

ROYAUME DE BELGIQUE

Service public fédéral

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



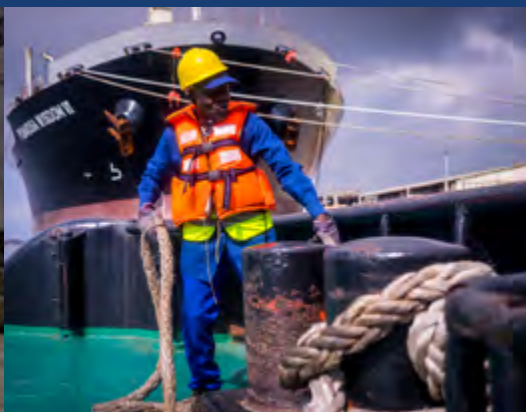
*Rapport annuel
de l'Évaluatrice
spéciale de
la Coopération
belge au
Développement*

MARS

2023

AFFRONTER LES CRISES : LE RÔLE DE L'AIDE HUMANITAIRE ET DU DÉVELOPPEMENT





CONTENU

PRÉFACE.....	1
MESSAGES-CLÉS.....	2
Volet 1. La stratégie belge pour l'aide humanitaire.....	5
Volet 2. Les stratégies pays dans le cadre du premier contrat de gestion d'Enabel.....	13
Volet 3. L'évaluation d'impact de cinq interventions de coopération non gouvernementale.....	21
Volet 4. Le soutien à d'autres évaluations.....	25
Volet 5. Le suivi des évaluations récemment menées.....	29
Volet 6. L'état d'avancement du programme.....	33
ABRÉVIATIONS.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	37

PRÉFACE

Le monde traverse une succession de crises : des catastrophes naturelles telles que les tremblements de terre en Turquie et en Syrie, des conflits armés tels que l'invasion de l'Ukraine par la Russie, des pandémies telles que celle du coronavirus qui a eu des répercussions mondiales, une crise climatique qui touche toutes les régions du globe mais de façon inégale. Enfin, il y a aussi les crises oubliées ou prolongées (RD Congo, Palestine, Sahel...) auxquelles la Belgique accorde de l'attention à travers l'aide humanitaire. Ces différentes crises sont autant de menaces pour la sécurité alimentaire.

Comme l'indique Antonio Guterres, Secrétaire général des Nations unies, "*La réponse humanitaire, le développement durable et le maintien de la paix sont les trois côtés d'un même triangle*". Il est clair que ces trois aspects sont étroitement liés et que l'un ne peut être réalisé sans l'autre. Ils partagent tous les mêmes objectifs généraux, à savoir assurer la sécurité humaine et renforcer la résilience.

Ces contextes nous interrogent sur le rôle de l'aide humanitaire et de la coopération au développement. La pratique de l'évaluation permet de faire des observations, de prendre du recul et de tirer des enseignements sur la manière d'affronter les crises, et si possible de mieux les anticiper et de les prévenir.

Le Service de l'Évaluation spéciale a conduit deux évaluations importantes pour le futur de la politique belge en matière de solidarité internationale, l'une portant sur l'aide humanitaire et l'autre sur les stratégies pays de la coopération gouvernementale mise en œuvre par Enabel. Ces évaluations ont permis d'observer des cas spécifiques en République Démocratique du Congo, en Palestine, au Liban, au Rwanda, au Bénin, au Sénégal et enfin au Burkina Faso. Ces enseignements peuvent contribuer à des améliorations continues afin d'avoir le plus grand impact possible et d'utiliser les ressources de l'Etat belge de la façon la plus efficace possible.

Les recommandations de ces évaluations ont pour point commun d'interroger la place et le rôle des partenaires dans les pays concernés, de prévoir des procédures à la fois prévisibles et flexibles et enfin, de renforcer les synergies entre acteurs notamment dans l'optique du nexus 'aide humanitaire, développement et paix'.

Place et rôle des partenaires. En matière d'aide humanitaire, les stratégies de 'localisation' visant à travailler avec les acteurs nationaux et locaux

sont encore assez limitées. En ce qui concerne la coopération gouvernementale, le contrat de gestion avec Enabel ne prévoyait pas d'étape formelle de négociation avec les autorités du pays partenaire.

Procédures prévisibles et flexibles. En matière d'aide humanitaire, la distinction entre les procédures pour les projets, axés sur des besoins de court terme ou des crises oubliées, et celles prévues pour des programmes visant davantage des crises prolongées, s'est avérée trop peu opérationnelle. Le besoin d'une approche plus flexible s'est fait ressentir, avec plus de réactivité à court terme et une plus grande prévisibilité dans le contexte de crises prolongées. En matière de coopération gouvernementale, le processus de formulation des stratégies pays, avec ses 26 étapes de validation, a manqué de flexibilité.

Synergies et nexus. Les évaluations pointent un besoin pressant de systématiser les synergies et la complémentarité entre les acteurs de développement, de l'aide humanitaire, de la diplomatie et de la sécurité « Team Belgium ». Il en va de l'efficacité et surtout de la durabilité de nos interventions ainsi que de notre capacité à s'adapter à la complexité des situations de par le monde.

Des thèmes tels que le travail décent et les contextes fragiles sont également importants à cet égard et font actuellement l'objet d'une évaluation approfondie de la part du Service de l'Évaluation spéciale.

Il ne faut pas non plus sous-estimer le rôle des systèmes de suivi et de l'évaluation des acteurs de l'aide humanitaire et du développement. Ces systèmes offrent un moyen structuré de mesurer, de suivre et d'améliorer l'efficacité des programmes et des projets. La préparation d'une étude sur ces systèmes et la façon dont ils contribuent à l'apprentissage et à la redevabilité est actuellement en préparation.

Il est également important de reconnaître que le passé joue un rôle dans les défis et les crises actuels. La décolonisation de la coopération au développement est donc une préoccupation majeure qui nous invite à revoir les approches pour des partenariats plus justes et équilibrés et pour une attention accrue à la cohérence des politiques en faveur du développement.

Cécilia De Decker
Évaluatrice spéciale de la Coopération belge
au Développement

Aide humanitaire : financement pertinent mais pas assez aligné



↑ Campements de fortune dans la Bekaa au Liban

Avec une augmentation de 102 à 206 millions d'euros entre 2014 et 2021, la Belgique figure parmi les plus importants bailleurs et défenseurs des principes et des engagements internationaux de l'aide humanitaire. L'objectif de l'évaluation de la stratégie belge pour l'aide humanitaire était d'examiner comment les principes et les priorités géographiques et thématiques ont été mis en œuvre sur la période susmentionnée. La pertinence et l'efficacité de deux instruments de financement, les "projets" et les "programmes", ont également été examinées de manière approfondie.

Il ressort de l'évaluation que l'aide humanitaire belge, par le biais des instruments de financement "projets" et "programmes", a eu un impact significatif en faveur des plus vulnérables. Néanmoins, l'augmentation du financement humanitaire de la Belgique n'a pas conduit à un renforcement de l'expertise et de la capacité de pilotage stratégique des interventions. L'engagement humanitaire demande à être mieux intégré au niveau opérationnel et en termes de plaidoyer humanitaire.

Les défis majeurs actuels et à venir appellent à davantage de synergies et de complémentarité de la « Team Belgium » (tous les acteurs belges impliqués en aide humanitaire, développement, diplomatie et sécurité). Une mise à jour de la stratégie humanitaire belge devrait dès lors maximaliser l'efficacité et l'impact des interventions belges.

Les stratégies pays : un concept et un processus à revoir et à améliorer



↑ Contribuer à l'accès aux services de santé reproductive de qualité au Sénégal

Les stratégies pays sont un document central dans le cycle de programmation du canal gouvernemental de la Coopération belge au Développement. Elles suivent la lettre d'instruction de la ministre, qui définit les grandes orientations stratégiques, et précèdent le portefeuille pays d'Enabel, qui permet l'application opérationnelle.

Dans le cadre du premier contrat de gestion d'Enabel, l'évaluation a examiné les stratégies pays en tant que document, concept et processus au sein du cycle de programmation. Les stratégies pays sont

relativement cohérentes avec les priorités belges et les interventions répondent à des besoins de développement réels. Néanmoins, le dialogue formel avec les autorités locales sur les stratégies pays fait défaut et la prise en compte des priorités et des besoins des pays partenaires pourrait être améliorée. La coopération entre les acteurs belges et européens est activement recherchée mais inégalement mise en pratique.

Des mécanismes de modification de la stratégie ont été introduits en cas de crise ou de circonstances inattendues, mais ceux-ci restent assez rigides et difficiles à mettre en œuvre. La prise en compte de la durabilité est généralement satisfaisante bien que les risques liés à la dépendance financière et à la fragilité du contexte ne soient pas toujours intégralement pris en compte. Le cadre de formulation stratégique est respecté, mais il existe des sources d'inefficacité qui sont dues notamment au nombre élevé d'étapes du processus de formulation (26). Globalement, les évaluateurs estiment que la stratégie pays est un document redondant par rapport à la lettre d'instruction et au portefeuille pays et doit être repensé dans le cycle de programmation.

Enseignements issus des évaluations d'impact

Le Service de l'Évaluation spéciale, la DGD et les fédérations ont cofinancé et géré conjointement les évaluations d'impact de cinq interventions de la coopération non gouvernementale (cycle de programmation 2017-2021). L'un des principaux objectifs était de mesurer l'impact de chacun de ces programmes et de démontrer rigoureusement dans quelle mesure l'intervention a contribué à un changement effectif. Les enseignements tirés de ces évaluations peuvent contribuer à renforcer la capacité en suivi et évaluation du secteur, à encourager un état d'esprit en matière d'évaluation avec un juste équilibre entre apprentissage et redevabilité, et à promouvoir des innovations méthodologiques. L'étude à venir du SES sur les systèmes MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning) des acteurs de développement s'inscrit dans le cadre plus large de ce renforcement de capacités.

Suivi des évaluations

Les recommandations de l'évaluation de la contribution des autorités fédérales belges au **financement climatique international** ont conduit aux réflexions en cours en vue de l'élaboration d'une stratégie en la matière. Un réseau d'expertise rassemblant tous les acteurs de la coopération belge et de la recherche en appui à la politique est en cours d'établissement. La priorité de la stratégie est maintenue sur l'adaptation au changement climatique et les pays les moins avancés, ce qui est conforme aux recommandations. La DGD a envoyé des instructions plus claires aux ambassades concernant les priorités belges. En outre, la DGD s'engage davantage en faveur de l'intégration du changement climatique, du renforcement du cadre opérationnel et de l'appui au secteur privé, qui seront inclus dans la stratégie.

Un an après l'évaluation de la politique de **core funding** volontaire au profit de 15 organisations partenaires multilatérales, la DGD a apporté des changements afin d'améliorer la visibilité de la Belgique en tant que pays donateur. La DGD a renforcé le suivi d'un premier groupe d'organisations partenaires, en soulignant qu'une relation de travail opérationnelle s'étend au-delà du financement. Des mesures ont été prises pour développer une expertise thématique et politique "au-delà" de la DGD. L'importance accordée aux complémentarités et synergies entre les actions multilatérales et les programmes bilatéraux est renforcée. La Belgique s'engage activement sur les thèmes qui la concernent et accentue la communication autour de son engagement et son financement. La DGD ajoute également un financement affecté limité aux financements pluriannuels en cours, en tenant compte des priorités politiques et des ressources disponibles.

La numérisation reste un outil important pour le développement dans la stratégie belge, mais n'est pas une fin en soi. Suite aux recommandations de l'évaluation **Digital for Development (D4D) et de l'étude complémentaire D4D et Covid**, la DGD a développé et diffusé un document court pour clarifier la note stratégique D4D. Le programme Wehubit a été poursuivi pour développer des outils numériques socialement innovants. Enabel a pu promouvoir la coopération belge au niveau européen et international par le biais du D4D Hub. Les fédérations soutiennent leurs membres dans le déploiement de composantes numériques au sein de leurs programmes. La numérisation présente toujours des opportunités et des risques dans le contexte international actuel. Par conséquent, les principes *Leave No One Behind* et l'objectif d'élimination de la fracture numérique continuent de gagner en importance en tant que défis et principes directeurs.

Plus de deux ans après l'évaluation du **Cadre Stratégique Commun Travail Dément**, le dialogue stratégique s'est renforcé et un nouveau CSC Travail Dément a vu le jour pour 2022-2026. La DGD et la Plateforme de Coordination Travail Dément ont toutes deux indiqué que les recommandations étaient bien suivies. Au cours de l'année écoulée, la plateforme de coordination a cherché et trouvé un nouveau référent grâce auquel ces bonnes pratiques seront poursuivies. La ministre Caroline Gennez poursuit le travail de sa prédécesseure Meryame Kitir et redéfinit les priorités politiques. Ainsi, le portefeuille thématique du travail décent sera développé et déployé pour la région de l'Afrique centrale. En mars 2023, la ministre Gennez a annoncé l'élaboration d'un document stratégique sur le travail décent, ce qui était également une recommandation de l'évaluation.



© HCR

↑ Sarah est élevée par sa mère célibataire dans la Bekaa au Liban. Ses deux frères ont dû travailler pour subvenir aux besoins de la famille que le HCR soutient également.

VOLET 1 LA STRATÉGIE BELGE POUR L'AIDE HUMANITAIRE

COMMENT LA BELGIQUE RÉPOND-ELLE AUX BESOINS DES PERSONNES TOUCHÉES PAR LES CRISES HUMANITAIRES ?

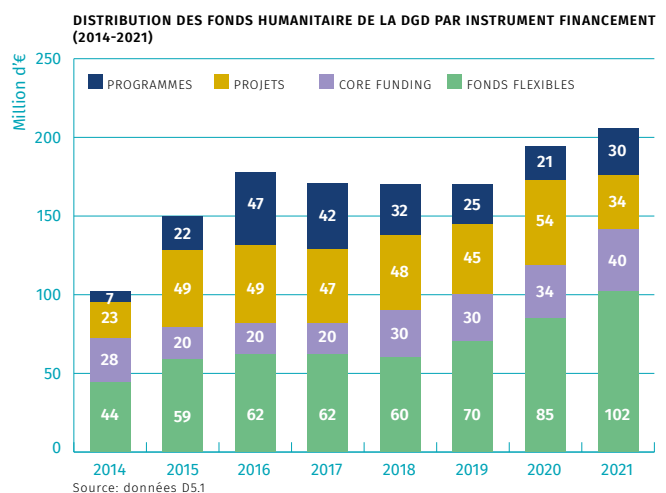
Introduction

Depuis l'élaboration, en 2014, de la note sur la stratégie belge pour l'aide humanitaire, la part du budget de la coopération au développement dévolue à l'aide humanitaire n'a cessé de croître. Entre 2014 et 2021, les financements belges destinés à l'aide humanitaire ont totalisé 1,3 milliard d'euros sur l'ensemble de la période, soit 164 millions d'euros en moyenne par an. Ce chiffre équivaut à environ 9 % de l'aide publique belge au développement pour la période considérée. La Belgique a utilisé quatre instruments de financement pour le déploiement de sa stratégie : les ressources générales (*core funding*)¹, les fonds flexibles, les programmes et les projets. L'évolution récente de la répartition entre ces quatre instruments reflète la volonté de la Direction Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire (DGD) de financer 60 % de l'aide humanitaire grâce aux ressources générales et aux fonds flexibles. Cette évolution est aussi en phase avec les objectifs du « Grand Bargain »², lequel vise à diminuer l'affectation des contributions et à faciliter la planification et le financement pluriannuels.

¹ L'évaluation de la politique belge de core funding a fait l'objet du rapport annuel de mars 2022. Le volet 5 traite du suivi de cette évaluation.

² Le Grand Bargain, lancé lors du Sommet humanitaire mondial de 2016, est un accord unique entre certains des plus grands donateurs et organisations humanitaires qui se sont engagés à mettre davantage de moyens à la disposition des personnes dans le besoin et à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'aide humanitaire.

Les agences des Nations Unies sont les principaux bénéficiaires de l'aide humanitaire belge (72 %), par le biais surtout du core funding et des fonds flexibles. La seule contribution à un fonds flexible hors ONU est celle que la Belgique alloue annuellement au Fonds d'urgence pour les réponses aux catastrophes de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Les ONG belges reçoivent presque exclusivement des financements par le biais de programmes et représentent 12,7 % du total de l'aide humanitaire belge.



Champ de l'évaluation

L'évaluation porte sur les interventions humanitaires financées par l'Etat fédéral – entre 2014 et 2021, par l'intermédiaire de la DGD. L'évaluation porte essentiellement sur deux instruments de financement : les programmes et les projets. L'objectif de cette évaluation est (i) d'évaluer la pertinence, la cohérence et les résultats de la stratégie, et (ii) de fournir une série de recommandations en vue d'améliorer l'approche stratégique de la Belgique en matière d'aide humanitaire.

Études de cas

Aux mois de mars et avril 2022, l'équipe d'évaluation a effectué des visites de terrain en Palestine, en République démocratique du Congo (RD Congo) et au Liban pour y évaluer plusieurs projets et programmes.

Éducation dans les situations d'urgence pour les réfugiés palestiniens

Depuis 2017, la Belgique contribue au travers de son instrument de financement « projets » aux trois phases du programme *Education in Emergencies* de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), qui vise à venir en aide aux enfants les plus vulnérables et à leurs familles en s'attaquant aux facteurs de décrochage scolaire. Le programme permet à l'UNRWA de recevoir un appui supplémentaire car les ressources générales seules ne suffisent pas. La Belgique soutient actuellement la troisième phase du programme à hauteur de 3,5 millions d'euros, principalement pour des interventions à Gaza et au Liban.



↑ Une école à Gaza, le programme Education in Emergencies de l'UNRWA

L'équipe d'évaluation a visité deux écoles palestiniennes. À Gaza, la contribution belge finance des conseillers psychopédagogiques (qui offrent un soutien psychosocial) et des dispositifs d'assistance pour les enfants porteurs d'un handicap. Le retour des parents et des élèves s'est révélé positif, car ces derniers n'auraient pas pu se rendre à l'école sans ces dispositifs et le moyen de transport mis en place. La visite de terrain au Liban a elle aussi mis en évidence l'efficacité du programme : la couverture des frais de déplacement a permis aux enfants vulnérables de continuer d'aller à l'école.

Au cours des deuxième et troisième phases, l'aide belge a contribué à renforcer la sécurité des écoles palestiniennes pour qu'elles puissent servir d'abris en cas de conflit. Il convient toutefois de noter qu'en raison des restrictions imposées par Israël, aucun extincteur n'a pu être importé dans la bande de Gaza.

La troisième phase du programme est intervenue dans une période critique pour le financement de l'organisation (UNRWA) permettant de garantir une contribution complémentaire au budget des ressources générales (core funding) et d'atteindre les enfants les plus vulnérables. De plus, cet exemple illustre, aussi bien pour les acteurs du développement que de l'aide humanitaire, la possibilité et le défi de la collaboration étant donné que les acteurs humanitaires ne peuvent ou ne doivent pas se charger de la mise en œuvre de toutes les étapes.

Violence sexuelle en RD Congo

La République démocratique du Congo reste un important pays partenaire de la Belgique. L'aide au développement dont elle bénéficie se situe aux alentours des 100 millions d'euros par an, dont en moyenne 20 millions d'aide humanitaire. Les crises humanitaires résultant de conflits dans l'Est de la RD Congo sont devenues chroniques depuis le génocide rwandais de 1994. Dans ce contexte, le nombre de victimes de violence sexuelle continue d'augmenter dans un climat général de laxisme et d'impunité.

L'équipe d'évaluation a donc examiné le projet du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) à Kinshasa, Goma et Bukavu. Pour des raisons sécuritaires, aucune visite de terrain n'a pu avoir lieu dans l'Est (en dehors de Goma et Bukavu). Le projet combat la violence sexuelle et répond à un appel annuel de la DGD. Son approche holistique tend à s'inscrire dans la durée, bien au-delà du financement par la DGD du projet évalué. Les activités du CICR (e.a. formations, réponse médicale, soutien psychologique...) correspondent à la directive adoptée en 2015 par le ministère congolais de la Santé publique, qui préconise une approche intégrée de la violence sexuelle. Il convient de noter que le CICR est quelque peu limité par son mandat dans le cadre de ce projet : son approche inclut la prévention et la réponse, mais pas la poursuite ou la condamnation des auteurs de violences par la justice, ce qui permet leur quasi-impunité actuelle.



↑ Sensibilisation à la violence sexuelle, dans la région de Kabare, au Sud-Kivu, en RD Congo



↑ La distribution de cash apporte une aide financière et un soutien aux familles vulnérables de la zone de Nsele, en RD Congo

Transferts monétaires et assistance alimentaire au Liban

L'intervention du Programme alimentaire mondial (PAM) s'inscrit dans le Plan d'intervention d'urgence pour le Liban. De nature strictement humanitaire, ce plan d'urgence vise à sauver des vies et à soulager les souffrances. En 2020, la Belgique a apporté deux contributions au PAM : 1,5 million d'euros en faveur d'une assistance alimentaire vitale par l'intermédiaire de transferts monétaires et 2,5 millions d'euros pour l'aide d'urgence après l'explosion du port de Beyrouth. Lors de la visite d'un site de distribution à Beyrouth géré par un partenaire local du PAM, l'équipe d'évaluation a constaté la bonne organisation et l'efficacité de ce projet mené dans le respect de la dignité des bénéficiaires.

Dans la pratique toutefois, les transferts monétaires ont été entièrement remplacés par une assistance alimentaire en nature. En effet, en raison d'une inflation croissante, des prix élevés des denrées alimentaires et des difficultés de réapprovisionnement, le PAM a considéré l'assistance alimentaire en nature comme la seule option viable pour garantir l'aide d'urgence. Les bénéficiaires ont indiqué que cette assistance alimentaire faisait la différence, mais qu'un complément en espèces pourrait permettre davantage de diversification alimentaire. Cependant, face à l'augmentation des prix du marché, ils ont déclaré que l'assistance alimentaire en nature restait essentielle.

Constats

Financement des projets et programmes : pertinent...

La Belgique s'est révélée être un bailleur humanitaire fiable, appliquant une approche cohérente, basant son engagement et ses actions sur la défense des principes humanitaires et du droit international. La majorité des fonds humanitaires alloués aux projets et programmes sont affectés aux régions prioritaires et aux thématiques inscrites dans la stratégie belge pour l'aide humanitaire de 2014. Au total, la Belgique a doublé les financements consacrés à l'action humanitaire, passant de 102 millions d'euros en 2014 à 206 millions d'euros en 2021.

Les fonds belges ont été attribués à toutes les crises humanitaires majeures pour lesquelles un partage des tâches avec la communauté internationale des bailleurs était nécessaire. La Belgique a également donné la priorité aux crises humanitaires oubliées, comme celles de la région du Sahel et de la RD Congo. Dans l'ensemble, les projets et programmes reflètent les priorités humanitaires des pays touchés par les crises.

... mais pas suffisamment adapté

La stratégie belge pour l'aide humanitaire prévoit que les projets doivent répondre aux besoins spécifiques à court terme et aux crises humanitaires sous-financées, tandis que les programmes sont conçus pour répondre à des crises prolongées. Il s'avère cependant que les financements de projets ne sont pas adaptés en pratique aux interventions d'urgence en raison de la longueur des procédures de prise de décision et de financement. Concernant les crises prolongées, la durée du financement des programmes n'est pas assez étendue pour pouvoir s'attaquer aux obstacles structurels et pérenniser l'appui apporté. Les programmes et projets ne sont donc pas suffisamment différenciés et doivent être mieux adaptés aux changements survenus récemment dans le paysage humanitaire.

L'Alliance belge pour l'action humanitaire internationale (projet BAHIA) constitue un

exemple récent de nouveau mécanisme. Ce projet pilote a été mis en place pour répondre à la pandémie de Covid-19.

L'objectif était de tester une autre forme de coopération entre la DGD et 7 ONG humanitaires belges³. C'était la première fois que ces 7 ONG s'engageaient dans une coopération collective lors d'une situation d'urgence humanitaire.

L'évaluation a montré que BAHIA n'était pas en mesure de permettre aux ONG belges partenaires de répondre rapidement aux situations d'urgence. Les ONG ont choisi de ne pas concentrer leur financement sur un pays spécifique, mais de le répartir entre plusieurs pays et secteurs. De plus, la coopération entre les ONG sur le terrain était faible. Ainsi, BAHIA n'a pas permis une concentration géographique et une coordination des fonds suffisantes pour apporter une grande différence.

Cela montre donc la nécessité de revoir la modalité d'intervention d'urgence afin d'améliorer la coopération entre les partenaires humanitaires les mieux placés.



↑ Activités de distribution de produits non alimentaires dans la région de Lusenda pour les réfugiés et les familles d'accueil

L'aide humanitaire fait la différence

L'évaluation révèle que l'aide humanitaire belge était alignée sur les plans internationaux de réponse humanitaire. Le financement de projets et de programmes a eu un effet bénéfique dans la vie des populations vulnérables. Par exemple, les victimes de violences basées sur le genre ont pu accéder en toute sécurité à des services médicaux et à un soutien psychosocial ; l'accès à l'éducation a été promu ; des personnes vivant dans une extrême pauvreté ont bénéficié de nourriture et d'une aide financière ; un soutien a été apporté aux efforts de reconstruction pendant les conflits ou après des catastrophes.

³ Oxfam, Plan International, Caritas, Médecins du Monde, Humanity & Inclusion, Rode Kruis Vlaanderen en Croix Rouge de Belgique.

Le financement des projets a également été utilisé pour combler des lacunes dans la prestation de services, causées par des déficits de financement du budget général des agences des Nations Unies. Par exemple, lorsque le Haut-Commissariat aux Réfugiés (HCR) a fait face à des manques de financement pour aider les réfugiés syriens au Liban, un financement supplémentaire sur le fonds des projets a été alloué pour couvrir les besoins d'assistance et les services de protection.

La collaboration avec les partenaires locaux est effective dans tous les projets et programmes, mais il s'est avéré que cela n'équivalait pas à une réelle « localisation » de l'action humanitaire. Malgré les avancées observées, l'absence de prise en considération systématique et de priorités stratégiques a peut-être limité les progrès en matière de localisation et de durabilité, en partie en raison d'un plaidoyer insuffisant autour de ces domaines.

Manque de ressources humaines

Dans tous les programmes et projets examinés, les partenaires sont des acteurs humanitaires établis, dotés d'une expertise et d'une expérience en matière d'aide humanitaire, ce qui a un effet positif sur l'efficacité et l'efficience des financements. Cependant, l'équipe humanitaire de la DGD ne s'est pas développée proportionnellement à l'augmentation récente des budgets destinés à l'aide humanitaire.

Le manque de personnel nuit à la réalisation du potentiel de la Belgique en tant qu'acteur humanitaire fort, mais également au suivi des projets et des programmes et à l'utilisation des enseignements qui en sont tirés. Le personnel consacre trop de temps aux tâches administratives et peu de temps au travail politique et stratégique de fond. Les processus d'octroi de subventions sont lourds, chronophages et ne sont pas suffisamment axés sur la collecte de preuves d'impact.

La stratégie pour l'aide humanitaire étant très large et englobant une série de priorités thématiques et géographiques, les projets et programmes sont presque toujours alignés sur ces priorités. Au niveau opérationnel,

les engagements internationaux n'ont pas été suffisamment traduits en orientations stratégiques influençant la conception et la mise en œuvre des projets et des programmes. L'absence d'un tel cadre d'orientation au niveau des pays concernés contribue à la fragmentation des interventions et réduit leur effet.

L'augmentation du financement humanitaire de la Belgique n'a donc pas conduit à une augmentation de l'expertise humanitaire et de la capacité de gestion pour piloter les interventions de manière stratégique. L'engagement humanitaire demande à être mieux intégré au niveau opérationnel et en termes de plaidoyer humanitaire.

Le nexus « humanitaire, développement et paix » a été peu opérationnalisé

En raison de l'absence de stratégies pays intégrées pour l'aide de la Belgique, on a observé un manque de concordance entre l'humanitaire, le développement et la paix au niveau des pays partenaires. Il existe en effet des documents de stratégie pour la Coopération belge au Développement, mais ils n'intègrent pas les priorités humanitaires et d'autres sources de financement dans ces pays. Une approche plus systématique entre les acteurs concernés afin d'entreprendre une analyse conjointe fait actuellement défaut, contribuant ainsi à des opportunités manquées de programmation et d'opérationnalisation du nexus au niveau national. Cela implique que la durabilité par l'intégration de stratégies de sortie ou de localisation – lorsque cela est possible – n'a pas été systématiquement envisagée.



↑ Une famille renouvelle son certificat du HCR au centre d'accueil du HCR, Montagnes du Liban

Recommandations

L'ensemble des recommandations requiert que la DGD dispose de ressources suffisantes pour mener à bien les différentes actions proposées.

1. **Mettre à jour la stratégie humanitaire** de 2014 afin de définir clairement les priorités actuelles de la Belgique dans le cadre de ses engagements internationaux, et adapter les pratiques afin de maximiser leur efficacité et leur effet.
2. Remplacer les modalités de financement des programmes et des projets par une **modalité de financement pluriannuelle** à plus long terme, qui soit accessible aux partenaires multilatéraux et bilatéraux, afin d'apporter un soutien dans le cas de crises humanitaires prolongées, fragiles et oubliées.
3. Développer un nouveau **fonds de réponse rapide** qui permette à la Belgique – par l'intermédiaire des acteurs les mieux placés – de répondre rapidement et de manière efficace et efficiente aux

situations de crise aiguë, en complément du soutien régulier de la Belgique aux fonds multilatéraux flexibles.

4. Renforcer davantage les **partenariats stratégiques** et les mécanismes d'octroi de subventions moins lourds qui confèrent au partenaire la responsabilité de produire des résultats.
5. Dans les pays partenaires de la Coopération belge au Développement, travailler à l'obtention d'**approches et de résultats communs** en matière de planification et de programmation pour faire progresser la cohérence et la complémentarité entre les acteurs.
- 6 Revoir **la structure, les processus et les capacités de l'organisation** afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire de la Belgique et de devenir une organisation plus ouverte à l'apprentissage.
7. Renforcer le **statut de contributeur majeur de la Belgique** pour l'aide humanitaire.



© CICR

↑ Le CICR et les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en RD Congo

Réponse de la DGD

La stratégie humanitaire belge nécessite une mise à jour régulière au vu des évolutions rapides du secteur humanitaire. La stratégie humanitaire actuelle datant de 2014, c'est sur demande et avec la participation active de la DGD que cette évaluation a eu lieu.

La DGD accepte en grande partie les recommandations formulées. La DGD mettra à jour sa stratégie humanitaire en ligne avec les conclusions et recommandations des forums internationaux et bonnes pratiques du secteur permettant d'exposer clairement les priorités belges en ligne avec ses engagements internationaux et afin de maximiser son efficacité et son impact. Chaque point d'action fera l'objet d'un suivi particulier en temps opportun.

Au lieu de remplacer les modalités de financement programme et projet par une modalité multi annuelle adaptée aux crises humanitaires prolongées, comme recommandé par l'évaluation, la DGD explorera la possibilité de maintenir les deux modalités existantes. Les réflexions porteront sur la possibilité d'adapter les programmes en les prolongeant, entre autres, et en maintenant les projets avec une enveloppe réduite pour permettre le financement de projets humanitaires innovants et/ou avec une valeur ajoutée claire pour la Belgique.

La recommandation concernant la mise sur pied d'un fonds flexible de réponse d'urgence est rejetée par la DGD qui ne voit pas la valeur ajoutée d'un tel fonds belge dans le système humanitaire international existant. La Belgique maintiendra son engagement financier envers les fonds flexibles humanitaires existants et à travers le soutien aux moyens généraux des organisations internationales qui sont mieux placées pour répondre de manière rapide. La DGD explorera les possibilités d'inclure davantage de flexibilité dans le financement des programmes bilatéraux.

La problématique du personnel limité par rapport à la charge de travail que représente l'implémentation de la stratégie humanitaire belge est connue de l'administration. La DGD explorera les possibilités de rationalisation des processus, de diminution de la charge administrative et des processus de rapportage en adoptant une approche pragmatique et réaliste dans le cadre légal existant et avec les ressources disponibles. Cette rationalisation permettra d'investir davantage dans le développement et le suivi de partenariats stratégiques avec les partenaires humanitaires de la Belgique ainsi que dans le profillement stratégique de la Belgique comme donateur humanitaire en parallèle avec des efforts de communication renforcés.

Les recommandations sur l'établissement d'une guidance Nexus ou de joint frameworks dépassent le cadre de la stratégie humanitaire à elle seule. Ces recommandations feront l'objet de réflexions au sein de la DGD.

Enfin, l'intégration des actions humanitaires de la Belgique dans la stratégie de communication de la DGD sera explorée sans être instrumentalisée et donc en maintenant comme objectif premier de l'aide humanitaire belge le sauvetage de vies en ligne avec les principes humanitaires.



© Enabel/Rosalie Colfs

VOLET 2 LES STRATÉGIES PAYS

DANS LE CADRE DU PREMIER CONTRAT DE GESTION D'ENABEL

Introduction

Le premier contrat de gestion entre l'Agence belge de développement Enabel et l'État fédéral a été négocié et conclu en 2017, et courait de 2018 à fin 2022. Ce contrat de gestion octroyait à Enabel davantage de flexibilité et de nouvelles prérogatives, parmi lesquelles l'élaboration d'une stratégie pays pour chaque pays partenaire de la coopération gouvernementale belge. Dans la perspective du renouvellement du contrat de gestion pour les cinq prochaines années le Service de l'Évaluation spéciale a réalisé une évaluation focalisée sur les « stratégies pays ». Cette évaluation était prévue dans les dispositions du premier contrat de gestion.

Les stratégies pays constituent un document central du cycle de programmation de la coopération au développement gouvernementale. Elles fixent les choix stratégiques et secteurs prioritaires. Bien que l'aide humanitaire¹ soit également financée au moyen de fonds de développement, ce secteur n'est pas pris en compte dans les stratégies pays de la Coopération belge au développement. Les stratégies pays découlent de la lettre d'instruction, qui définit les grandes orientations stratégiques à respecter, et précèdent le portefeuille pays, qui permet une déclinaison plus opérationnelle. La lettre d'instruction est élaborée par les postes diplomatiques et validée par le ministre de la Coopération au Développement, tandis que le portefeuille pays est élaboré par Enabel.

1. L'évaluation de la stratégie belge pour l'aide humanitaire est abordée dans le volet 1.

LETTRE D'INSTRUCTION

- Transpose la déclaration de politique du/de la ministre dans le contexte du pays partenaire
- Auteurs : poste diplomatique dans le pays partenaire concerné après avis d'Enabel

STRATÉGIE PAYS

- Définit un cadre global niveau stratégique et pays
- Auteurs : représentation d'Enabel dans le pays partenaire en concertation avec le poste

PORTEFEUILLE PAYS

- Constitue l'ensemble des interventions mises en œuvre par Enabel dans le pays
- Auteurs : représentation d'Enabel en concertation avec le poste

Champ de l'évaluation

Le but de l'évaluation consistait à tirer des enseignements et formuler des recommandations pour les prochains cycles de programmation. Deux dimensions distinctes ont guidé les investigations de l'évaluation : d'une part, une dimension « politique » avec l'analyse du contenu des stratégies pays. Et, d'autre part, une dimension « processus » avec l'analyse du processus d'élaboration en tant que tel des stratégies pays.

L'évaluation s'est principalement concentrée sur les stratégies pays du Bénin et du Rwanda, les deux premières à avoir été entièrement négociées dans le cadre du premier contrat de gestion. Elle s'est également penchée sur des éléments particuliers des stratégies pays au Sénégal et au Burkina Faso, où les négociations se sont partiellement déroulées dans le cadre de ce premier contrat de gestion. Au Sénégal, la cohérence avec les priorités locales a été analysée sur la base d'une étude de cas thématique portant sur le projet agropole. Au Burkina Faso, une analyse du processus de modification de la stratégie pays a été réalisée.

L'évaluation portait sur la période de 2017 à juin 2022 et s'est focalisée sur l'ensemble des acteurs gouvernementaux tout en intégrant des réflexions au-delà du champ de l'évaluation, dans une perspective holistique, incluant notamment les acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG).

Constats

Cohérence avec les priorités belges

Les stratégies pays sont relativement cohérentes avec les priorités (sectorielles), telles que celles pour la coopération gouvernementale établies dans la loi relative à la Coopération au Développement du 19 mars 2013. En effet, les domaines d'intervention prioritaires au Bénin et au Rwanda couvrent la quasi-totalité de ces secteurs prioritaires, à savoir la santé, l'agriculture et les infrastructures (ports).

En raison d'infléchissements politiques, la capitalisation sur les programmes précédents n'a été que partielle. Au Bénin par exemple, le choix a été fait de concentrer l'aide consacrée au secteur de l'agriculture uniquement sur la filière ananas, ce qui représentait une rupture avec le passé et allait à l'encontre des avis techniques d'Enabel.

Quelques opportunités de capitalisation sur des avantages comparatifs ont été aussi manquées, à l'instar des activités dans le secteur de l'appui à la santé mentale au Rwanda qui n'ont pas été poursuivies malgré l'expertise nécessaire dont dispose la Belgique dans ce domaine en tant qu'unique bailleur présent dans ce secteur. À noter néanmoins l'existence de bonnes pratiques de capitalisation en amont du processus d'élaboration des stratégies, par exemple le travail préparatoire poussé d'Enabel pour repérer les orientations les plus pertinentes en lien avec les avantages comparatifs de la coopération.

Priorités et besoins des pays partenaires

Les stratégies pays ciblent les besoins des pays partenaires et les interventions répondent à de réels besoins en développement. Le projet d'appui à l'opérationnalisation de la police béninoise a été

ajouté au portefeuille en réponse à une sollicitation directe des autorités béninoises. Cependant, cet ajout s'est opéré à un stade ultérieur, en particulier après l'élaboration de la stratégie pays.

Bien que les stratégies pays soient alignées avec le cadre stratégique de développement des pays partenaires, elles ne prennent parfois que partiellement en compte la hiérarchisation des priorités fixées par les autorités nationales. La prise en compte des bénéficiaires finaux, y compris des publics vulnérables, et des thèmes transversaux reste un sujet de préoccupation. Certains thèmes (tels que D4D) semblent plus clairement identifiés et opérationnalisés que d'autres. Un exemple est le genre, thème phare dans les documents stratégiques, mais qui, dans la pratique, est assez peu présent et opérationnalisé sur le terrain.



↑ Cette campagne de recrutement s'inscrit dans le cadre du projet d'appui à l'opérationnalisation de la police républicaine au Bénin

Dialogue contrasté avec les autorités locales et nationales

L'absence de consultation formelle avec la contrepartie locale concernant le processus de formulation des stratégies pays est considérée par les acteurs du terrain comme potentiellement préjudiciable et nuit à la durabilité de la coopération. Des ajustements ont toutefois été réalisés dans la pratique afin de remédier à cette problématique : des contacts informels ont notamment eu lieu entre acteurs belges et autorités nationales, et des documents stratégiques (bien qu'adaptés) ont été partagés avec ces dernières.

La confiance avec les autorités nationales a néanmoins été rétablie au cours de la mise en œuvre des stratégies pays. Au Bénin et au Rwanda, un dialogue participatif de grande qualité a eu lieu à tous les niveaux stratégiques et techniques. De même, dans le cadre du projet de développement d'agropoles au Sénégal, la flexibilité et le dialogue avec la Coopération belge au Développement ont été loués par les interlocuteurs locaux. Le but de ces agro-industries est de renforcer la valeur ajoutée des produits agricoles et de réduire la dépendance à l'égard de l'importation de produits agro-alimentaires grâce à une industrialisation durable et inclusive.



↑ Contribuer au développement socioéconomique inclusif et durable principalement dans le Sine-Saloum au Sénégal

Team Belgium et Team Europe

L'approche « Team Belgium », c'est-à-dire la coopération entre les acteurs belges du développement, a plutôt bien fonctionné dans l'ensemble des pays et a permis d'établir des liens durables entre la Direction Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire (DGD) et Enabel. Les postes diplomatiques et Enabel ont ainsi travaillé en concertation étroite, fluide et constructive à l'élaboration des stratégies pays. Une approche intégrée plus large - incluant des acteurs tels que les ACNG et la Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement (BIO) - a également été poursuivie pendant la phase de formulation des stratégies pays.

Toutefois, cette dynamique « Team Belgium » n'a été opérationnalisée qu'à des degrés divers. Beaucoup de synergies restent dépendantes du statut de la structure concernée. Le droit d'initiative des ACNG et le calendrier des cycles de programmation ne favorisent pas toujours l'alignement avec les autres acteurs. De son côté, BIO a un mode de fonctionnement différent avec une logique davantage basée sur des opportunités de financement que stratégique.

Les études pays ont mis en évidence de bonnes pratiques, notamment le projet d'appui à l'opérationnalisation de la Police béninoise qui a vu naître un partenariat qualitatif entre cette dernière, la Police fédérale belge et la Coopération belge.

S'agissant de la collaboration avec les acteurs européens, une volonté commune d'alignement s'est manifestée lors de l'élaboration des stratégies pays. Néanmoins, sa mise en œuvre varie fortement selon les pays et bailleurs et se heurte à plusieurs limites, notamment une désynchronisation des cycles stratégiques entre les partenaires techniques et financiers, limite qui semble aussi concerner certains ACNG.

Pour autant, des articulations ont été observées : au Rwanda, via plusieurs Initiatives Team Europe, avec une division du travail dans le secteur de l'agriculture entre la Coopération belge et le Fonds international de développement agricole (FIDA) et avec la présence d'un fond multi-bailleurs notamment ; au Sénégal, avec la Banque africaine de développement et la Banque européenne d'investissement dans le cadre du projet agropole.

Opportunités de réorientation des stratégies

Le premier contrat de gestion a introduit différents mécanismes pour permettre une réponse de la coopération belge en cas de crise ou d'imprévu, notamment dans les contextes fragiles. Ces mécanismes ont dans les faits été mobilisés pour permettre une réponse effective à certains souhaits du partenaire ou la prise en compte de besoins nouveaux, notamment liés aux conséquences de la crise de la Covid-19.

Dans la pratique, ces processus de réorientation sont relativement rigides, impliquant parfois de remonter à la stratégie pays au lieu d'une simple modification de portefeuille pays. La flexibilité des stratégies reste perçue de façon variable : de manière assez satisfaisante sur le terrain au Rwanda et au Sénégal (adaptations des portefeuilles), contrastée au Bénin, limitée et compliquée au Burkina Faso (dont le portefeuille a fait l'objet de 5 avenants).

Durabilité et risques

La durabilité des stratégies pays a été encouragée et appuyée, entre autres par le renforcement des capacités dans les interventions soutenues. Ces dernières bénéficient également d'un cadre de suivi adapté et cohérent. L'intégration des Objectifs de développement durable (ODD) et des enjeux liés au *Leave No One Behind* au sein des stratégies pays s'avère elle aussi satisfaisante.

Quelques limites ont toutefois été constatées, dues à des inflexions politiques et à une prise en compte partielle des risques, notamment de pérennisation et dépendance financière à l'appui de la Coopération belge.



↑ Appui au secteur de la santé : le Nyarugenge District Hospital à Kigali au Rwanda

Cette problématique a été observée au Bénin par exemple dans le cas du financement de bracelets thermiques pour nouveau-nés ou encore au Rwanda concernant la maintenance des équipements de l'hôpital de district de Nyarugenge.

Plus globalement, la prise en compte des risques liés aux contextes de fragilité⁵ reste mitigée et s'explique notamment par le fait que l'outil dédié FRAME (*Fragility, Resilience, Assessment, Management Exercise*) n'a été approprié que de façon variable et a été sous-utilisé lors des processus d'élaboration des stratégies et portefeuilles pays.

Quelle est la valeur ajoutée du document « stratégie pays » ?

La stratégie pays est un document long et détaillé. Sa plus-value doit être réévaluée au regard de la lettre d'instruction et du portefeuille pays intégrés au cycle de programmation. Par ailleurs, la stratégie pays reste méconnue de la plupart des acteurs de terrain, pour lesquels le portefeuille pays reste l'unique document de référence pour identifier les orientations et suivre les activités et résultats de la Coopération belge au Développement. Les acteurs jugent souvent que la durée de cinq ans est trop courte et l'approche holistique perfectible.

2. Le Service de l'Évaluation spéciale travaille en ce moment sur une évaluation de l'approche belge de la fragilité (cf. volet 6 : L'état d'avancement du programme)

Inefficiences au niveau du processus de formulation

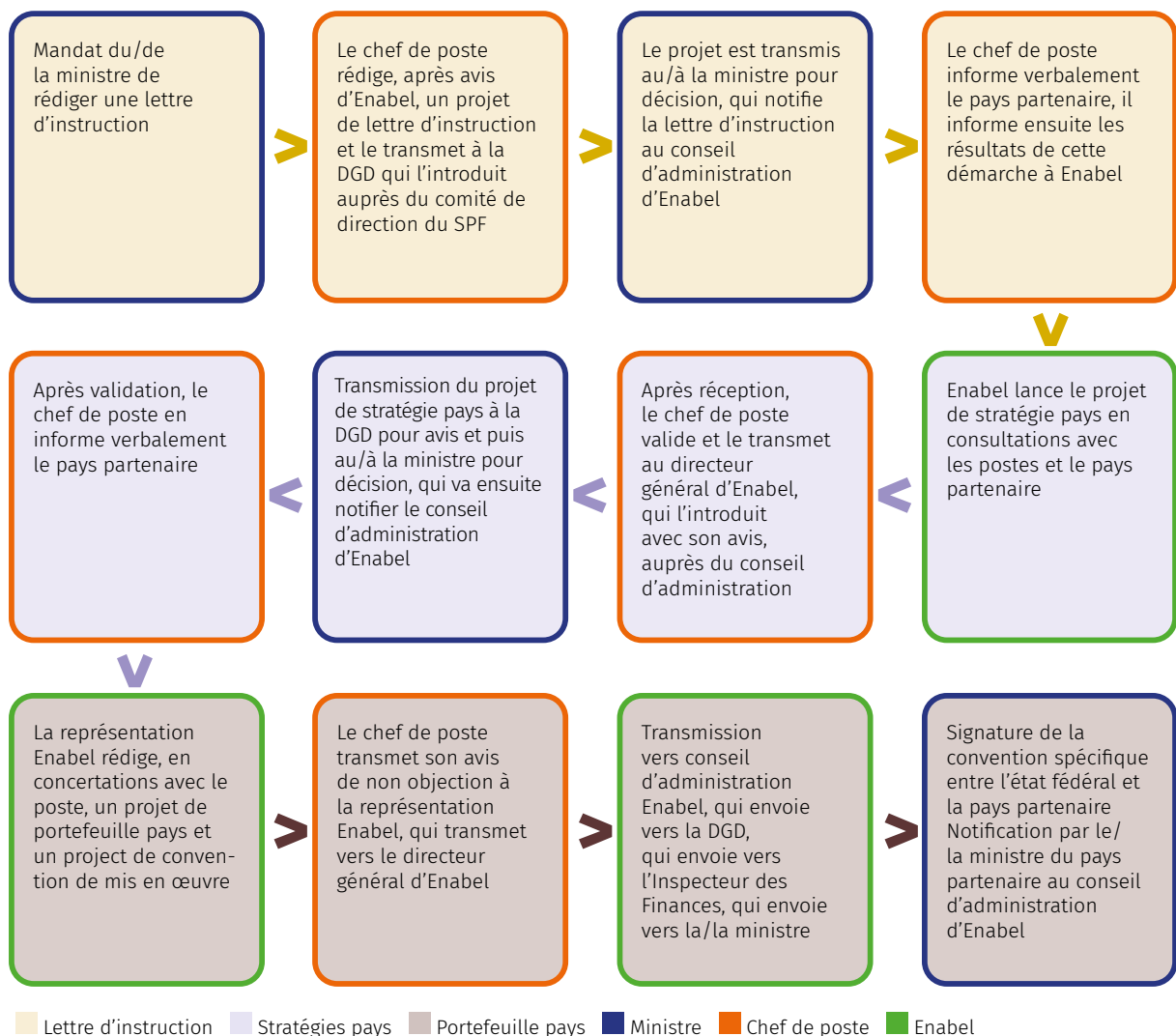
Les étapes sont au nombre de 26 au total, allant de l'élaboration de la lettre d'instruction à la validation du portefeuille pays. Ce cadre général a été globalement respecté.

Les différents documents ont été produits conformément aux attentes et les délais ont été respectés. Néanmoins, la diversité d'acteurs impliqués et le nombre d'étapes ont entravé l'efficacité du processus.

Les étapes de validation à suivre pour chaque document ont été longues, imprécises, trop nombreuses et ont entraîné des redondances dans le processus. Or, les équipes ne disposaient

que de quatre mois pour élaborer les stratégies pays, périodes de validation comprises, un délai particulièrement stressant. Le planning n'a pas non plus été adapté à la réalité du terrain.

Le processus de formulation des stratégies pays pour le Bénin et le Rwanda a souffert de l'absence d'instructions claires relatives au contrat de gestion. Depuis, des lignes directrices ont été édictées afin de préciser certains points du contrat de gestion. Les processus au Bénin et au Rwanda ont permis de dégager une bonne pratique : des diagnostics ont été mis en œuvre avant le début des cycles de formulation, sans que cela ne soit dicté par le contrat de gestion.



Recommandations

1. Revoir le concept des **stratégies pays**

- (I) Abandonner le document relatif aux stratégies pays et envisager
 - i) une note / un cadre d'analyse et d'orientations holistique multi-acteurs, élaboré par la DGD, couvrant différentes modalités d'intervention de la coopération, au-delà de la seule coopération gouvernementale ;
 - ii) un programme de coopération gouvernementale élaboré par Enabel incluant un volet stratégique
- (II) Veiller à une meilleure prise en compte des publics vulnérables, de l'approche du développement basée sur les droits humains et du concept *Leave No One Behind*
- (III) Soutenir le suivi stratégique et opérationnel de thèmes transversaux

2. Améliorer et assouplir le **processus de programmation** dans les pays partenaires

- (I) Clarifier les objectifs des différentes étapes et documents du cycle de programmation ;
- (II) Simplifier le nombre d'étapes, préciser et raccourcir la durée des périodes de validation et entériner le principe de validation par défaut au niveau décentralisé par le Comité mixte de concertation paritaire pour des décisions telles que portant sur de la réallocation ;
- (III) Prévoir un cycle plus itératif / modulable et flexible ;
- (IV) Différencier la durée de formulation selon les réalités locales ;
- (V) Prévoir systématiquement des enveloppes supplémentaires activables en cas de force majeure / crises.

3. Renforcer l'**appropriation par les pays partenaires** des futurs documents stratégiques

- (I) Associer de manière plus systématique et formelle les autorités nationales tout au long d'un partenariat transparent et inclusif ;

- (II) Rendre publics les documents stratégiques et en faire des outils au service de la communication, de l'apprentissage et du dialogue local
- (III) Définir des lignes directrices relatives à l'élaboration et à la diffusion de nouveaux documents stratégiques, plus synthétiques et plus clairs.

4. Renforcer les efforts d'alignement au sein de la **Team Belgium** et au-delà et la **complémentarité entre les canaux d'intervention**

- (I) Systématiser la consultation transparente et inclusive des différentes parties prenantes, dans le cadre de la Coopération belge au développement et au-delà (notamment, accentuer les efforts d'articulation en particulier avec l'Union européenne) ;
- (II) Favoriser l'appui politique d'accords-cadres depuis Bruxelles (par exemple entre SPF), ensuite mis en œuvre sur le terrain.

5. Renforcer la prise en compte des **facteurs de risque et des conditions de durabilité**

- (I) Au terme de la mise en œuvre de documents stratégiques pays, renforcer la systématisation d'exercices de capitalisation ou d'évaluation finale ;
- (II) Engager des réflexions globales sur la politique de la Coopération belge au Développement d'acceptation/prise de risque ainsi que sur ses ambitions en matière de durabilité ;
- (III) Utiliser l'outil FRAME de manière plus systématique, décisionnaire, différenciée (selon les contextes) et en amont dans le cycle, ainsi que lors de l'évaluation à mi-parcours du programme, tout en renforçant les efforts de sensibilisation en vue d'une réelle appropriation.

Réponse de la DGD

La DGD accepte une partie des recommandations, mais apporte une réponse nuancée à d'autres recommandations. La DGD travaille activement à la mise en place de certaines améliorations. En particulier, la nécessité d'une plus grande implication et d'une appropriation renforcée de la part du pays partenaire fait partie des principales préoccupations de la DGD. Cette préoccupation est d'ailleurs déjà partiellement prise en compte dans le nouveau contrat de gestion avec Enabel et sera par la suite traduite en instructions.

En ce qui concerne l'approche « Team Belgium », les réponses les plus importantes s'orientent vers une plus grande et une meilleure concertation entre les différentes parties prenantes, d'une part entre la DGD (département et postes) et Enabel, mais d'autre part également avec la cellule stratégique, les pays partenaires concernés et d'autres acteurs. Cela reste un point d'attention continu, pour lequel les responsabilités et les compétences doivent être définies encore plus clairement. Le la ministre, via la DGD et le SPF Affaires Etrangères plus largement, reste en effet responsable de la délimitation de l'espace et du focus politiques des programmes, ainsi que de l'appréciation de la cohérence interne et externe, de la complémentarité et des synergies. Cela s'applique également par extension à la recommandation sur la gestion des risques et la durabilité, pour laquelle le la ministre, conseillé.e par l'administration, doit déterminer les ambitions et les limites. Les processus d'apprentissage dans ce contexte sont désormais renforcés à la DGD, en dialogue avec Enabel (strategic learning).

Certaines recommandations touchent aux aspects de la relation entre Enabel, l'Etat belge et les pays partenaires, qui dépassent les contours de cette évaluation. L'évaluation ne fournit pas toujours suffisamment de données factuelles pour appuyer ces recommandations spécifiques. En ce qui concerne le processus de programmation, des améliorations ont été apportées dans le nouveau contrat de gestion et feront l'objet d'un suivi et d'une adaptation supplémentaires sur base de la mise en œuvre dans la pratique. Celles-ci ne relèvent pas seulement de la responsabilité de la DGD, l'administration encourage également Enabel à simplifier ses procédures internes.

Les recommandations liées au 'nouveau concept' pour les stratégies pays nécessitent davantage de concertation, notamment avec la cellule stratégique et au sein du SPF Affaires Etrangères. La DGD teste en interne un processus itératif de « notes d'orientation » plus globales pour les pays partenaires. Ces notes fournissent des orientations à tous les acteurs et instruments et répondent également aux recommandations de la peer review de la Coopération belge au Développement du CAD-OCDE. Cela dépasse les stratégies pays développées par Enabel, qui doivent s'insérer dans les orientations plus larges d'un pays et dans le contexte politique plus large de la Coopération belge au Développement. Il s'agit d'un processus itératif qui ne peut se mettre en place qu'à plus long terme, dans lequel la DGD continuera à s'investir, en parallèle à d'autres processus (global approach, stratégies européennes, ...).



↑ Appui au développement d'un entrepreneuriat inclusif et durable au Burkina Faso

Réponse d'Enabel

Enabel adhère à l'ensemble des recommandations. De nombreux éléments, relatifs à la révision du concept des stratégies pays, ont été intégrés dans le deuxième contrat de gestion entre Enabel et l'Etat belge. Plus particulièrement, la recherche de continuité et d'obtention d'impact pérenne sont intégrées à l'action d'Enabel. Ce principe sera appliqué dans le cadre des notes d'avis pour l'élaboration des lettres d'instructions, ainsi que dans les programmes de coopération conformément aux décisions politiques. En outre, l'inclusion des publics vulnérables, l'approche basée sur les droits humains et l'approche *Leave No One Behind*, seront renforcées dans leur application.

Plusieurs sous-recommandations relatives au processus de programmation ont fait l'objet de discussions et ont été intégrées dans le deuxième contrat de gestion. Par exemple, la rationalisation du cycle de programmation (y compris la simplification des étapes de validation) et une plus grande attention à la complémentarité des documents stratégiques. Cela se concrétisera par des instructions conjointes Enabel-DGD. Tous les éléments n'ont cependant pas été repris en tant que tels. C'est le cas notamment de la recommandation de cycles plus itératifs et modulables pendant l'exécution permettant notamment de requestionner régulièrement la raison d'être d'orientations stratégiques et de réinterroger le bien-fondé de l'action de la Coopération belge dès lors que de nouvelles orientations ou champs d'intervention sont envisagés. Cela pourrait néanmoins être pris en compte au cours de la mise en œuvre du programme, grâce notamment aux analyses à mi-parcours et à la flexibilité d'ajustement.

Le dialogue avec le partenaire au cours de la préparation a été nettement renforcé dans le deuxième contrat de gestion. Une des actions qui sera mise en place sera de systématiser une discussion conjointe Poste/Enabel avec les hautes autorités du pays partenaire avant le démarrage d'un nouveau cycle, pour définir la hiérarchie des priorités et les domaines dans lesquels le pays partenaire attend que la coopération belge se positionne. Dans le cadre du deuxième contrat de gestion, il est également prévu d'annexer le programme de coopération à la convention spécifique entre l'Etat belge et le pays partenaire, afin d'en assurer la transparence. Cette transparence est indispensable pour établir une relation de confiance entre les acteurs et optimiser la division du travail et donc l'impact collectif des actions de tous les partenaires. Au-delà de rendre les documents disponibles, il est important que les documents soient stratégiques et donc suffisamment focalisés, concis et compréhensibles pour différents publics. Enabel s'engage à définir clairement le champ d'application et le contenu stratégique des documents tels que stipulés dans le deuxième contrat de gestion.

Enabel s'inscrit dans une logique de recherche de synergies et complémentarités et l'applique déjà dans la plupart des situations. La recommandation visant à renforcer les efforts d'articulation (Team Belgium et au-delà) et la complémentarité entre canaux d'intervention concerne l'ensemble des acteurs concernés, ainsi que la DGD pour son rôle rassembleur des acteurs belges. Enabel soutient la perspective de participer activement aux partages d'expériences et de points de vues sur les questions stratégiques de la Coopération belge au Développement, tant sur le terrain qu'en Belgique.

La systématisation de l'utilisation de l'outil FRAME est déjà en cours. Une réflexion impliquant les différents acteurs de la coopération belge sur les ambitions et l'approche de l'évaluation de la durabilité dans les contextes fragiles serait en effet très utile. Enabel propose par ailleurs de poursuivre la mise en place et l'animation du groupe conjoint d'apprentissage stratégique initié en 2022 avec la DGD.

VOLET 3 L'ÉVALUATION D'IMPACT

DE CINQ INTERVENTIONS DE COOPÉRATION NON GOUVERNEMENTALE

Introduction

Depuis 2017, le Service de l'Évaluation spéciale (SES) de la Coopération belge au Développement, la Direction Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire (DGD), ngo-federatie, ACODEV et Fiabel ont cofinancé et cogéré l'évaluation d'impact de cinq interventions de coopération non gouvernementale (programmation 2017-2021). Ont été analysés en particulier trois programmes mis en œuvre dans des pays partenaires et deux autres concernant l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire en Belgique. L'un des principaux objectifs consistait à mesurer l'impact de ces programmes, et de démontrer de façon rigoureuse dans quelle mesure l'intervention a contribué aux changements observés. Dans ce chapitre, nous présentons les principales conclusions de chacune des évaluations.



↑ Les cinq interventions de coopération non gouvernementale

Cinq évaluations d'impact

Encourager la participation des femmes dans les syndicats du secteur textile

L'IFSI est l'institut de coopération syndicale internationale soutenu par la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB). L'IFSI a collaboré avec trois syndicats indonésiens du secteur textile et un syndicat international responsable de la coordination locale de l'intervention. L'objectif du programme était de renforcer la capacité de ces trois syndicats indonésiens (dont le SPN) à obtenir de meilleures conditions de travail aux niveaux du secteur et de l'entreprise. Un volet important du programme portait sur l'environnement de travail des femmes, leurs besoins spécifiques quant aux conditions de travail ainsi que sur le rôle des femmes au sein des organisations syndicales.

- L'IFSI a amélioré la représentation et le leadership féminin au sein des syndicats, même si les croyances traditionnelles et les facteurs contextuels restent des obstacles.
- Les femmes ont davantage recours aux syndicats.
- L'IFSI a amélioré la compréhension de l'égalité des genres et de l'intégration de la dimension de genre.
- Les actions menées au niveau de l'usine ont plus d'impact sur l'engagement des femmes dans les syndicats et à leur recours que les actions menées par les syndicats au niveau régional ou national.
- Des effets sur l'égalité des genres et l'intégration de la dimension de genre ont également été observés en dehors des syndicats et des usines.

Soutenir l'entrepreneuriat féminin

L'objectif du programme Min Ajliki 2.0, mis en œuvre par l'APEFE en collaboration avec des partenaires locaux, était de soutenir l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Min Ajliki offre principalement un renforcement de capacités en matière de développement d'activités entrepreneuriales et de soft skills. À travers ses sessions de formation, le programme a pour objectif d'améliorer durablement la situation personnelle, sociale et économique des femmes bénéficiaires.



↑ Min Ajliki soutient l'esprit d'entreprise des femmes au Maroc

- Min Ajliki a contribué à faire évoluer les mentalités et a renforcé la confiance en soi des femmes. Ce programme a également changé positivement les perceptions en matière d'égalité des genres pour les femmes et les hommes.
- Min Ajliki a renforcé les connaissances et les capacités commerciales des femmes et les a aidées à développer leur réseau professionnel et social. L'impact était moins significatif pour les femmes dont les projets entrepreneuriaux étaient plus avancés.
- Des femmes ont encore fait état de difficultés à mettre leurs connaissances en pratique : le changement de comportement prend du temps.
- Malgré les répercussions de la pandémie de Covid-19, Min Ajliki a permis la création, le maintien et la formalisation d'un plus grand nombre d'entreprises.
- Le soutien des hommes et de l'entourage des femmes, ainsi que des institutions publiques, sont des facteurs essentiels à la

réussite entrepreneuriale des femmes.

- Min Ajliki a contribué au maintien et/ou à l'amélioration du bien-être économique. Pendant la pandémie, les femmes bénéficiaires les plus défavorisées semblent avoir mieux résisté à ce choc socio-économique.
- Avoir une activité génératrice de revenus a un impact direct sur l'autonomisation et le bien-être de la plupart des femmes.
- Min Ajliki a contribué à l'autonomisation des femmes et à l'amélioration de leur bien-être, en particulier pour celles qui étaient les plus défavorisées avant le programme. Le programme a également contribué à améliorer l'autonomisation des femmes qui n'avaient pas encore d'activités génératrices de revenus.

Améliorer la vie des ménages les plus vulnérables grâce à un soutien multidimensionnel

Le projet LIVE, mis en œuvre par ADA-APROJUMAP, a fourni un soutien multidimensionnel à plus de 1 200 ménages défavorisés dans le milieu rural du sud du Rwanda afin de les sortir de l'extrême pauvreté. LIVE vise à avoir un impact sur diverses dimensions socio-économiques de différents types de ménages (très vulnérables, moins vulnérables et non soutenus) et à créer un environnement plus durable.

- L'approche multidimensionnelle de LIVE a été pertinente pour obtenir des impacts durables afin d'aider différents types de ménages vulnérables.
- LIVE a eu un impact de grande ampleur et significatif sur la sécurité alimentaire, la situation économique, la résilience et le bien-être des ménages très vulnérables.
- LIVE a également eu un impact positif sur la vie des ménages moins vulnérables grâce aux formations reçues, même si cet impact était inférieur à celui sur les ménages très vulnérables.
- Les ménages non soutenus ont commencé à reproduire certaines des pratiques encouragées par LIVE.

Ils ont connu une amélioration de leur bien-être et ont contribué à la préservation des sols.

- LIVE a favorisé l'intégration sociale des familles défavorisées et a conduit à une plus grande solidarité au sein de la communauté.
- LIVE a contribué à l'adoption de pratiques environnementales responsables au sein des communautés soutenues, avec un impact significatif en termes de préservation des sols.
- LIVE a favorisé l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au sein des ménages et des communautés.
- Les changements observés ont tendance à être durables et les actions de sensibilisation peuvent se poursuivre à l'avenir.
- En termes relatifs, les bénéficiaires de LIVE ont moins souffert de la crise de la Covid-19.

Engagement des jeunes dans une dynamique de développement global fondée sur les droits humains

Le projet « Engagement des jeunes » est une initiative conjointe de Solidagro, KIYO et Viva Salud (ci-après « le consortium ») dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire. Ce projet vise à accroître la sensibilisation et l'engagement des jeunes à l'égard de l'approche fondée sur les droits (droits de l'enfant, droit à la santé, droit à l'alimentation). L'approche fondée sur les droits humains s'appuie sur le principe *Leave No One Behind* dans l'Agenda 2030 pour le développement durable. Le groupe cible était composé d'adolescents âgés de 15 ans et plus et de jeunes adultes en dehors du contexte scolaire, dans toutes les régions belges.



↑ Au cours de 20 km de Bruxelles, les coureurs ont collecté des fonds de parrainage pour le travail de Viva Salud

- Le consortium a réussi à maintenir et même à augmenter légèrement sa base sociale.
- Le consortium a renforcé les connaissances et les compétences liées à l'approche fondée sur les droits parmi les membres de sa base sociale.
- Pour être en mesure de s'engager, les jeunes ont besoin d'être bien informés sur ce que signifie « l'engagement ».
- L'engagement des jeunes est influencé par une multiplicité de motivations et de facteurs contextuels.
- Les canaux de communication appropriés et les messages/actions ciblés ont favorisé l'élargissement de la base sociale et encouragé l'engagement.
- Les relations personnelles et la reconnaissance ont été des facteurs de motivation importants.

Lobbying et plaidoyer pour une justice climatique

La Coalition Climat belge est une coalition d'organisations de la société civile comptant plus de 90 membres. Un groupe de travail politique a été établi au sein de la coalition afin de coordonner les interventions destinées à influencer les politiques. La coordination de ce groupe de travail politique est financée par le ministre de la Coopération au développement, et fait l'objet de l'évaluation. La Coalition Climat vise à pousser les responsables politiques belges à développer une politique climatique ambitieuse au niveau belge, à soutenir une politique climatique ambitieuse au niveau européen et à s'engager pleinement dans la mise en œuvre de l'Accord de Paris. La stratégie d'influence politique de la coalition combine mobilisations, plaidoyer, conseils ainsi que lobbying formel et informel.

- La Coalition Climat a réussi à mettre un certain nombre de sujets à l'ordre du jour politique.
- Le discours sur le climat en Belgique a évolué, mais ne permet pas de progresser vers une position ambitieuse du pays dans les débats européens et internationaux sur la politique climatique.
- Certains succès ont été obtenus en ce qui concerne la position de la Belgique lors des réunions de la COP.
- Les efforts de coordination interne et de renforcement des capacités ont renforcé l'influence, la crédibilité et les capacités de la Coalition Climat et de ses membres, mais les ressources nécessaires ont fait défaut.
- Les ressources disponibles ont été insuffisantes pour renforcer la communication interne, accroître l'échange de connaissances et le renforcement de l'expertise interne, et investir dans le lobbying et le plaidoyer au niveau européen/international.

Une brochure (interactive) présentant les cinq évaluations d'impact est accessible à l'adresse suivante : <https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/le-service-de-levaluation-speciale/evaluations/evaluations-conjointes>



Événement d'apprentissage sur les évaluations d'impact

L'événement d'apprentissage sur les cinq évaluations d'impact s'est tenu à Bruxelles le 19 janvier 2023. Sur place ou à distance, 120 acteurs de la Coopération belge au Développement ont participé : la DGD, le cabinet de la ministre de la Coopération au développement, les acteurs de la coopération non gouvernementale, les organisations (internationales) partenaires et les évaluateurs. L'événement, mêlant tables rondes, présentations et discussions, a été riche en enseignements thématiques ainsi qu'en apprentissages méthodologiques sur le suivi et l'évaluation.

Non seulement les leçons tirées des évaluations d'impact contribuent à améliorer les interventions en cours, mais elles fournissent également de précieux renseignements pour l'avenir. Intégrées aux processus de suivi et d'évaluation, ces leçons permettent de renforcer les capacités de M&E du secteur. De plus, elles favorisent un juste équilibre entre apprentissage et reddition de compte dans le contexte de l'évaluation, et encouragent les innovations méthodologiques. Il serait important, à l'avenir, de définir une stratégie qui appuie les évaluations basées sur les faits. Pour améliorer la qualité et la pertinence des évaluations futures, il convient notamment de préciser les critères de sélection des interventions pour lesquelles une évaluation d'impact serait pertinente, de soutenir une réflexion autour de la définition d' « impact » et de déterminer les motifs acceptables pour les évaluations d'impact.

Le critère d'impact est l'un des six critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE.

Impact: Quelle différence l'intervention fait-elle?

La mesure dans laquelle l'intervention a produit ou devrait produire des effets importants, positifs ou négatifs, intentionnels ou non et de vaste portée.

VOLET 4 LE SOUTIEN À D'AUTRES ÉVALUATIONS

Évaluation de BIO en matière de réduction des inégalités

L'évaluation annuelle de BIO en 2022 avait pour thème « la réduction des inégalités ». Comme le stipule le contrat de gestion de BIO, le Service de l'Évaluation spéciale participe au suivi de ces évaluations annuelles en s'impliquant dans le comité d'accompagnement.

Les institutions de financement du développement (IFD) telles que BIO peuvent contribuer au dixième Objectif de Développement Durable (ODD 10) « Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre », en investissant dans les pays les moins avancés et les pays fragiles et en soutenant l'entrepreneuriat inclusif.

L'objectif de développement durable n°10 (ODD 10) est l'un des objectifs prioritaires de la théorie du changement et la stratégie d'investissement de BIO, mais cette priorité est insuffisamment opérationnalisée. BIO est encouragée à définir plus clairement son rôle et ses ambitions en la matière et à y associer des objectifs concrets.

La contribution à cet objectif n'est pas un critère explicite lors de l'identification et la sélection des clients, mais une attention implicite y est accordée par la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux. L'importance que BIO attache aux inégalités devrait se traduire dans des stratégies d'investissement plus tangibles au niveau de la concentration géographique (niveau de revenu des pays) et de l'entrepreneuriat inclusif.

BIO investit actuellement environ un tiers de l'ensemble de son portefeuille dans les pays les moins avancés et les pays fragiles, ce qui est relativement élevé par rapport aux autres IFD.

BIO fait face à plusieurs défis dans le suivi et la mesure d'impact des inégalités. Les inégalités sont implicitement suivies au niveau projet via

le monitoring des normes environnementales et sociales, mais BIO s'appuie fortement sur le rapportage interne de ses clients et ne réalise un suivi de l'impact qu'au niveau du portefeuille et non au niveau du client. Des indicateurs d'impact plus explicites en matière de réduction des inégalités pourraient représenter une solution appropriée.

BIO pourrait cibler plus efficacement les inégalités en utilisant davantage d'investissements dits de « code 5 » qui permettent d'investir de plus petits montants dans les entreprises et les pays moins avancés avec des objectifs de rentabilité inférieurs. BIO ambitionne d'investir 50 millions d'euros entre 2019 et 2023, et a atteint un niveau d'engagements de 33,7 millions d'euros à la fin de 2021. Cependant, les investissements de « code 5 » ne font pas l'objet d'incitants formels au sein de BIO.

En raison d'une présence locale limitée, il n'est pas facile pour BIO de suivre les investissements directs par rapport aux cibles et objectifs définis pour l'ODD 10. Pour répondre à ce besoin, BIO pourrait envisager d'investir davantage dans des fonds spécifiquement axés sur les entreprises inclusives.

Lors de l'évaluation des clients, il est apparu qu'il y avait relativement peu de sensibilisation à la réduction des inégalités et le thème n'est pas non plus explicitement abordé lors des consultations entre BIO et ses clients. La contribution à l'ODD 10 devrait recevoir plus d'attention dans la relation entre BIO et ses clients.

Cette évaluation annuelle a conduit à l'élaboration d'un rapport d'évaluation pertinent et utile dont BIO peut apprendre beaucoup. Cependant, le budget alloué à l'évaluation est relativement limité, laissant peu de place à une analyse plus poussée des résultats obtenus par BIO et ses clients. Le rapport est donc intéressant en termes de conclusions stratégiques et de recommandations pour BIO, mais plutôt limité au niveau des constats d'évaluation sur les résultats réellement obtenus sur le terrain.

Evaluation d'Enabel en matière d'enseignement et de formation techniques et professionnels et d'emploi

Enabel a réalisé une évaluation stratégique des interventions axées sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) pour l'emploi. Le Service de l'Évaluation spéciale a suivi cette évaluation en tant qu'acteur externe au sein du comité d'accompagnement et a fourni des éléments de contribution et de contrôle de la qualité.

L'évaluation couvre un total de 28 interventions sélectionnées dans 12 pays entre 2015 et 2020. Cinq pays ont été étudiés en détail par le biais de visites sur le terrain (RD Congo, Guinée, Maroc, Ouganda) ou d'entretiens à distance (Palestine). Les performances d'Enabel ont été examinées de manière transversale en termes de genre, d'assistance aux groupes vulnérables, de numérisation, de suivi et d'évaluation.

Les résultats d'Enabel ont été examinés en termes de qualité de l'éducation et de la formation dispensées, ainsi qu'en mettant l'accent sur l'emploi des personnes ayant suivi la formation. Les évaluateurs ont indiqué qu'il y avait trop peu d'éléments sur le terrain pour déterminer si les projets d'EFTP ont conduit à un travail décent. Les évaluateurs ont également souligné l'importance de délivrer des certificats de formations suivies, afin que les bénéficiaires disposent d'une reconnaissance des acquis de l'apprentissage envers les employeurs actuels ou futurs.

Six recommandations figurent dans le rapport final :

- Favoriser l'innovation sociale et les objectifs de qualité, continuer dans le sens du changement de paradigme, en privilégiant l'accès à l'emploi de qualité et décent, plutôt que l'emploi à tout prix.
- Renforcer les leviers manquants pour améliorer l'atteinte des objectifs en termes d'ODD.
- Diffuser durablement le modèle d'intervention d'Enabel dans les pays d'intervention en l'adaptant au contexte local.
- Ouvrir les perspectives d'intervention dans le champ de la formation professionnelle pour favoriser l'accès à l'emploi, par la promotion de dispositifs destinés à créer, certifier et/ou reconnaître les compétences.
- Améliorer le suivi et l'évaluation des interventions, et créer un groupe de travail sur les enquêtes de suivi, et proposer du renforcement de compétences.
- Créer ou renforcer les espaces de capitalisation des acquis de l'action et de l'expérience d'Enabel, et renforcer les capacités des équipes.



↑ En 2021, le projet Skilled Young Palestine a organisé des ateliers visant à améliorer le système d'EFTP et à renforcer les capacités de ses acteurs en Palestine

Le rapport final adresse ces recommandations à divers acteurs d'Enabel, ainsi qu'au SES et à la DGD. Le SES est mentionné comme co-acteur dans la recommandation relative à l'amélioration du suivi et de l'évaluation des interventions et du renforcement des capacités. Les évaluations finales devraient permettre de tirer des enseignements pour la sélection et la conception de nouvelles interventions. Elles devraient également aller au-delà des évaluations finales pour vérifier l'impact intermédiaire et la durabilité des interventions.¹

Enabel souhaite tirer les enseignements suivants de l'évaluation :

- un encouragement fort à appliquer le modèle EFTP pour l'emploi de manière plus affirmée,
- afin de comprendre et de soutenir les besoins du secteur privé,
- en renforçant activement les capacités pour réaliser les ambitions d'Enabel en matière d'intégration de la dimension de genre et de digitalisation,
- en faisant un meilleur usage des données générées et en privilégiant des approches qualitatives.

Outre le rapport d'évaluation général, Enabel a publié trois brochures rassemblant les principales conclusions par thème. Une brochure plus détaillée sur la mesure de la contribution des programmes de formation professionnelle sur l'accès à l'emploi, une brochure spécifique sur la certification visant à reconnaître les acquis de l'apprentissage et une brochure sur l'importance d'une meilleure implication du secteur privé dans les interventions.

1. Les leçons tirées de cinq évaluations d'impact (en baseline, à mi-parcours et en fin de programme) sont examinées dans le chapitre 3.

MOPAN-assessment : Repenser l'efficacité des organisations humanitaires

En 2022, le système humanitaire mondial avait pour objectif de venir en aide à 186 millions de personnes dans le besoin à travers 63 pays, nécessitant un financement humanitaire de 46 milliards de dollars. L'examen externe des organisations humanitaires internationales s'est intensifié, les bailleurs de fonds cherchant à obtenir des preuves de plus en plus nombreuses de l'utilisation optimale de leurs financements. Le MOPAN, un réseau d'évaluation des performances des organisations multilatérales, réalise des appréciations de fonctionnement par organisation individuelle et des études thématiques couvrant plusieurs organisations. L'an dernier, une étude s'est intéressée à l'efficacité des organisations humanitaires sur base de 4 études de cas : le HCR, OCHA, UNICEF et la FAO. Cette étude était complémentaire à l'évaluation du SES sur la stratégie belge en matière d'aide humanitaire car elle s'est intéressée aux organisations multilatérales et à leurs défis d'intégrer la réforme du système humanitaire international et leurs pratiques en matière de gestion axée sur les résultats (GAR).

Nexus aide humanitaire, paix et développement

L'étude a pointé une série de facteurs s'opposant à la concrétisation des réformes. La mise en œuvre du nexus entre l'humanitaire, le développement et la paix est freinée par des tensions liées aux principes humanitaires, aux coûts et délais, à la présence limitée d'acteurs de développement dans les zones de crise, aux modes de travail incompatibles, aux collaborations limitées entre organisations humanitaires et gouvernements et aux obstacles politiques empêchant des formes de soutien plus durables.

L'étude a notamment identifié des défis en termes de localisation liés au modèle prédominant de sous-traitance. Les capacités limitées des intervenants nationaux et locaux, la nécessité de préserver la neutralité humanitaire et les exigences de plus en plus strictes des bailleurs en matière de diligence raisonnable et de rapportage sont autant de facteurs limitants. La responsabilité à l'égard des populations touchées comporte d'autres défis importants tels que la mise au point de mécanismes de consultation dans les situations de crise, la tendance des organisations humanitaires à mettre en place des processus de consultation parallèles et ad hoc et le manque de ressources financières et humaines.

Compte tenu de ces défis pratiques, les engagements pris au niveau des sièges en faveur de la réforme humanitaire ne se traduisent pas par des changements opérationnels significatifs, à moins qu'ils ne soient

intégrés aux modèles, systèmes et processus organisationnels. Les études de cas ont permis de dégager certaines mesures utiles telles que des engagements organisationnels clairs vis-à-vis de la réforme, une guidance pour le staff, le renforcement des capacités au niveau national/local, un investissement structuré dans des analyses contextuelles spécifiques et des plans et stratégies de réforme par pays, etc.

Changements dans les pratiques de financement

La mise en œuvre des engagements en faveur des réformes humanitaires (Grand Bargain) nécessite également des changements dans les pratiques de financement. Les mesures possibles comprennent : un financement plus important pour la prévention des crises et le renforcement de la résilience ; une plus grande flexibilité pour réaffecter les fonds entre les interventions humanitaires et de développement dans les zones de crise ; une plus grande souplesse au niveau des conditions de financement humanitaire pour soutenir le travail avec les partenaires nationaux ; des investissements à long terme dédiés au renforcement des capacités et aux mécanismes de consultation locale.

Approche différente de la gestion axée résultats

Les données sur les résultats agrégés nous renseignent davantage sur l'ampleur des besoins humanitaires et sur la disponibilité des fonds humanitaires au cours d'une année donnée, que sur la performance des organisations humanitaires individuelles. Par conséquent, les organisations humanitaires en tant que groupe ont eu du mal à mettre en œuvre des systèmes GAR de manière pertinente. Plus récemment, cependant, certaines des organisations étudiées ont réalisé d'importants progrès. UNICEF et la FAO ont par exemple renforcé la cohérence entre leurs opérations humanitaires et de développement grâce à une meilleure intégration des résultats humanitaires dans leurs systèmes GAR.

La stratégie d'UNICEF définit désormais un ensemble de résultats globaux pour les enfants - par exemple, assurer des régimes alimentaires nutritifs - qui peuvent être poursuivis soit par le développement, soit par des interventions humanitaires. De même, l'objectif général de la FAO visant à accroître la résilience des moyens de subsistance face aux menaces et aux crises peut être poursuivi à la fois par des initiatives de développement à long terme et par des interventions d'urgence en cas de crises alimentaires. Les efforts déployés pour intégrer les résultats de l'aide humanitaire et du développement dans un système commun de gestion axée sur les résultats aident les organisations à considérer l'interface entre l'humanitaire et le développement comme un continuum d'options permettant de répondre aux besoins, plutôt que comme un système cloisonné, ce qui permet d'ancrer le nexus entre l'humanitaire, le développement et la paix.



LE SUIVI DES ÉVALUATIONS RÉCEMMENT MENÉES

COMMENT LES RECOMMANDATIONS SONT-ELLES SUIVIES ET MISES EN ŒUVRE ?

Le Service de l'Évaluation spéciale (SES) assure le suivi des recommandations des évaluations effectuées. Le présent chapitre examine le suivi des évaluations du rapport annuel « Multilatéralisme et climat sous haute pression » de mars 2022 : la politique de core funding en faveur des organisations multilatérales partenaires et le financement climatique international par l'Etat fédéral. Il aborde également des évaluations plus anciennes : l'évaluation du Cadre Stratégique Commun (CSC) Travail Décent et l'évaluation *Digital for Development*, qui a fait l'objet d'une étude complémentaire l'année dernière.

Politique de core funding

Le SES a examiné la politique de core funding de quinze organisations multilatérales partenaires¹ pour la période 2008-2019. La DGD a mis en œuvre des changements pour améliorer la visibilité de la Belgique en tant que donateur : clarification des priorités et rôles des parties prenantes et optimisation des processus administratifs. Un groupe « core » a été constitué et, en concertation avec le cabinet et les postes multilatéraux, un plan de travail pour 2023 permettra d'assurer le suivi des thèmes prioritaires pour la Belgique. La DGD a mis en place un suivi renforcé de certaines organisations partenaires². Les premiers résultats sont déjà visibles : la Belgique joue un rôle plus actif lors des conseils d'administration et développe des contacts plus spontanés avec les organisations partenaires à différents niveaux. La DGD va étendre cette méthode de travail aux autres organisations, mais souligne que les moyens disponibles (notamment humains) doivent être pris en compte.

Des mesures ont été prises pour développer une expertise thématique et politique, y compris en dehors de la DGD (via d'autres DG et SPF), afin de soutenir le dialogue avec les organisations partenaires. La DGD entend examiner cette « logique de réseau » au cas par cas, considération faite des réseaux préexistants, du mandat

1. FAO, OIT, OMS, OIM, PNUD, ONU Femmes, HCDH, GFATM, ONUSIDA, FNUAP, UNICEF, PNUE, GCRAI, Groupe de la Banque mondiale et FMI.
2. Quatre agences des Nations Unies basées à New York : le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU Femmes.

de l'organisation et des éventuels conflits d'intérêt. La DGD estime que la relation de travail va au-delà du simple financement et doit permettre de mobiliser l'expertise d'Enabel sur le terrain. Un mode de travail plus opérationnel est recherché lors des consultations bilatérales avec les organisations « multi » et se traduit par des contacts plus fréquents dans les pays partenaires. La DGD élabore des fiches-pays/multi pour mettre en évidence les complémentarités et synergies entre les actions multilatérales et les programmes bilatéraux. Celles-ci contiennent des informations essentielles sur le travail des partenaires « multi » dans les pays partenaires et sur ce que la Belgique finance. Les représentations belges sont invitées à donner un avis sur les programmes pays des organisations « multi » et, inversement, les analyses des organisations partenaires sont utilisées lors de l'élaboration des portefeuilles bilatéraux financés par la Belgique.

Pour le financement pluriannuel 2021-2024, la coopération avec les mêmes 15 organisations s'est poursuivie. La Belgique s'est activement engagée lors des consultations bilatérales de 2022 sur des sujets qui l'intéressent, tels que la redevabilité, l'évaluation des résultats et la visibilité de la Belgique en tant que donateur. Les consultations sont préparées avec l'appui d'informations recueillies auprès des postes et des assessments du MOPAN. La Belgique communique activement sur son engagement et le financement des organisations partenaires par le biais de campagnes, de publications, de fiches d'informations et de sa participation à des événements tels que la conférence *She Decides* ou le lancement du rapport du PNUD sur le développement humain.

Conformément à l'une des recommandations, la DGD complète le financement pluriannuel actuel par un financement affecté. Elle tient compte à cet égard des priorités politiques et des ressources financières et humaines disponibles. Des leçons seront tirées en ce qui concerne les priorités, la portée et l'impact en termes de résultats de développement et de la visibilité de la Belgique en tant que donateur multilatéral. Au cours des deux dernières années, un financement climatique supplémentaire via des contributions affectées a été alloué au PNUE, au PNUD, au HCR, au GCRAI et à la FAO.

Financement climatique international

Le SES a achevé en septembre 2021 l'évaluation du financement climatique international de l'Etat fédéral. La DGD suit les recommandations dans les grandes lignes, notamment au niveau de l'élaboration d'une stratégie climatique, à venir d'ici la fin de l'année 2023. Dans cette optique, des orientations stratégiques claires devraient être définies pour les différents domaines prioritaires de coopération. L'équipe de base associe les deux unités spécialisées de la DGD et du SPF Environnement. Ce dernier a été renforcé par du personnel supplémentaire et, au sein de la DGD, des points focaux « climat » ont été désignés dans d'autres services. L'équipe de base s'appuiera sur un réseau d'experts, composé de représentants de SECORES³, d'ACNG, d'Enabel, de BIO et d'autres acteurs, pour élaborer la stratégie climatique. Ce réseau continuera à fonctionner par la suite. La DGD lance, via VLIR-UOS et ARES un appel aux universités belges, pour des activités de recherche en matière de soutien à la politique sur le thème du climat et l'environnement. Les chercheurs ne commenceront leurs activités qu'en novembre 2023, de sorte que leur contribution à la stratégie sera limitée. Mais ils seront toutefois intégrés au réseau d'experts, assureront un renforcement de capacités jusque fin 2027 et pourront dispenser des formations.

Conformément à l'une des recommandations, la Belgique maintient la priorité sur l'adaptation au changement climatique et les pays les moins avancés. La ministre de la Coopération au développement Caroline Gennez a annoncé en mars 2023 une contribution supplémentaire de 12,5 millions d'euros au Fonds pour les pays les moins avancés, en plus de la contribution annuelle actuelle de 15 millions d'euros pour 2021-2024. Début 2023, un appel a été lancé pour l'identification de nouveaux projets climatiques dans les pays partenaires, à mettre en œuvre en collaboration avec des acteurs multilatéraux. Les ambassades participeront au renforcement du dialogue politique par le biais de ces projets et à la recherche de complémentarités avec d'autres acteurs de la coopération belge. L'intégration de l'enjeu climatique dans des actions plus larges de coopération au développement se poursuit également. Dans de récents portefeuilles pays, l'accent sur le climat est renforcé, en prenant mieux en compte les Contributions déterminées au niveau national⁴. La DGD a veillé à ce que le climat soit intégré dans les lettres d'instruction pour les postes et les stratégies pays d'Enabel. La Team Belgium sera encore renforcée, notamment grâce à la contribution de la DGD à la stratégie

3. Le CSC SECORES (Social-Ecological Resilience) est composé de six organisations belges (J4W, Cebios, BOS, WWF, Uni4COOP et ViaDB) et a pour but d'intégrer la résilience socio-écologique dans la coopération belge.

climatique de BIO et au recrutement d'un expert climat par BIO cette année. La Belgique promeut dans la mesure du possible une approche écosystémique et soutient l'*Initiative on Nature-Positive Solution* du CGIAR. Dans le but de renforcer les institutions et les actions liées au climat dans les pays partenaires, la DGD soutient entre autres le Partenariat CDN⁵, le programme Climate Promise du PNUD et le secrétariat de la CCNUCC.

La DGD et le Service Changement climatique du SPF Environnement continuent de renforcer le cadre opérationnel de leur action climatique. Les questions climatiques seront inscrites à l'ordre du jour des dialogues institutionnels avec les ONG. Le climat sera davantage intégré dans le prochain cycle de programmation à partir de 2027, en tenant compte des enseignements tirés des CSC et programmes actuels. Le soutien du secteur privé sera pris en compte dans l'élaboration de la stratégie climatique. Au lieu de suivre la recommandation de développer un cadre spécifique de suivi et d'évaluation pour le climat, la DGD a choisi d'améliorer les cadres de suivi et d'évaluation actuels, en améliorant notamment les indicateurs relatifs à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à ses effets ainsi que les connaissances de son personnel sur ces indicateurs spécifiques.

L'une des questions soulevées par l'évaluation est de savoir comment rechercher des formes alternatives de financement climatique. À l'heure actuelle, l'Aide publique au développement représente encore 97 % du financement climatique, avec pour effet que les fonds disponibles pour l'action climatique restent encore modestes et impliquent une limitation des moyens à consacrer au développement économique et à la réduction de la pauvreté dans les pays partenaires. L'idée d'un fonds pour le climat a été avancée et discutée dans le cadre de cette évaluation mais sa mise en place nécessite une volonté politique forte, une clarification des modalités de financement et un accord sur le mode de répartition interfédérale.

Étude complémentaire D4D et Covid-19

Dans le prolongement de l'évaluation Digital for Development (D4D) de 2020, une étude complémentaire présentée dans le rapport annuel précédent a examiné les développements en matière de D4D dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Plus d'un an après l'étude complémentaire, la pandémie a laissé des traces durables.

4. Objectifs (climatiques) fixés au niveau national. Selon l'Accord de Paris, chaque pays doit élaborer, rendre compte au niveau international et actualiser régulièrement ses efforts, sur la base de critères définis.

5. Le Partenariat CDN est une coalition mondiale de plus de 150 pays et institutions qui collaborent pour mener une action climatique de transformation tout en renforçant le développement durable. Le Partenariat a été lancé en 2016 lors de la COP22.

La vie a repris dans de nombreux domaines, les confinements ont été assouplis, mais la situation humanitaire et la démocratie sont toujours sous pression dans de nombreux pays. Dans ce contexte, l'importance du numérique au service du développement, avec les opportunités et les risques qui y sont associés, reste élevée. Les recommandations de l'évaluation D4D et de l'étude complémentaire restent donc pertinentes.



↑ *Projet SCRATC²H visant à développer les compétences numériques des jeunes par le biais du codage au Rwanda*

La mise en œuvre de ces recommandations a été partielle. La DGD a rédigé et distribué en interne et aux organisations partenaires un document de deux pages clarifiant la note stratégique D4D de 2016.

Le programme Wehubit mis en œuvre par Enabel s'est poursuivi avec l'objectif de développer des outils numériques socialement innovants. Le programme a été légèrement modifié, l'accent étant placé sur la mise à l'échelle de projets numériques existants et la diffusion des connaissances via les réseaux. Le programme a réuni ses organisations partenaires en 2022 dans le cadre du Knowledge Exchange Network et de la semaine Wehubit. Enabel a poursuivi ses efforts en matière de numérisation, tant sur le plan des compétences numériques que dans le développement d'outils numériques dans les pays partenaires. Via le D4D Hub, Enabel a pu continuer à promouvoir la coopération belge au niveau européen et international et à collaborer au-delà des frontières sur des solutions et des défis numériques. Au niveau belge, Enabel a signé en juin 2022 la Charte pour l'inclusion numérique de DigitALL, une plateforme visant à stimuler les synergies, la collaboration et l'inclusion numérique entre les entreprises, les autorités publiques et les organisations sociales.

Via le D4D Hub, Enabel a pu continuer à promouvoir la coopération belge au niveau européen et international et à collaborer au-delà des frontières sur des solutions et des défis numériques. Les fédérations soutiennent leurs membres dans le déploiement de volets digitaux au sein de leurs programmes. Ainsi, en mai 2022, ACODEV a lancé une campagne vidéo présentant cinq projets innovants menés par des ACNG belges.

Le SES a été invité à présenter les principales conclusions et recommandations de l'étude complémentaire lors de la cérémonie de remise du Prix D4D le 24 novembre 2022. Ce prix, qui est décerné tous les deux ans, est une initiative du Musée royal de l'Afrique centrale avec le soutien de la DGD.

CSC Travail Décent

L'évaluation du CSC Travail Décent (2017-2021) a été achevée en 2020. Ce CSC était le fruit d'une collaboration et d'une coordination entre neuf ACNG belges et leurs organisations partenaires. L'importance du rôle du référent a été mise en évidence dans les conclusions. Au cours de l'année écoulée, la Plateforme de coordination du travail décent a cherché et trouvé un nouveau référent, ce qui permet de poursuivre cette bonne pratique. Les successeurs de la ministre Meryame Kitir poursuivent son travail et reprennent les priorités politiques. Par exemple, le portefeuille thématique sur le travail décent est développé par la ministre Caroline Gennez et déployé pour la région d'Afrique centrale. La ministre Kitir avait également approuvé le renouvellement du CSC Travail Décent pour la période 2022-2026, et les acteurs ont débuté les travaux liés à ce nouveau cadre.

Tant la DGD que la plateforme de coordination ont fait savoir que les autres recommandations avaient également été bien suivies. Ainsi, en 2022, les programmes à réaliser dans le cadre du CSC Travail Décent ont été approuvés. Le SES a été invité en novembre 2022 à participer au dialogue stratégique entre la DGD et les acteurs de la plateforme de coordination. Il a donc pu s'assurer du suivi des recommandations, par exemple concernant la recherche de synergies et de complémentarités avec d'autres acteurs. Au cours du dialogue stratégique, le SES a reçu de nombreuses questions sur l'état d'avancement de l'évaluation du thème plus large du travail décent, ce qui témoigne de l'engagement des acteurs vis-à-vis de cette évaluation, qui a depuis lors été entamée. En mars 2023, la ministre Gennez a annoncé que son cabinet prévoyait d'élaborer un document stratégique sur le travail décent, répondant ainsi à une recommandation figurant dans l'évaluation du CSC Travail Décent.



↑ *Logos des acteurs du CSC TD*



VOLET 6 L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME

Examen par les pairs du Service de l'Évaluation spéciale

L'année 2022 a marqué l'issue du processus d'examen par les pairs de la fonction d'évaluation de la Coopération belge au Développement. Les conclusions apportées par la Peer Review touchent à une large gamme d'aspects liés à la fonction et aux activités du SES, allant de l'indépendance et la crédibilité du service, à l'état de la culture d'évaluation dans la coopération belge, en passant par la programmation des évaluations et la double finalité 'redevabilité' versus 'apprentissage' de celles-ci.

Les recommandations issues de ce travail sont variées et impliquent l'ensemble des acteurs belges de développement. Les actions proposées concernent avant tout le renforcement de la dimension apprentissage des évaluations réalisées par les acteurs de développement en réponse au cadre légal. Il s'agit également de renforcer la complémentarité entre ces évaluations et celles menées par le SES, tout en encourageant l'organisation d'évaluations conjointes entre acteurs de développement (niveau horizontal) et en réalisant des méta-évaluations qui permettraient de donner un aperçu de la qualité des évaluations effectuées par les acteurs (niveau vertical).

Par ailleurs, l'évaluation par les pairs conseille au SES de se recentrer sur ses activités principales, à savoir la réalisation d'évaluations stratégiques ; en déléguant le suivi du MOPAN à la DGD et en clôturant le processus de certification des acteurs. Il est question pour le service d'améliorer le processus de programmation des évaluations, en formulant des critères transparents pour la planification des études

à mener, tout en maintenant la concertation et l'approche participative pour opérer le choix des thématiques, qui doit être aussi varié que possible. Diverses améliorations sont notamment à apporter aux procédures d'évaluation (au niveau des termes de référence, des directives de rapportage, de la visibilité des processus,...). La politique d'évaluation du SES date de 2014 et doit également être révisée.

Enfin, la Peer Review a relevé le rôle important à jouer par le SES dans le renforcement de la culture d'évaluation dans l'ensemble de la Coopération belge au Développement : le service devrait se montrer davantage proactif à ce niveau. Le renforcement des capacités en évaluation, à la fois en Belgique et dans les pays partenaires, est un élément important pour améliorer la culture d'évaluation. Les pairs estiment donc que le rôle du SES en matière de renforcement de capacités devrait être maintenu, mais qu'une plus grande attention devrait être accordée aux initiatives communes. Une culture d'évaluation positive et soutenue par tous passerait en particulier par une meilleure coordination des réponses managériales -un rôle que l'équipe de pairs assigne à la DGD (et/ou au cabinet)- en mettant un focus sur l'apprentissage systémique.

Les recommandations issues de la Peer Review ont permis au SES de remettre en question sa propre fonction et son positionnement stratégique. La difficulté de la réponse à apporter aux constats de l'étude par les pairs réside dans la nécessité d'harmoniser un système global dont les parties prenantes arborent des visions variées et font parfois face à des réalités très différentes.

Dans ce contexte, le SES s'est engagé à réaliser les actions suivantes :

- Réviser la politique d'évaluation du SES ;
- Consulter en vue de la programmation 2023-2025 en clarifiant les critères de choix des thématiques et en renforçant la complémentarité entre les évaluations réalisées par les acteurs et celles réalisées par le SES ;
- Renforcer le rôle d'appui-conseil du SES auprès de la DGD sur les systèmes suivi et évaluation ;
- Discuter de la répartition des rôles entre le SES et la DGD quant au MOPAN et à la certification ;
- Renforcer la qualité/clarté des rapports d'évaluation et l'appropriation des évaluations par les gestionnaires du SES ;
- Élaborer un guide pédagogique sur les réponses managériales et leur suivi.

Renforcement de capacités

Les activités actuellement menées par le SES sur le renforcement de capacités en évaluation passent essentiellement par la collaboration avec l'Institut voor Ontwikkelingsbeleid (IOB). Le SES soutient activement l'IOB Anvers pour l'organisation de séminaires en Belgique et à l'étranger (Ouganda et Tanzanie), et

le développement de réseaux nationaux d'évaluateurs dans les pays partenaires de la Coopération belge.

Entre 2023 et 2025, deux séminaires de 2 semaines seront organisés à Anvers, et deux séminaires de 3 jours seront programmés en Afrique de l'Est. Entre chaque séminaire, des activités de renforcement des réseaux nationaux se mettront en place. Les sociétés d'évaluateurs seront soutenues dans leur développement organisationnel, et les échanges mutuels, entre individus et entre organisations, seront intensifiés. L'expertise locale en sera fortifiée, mieux ancrée dans le pays concerné et davantage valorisée dans le cadre d'évaluations internationales.

Les activités de l'IOB permettront également de renforcer les liens entre les évaluateurs de nos pays partenaires et notre Coopération belge au Développement. Etant donné l'importance accordée au principe de gestion axée sur les résultats, la démarche dans son ensemble, consistant à renforcer les systèmes de suivi et évaluation, permet de soutenir l'accès aux informations fiables pour arriver à des prises de décision raisonnées, de favoriser l'apprentissage mais aussi de rendre compte des résultats obtenus. Une telle approche s'inscrit notamment en faveur du renforcement de la culture de l'évaluation au sein de la Coopération belge au Développement.

↓ Les participants au séminaire de novembre 2021



L'intégration du travail décent dans les chaînes de valeur

Après avoir réalisé une enquête auprès des acteurs concernés et en réponse à la recommandation spécifique adressée au SES dans l'évaluation du CSC travail décent menée en 2020, le SES a décidé en 2022 de lancer une évaluation sur le thème plus large du travail décent au sein des chaînes de valeur. Le travail décent est une priorité thématique inscrite dans la loi sur la Coopération belge au Développement de 2013 et a été désignée comme priorité politique par la ministre Meryame Kitir et ses successeurs. Au niveau national et international, les discussions prennent davantage d'importance concernant le 'devoir de vigilance' sur le plan social et environnemental des entreprises ainsi qu'en matière de droits humains.

Cette évaluation a démarré en 2023 avec comme objectif principal de tirer des leçons sur la manière dont le travail décent a été intégré dans les initiatives menées entre 2016 et 2022. L'évaluation devrait également prendre en compte ce qui est possible et souhaitable dans le contexte des interventions. Le champ de l'évaluation se concentre sur les chaînes de valeur, principalement dans l'agro-industrie. Six études de pays seront réalisées dans des pays partenaires de la coopération gouvernementale et non gouvernementale (Côte d'Ivoire, Équateur, Vietnam, Bénin, Sénégal et Rwanda). Les interventions sélectionnées concernent Enabel et le Trade for Development Centre, BIO, les ANCG et les initiatives d'appui au secteur privé telles que « Beyond Chocolate ». Il est attendu que les recommandations à venir soient ciblées par acteur de la Coopération belge au Développement.



↑ Cacao-Trace est un programme de la société belge Puratos destiné à travailler directement avec les agriculteurs pour garantir une production cacaoyère sur le long terme

Les systèmes MEAL des acteurs belges de développement

Dans le cadre de son mandat, le Service de l'Évaluation spéciale a pour mission d'évaluer ex-post la qualité des systèmes de suivi et d'évaluation harmonisés des acteurs de la Coopération belge au Développement. Le service prépare actuellement une mission d'appui aux systèmes de Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning (MEAL) des acteurs de la coopération. La mise en œuvre se déroulera au cours du second semestre 2023. Cette initiative contribuera à la mise en œuvre de l'une des recommandations de la Peer Review visant à renforcer le rôle d'appui-conseil du SES auprès de la DGD sur les systèmes de suivi et évaluation.

L'approche belge en matière de fragilité

L'édition 2022 du rapport de l'OCDE « Etats de fragilité » répertorie 60 contextes fragiles dans lesquels vivent environ un quart de la population mondiale et près des trois quarts des personnes en situation d'extrême pauvreté à travers le monde. D'une part, la fragilité est considérée comme une source d'instabilité locale, régionale et mondiale et, d'autre part, comme un obstacle majeur à la réalisation des objectifs globaux de l'Agenda 2030. Sur les 14 pays partenaires de la coopération gouvernementale belge, 11 sont fragiles.

En 2023, le SES lancera une évaluation qui examinera si le cadre politique et les instruments de la Coopération belge au Développement sont suffisamment adaptés aux contextes fragiles et quels résultats sont obtenus dans ces contextes. L'approche belge en matière de fragilité sera notamment évaluée en RD Congo, en Guinée et au Niger. L'évaluation formulera des recommandations concrètes et applicables tant au niveau politique qu'opérationnel, qui pourront contribuer à l'optimisation de l'approche belge dans les Etats fragiles.

ABRÉVIATIONS

ABVV	Algemeen Belgisch Vakverbond
ACNG	Acteurs de la coopération non gouvernementale
ADA	Auto-développement Afrique
APEFE	Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
APROJUMAP	L'Association pour la PROMotion des JUMelages et de l'Amitié entre les Peuples
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur
BAHIA	Alliance belge pour l'action humanitaire internationale
BIO	Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CDN	Contributions déterminées au niveau national
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
COP	Conference of the Parties
CSC	Cadre Stratégique Commun
D4D	Digital for Development
DGD	Direction Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire
EFTP	l'enseignement et la formation techniques et professionnels et de l'emploi
Enabel	Agence belge de développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FRAME	Fragility, Resilience, Assessment, Management Exercise
GAR	gestion axée résultats
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GFATM	Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
HCDH	Haut-Commissariat aux droits de l'homme
HCR	Agence des Nations Unies pour les réfugiés
IFD	Institutions de financement du développement
IFSI	Institution de Formation syndicale internationale
IOB Antwerpen	Institut de politique du développement (Université d'Anvers)
LIVE	Lutte Intégrée contre la Vulnérabilité et l'Exclusion
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning
MOPAN	Multilateral Organisational Performance Assessment Network
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de développement durable
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PAM	Programme alimentaire mondial
PARERBA	Projet d'Appui à la Réduction de l'Émigration Rurale et à la Réintégration dans le Bassin Arachidier
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RD Congo	République démocratique du Congo
SECORES	Network for Social-Ecological Resilience
SES	Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération belge au Développement
SPF	Service Public Fédéral
SPN	Serikat Pekerja Nasional (vakbond in Indonesië)
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
VLIR-UOS	Conseil interuniversitaire flamand - Coopération universitaire au Développement



BIBLIOGRAPHIE

- Le Service de l'Évaluation spéciale : tous les rapports d'évaluation (2005-2022).
<https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation-au-developpement-et-aide-humanitaire/service-evaluation-speciale/evaluations>
- Le Service de l'Évaluation spéciale (2022), Évaluations conjointes.
<https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/le-service-de-levaluation-speciale/evaluations/evaluations-conjointes>
- The Special Evaluation Office (2022), Evaluation of the Belgian strategy for humanitarian aid, FPS Foreign Affairs, Foreign Trade and Development Cooperation, Brussels.
<https://diplomatie.belgium.be/en/policy/special-evaluation-office/evaluations/evaluation-belgian-strategy-humanitarian-aid>
- Le Service de l'Évaluation spéciale (2022), Évaluation des stratégies « pays » dans le cadre du premier contrat de gestion d'Enabel, SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, Bruxelles.
<https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/le-service-de-levaluation-speciale/evaluations/evaluation-des-strategies-pays-dans-le-cadre-du-premier-contrat-de-gestion-denabel>
- Le Service de l'Évaluation spéciale (2022), Leçons apprises de cinq évaluations d'impact, Menées dans le secteur de la coopération non gouvernementale belge sur la programmation 2017-2021.
<https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/le-service-de-levaluation-speciale/evaluations/evaluations-conjointes>
- Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN) (2022), Rethinking Effective Humanitarian Organisations, Lessons in Multilateral Effectiveness, Paris.
<https://www.mopanonline.org/analysis/items/lessons-in-multilateraleffectiveness-humanitarian-organisations.htm>
- SOGEROM pour Enabel (2022), Évaluation stratégique des performances d'Enabel dans le domaine de l'enseignement et la formation techniques et professionnels et de l'emploi, Bruxelles.
https://www.enabel.be/app/uploads/2023/01/2022_Rapport_final_TVET_emploi_FR.pdf
<https://www.enabel.be/app/uploads/2023/01/S1-Mesurer-contribution-acces-emploi.pdf>
<https://www.enabel.be/app/uploads/2023/01/S2-Certification-Acquis-Apprentissage-EFTP.pdf>
<https://www.enabel.be/app/uploads/2023/01/S3-Engager-Appuyer-Secteur-Prive.pdf>
- Steward Redqueen for BIO (2022), Development Effectiveness Evaluation - Reducing Inequalities, Brussel.
https://www.bio-invest.be/files/BIO-invest/Our-Impact/CaseStudy/Leaflet-BIO%E2%80%99s-contribution-to-reducing-inequalities_20230110.pdf

↑ Batoul est une jeune libanaise qui a participé à des sessions de formation professionnelle parrainées par le HCR. Elle travaille actuellement comme électricienne dans un atelier situé à Roumieh.

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