

## **Annexe H : TdR de l'évaluation**

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

**Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération belge au  
développement**

**Rue des Petits Carmes 15, 1000 Bruxelles, Belgique**



**Evaluation de l'appui aux politiques par les acteurs  
institutionnels**

**NOVEMBRE 2015**

**Réf. S4/2015/01bis**

## B. Prescriptions techniques

### B1. Contexte en historique.

Depuis 1991, la Coopération belge au Développement finance la recherche de préparation de la politique (BVO/RPP), qui a plus tard donné lieu à la coopération d'appui aux politiques (BOS/CAP).

On entend par là la recherche scientifique réalisée par divers acteurs institutionnels (instituts de recherche, universités, instituts scientifiques, bureaux d'étude, etc.) qui sont établis en Belgique et qui sert à préparer et/ou appuyer la politique relative à la coopération au développement du gouvernement fédéral belge (c'est-à-dire le Ministre chargé de la Coopération au Développement) et de la Direction générale Coopération au Développement (DGD) ainsi qu'à accroître les connaissances scientifiques des premières entités citées sur la coopération au développement ou des thèmes apparentés au développement.

Le but était d'impliquer les universités de manière structurelle dans la collecte d'informations souhaitée par les autorités et la préparation des options politiques en matière de coopération au développement.

Alors que le financement ne concernait au départ que les universités, via le *Vlaamse Interuniversitaire Raad-VLIR / Universitaire Ontwikkelingssamenwerking-UOS* et le Conseil Interuniversitaire de la Communauté française-CIUF / Centre Universitaire de Développement-CUD, l'actuelle Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur-ARES / Commission de la Coopération au Développement-CCD, il a au fil des ans été étendu à diverses institutions scientifiques (Musée royal de l'Afrique centrale - MRAC, Institut royal des Sciences naturelles de Belgique - IRSNB, Institut de Médecine tropicale - IMT) et bureaux d'études (*European Centre for Policy Development Management-ECPDM*), ainsi qu'au détachement de personnel spécialisé vers la DGD.

Ces interventions sont au fil du temps devenues un élément fixe des programmes des acteurs institutionnels susmentionnés.

Il est en tout cas toujours question de la mise à disposition de résultats de recherche ou dans certains cas de chercheurs qui peuvent contribuer au renforcement de la politique de la coopération belge au développement.

Au départ, le VLIR-UOS disposait de deux programmes de recherche, à savoir le *Beleidsvoorbereidend Onderzoek* (BVO) et les *Steunpunten voor Beleidsondersteunende Samenwerking* (BOS).

Du côté francophone, nous avons les Recherches en Appui à la Politique (RAP).

A partir de 2009, ces interventions ont été coordonnées du côté flamand via les *Onderzoeksplatformen voor Ontwikkelingssamenwerking* (plateformes O\*), dont *Aid Architecture* (modalités d'aide), KLIMOS (changement climatique) et PULSE (support).

Du côté francophone, les interventions sont coordonnées depuis 2004 via les Groupes de Recherche en Appui aux Politiques de Coopération (GRAP), dont GRAP-PA (mise en œuvre de

l'agenda pour l'efficacité de l'aide – (Paris-Accra/-Santé), GRAPAX (politiques de paix) et GRAP 3A (alimentation et agriculture en Afrique).

L'un et l'autre sont liés au contexte international changeant et au constat que la coopération au développement n'a pas pu offrir de réponse adaptée aux défis auxquels elle est confrontée.

Aussi bien les plateformes O\* que les GRAP sont arrivés à échéance le 31 décembre 2013<sup>1</sup>.

Le 1er janvier 2014, une nouvelle plateforme d'appui aux politiques appelée ACROPOLIS (*Academic Research Groups for Policy Support*) est entrée en vigueur.

Cette plateforme fait partie des programmes *Noordacties* du VLIR-UOS et de Formation, Recherche, Sensibilisation et Développement-FRDD d'ARES-CCD.

Il existe en outre toujours les programmes pluriannuels de l'IRSNB, du MRAC et de l'IMT, qui comprennent chacun un volet d'appui politique, en tant qu'élément de leur programme global et de l'appui aux politiques par l'ECDPM et les détachements.

Il existe donc essentiellement pour le moment quatre modèles d'appui aux politiques :

- appui politique via ACROPOLIS ;
- appui politique via l'IRSNB, le MRAC et l'IMT ;
- appui politique via l'ECDPM ;
- détachement de personnel spécialisé.

### ACROPOLIS

ACROPOLIS travaille plus spécifiquement sur trois thèmes, avec pour chaque thème un groupe d'étude : (i) *aid effectiveness with a focus on fragile contexts*, (ii) *financing for development* et (iii) *integration of the environmental and climate change themes in the transition towards sustainable development*.

L'objectif général est la professionnalisation et l'amélioration de la qualité de la coopération au développement belge ainsi que la promotion de la visibilité de l'expertise académique belge dans le domaine de la coopération au développement.

ACROPOLIS vise à (i) approfondir et encore développer l'actuel *savoir-faire* des chercheurs, ce qui doit à son tour entraîner des *résultats* académiques, (ii) utiliser ce savoir-faire pour répondre aux questions spécifiques de la DGD, (iii) partager le savoir-faire avec les autres acteurs de la coopération belge au développement.

A cet effet, le groupe collectera et analysera des données, explorera et validera les nouveaux développements sur le terrain, et emploiera ces connaissances de diverses manières (ex. en développant des instruments, en donnant des conseils, via la formation, etc.).

Un montant total de 1 million EUR par an a été prévu, pendant trois ans (2014-2016), avec une répartition uniforme parmi trois groupes de recherche.

Il existe pour chaque thème un point focal à la DGD, qui assure les contacts entre la DGD et les groupes de recherche.

---

<sup>1</sup> Les GRAP avaient une durée de 5 ans, tandis que les plateformes O\* avaient une durée initiale de 4 ans, qui a été prolongée jusqu'à la fin 2013.

Pour ACROPOLIS (et contrairement aux programmes précédents), c'est la DGD qui identifie désormais les thèmes et qui rédige les termes de référence pour chaque thème.

Un plan d'action commun est aussi approuvé chaque année<sup>2</sup>. Ce plan d'action ou programme de travail définit le *output* que les chercheurs doivent présenter à la DGD. Ces *outputs* peuvent varier des études sur les activités de formation, aux contributions aux notes politiques, en passant par les tests des instruments et les missions de support.

Une autre innovation concerne le fait que l'on travaille de manière interdisciplinaire et que les différents centres de recherche collaborent. On vise également à ce qu'au moins un groupe se compose aussi bien de centres universitaires francophones que néerlandophones.

Il existe enfin un groupe d'accompagnement (outre un groupe plus large) qui discute des plans d'action et des progrès par rapport aux différents *outputs*.

### IRSNB, MRAC et IMT

Le financement des programmes de collaboration triennaux de l'Institut de médecine tropicale - IMT est basé sur l'accord de coopération du 7 mars 2008. Le programme 2014-2016 en cours comprend notamment l'appui à la politique belge dans le domaine de la santé dans le sud ainsi que l'encadrement et l'accompagnement scientifiques et administratifs.

Le 18 juin 2007, le protocole de collaboration sur le financement des projets de collaboration mis en place par le Musée royal de l'Afrique centrale - MRAC a été signé.

Le programme pluriannuel 2014-2016 en cours comprend, outre des volets géographiques, notamment quelques réseaux de renforcement des capacités sur les maladies et les systèmes de santé, un volet consacré à l'appui à la politique général et à la recherche.

Enfin, le 19 avril 2014, un protocole de collaboration a été signé avec l'Institut royal des Sciences naturelles de Belgique. Cet accord vise notamment l'appui politique en fournissant un service scientifique au ministre de la Coopération au Développement et à la DGD dans le cadre des traités environnementaux multilatéraux et des trois Conventions de Rio.

### ECDPM

La DGD fait également appel aux centres de recherche tels que le *European Centre for Development Policy Management*-ECPDM. Cette collaboration a été concrétisée dans la convention triennale 2015-2017 avec la DGD du 2 juin 2015. L'ECDPM offre un appui sous la forme d'études, de briefings, de formations sur des dossiers abordés au Conseil européen, et participe à des débats. Il s'agit essentiellement de dossiers européens, et surtout de la collaboration avec les pays ACP. La DGD apporte à cet effet une contribution *core* et dispose de « droits de tirage » de 40 jours/an.

### Détachements

Il existe enfin les détachements.

Ce modèle existe depuis quelques années avec l'IMT et il est à présent lancé avec le VLIR et l'ARES. Il est inspiré par le recul rapide de l'expertise thématique au niveau de la DGD. On a

---

<sup>2</sup> Par le passé, le budget était subdivisé en 80% pour la recherche académique sur le thème retenu et 20% pour les droits de tirage, c'est-à-dire les demandes spécifiques d'appui politique de la DGD, les séminaires, les études, les activités de formation, etc.). Cette distinction n'est plus d'application et il ne peut à présent plus être question que d'activités (résultats) pertinentes et utiles pour la DGD.

opté pour un appui dans les domaines de la santé (à temps plein), de l'agriculture et de l'enseignement (à chaque fois un expert à 3/4 temps - le reste du temps, les experts travaillent à l'université à laquelle ils sont liés).

### Evaluations passées

Jusqu'à présent, peu de recherches ont été réalisées sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de la recherche d'appui aux politiques<sup>3</sup>.

L'évaluation du programme BVO/RPP réalisée en 2002 par VLIR-UOS est cependant arrivée à la conclusion que ce programme, tel qu'il a été conçu et appliqué, n'a entièrement répondu à aucun de ses deux grands objectifs. Le programme *Steunpunten voor Beleidsondersteunende Samenwerking* (BOS) en a découlé. Ce programme a aussi été soumis à une évaluation intermédiaire en 2007.

En 2012, le bureau d'étude Deloitte a réalisé une évaluation intermédiaire des plateformes O\* pour le VLIR-UOS<sup>4</sup>.

Un accueil très positif a été réservé aux plateformes O\* en tant qu'instrument pour, d'une part, appuyer les autorités dans la recherche axée sur la politique et, d'autre part, développer les capacités dans le domaine de la coopération au développement.

Plusieurs remarques concernaient le rôle des chercheurs et des groupes de recherche dans la mise en œuvre de la politique, le renforcement de l'implication des autorités dans la procédure de sélection, l'identification des besoins<sup>5</sup>, le besoin d'un budget supérieur, l'intérêt de l'implication et de la collaboration entre les différents acteurs, l'intérêt d'un bon mélange d'objectifs scientifiques versus politiques, l'importance d'un développement et d'un transfert de connaissances structurelles entre les universités, des *think tanks* et des instituts scientifiques d'une part et des pouvoirs publics d'autre part, le besoin de professionnalisation et de diffusion des informations...

L'un et l'autre ont débouché sur l'apparition d'ACROPOLIS.

## **B2. Objectifs de l'appui aux politiques.**

Généralement, 4 objectifs sont présupposés pour le financement de l'appui politique :

- préparer la nouvelle politique au sein de la DGD<sup>6</sup> ;
- développer les connaissances au niveau de la DGD ;
- développer les connaissances à la CTB et chez les acteurs de la coopération belge au développement ;
- *fournir un apport* dans le débat international.

## **B3. Raison d'être de l'évaluation.**

L'évaluation de l'appui aux politiques par les acteurs institutionnels est une initiative de la DGD. Le 24/06/2015, le Service Evaluation spéciale-SES a donné via le Président du Comité de Direction son accord pour réaliser l'évaluation, en partant de la note conceptuelle de D4.3.

---

<sup>3</sup> La recherche sur l'impact et la durabilité est moins applicable dans le cadre de cette évaluation.

<sup>4</sup> Aucune évaluation externe des GRAP n'a été réalisée.

<sup>5</sup> Idéalement au niveau de la DGD.

<sup>6</sup> Il s'agit toutefois aussi du développement d'outils concrets qui sont plutôt de nature technique.

L'évaluation doit donc tout d'abord être considérée depuis le point de vue de la DGD (qui est donc le client).

Les cadres stratégiques qui minent les programmes *Noordacties* du VLIR-UOS et Formation, Recherche, Sensibilisation et Développement-FRDD de l'ARES-CCD ainsi que les différentes conventions entre l'Etat belge et le VLIR et l'ARES sous ACROPOLIS expirent fin 2016.

D'autre part, nous disposons de protocoles et d'accords de coopération ou de conventions avec le MRAC, l'IRSNB, l'IMT et l'ECDPM.

Le 1er janvier 2017, l'Arrêté royal du 25 avril 2014, tel que modifié par l'Arrêté royal du 23 août 2015, concernant la subvention des acteurs de la coopération non gouvernementale - ACNG<sup>7</sup> entrera en vigueur et des programmes de coopération de cinq ans seront conclus avec les acteurs institutionnels.

La recherche sur l'appui aux politiques ressort depuis lors de l'Article 27 § 5 point 2° de la Loi du 19 mars 2013 sur la Coopération belge au Développement, telle que modifiée par la Loi du 9 janvier 2014, qui stipule que les organisations qui ont le statut de partenaire de la coopération non gouvernementale et qui appartiennent au monde académique ou scientifique peuvent introduire des demandes de subventions portant sur des activités de recherche scientifique qui sont exécutées à la demande du ministre ou de l'administration et qui ont pour but d'appuyer la politique de coopération au développement.

Par ailleurs, l'Article 17 de l'Arrêté royal du 25 avril 2014 concernant la subvention des acteurs de la coopération non gouvernementale stipule que les activités de formation, d'octroi de bourses et de recherche scientifique destinées à appuyer la politique de coopération au développement, des partenaires de la coopération non gouvernementale appartenant au monde académique ou scientifique comme le prévoit l'article 27, §5 de la Loi, font partie intégrante des programmes de ces partenaires.

Elles répondent aux normes édictées par les autorités compétentes dont elles ressortent, prennent en compte la problématique du développement et font l'objet des processus de suivi et contrôle de qualité appliqués par ces autorités.

## **B4. Objectifs de l'évaluation et résultats attendus.**

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation sur les ACNG, à partir de 2017, il semble que le moment soit venu de mesurer les résultats de l'appui politique par les instituts scientifiques dans le domaine de l'*output* et, surtout, de l'*outcome*<sup>8</sup>.

La justification (qui fait intrinsèquement partie d'un exercice d'évaluation) n'en est qu'une donnée. Le but est par ailleurs de tirer des leçons du passé et de corriger le cas échéant l'approche actuelle afin d'offrir à la future recherche d'appui aux politiques toutes les chances de réussite.

---

<sup>7</sup> L'IMT en fait partie (mais pas l'IRSNB, le MRAC ou l'ECDPM).

<sup>8</sup> Désormais, des analyses contextuelles communes (ACC) doivent être dressées par les acteurs de la coopération belge au développement (ACNG). La recherche sur l'appui politique fait actuellement partie des activités de préparation des ACC. Fin octobre, l'administration devrait recevoir ces ACC pour évaluation et présentation de l'avis au Ministre. Les résultats de l'évaluation devraient très bien tomber.

On a choisi d'impliquer la DGD, pour avis, ainsi que les différents acteurs institutionnels (du moins indirectement) dans la rédaction des termes de référence, et ce afin de tenir compte autant que possible de leurs attentes.

Ainsi, en partant des plateformes O\* originales et des GRAPS, on étudiera pour chacun des 3 thèmes d'ACROPOLIS et pour les interventions des autres instituts scientifiques et de l'ECPDM dans quelle mesure les résultats présumés ont été atteints et s'ils perdurent. On vérifiera quels ont été les facteurs qui ont joué un rôle dans le succès ou l'échec de ces résultats. Les points forts et les points faibles seront exposés et des recommandations seront formulées pour l'avenir, lorsque la nouvelle réglementation entrera en vigueur.

Les conclusions et les recommandations seront réalisées sur mesure des différents acteurs et seront aussi générales.

Cela permettra aux acteurs de mieux se familiariser avec la nouvelle réglementation (cf. ci-dessus au point 3) et à la DGD de mieux identifier et encadrer les futurs programmes et interventions.

On tiendra compte dans ce contexte du fait qu'ACROPOLIS n'a été lancé qu'en avril 2014, ce qui doit influencer et influencera quelque peu l'interprétation des résultats. On tentera cependant d'identifier certaines tendances et, sur la base des premiers résultats, de tirer des conclusions et de faire des recommandations pour l'avenir.

## **B5. Questions.**

Le SES prévoit d'exécuter l'évaluation sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité tels que définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE)<sup>9</sup>.

Ces critères et les questions qui en découlent peuvent évidemment être complétés ou adaptés par les évaluateurs.

L'évaluation répondra ainsi au moins aux questions suivantes (et ce pour autant qu'applicable, vu la récente existence d'ACROPOLIS ...).

### a) Pertinence

Dans quelle mesure les programmes ou interventions évalués répondent-ils aux besoins de la DGD et du niveau politique (mais aussi de la CTB<sup>10</sup>) ? Correspondent-ils à leurs priorités ?

Quelle est la valeur ajoutée de ces programmes ou interventions (par exemple en comparaison avec les marchés publics dans le cadre desquels on travaillerait avec des consultants externes) par rapport à la DGD et au niveau politique ?

Les attentes étaient-elles clairement décrites et dans quelle mesure sont-elles encore d'actualité en tenant compte dans le contexte actuel ?

### b) Efficacité

---

<sup>9</sup> Il convient de tenir compte à ce niveau de la remarque à la note en bas de page de la page 3.

<sup>10</sup> Et les éventuels autres groupes cibles ?



Dans quelle mesure les objectifs visés<sup>11</sup> ont-ils été atteints ? Quels sont les résultats pouvant être identifiés et qui ont amélioré la politique (de manière permanente) ? Quels sont les *outputs* et (surtout) les *outcomes* des programmes ou des interventions sur les bénéficiaires directs (DGD et Ministre compétent pour la Coopération au Développement) ? La politique a-t-elle changé suite à l'appui politique ? Comment la finalité à long terme des agendas académiques peut-elle être conciliée avec les demandes à court terme ad hoc des décideurs politiques ? Comment les résultats sont-ils publiés au sein de la DGD et vis-à-vis du grand public ?

Dans quelle mesure les résultats diffèrent-ils selon que l'on soit confronté à l'un ou l'autre acteur institutionnel et en fonction de la modalité employée<sup>12</sup> ? Autrement dit, les résultats sont-ils différents selon l'acteur et/ou les modalités de l'appui politique (droits de tirage, détachements, groupes consultatifs avec participants en dehors de la DGD, etc.) ?

Quelles sont les conditions du succès au niveau de l'acteur et ces conditions peuvent-elles être reproduites ? Quelles sont les conditions au niveau de la DGD et comment cette dernière s'est-elle organisée en interne ? Dans quelle mesure les connaissances apportées changent-elles l'exécution effective des programmes sur le terrain ?

Les programmes et interventions sont-ils cohérents entre eux et complémentaires avec d'éventuelles autres interventions ? Dans quelle mesure l'appui politique est-il complémentaire avec la recherche académique ?

#### c) Efficience

Dans quelle mesure les moyens employés (personnel, budget, canaux de communication, etc.) ont-ils débouché de manière efficace (en termes financiers et temporels) sur les résultats (*output* et *outcomes*) ?

Existe-t-il des alternatives moins coûteuses, plus efficaces ? Existe-t-il des alternatives pour l'appui politique ? Des leçons peuvent-elles être tirées des modèles l'appui politique à l'étranger/dans d'autres pouvoirs publics belges<sup>13</sup> ?

#### d) Impact

Les évaluateurs vérifieront aussi (dans la mesure du possible) dans quelle mesure les instruments mentionnés ont contribué à la réalisation de l'objectif final, c'est-à-dire la poursuite de la professionnalisation et l'amélioration de la qualité (et l'impact) de la coopération belge au développement, autrement dit la politique de la coopération belge au développement a-t-elle positivement changé suite à l'appui politique ? Ces effets peuvent-ils avec certitude être attribués à l'un ou l'autre programme ou intervention ? Dans quelle mesure la DGD et le niveau politique étaient-ils réceptifs au travail fourni ?

La visibilité internationale de l'expertise scientifique belge sera un point d'attention à ce niveau.

#### e) Durabilité

Dans quelle mesure les résultats atteints sont-ils durables<sup>14</sup> ?

---

<sup>11</sup> Notons que les objectifs présumés ne sont pas toujours clairement exposés et ne deviennent plus clairs que progressivement. Etant donné qu'il s'agit parfois d'innovation, il est possible que le marché ne soit pas toujours bien délimité.

<sup>12</sup> La même question peut aussi être posée pour les autres critères d'évaluation...

<sup>13</sup> Cette même question peut aussi être posée pour d'autres critères...

<sup>14</sup> Les résultats perdurent-ils après l'expiration des interventions ? Il faudra tenir compte à ce propos des éléments contextuels financiers, liés à l'environnement, institutionnels et socio-économiques. L'importance de *l'appropriation (ownership)* et du rôle du partenaire ne peut pas être négligée non plus.

Quels sont les facteurs qui ont favorisé la durabilité et quels sont ceux qui ont eu une influence négative ? Quel rôle les différents acteurs ont-ils joué à ce niveau ? Comment les résultats peuvent-ils être optimisés ?

Les évaluateurs doivent développer une méthodologie qui permet de répondre à ces questions. Le cadre d'évaluation sera élaboré dans la note méthodologique.

## **B6. Champ de l'évaluation.**

Cette évaluation couvre la période allant de 2003 (Accord spécial avec l'IRSNB), 2004 (début des GRAP), 2007 (protocole de collaboration MRAC), 2008 (Accord de collaboration avec l'IMT), 2009 (début des plateformes O\*) et 2014 (début d'ACROPOLIS) à nos jours.

Elle concerne toutefois tout d'abord les instruments existants, c'est-à-dire ACROPOLIS<sup>15</sup>, les interventions de l'IMT, du MRAC et de l'IRSNB, les interventions de l'ECPDM, ainsi que les détachements.

On regardera donc moins les anciens instruments d'appui politique et de préparation politique (BVO/RPP, BOS/CSP, RAP, Institut Egmont, plateformes O\*, GRAP, etc.). Ces instruments doivent toutefois être étudiés dans le cadre des expériences et des leçons tirées ainsi que des évolutions qui ont débouché sur l'apparition des instruments actuels. Il faudra à cet effet d'étudier les (quelques) évaluations qui ont mené à l'apparition de ces derniers (cf. au point 1 ci-dessus).

Il convient d'accorder aussi bien de l'attention aux résultats de chacune des interventions<sup>16</sup> et à la manière dont ils ont influencé la DGD, les autres acteurs de la coopération belge au développement (y compris la Coopération Technique Belge - CTB) et le niveau politique, qu'à la manière dont la concertation se déroule, dont (en ce qui concerne ACROPOLIS) la DGD a identifié les interventions et dont les différents groupes de recherche, les points focaux qui assurent le contact entre la DGD et les groupes de recherche et la *policy commission* (étendue ou non) fonctionnent.

Le facteur humain est important : les évaluateurs vérifieront comment la collaboration et la communication se déroulent entre les différentes parties prenantes et comment cela contribue à l'influence politique, et ce au sens large : non seulement au sein de la DGD<sup>17</sup> ou vis-à-vis du Ministre de la Coopération au Développement, mais aussi vis-à-vis des autres acteurs de la coopération belge au développement.

## **B7. Approche et méthodologie.**

La méthodologie qui sera utilisée dans le cadre de cette évaluation sera essentiellement qualitative. Cette approche donne une image des comportements des différents acteurs et de

---

<sup>15</sup> Une évaluation complète est cependant difficile à réaliser, car cet instrument n'est entré en vigueur que récemment.

<sup>16</sup> Mais toujours du point de vue de la DGD !

<sup>17</sup> Ou la manière dont la DGD utilise les résultats.

leur perception en ce qui concerne l'appui politique, et elle vise à étudier leurs avis sur l'objet de l'évaluation.

La méthodologie utilisée devrait aussi permettre aux évaluateurs de formuler des idées et des hypothèses en vue de mieux comprendre comment les questions d'évaluation sont interprétées par les différents acteurs.

La méthodologie doit aussi permettre, après une analyse approfondie, de prononcer un avis personnel argumenté sur la contribution des programmes et interventions à la réalisation des résultats visés. Dans ce cadre, tous les facteurs qui ont contribué à la réalisation des résultats sont analysés.

Pour y arriver, les évaluateurs pourraient notamment reconstruire la logique d'intervention des différents programmes et interventions, et analyser le lien causal entre les différents niveaux dans la chaîne de résultats.

Une analyse rigoureuse du contexte devrait en outre permettre aux évaluateurs d'évaluer la pertinence et la cohérence des programmes et des interventions, de préciser les possibilités futures et de vérifier si les stratégies suivies offrent une réponse adaptée aux attentes de la DGD et des décideurs politiques.

Les évaluateurs peuvent collecter à ce niveau aussi bien des données primaires que secondaires en utilisant par exemple des instruments de qualité, comme : (i) les questionnaires, (ii) les interviews (ouvertes et/ou structurées) individuelles, (iii) les groupes cibles, (iv) les discussions ouvertes, (v) l'observation des participants, etc.

Ces données peuvent ensuite être croisées, comparées et triangulées afin d'éviter autant de distorsion que possible et d'accroître la fiabilité de l'analyse.

Les évaluateurs peuvent éventuellement recourir aux programmes logiciels existants afin de compléter le codage manuel et de réaliser une analyse statistique textuelle.

## **B8. Déroulement.**

### Phase 1 : Réunion de lancement

Pendant cette première courte réunion avec uniquement le SES, l'évaluateur présente la méthodologie et l'approche reprises dans l'offre.

Cette réunion offre aussi une opportunité de régler certains détails pratiques : présentation et familiarisation avec le SES et l'équipe d'évaluation, communication, transmission de documents complémentaires, calendrier et plan de travail.

*Résultat* : précision quant à l'offre technique, au calendrier et au plan de travail ; familiarisation du SES avec les membres de l'équipe de l'évaluation.

## Phase 2 : Etude documentaire et note méthodologique

On attend des évaluateurs qu'ils étudient brièvement la documentation pertinente en ce qui concerne les différents instruments de l'étude de l'appui politique ainsi que tous les textes réglementaires : loi, arrêtés royaux, accords de coopération, etc., outre les documents opérationnels et stratégiques pertinents (cadres stratégiques et programmes du VLIR-UOS, de l'ARES-CCD, des MRAC, de l'IRSNB, de l'IMT et de l'ECPDM).

Pendant cette phase, plusieurs visites de terrain exploratoires (uniquement prévues en Belgique) seront effectuées.

Les évaluateurs y réaliseront plusieurs interviews des gestionnaires de dossiers et des points focaux à la DGD afin d'obtenir de plus amples informations sur leur vision relative à la recherche sur l'appui politique ainsi que sur la procédure de sélection des interventions et le modus operandi d'ACROPOLIS et les interventions des MRAC, de l'IRSNB, de l'IMT et de l'ECPDM. Dans un second temps, plusieurs personnes clés actives chez les acteurs institutionnels seront interrogées. L'attention sera également accordée aux instruments de l'appui politique qui existaient déjà auparavant.

Dans cette phase, un cadre d'évaluation (y compris les indicateurs et les critères) est dressé et sera utilisé lors de chacune des visites de terrain.

Ce cadre d'évaluation pourra ensuite être affiné (et être soumis au SES pour approbation) en fonction de la spécificité des différents acteurs et interventions.

Cette phase débouche sur une note méthodologique reprenant l'approche méthodologique pour l'étude dans son ensemble et l'approche méthodologique pour chacune des visites de terrain (ex. questions spécifiques et points d'attention pour chacun des acteurs institutionnels) ainsi que les questions d'évaluation définitives et un plan par étape.

Cette note indique clairement comment les évaluateurs évalueront les différentes interventions, puisqu'il s'agit de différents acteurs institutionnels et d'autres types d'interventions.

Dans la note méthodologique, on indique également quelles sont les personnes qui ont déjà été interviewées et quelle documentation a déjà été traitée. L'approche organisationnelle pour les visites de terrain est aussi définie, avec explication sur le planning, les personnes à interroger et les guides d'interview. Ces derniers doivent être approuvés par le SES.

La note méthodologique explique enfin la manière dont on garantira la qualité des visites de terrain et l'échange optimal des informations. La note doit être entièrement développée et approuvée par le commanditaire avant que les visites de terrain proprement dites puissent commencer.

Cette seconde phase fait l'objet d'une première réunion du Comité d'accompagnement plénier. Les membres de ce Comité peuvent réagir à l'aide de remarques, de réflexions, de conseils, etc.

*Résultat* : note méthodologique (avec *powerpoint*) ; plan de travail et calendrier précis ; familiarisation des membres du Comité avec les membres de l'équipe de l'évaluation.

### Phase 3 : Etude documentaire et visites de terrain

Au début des activités, autant de documentation que possible sera mise à la disposition des évaluateurs. Ces derniers doivent cependant aussi entreprendre (de manière proactive) les démarches nécessaires pour rassembler la documentation nécessaire.

On attend des évaluateurs qu'ils réalisent une étude plus approfondie sur les différents instruments de la recherche d'appui politique et les textes réglementaires, ainsi que sur les évaluations précédemment réalisées (cf. plus haut) et les documents opérationnels et stratégiques (cadres stratégiques et programmes du VLIR-UOS, de l'ARES-CCD, des MRAC, de l'IRSNB, de l'IMT et de l'ECPDM, ainsi que les plans d'action correspondants et les rapports et dossiers de projet technico-financiers individuels).

Les évaluateurs doivent avoir traité autant d'informations disponibles que possible pour le début des visites de terrain. Ces visites de terrain se font uniquement en Belgique.

Durant cette phase, des interviews plus approfondies des principales parties prenantes (gestionnaires de dossiers, coordinateur politique et points focaux à la DGD, cellule politique Ministre, CTB y compris le Président du Conseil d'administration, gestionnaires de dossiers et coordinateurs académiques chez les différents acteurs institutionnels ... mais aussi les Fédérations des organisations non-gouvernementales) sont réalisées à propos de leur vision sur la recherche l'appui politique, la procédure de sélection des interventions, le modus operandi des différents instruments<sup>18</sup>, l'impact politique et les résultats des interventions individuelles d'ACROPOLIS, des MRAC, de l'IRSNB, de l'IMT et de l'ECPDM, en partant des instruments qui existaient déjà.

Puisque certaines interventions sont terminées, il est possible que certaines parties prenantes importantes ne soient plus aussi faciles à joindre. Ces parties prenantes doivent pourtant elles aussi être contactées dans la mesure du possible.

*Résultat* : les conclusions provisoires des visites de terrain feront l'objet d'un rapport de terrain individuel pour chacun des instruments et seront présentées (y compris le *powerpoint*) lors d'une seconde réunion du Comité d'accompagnement (le cas échéant, une réunion intermédiaire du Comité d'accompagnement pourrait être organisée avant, afin d'éventuellement orienter les évaluateurs).

Les rapports mentionnés comprennent donc une première analyse de l'intervention visitée (des interventions visitées) et les réponses au cadre d'évaluation spécifique pour ces interventions,

---

<sup>18</sup> L'attention sera également accordée aux instruments d'appui politique qui existaient déjà auparavant.

et représentent la base du rapport final avec les remarques des membres du Comité d'accompagnement.

#### Phase 4 : Analyse et rapport final

Lors de la phase d'analyse, toutes les informations rassemblées durant la phase précédente sont traitées, analysées, comparées, consolidées, croisées et triangulées à la lumière des questions d'évaluation.

Comme indiqué au point 7, les évaluateurs pourraient éventuellement recourir aux programmes logiciels existants afin de compléter le codage manuel et de réaliser une analyse statistique textuelle.

Lors de cette phase, les évaluateurs synthétiseront les résultats obtenus lors de la phase précédente et préciseront le lien entre les interventions et les résultats, à la lumière des éléments contextuels et des mécanismes qui ont rendu ces résultats possibles.

*Résultat* : le rapport final provisoire sera présenté (y compris le *powerpoint*) durant une troisième réunion du Comité d'accompagnement, où des remarques pourront être formulées et des adaptations demandées.

Le rapport final définitif sera ensuite rédigé, et les évaluateurs seront libres de prendre en considération ou non les remarques formulées au niveau du Comité d'accompagnement. Ils devront toutefois justifier leur choix éventuel de ne pas tenir compte de certaines remarques. Cette justification écrite est jointe, avec les remarques, au rapport final.

Le lien causal entre les observations, les conclusions et les recommandations doit être clairement visible. Le rapport doit être compréhensible et facile à lire, tandis que les conclusions et les recommandations doivent pouvoir être utilisées de manière optimale pour les différentes parties prenantes de l'évaluation (DGD, y compris le niveau politique et les acteurs institutionnels). Cela implique qu'elles seront réalistes et limitées en nombre, afin que la structure des conclusions et des recommandations soit adaptée pour faciliter la réaction des parties prenantes (notamment le *management response*).

Outre le rapport final, un résumé accessible de maximum 3 pages sera rédigé ; on y expliquera et argumentera les principales conclusions et recommandations. Le résumé doit pouvoir être lu et compris par un large public.

#### Phase 5 : Compte rendu

Indépendamment de la discussion sur le rapport final au Comité d'accompagnement, trois moments de restitution sont prévus: un pour les gestionnaires de dossiers à la DGD et au niveau politique, un pour les acteurs institutionnels et un au Parlement.

## **B9. Chronogramme.**

L'évaluation commence le premier jour calendrier qui suit la réception par le prestataire de services de la notification d'adjudication du marché par le SES.

Les autres dates (dates relatives à la livraison des rapports et dates relatives aux réunions du Comité d'accompagnement) seront abordées durant la réunion de lancement et au Comité d'accompagnement, et elles seront définies en concertation avec les évaluateurs.

## **B10. Rapports et langues de travail.**

La note méthodologique ne peut pas être plus long que 25 pages et les rapports individuels (par acteur) ne peuvent pas faire plus de 90 pages ensemble (annexes non comprises). Ces documents sont annexés au rapport final.

Ils doivent être rédigés en néerlandais, en français ou en anglais.

Le rapport final provisoire doit être rédigé en néerlandais, en français ou en anglais et ne peut dépasser 50 pages (annexes non comprises).

Le rapport final sera structuré comme suit :

- résumé ;
- introduction ;
- méthodologie résumée ;
- constats et analyses ;
- conclusions ;
- recommandations.

Tous les rapports ainsi que le rapport final définitif doivent être transmis par voie électronique.

Le rapport final doit suivre la mise en page du commanditaire et doit être disponible en néerlandais, en français et en anglais et doit donc être traduit.

Un résumé analytique de maximum 3 pages doit être prévu. Ce texte doit être disponible en néerlandais, en français et en anglais.

Les textes doivent être rédigés de manière fluide, suivant une réflexion logique. Il est évident que le lien entre les observations, les conclusions et les recommandations doit être clair. Le rapport final doit être rédigé dans un style fluide, compréhensible, qui est compris par un lecteur qui n'est pas expert en la matière.

Les traductions doivent être de grande qualité. Il est attendu que ces rapports soient traduits par un traducteur professionnel et qu'ils soient relus (au moins pour le néerlandais et le français) par un autre locuteur natif qui maîtrise le sujet.

Au début du marché, les évaluateurs recevront des instructions du SES en ce qui concerne la mise en page et la mise en forme de tous les produits d'évaluation. Ces instructions doivent être scrupuleusement suivies.

Après la soumission de la note méthodologique, des rapports de terrain et du rapport final provisoire, les évaluateurs rendront compte de leurs travaux au Comité d'accompagnement chargé du suivi de l'évaluation. Le rapportage doit être assuré en français ou en néerlandais et faire l'objet d'une présentation powerpoint (présentation dans une langue, powerpoint dans l'autre). La connaissance des deux langues est requise pour les réunions avec le Comité d'accompagnement et lors des moments de restitution.

Les présentations Powerpoint pour les réunions, mais aussi pour les moments de restitution, seront soumises au SES pour accord et éventuelle correction au moins 48h avant le début de la réunion.

## **B11. Attentes vis-à-vis de l'offre.**

On demande de soumettre une offre concise, qui répond aux questions posées et aux attentes. La répétition de ce qui figure dans les termes de référence n'est pas indiquée. On n'autorisera pas une interprétation dérogatoire des termes de référence, mais bien la formulation d'une approche et d'une méthodologie personnelles afin de répondre aux questions et aux attentes issues des termes de référence.

Il convient de clairement indiquer dans l'offre qui assurera quelles tâches au sein de l'équipe d'évaluation. L'évaluation du prix doit aussi être détaillée, avec des sous-rubriques, par phase de l'évaluation, par expert, par visite sur le terrain.

La terminologie utilisée dans le cahier des charges et ces termes de référence s'inspire de celle du CAD (OCDE). Si elle ne correspondait pas, nous vous invitons à indiquer clairement quelle est la terminologie utilisée et comment elle est définie.

Les offres sont évaluées sur les critères suivants (cf. aussi Partie A) :

- présentation de la méthodologie et compréhension des termes de référence (18%) ;
- approche pratique de l'évaluation et répartition mutuelle des tâches (15%) ;
- expérience du chef d'équipe (12%) ;
  - o en tant que chef d'équipe (y compris les connaissances linguistiques),
  - o avec évaluation de la coopération au développement,
  - o avec la gestion des connaissances et les processus de décision,
  - o avec les acteurs institutionnels qui seront interrogés,
  - o avec les thèmes qui sont étudiés.
- expérience des membres de l'équipe (15%) ;
  - o avec évaluation de la coopération au développement,
  - o avec la gestion des connaissances et les processus de décision,
  - o avec les acteurs institutionnels qui seront interrogés,
  - o avec les thèmes qui sont étudiés,



- connaissance de langues (néerlandais ou français et anglais).
- prix (40%).

On demande que les membres de l'équipe d'évaluation indiquent à quelle occasion ils ont par le passé été impliqués en tant qu'expert ou évaluateur. En cas d'éventuels conflits d'intérêts, l'équipe doit indiquer dans l'offre comment on procèdera. Il est en tout cas exclu qu'un consultant qui a participé à la préparation (identification, formulation, etc.) ou à l'exécution de l'une des interventions à évaluer, participe à son évaluation. Il/elle peut toutefois servir de source d'information pour l'équipe d'évaluation.

#### 1. Présentation de la méthodologie et compréhension des termes de référence (18%) :

Comme indiqué plus haut, l'offre ne doit pas répéter ce qui figure déjà dans les prescriptions techniques du cahier des charges. On n'autorisera pas une interprétation dérogatoire, mais bien la formulation d'une approche et d'une méthodologie personnelles afin de répondre aux questions et aux attentes issues des termes de référence.

Le prestataire de services doit indiquer sa position par rapport au contexte, à la finalité de l'évaluation et à son mandat en ce qui concerne l'évaluation, ainsi que les thèmes qui sont abordés.

Il doit préciser la manière dont il comprend les questions d'évaluation et la manière dont il y formule une réponse. Les questions peuvent être complétées et/ou modifiées.

Le prestataire de services présentera la manière dont il veut exécuter l'évaluation ainsi que la stratégie, les méthodes et les instruments pour collecter, traiter et trianguler les données nécessaires pour répondre aux questions posées, et ce afin d'arriver à une réponse générale.

#### 2. Approche pratique de l'évaluation et répartition mutuelle des tâches (10%) :

Dans cette rubrique, le prestataire de services présente la méthode de travail ainsi que les aspects pratiques pour l'organisation de cette évaluation, en fonction du cahier des charges.

Quelques aspects importants :

- le plan de travail et le calendrier ;
- le nombre de jours/hommes par consultant et par phase de l'évaluation, avec les tâches spécifiques (détaillées) que chaque consultant se voit attribuer ;
- une estimation de la durée des visites de terrain en Belgique ;
- la cohérence de la méthode de travail (rôle du chef d'équipe, des autres consultants, appui logistique, contrôle de qualité, etc.) ;
- l'équilibre linguistique dans l'équipe (NL/FR) ;
- l'équilibre entre les sexes dans l'équipe.

Etant donné le double mandat de l'évaluation (rendre des comptes et tirer des leçons), le prestataire de services est interrogé sur la manière dont il va gérer son temps et celui de son équipe.

### 3. Expérience du chef d'équipe (12%) :

Le rôle et la disponibilité du chef d'équipe sont importants afin de veiller à la cohérence du travail des autres évaluateurs. La connaissance du néerlandais et du français et de l'anglais sera jugée positivement.

Les éléments suivants seront évalués positivement :

- en tant que chef d'équipe (y compris les connaissances linguistiques) ;
- avec évaluation de la coopération au développement ;
- avec la gestion des connaissances et les processus de décision,
- avec les acteurs institutionnels qui seront interrogés ;
- avec les thèmes qui sont étudiés.

### 4. Expérience des membres de l'équipe (20%) :

Les autres consultants seront évalués positivement sur la base des éléments suivants :

- expérience dans l'évaluation et les méthodes d'évaluation, et plus spécifiquement en ce qui concerne l'évaluation de la coopération au développement ;
- connaissances et expérience en ce qui concerne la recherche sur l'appui politique ;
- connaissance de la gestion des connaissances et les processus de décision,
- connaissances et expérience avec le monde académique belge et les autres acteurs institutionnels (MRAC, IRSNB, IMT, ECPDM) ;
- connaissances et expérience dans l'évaluation des différents thèmes ;
- connaissances linguistiques : néerlandais ou français et anglais.

Un équilibre hommes-femmes au sein de l'équipe est encouragé.

## **12. Gestion de l'évaluation.**

De manière générale :

L'utilisation d'une évaluation dépend du déroulement du processus d'évaluation et du niveau de participation des différentes parties prenantes. L'équipe d'évaluateurs qui réalise l'évaluation joue un rôle important à ce niveau. On attend donc que les évaluateurs se comportent d'une manière favorisant la bienveillance par rapport à cette évaluation. Cela implique notamment que l'on soit ouvert aux remarques du Service Evaluation Spéciale (SES) et du Comité d'accompagnement, que l'on affiche à tout moment (et donc pas uniquement durant les réunions, mais aussi lors des interviews) au moins la volonté de communiquer dans les deux langues nationales et que l'on veille à ce que les présentations et les rapports présentent une mise en forme agréable. On demande en outre aux consultants qu'ils travaillent de manière proactive et ponctuelle et qu'ils limitent autant que possible la charge supplémentaire que le processus d'évaluation peut entraîner pour toutes les parties concernées.

Le fonctionnaire dirigeant :

Le SES est chargé du marché public et de l'encadrement administratif. Il représente le pouvoir adjudicateur et est à ce titre fonctionnaire dirigeant de l'évaluation. En cette qualité, il vérifie la conformité de l'évaluation (sur la base du cadre légal et du cahier spécial des charges), mais également la qualité de la procédure et des résultats de l'évaluation.

Le fonctionnaire dirigeant gère tout le processus d'évaluation, du début à la fin. En ce sens :

- Il est responsable de la procédure de marché public (préparation du cahier spécial des charges, attribution du marché, ordonnancement des factures, etc.) ;
- Il est garant de la conformité et de la cohérence de la procédure d'évaluation, des termes de référence (TdR) à l'impression du rapport final et à sa diffusion ;
- Il coordonne et pilote l'activité des différents acteurs (comité d'accompagnement et équipe des évaluateurs) ; il prépare et préside les réunions, en rédige les PV, gère les conflits éventuels, etc. ;
- Il supervise et vérifie la qualité du travail dans les différentes phases (il s'assure notamment que les conclusions reposent sur des fondements méthodologiques solides et basés sur des faits) ;
- Il est garant du bon déroulement de l'évaluation (il facilite notamment le travail des consultants et leur accès aux sources d'informations) ;
- Il est garant de l'indépendance des consultants et s'assure que l'on tient compte des remarques et des conseils des parties concernées ; les remarques et conseils dont il n'est pas tenu compte font l'objet d'une réponse justifiée des consultants ;
- Il valide le rapport final en utilisant une grille d'appréciation (et le dernier paiement pour les services prestés) ;
- Il organise la diffusion des résultats de l'évaluation et suscite la management response. Il organise aussi les sessions de compte rendu final.

Le SES en tant que fonctionnaire dirigeant est seul responsable de la direction (du « pilotage ») du processus d'évaluation.

Les parties prenantes :

Les parties prenantes (ou acteurs concernés) sont les individus, les groupes ou les organisations qui ont des responsabilités et/ou des intérêts directs ou indirects dans la procédure d'évaluation (projet, programme, secteur, pays, etc.). L'évaluation les concerne ou ne les concerne pas. Ils sont consultés à certaines étapes de l'évaluation afin de fournir leur avis sur les termes de référence et les produits de l'évaluation (comme les rapports provisoires). Dans certains cas, leur collaboration est sollicitée pour la collecte d'informations (et pour l'organisation des visites de terrain). Ils peuvent aussi être entendus par les évaluateurs en dehors de la présence du SES ou d'autres parties prenantes. Certaines parties prenantes peuvent être membres du Comité d'accompagnement. Leur sélection/invitation à participer à un Comité d'accompagnement ressort de la compétence du SES.

En conformité avec cette définition, le SES n'est pas partie prenante.

### **13. Comité d'accompagnement.**

Le SES constituera un Comité d'accompagnement (CA) composé de représentants des acteurs concernés et d'experts indépendants. Ce Comité contribue à la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation en exploitant toutes les connaissances collectives à ce propos. Il donne un avis sur la méthodologie envisagée pour l'évaluation ainsi que sur les constats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation. Le cas échéant, il complète ou corrige l'information des évaluateurs.

Le Comité d'accompagnement se compose des diverses parties prenantes de l'évaluation (DGD, cellule politique, acteurs institutionnels, etc.) et est présidé par le SES, qui est aussi responsable de la supervision générale de la mission d'évaluation et de l'approbation des produits de l'évaluation.

Le Comité d'accompagnement se réunira trois fois : une fois à l'occasion de la note méthodologique, une fois pour discuter des rapports de terrain (si nécessaire, une réunion intermédiaire pourra être organisée afin d'éventuellement orienter les évaluateurs), et une fois après la présentation du rapport final provisoire.

Le rôle du Comité d'accompagnement consiste à poser des questions critiques sur le déroulement de l'évaluation et sur les différents rapports qui lui sont présentés. Il peut aussi donner des pistes qui aideront les évaluateurs lors de l'évaluation. Le Comité d'accompagnement discute de la note méthodologique, des rapports de terrain et du rapport final provisoire et il formule des remarques à ce propos. Les évaluateurs sont censés tenir compte de cet apport et, s'ils ne le font pas, ils doivent en exposer les raisons.