et intégrés dès la phase de formulation des projets tant pour les appuis institutionnels que pour les projets de recherche et de formation Sud. Des outils sont en cours de définition afin de mieux apprécier le changement à l'échelle des programmes de renforcement de capacités individuelles (bourses). Un travail de sensibilisation est également à considérer afin de renforcer l'appropriation de nouvelles approches lors des prochains appels concurrentiels.	
<b>Objectifs</b>	<b>Etapes suivantes</b>	<b>Date ou délai de mise en œuvre</b>
Obtenir un mandat pour renforcer une approche de planification, suivi, évaluation orientée sur l'impact	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Officialiser un mandat</li> <li>2. Intégrer un questionnaire sur l'impact dans les évaluations de mi-parcours et finale du programme 2022-2026</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2020</li> <li>2. A partir du programme 2022-2026</li> </ol>

<b>Recommandation 4</b>	<i>Pour renforcer le développement des réseaux de boursiers, les programmes de bourses devraient être adaptés pour inclure davantage d'exercices pratiques, de projets de recherche indépendants et de stages.</i>
<b>Réponse managériale</b>	<b>Partiellement acceptée</b>
<b>Motivation</b>	<p>Le renforcement des capacités individuelles via les programmes de bourses de cours et stages destinés à des professionnels des pays partenaires, et via les bourses de doctorat et de post doctorat à destination des futurs chercheurs est essentiel dans la stratégie d'action de l'ARES. Les missions à l'étranger des chercheurs et professeurs sont également autant d'opportunités de renforcer les capacités des individus. Les masters de spécialisation s'adressent à des professionnels qui ont dès lors l'opportunité de créer des contacts et des réseaux dans d'autres pays.</p> <p>L'ARES a conscience de la nécessité de renforcer les réseaux de boursiers afin de contribuer à la constitution de réseaux de pairs, à inciter à la définition de nouveaux projets de recherche communs tant entre institutions partenaires qu'avec des institutions belges. L'ARES vise à renforcer les réseaux de boursiers tant avec des acteurs du monde académique belge qu'entre acteurs</p>

des pays partenaires. Lors du séjour en Belgique via les journées de rencontres entre boursiers (Event boursiers) mais également via des échanges Sud-Sud.

Dans ce sens, l'ARES organise chaque année un grand événement d'accueil, de rencontre et de réflexion pour les boursiers de l'ARES ; « l'Event boursiers ». A travers l'évolution de cet événement, l'ARES participe à la mise en place d'un réseau des boursiers.

Cette journée a rassemblé en 2018 plus de 250 participantes et participants, boursiers des cours et stage internationaux, boursiers post-doctorants et doctorants, boursiers de l'appui institutionnel, boursiers des projets, étudiants boursiers de voyage, professeurs des formations CSI, personnel administratif qui encadre les bourses, groupe genre, CCD, DGD et personnel de l'ARES. Une matinée consacrée à des ateliers en sous-groupes a été organisée pour enrichir avec une dimension plus participative. Le thème abordé lors cette journée était « le genre, avec un focus sur l'accès à l'enseignement supérieur ». L'après-midi était consacrée à une conférence débat avec une dimension académique plus réflexive sur la thématique, suivie d'un moment convivial en fin de journée.

Des actions transversales Sud-Sud sont également favorisées : réseaux d'écoles doctorales entre institutions partenaires, échanges de connaissances et de compétences entre professionnels et établissements via des missions sud-sud.

Cet axe peut encore être renforcé mais pas nécessairement via les solutions proposées par les évaluateurs.

L'ARES se penchera par ailleurs lors des évaluations à venir de ses outils sur l'encadrement des boursiers et sur la dimension pratique et appliquée des formations et stages proposés aux boursiers.

Objectifs	Etapas suivantes	Date ou délai de mise en œuvre
1 .Renforcer le réseautage entre boursiers	1. Identifier des actions de soutien au réseautage lors des séjours en Belgique et via des actions transversales Sud	1. Suivi continu du programme et réflexion stratégique 2022-2026
2. Mise en place de Projet Binôme boursier belge et boursier des pays partenaires	2. Prise de contact avec les ONG universitaires et coordination des événements de rencontre dans chaque pôle universitaire	2. Entre septembre et décembre 2019
3. Mettre en place des	3. Trouver des synergies dans	3. L'année académique 2019-

formations inter-culturalités pour tous les boursiers Sud	les thématiques abordées et établir un calendrier adapté	2020
---	--	------

<b>Recommandation 5</b>	<i>Le VLIR-UOS et l'ARES devraient maintenir l'exigence imposée aux candidats aux programmes de bourses d'études de fournir une lettre de leur employeur qui garantit le réemploi après l'obtention du diplôme et devraient envisager de la renforcer, car elle s'est avérée être un outil précieux pour la réintégration professionnelle des bénéficiaires de bourses d'études.</i>	
<b>Réponse managériale</b>	<b>Partiellement acceptée</b>	
<b>Motivation</b>	<p>L'ARES exige déjà des candidats aux programmes de bourses de cours et stages internationaux de fournir une lettre de leur employeur qui garantit le réemploi après l'obtention du diplôme.</p> <p>Néanmoins, les réflexions menées dans le cadre de notre Event boursiers et du CSC Belgique sur l'équité de genre dans nos programmes de bourses révèlent le caractère potentiellement discriminant de cette exigence pour les candidates boursières. Il ressort également de ces discussions que c'est surtout l'exigence d'avoir une expérience de deux années qui est discriminant.</p> <p>En effet, selon ces réflexions, les boursières après avoir travaillé durant deux ans et ensuite effectué le master de spécialisation, rentreraient dans un autre type de vie avec des enfants et mariées. Les pistes évoquées pour augmenter le pourcentage de femmes seraient de permettre aux jeunes femmes de s'inscrire au master de spécialisation à la sortie des études et donc de s'affranchir d'un courrier de l'employeur.</p> <p>L'ARES souhaite dès lors rester prudente sur un engagement de maintien de cette exigence à l'avenir. Par ailleurs, la fiabilité des engagements pris dans cette lettre d'engagement est parfois aléatoire car elle n'a aucun caractère contraignant pour l'employeur.</p> <p>L'ARES est en réflexion pour se doter d'outils de suivi afin de mieux mesurer la réintégration professionnelle des bénéficiaires de bourses de cours et stages internationaux.</p>	
<b>Objectifs</b>	<b>Etapes suivantes</b>	<b>Date ou délai de mise en œuvre</b>
Non pertinent	Non pertinent	Non pertinent

<b>Recommandation 6</b>	<i>Le VLIR-UOS et l'ARES devraient établir des mécanismes spécifiques pour exercer une influence sur les relations existantes entre les sexes et sur l'égalité des chances afin de renforcer encore la contribution de la coopération universitaire belge au développement dans la promotion de la femme.</i>
<b>Réponse managériale</b>	<b>Acceptée</b>
<b>Motivation</b>	<p>L'ARES approuve cette recommandation. En effet, que ce soit en Belgique ou dans nos pays partenaires, les femmes sont encore fortement sous-représentées dans le monde universitaire. Des efforts sont à faire dans ce domaine. L'identification des facteurs qui favorisent cette discrimination et l'adéquation des programmes pour renforcer la place des femmes sont un objectif important.</p> <p>L'ARES a cependant déjà mis en place certains mécanismes pour que les interventions ou les bourses individuelles contribuent à transformer la dynamique de genre existante et contribuent à l'égalité des chances dans les pays partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ARES est signataire de la Charte Genre et s'engage via cette charte à mettre en œuvre les politiques adéquates</li> <li>- L'ARES a mis en place un groupe technique spécifique Genre afin de faire évoluer ses pratiques en la matière en coopération au développement</li> <li>- L'ARES a contribué à identifier les bonnes pratiques en matière de politiques de genre dans les bourses</li> <li>- L'ARES a consacré un atelier lors de son Event boursier 2018 à la question du genre afin de réfléchir avec les bénéficiaires de bourses aux défis posés aux femmes dans l'accès aux bourses et aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche.</li> </ul> <p>A compétences équivalentes, les candidatures des femmes sont favorisées. Toutefois, il existe des facteurs limitants en amont même de l'étape de candidature des boursières au sein des sociétés et dans les universités partenaires.</p> <p>L'ARES souhaite alors élaborer des politiques encore plus explicites pour contribuer à compenser les déséquilibres existants entre les sexes. La réponse devra cependant être adaptée aux réalités et contraintes spécifiques des pays d'origine des candidats.</p>



Objectifs	Etapes suivantes	Date ou délai de mise en œuvre
Renforcer les politiques de genre au sein de l'ARES	<p>1. Plaider auprès des bailleurs pour des conditions d'octroi de bourses qui tiennent compte des contraintes spécifiques des femmes : âge, regroupement familial, montant,...).</p> <p>2. Outiller les promoteurs pour aborder les problématiques de genre dans toutes les phases de gestion de leurs projets.</p>	Suivi continu

<b>Recommandation 7</b>	<i>Le VLIR-UOS et l'ARES devraient continuer à axer la coopération universitaire au développement sur des sujets pertinents et à l'aligner en temps opportun et stratégiquement sur les priorités des partenaires, car cela s'est avéré être un facteur de succès majeur pour obtenir des impacts.</i>	
<b>Réponse managériale</b>	<b>Acceptée</b>	
<b>Motivation</b>	<p>L'ARES axe sa coopération sur des sujets pertinents pour le développement, elle s'est posée la question de la signification de ce terme 'pertinent pour le développement' via un focus de coopération académique. Les promoteurs de projets s'alignent sur les priorités et intérêt des universités partenaires. Cette appropriation est une garantie de durabilité des acquis des interventions. La pertinence des actions est un critère important de sélection des projets. Dans le cas des appuis institutionnels, l'ARES définit ses interventions avec ses partenaires sur base des priorités institutionnelles et des plans stratégiques des universités partenaires. L'ARES se positionne sur les aspects sur lesquels elle peut au cas par cas apporter une plus-value en mobilisant les compétences belges. L'ARES marque son accord sur cette recommandation et poursuivra son action dans ce sens.</p>	
Objectifs	Etapes suivantes	Date ou délai de mise en œuvre

		<b>œuvre</b>
Non pertinent	Non pertinent	Non pertinent

## 2.2 Réponse aux recommandations opérationnelles

<b>Recommandation 1</b>	<i>Une faiblesse spécifique en termes d'évaluabilité réside dans l'absence d'une théorie du changement et d'indicateurs de qualité dans les propositions d'intervention. Il convient donc de revoir le format des propositions d'intervention afin de rendre ces éléments obligatoires.</i>	
<b>Réponse managériale</b>	<b>Acceptée</b>	
<b>Motivation</b>	<p>L'ARES dispose d'une ToC pour son programme quinquennal, celle-ci mérite d'être affinée au regard de certaines recommandations. L'ARES doit revoir ses pratiques afin de renforcer ces approches au sein de ses projets et accompagner ses promoteurs avec des outils et méthodes adaptées et appropriables dans les conditions de mise en œuvre des projets. Les promoteurs engagés en coopération apportent avant tout une plus-value académique et scientifique, il est donc essentiel que le temps capté par le suivi évaluation n'entame pas le temps disponible pour le contenu du projet. Les outils et méthodes doivent rester simples et accessibles, Les promoteurs sont accompagnés par des experts en formulation pour la définition de leur projet. Des changements d'approche impliquent une adaptation progressive. L'ARES marque son accord sur cette recommandation avec ces réserves. L'ARES continuera à renforcer le suivi évaluation des résultats et préparera les bases pour évoluer vers un suivi évaluation du changement.</p>	
<b>Objectifs</b>	<b>Etapes suivantes</b>	<b>Date ou délai de mise en œuvre</b>
Identifier des processus simples pour intégrer la ToC dans les projets	Clarifier les outils et processus appropriables pour les appels PRD-PFS et pour les appuis institutionnels	1. Appel PRD-PFS 2021 en vue du nouveau programme 2. Identification des nouveaux Appuis institutionnels

<b>Recommandation 2</b>	<i>Étant donné que la coopération des parties prenantes impliquées dans les interventions est essentielle pour</i>
-------------------------	--

	<i>l'évaluabilité, l'ARES devrait s'assurer que les universités comprennent la raison pour laquelle il est nécessaire d'améliorer la focalisation sur l'impact au stade de la planification. Elle devrait également veiller à ce que les universités soient équipées afin de satisfaire à des normes plus élevées.</i>		
<b>Réponse managériale</b>	<b>Partiellement acceptée</b>		
<b>Motivation</b>	<p>L'ARES marque son accord sur le fait que les universités devraient recevoir un soutien adéquat pour répondre à des normes accrues en termes de planification axée sur l'impact au stade de la formulation d'une intervention. Un tel changement implique de disposer de temps pour accompagner les institutions et promoteurs. L'ARES plaide pour une diminution effective de la charge administrative de gestion des projets via une véritable simplification en faveur de plus de temps pour renforcer et accompagner le suivi évaluation de l'impact.</p> <p>L'impact des interventions de l'ARES, même s'il peut être déterminé au moment de la planification, ne pourra toutefois être évalué bien souvent que plusieurs voire de nombreuses années après la fin de l'intervention.</p>		
<b>Objectifs</b>	<b>Etapes suivantes</b>	<b>Date ou délai de mise en œuvre</b>	
Sensibiliser les universités à l'importance de l'évaluation d'impact	Processus de sensibilisation et de formation à l'évaluation du changement et de l'impact auprès des promoteurs et acteurs impliqués	Avant et pendant les processus de formulation.	

<b>Recommandation 3</b>	<i>Étant donné que la coopération des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des interventions est essentielle pour l'évaluabilité, l'ARES devrait prendre des mesures pour s'assurer que les universités partenaires s'engagent à soutenir les efforts d'évaluation.</i>		
<b>Réponse managériale</b>	<b>Partiellement acceptée</b>		
<b>Motivation</b>	L'ARES marque son accord sur cette recommandation avec quelques réserves. L'ARES envisage d'avantage un processus de sensibilisation à la plus-value de l'évaluation de l'impact qu'à une mesure contraignante qui ne serait que contreproductive. Un accompagnement de la		

	réflexion des acteurs impliqués dans les projets sera mis en place dès le démarrage du nouveau programme.	
Objectifs	Etapas suivantes	Date ou délai de mise en œuvre
Sensibiliser les universités partenaires à l'importance de l'évaluation d'impact	Processus de sensibilisation et de formation à l'évaluation du changement et de l'impact auprès des promoteurs et partenaires impliqués	Avant et pendant les processus de formulation.

<b>Recommandation 4</b>	<i>Le VLIR-UOS et l'ARES devraient envisager d'introduire l'indice de développement des capacités comme élément à inclure dans les propositions d'intervention afin d'établir une ligne de base au début de chaque intervention, et utiliser cette ligne de base pour le S&amp;E, car elle s'est avérée être un outil précieux pour mesurer les changements au niveau des institutions partenaires.</i>	
<b>Réponse managériale</b>	<b>Partiellement acceptée</b>	
<b>Motivation</b>	L'ARES reconnaît que l'indice de développement des capacités élaboré pour cette évaluation est un instrument intéressant pour mesurer les changements dans les capacités clés des institutions partenaires avant et après les interventions. L'ARES souhaite toutefois prendre le temps de réfléchir à un outil et des processus adaptés à sa réalité et appropriables par ses membres et ses partenaires. L'ARES identifiera dès le démarrage et la formulation de son programme des outils pour mesurer et suivre le changement.	
Objectifs	Etapas suivantes	Date ou délai de mise en œuvre
Intégrer l'impact dans les outils de suivi évaluation du programme	Identifier les outils de suivi évaluation d'impact dès la phase de formulation du programme  Développer un Indice de développement des capacités simplifié	2020-2021

### 3. Éléments d'attention à la DGD

L'ARES invite la DGD à :

- maintenir le niveau de financement de la coopération académique dont la pertinence et l'impact est démontré via la présente étude
- affirmer des modalités de financement de projets plus régionaux afin de potentialiser les acquis du renforcement de capacités et favoriser le réseautage entre institutions ayant bénéficié du soutien de la Belgique ;
- rendre effective la simplification administrative (notamment l'instauration d'un seul contrôle) afin de permettre à l'ARES d'investir plus de temps dans un suivi évaluation orienté vers l'impact.