

ANNEXE XII

Commentaires sur le rapport provisoire des parties concernées par la CFD

- **Commentaires de la CFD**
- **Commentaires de la DGD – D0.1**
- **Commentaires de Saskia Ravesloot, CTB**

Remarques de fonds sur le Rapport d'évaluation provisoire par la CFD

30 juin 2011

Voici les commentaires sur le fond de l'évaluation. Ils font suite à et complètent un premier document axé sur des commentaires factuels transmis le 14 juin 2011.

Des commentaires ont été faits par les membres sur la méthodologie de l'évaluation. La CFD a été évaluée comme un service d'administration. Le cadre méthodologique n'était pas adapté à une commission d'avis. Ceci a été énoncé à MDF dès les premiers contacts.

Ce qui a surtout été soulevé c'est que dans les conclusions et recommandations, la CFD est contrainte d'entrer dans un modèle en résultats et groupes cibles qui ne sont pas pertinents pour une commission d'avis. Les critères et indicateurs choisis ne sont pas adaptés à un tel statut.

Il est parfois difficile d'émettre des recommandations sur la CFD sans prendre en compte le cadre global. Pour éviter d'être en rivalité ou en concurrence pour des ressources rares avec d'autres services ou cellules, et agir en synergie d'actions pour l'objectif commun (la meilleure prise en compte effective de l'égalité de genre dans la coopération), il importe de clarifier les rôles respectifs et d'harmoniser les demandes/prises d'avis de la CFD et de tous les autres acteurs dans ce domaine. Un tel travail serait alors l'objet d'une autre évaluation, qui pourrait partir d'une analyse par donneur d'ordre.

La CFD a émis des commentaires¹ et des avis (avec la fonction suivi des modifications) dans le texte aux pages 14, 15 et 59 et suivantes (section E). Les changements dans les recommandations 0 (ajoutée) et 1 (un mot modifié) ont été intégrés, tels que présentés en comité de pilotage le 21 juin 2011.

La Commission Femmes et Développement (CFD) a été créée afin de soutenir et de renforcer la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la formulation et la mise en œuvre de la politique belge de Coopération au Développement.

La présente évaluation se focalise sur la période 2005 – 2009, tout en tenant compte de l'évolution dans les années précédentes et d'éventuels changements en 2010.

¹ Ces commentaires sont notés HR

Commentaires de D0.1 sur l'Évaluation de la Commission Femmes et Développement²

1. LA PORTEE de L'ÉVALUATION

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

L'évaluation appréciera la pertinence des missions de la CFD en fonction de son mandat.

L'évaluation veillera à élaborer des recommandations stratégiques et opérationnelles propres à assurer une meilleure prise en compte des missions de la CFD. L'évaluation visera également à fournir des recommandations en vue d'améliorer le rendement organisationnel de la CFD ; à savoir l'efficacité et l'efficience avec laquelle la CFD s'acquitte de l'ensemble de ses missions de manière pertinente et durable ».

Les résultats attendus de l'évaluation étaient :

A court terme :

- de rendre compte au Ministre des résultats atteints par la CFD
- d'émettre des recommandations utiles à même de soutenir la CFD pour la réalisation de ses missions en conformité avec son mandat
- de permettre de prendre des décisions en vue d'améliorer le rendement organisationnel de la CFD.

A moyen terme :

- d'émettre des recommandations stratégiques et opérationnelles devant permettre à la CFD d'améliorer son fonctionnement organisationnel et ses activités en vue de remplir ses missions de façon pertinente, efficiente, efficace et durable.

Commentaire

La portée de l'évaluation semblait limitée puisque se plaçant dans le cadre du mandat et des missions tels que définis dans l'AR existant. Cependant certains éléments des TdR permettaient de pousser l'analyse plus loin.

Ainsi, nous pouvions nous attendre à une analyse critique du mandat de la Commission, de ses missions, de sa composition, de différentes options alternatives, en fonction des résultats escomptés, comme initialement demandé par le Ministre.

2. RAPPORT de L'ÉVALUATION

Il s'agit d'un travail de qualité, très professionnel, basé sur un cadre méthodologique clair et une analyse fouillée.

² Rapport final **provisoire** reçu le 19/5/2011

D'une façon générale, nous pouvons partager les grandes lignes des constats, de l'analyse et des conclusions de l'évaluation. Par contre, pour ce qui concerne les recommandations, elles ne nous semblent pas toujours découler logiquement des constats et conclusions. Elles paraissent « timides » par rapport aux défis et enjeux.

Même si cela ne faisait pas partie stricto sensu des TdR de l'évaluation, au vu des constats, n'aurait-il pas fallu envisager une révision du cadre actuel tel que défini par l'AR, en tenant compte de la valeur ajoutée d'une telle structure dans le paysage institutionnel de « genre et développement » ? N'aurait-il pas également fallu sur la base de l'analyse, envisager d'autres options impliquant, si nécessaire, un changement de statut?

Quant aux 14 recommandations proposées, nous les classerons ci-dessous en trois catégories : celles qui peuvent être acceptées et mises en œuvre moyennant certaines adaptations, celles qui nous semblent irréalistes, celles qui nous semblent inopportunes.

1. Certaines recommandations, adressées tant à la DGD qu'à la CFD, peuvent être acceptées et mises en œuvre moyennant certaines adaptations:

R. 6 Définition des modalités de communication et de collaboration entre la CFD, la DGD et la CTB) : Grâce au processus d'évaluation, cette recommandation sans avoir été formalisée, a déjà été mise en œuvre dans le cadre de la révision du Plan d'action 2011 de la CFD, par le biais d'un comité d'accompagnement composé de représentantes de la DGD, de la CFD, de la CTB.

R. 2 : Installer un comité temporaire qui suit et veille à la mise en œuvre des recommandations (Cab CD, DGD, Comité de direction); R.5. Installer un 'comité permanent de suivi' de la stratégie/Programme d'action de la CFD

(de préférence au niveau du Comité de direction)

Nous sommes en faveur d'un comité unique d'accompagnement et de suivi (pour ne pas démultiplier les comités) mais pas dans la configuration proposée. Le comité de direction du SPF n'y a pas sa place.

Nous sommes d'avis qu'il faudrait y associer le bureau de la CFD et la CTB. Si l'option d'une modification de l'AR est retenue, ce même comité devrait, il nous semble, être chargé de préparer la révision.

R. 9. Programme d'action pluriannuel (2012-2014) Nous sommes en faveur de la préparation de ce Programme d'action pluriannuel dans un cadre stratégique (Un document plutôt que deux). Il nous semble essentiel que ce programme tienne compte des priorités politiques du ministre, du plan de management de la DGD, de la stratégie genre de la DGD comme cela a été fait pour le plan d'action 2011.

R. 14 et R. 15 Revoir la composition de la CFD et enlever la présence des membres effectifs de la DGD et les remplacer éventuellement par des membres observateurs. Cette recommandation devrait être plus ambitieuse, ne pas se limiter aux membres de la DGD. Sur base des constats de l'évaluation, nous estimons que la composition et le mode de sélection des membres devraient être réexaminés. Ceci devrait faire partie de la modification proposée de l'AR.

2. Certaines recommandations, tant pour la DGD que pour la CFD, paraissent irréalistes car ne tenant pas compte des obstacles pour les mettre en œuvre.

R. 3. Prévoir les moyens pour que la CFD puisse développer sa stratégie/son plan d'action (1 ETP pendant 1 an); R. 8. Réviser les modalités de financement pour garantir souplesse et prévisibilité du secrétariat, du fonctionnement et R.11. Adapter le fonctionnement du secrétariat : assurant fonctions administratives + expertise en genre (de préférence 3 ou 4 personnes)

Les ressources humaines et financières sont étroitement liées aux objectifs et missions de la CFD. Elles ne peuvent dès lors être fixées a priori.

Cependant, la mise à disposition des ressources humaines additionnelles et flexibles par le SFF semble à l'heure actuelle irréaliste compte tenu des restrictions en matière de recrutement de personnel. En outre, les réglementations en vigueur pour l'utilisation des frais de fonctionnement ne permettent pas le recrutement de personnel.

Deux personnes au minimum pour le secrétariat dont 1 de niveau A qui s'occuperait davantage du contenu sur base d'une révision du profil de fonction (expertise en genre) constituent une obligation légale qui doit être honorée.

3. Certaines recommandations, adressées tant à la DGD qu'à la CFD, paraissent inopportunes

R.1 Confirmer la raison d'être, la mission et les rôles de la CFD.

Les constats indiquent que le cadre actuel n'est plus adapté. Plutôt que de préciser et de « confirmer » ce qui existe, ne faudrait-il pas, à la lumière des constats de l'évaluation, revoir en profondeur les missions et les rôles de la CFD et modifier éventuellement l'AR ?

R. 4. Développer une stratégie à 3-4 ans davantage orientée vers la mise en œuvre (2012- 2014) et: La CFD devrait placer son programme d'action pluriannuel dans un cadre stratégique, selon le même processus que celui suivi pour l'élaboration de son plan d'action 2011 (voir R.9 ci-dessus). Il nous semble inutile de découpler ces deux documents. En ce qui concerne la mise en œuvre de la politique de coopération (qui est assurée par la CTB et nos partenaires multi et indirects), est-ce le rôle de la CFD de voir les résultats sur le terrain ? Est-ce que cela fait partie de sa valeur ajoutée ? Dispose-t-elle de l'expertise et des moyens nécessaires ? Compte tenu de la configuration actuelle, est-ce possible ?

R.7. Approbation de la stratégie et R. 10 Approuver le programme d'action : Ces recommandations adressées au Ministre pourraient être remplacées par « soumission par la DGD pour approbation par le Ministre du programme d'action pluriannuel de la CFD dans un cadre stratégique ». En effet, une évaluation ne peut recommander à un Ministre d'approuver des documents qui n'ont pas encore été rédigés.

R. 12 Maintenir l'ancrage à un niveau élevé, idéalement au niveau du Comité de Direction du SPF. Si elle est rattachée au Comité de Direction, la CFD devrait travailler avec toutes les DG du SPF. Ceci ne nous semble pas opportun car trop éloigné des réalités de la Coopération au développement. La question de l'ancrage de la CFD devra être réexaminée à la lumière de la prochaine réorganisation de la DGD.

Conclusion

Si la mise en oeuvre de certaines recommandations de l'évaluation sont de nature à promouvoir un travail plus stratégique et axé sur les résultats et ont déjà eu des effets positifs, notamment dans le cadre de la préparation du Plan d'action 2011, il nous semble qu'au vu des constats, ces propositions restent timides.

Sur la base des constats de l'évaluation, une révision de l'AR (du mandat, des missions, de la composition et du mode de fonctionnement de la CFD) aurait pu être envisagée. Nous aurions souhaité que l'évaluation nous apporte des propositions concrètes d'adaptation de l'AR pour que la CFD puisse mieux trouver sa place dans le paysage institutionnel du genre et mieux fonctionner..

Par ailleurs, même si cela ne faisait pas partie stricto sensu des TdR, une analyse d'autres options institutionnelles ou organisationnelles qui soient à même de répondre à l'objectif « de contribuer à accroître l'égalité entre femmes dans le cadre de la politique belge de coopération au développement » aurait été utile.

MvO et SdG

ANNEXE : RAPPORT D'ÉVALUATION : Résumé

Constats

1. Structure organisationnelle lourde; l'ancrage institutionnel de la CFD à la DGD renforce sa légitimité mais est source de tension; manque de collaboration institutionnalisée entre CFD et DGD/Ministre; groupes cibles de la CFD mal délimités.
2. Les 4 missions de la CFD sont pertinentes ; cependant incohérence dans leur mise en œuvre.
3. Pas de vision, ni de stratégie axée sur les résultats
4. Moyens humains du secrétariat, insuffisants. Ressources financières et procédures administratives pas adaptées (manque de flexibilité)
5. Résultats immédiats évidents (colloques, ateliers, publications) ; résultats à court terme (effets des avis et des publications), moyen terme (sensibilisation - dynamique) et long terme (impact sur politique et mise en œuvre) plus faibles/difficiles à mesurer. Manque de stratégie et de délimitation des groupes cibles.

Conclusions conduisant à des recommandations

1. Confusion des missions, rôles et responsabilités de la CFD
2. Pas de stratégie à moyen terme (imprécision des groupes cibles et résultats attendus)
3. Collaboration entre CFD, DGD, Ministre, CTB pas formalisée
4. Ambiguïté sur rôles et responsabilités des différents membres (critères de sélection). La position des membres représentant la DGD est malaisée (juge et partie).
5. Secrétariat insuffisant ; Manque d'experts en genre au sein du secrétariat
6. La CFD reconnue comme plateforme sur « genre et développement », a une spécificité et une position unique.
7. Des résultats honorables, étant donné l'insuffisance du secrétariat.
8. Peu d'impact sur la mise en œuvre de la politique (mais opérationnalisation sur le terrain ne dépend pas directement de la DGD)

Recommandations

| Au Ministre et à la DGD | À la CFD |
|---|---|
| À court terme³ | À court terme⁴ |
| 1. Confirmer la raison d'être, la mission et les rôles de la CFD | |
| 2. Installer un comité temporaire qui suit et veille à la mise en œuvre des recommandations (Cab CD, DGD, Comité de direction) | |
| 3. Prévoir les moyens pour que la CFD puisse développer sa stratégie/son plan d'action (1 ETP pendant 1 an) | 4. Développer une stratégie à 3-4 ans davantage orientée vers la mise en œuvre (2012-2014) |
| 5. Installer un 'comité permanent de suivi' de la stratégie CFD au niveau du Comité de direction | |

³ Entre 6 mois et un an : certaines recommandations peuvent être élaborées vite, d'autres nécessiteront plus de temps

⁴ Idem

| | |
|--|--|
| 6. Définir précisément les modalités de communication et de collaboration entre CFD, DGD, et CTB | |
| 7. Approuver la stratégie développée par la CFD | |
| 8. Réviser les modalités de financement Pour garantir souplesse et prévisibilité du secrétariat, du fonctionnement (voir également R 11) | 9⁵. Développer un programme d'actions (2012- 2014) sur base de la stratégie approuvée |
| 10. Approuver le programme d'actions (2012- 2014) | 11. Adapter le fonctionnement du secrétariat : assurant fonctions administratives + expertise en genre (de préférence 3 ou 4 personnes) |
| 12. Maintenir l'ancrage à un niveau élevé (Comité de Direction) | 13. Maintenir /renforcer l'expertise de la CFD |
| À moyen terme⁶ | À moyen terme |
| | 14. Évaluer la mise en œuvre du programme d'actions et la composition de la CFD ; Revoir composition. |
| 15. Revoir la composition de la CFD et enlever la présence des membres effectifs de la DGD (demande révision AR) | |

⁵ La R8 et R9 pourraient être accomplis parallèlement

⁶ A plus d'un an

Commentaires de la CTB - Evaluation CFD

Introduction

Premièrement je trouve qu'un travail important a été fait, un travail qui n'est pas finalisé puisqu'il y a plusieurs questions ouvertes, dont les deux suivantes me semblent les plus importantes :

1. Et maintenant ? Quelle est le *Roadmap* pour la suite ? Je propose un comité de réflexion pour clarifier le mandat de la CFD, ainsi qu'un processus clair pour la phase de transitions.
2. Et la répartition des tâches et responsabilités, respectivement par rapport à la question de leur implication sur le terrain et par rapport à la division des compétences entre DGD et CFD. Comment se présente cette répartition idéalement ? Comment y arriver ? Je propose une autre évaluation qui prend en compte tous les acteurs concernés (CTB, NGO, Centre de recherches,...)
3. Comment peut-on le mieux valoriser les compétences qui se retrouvent au sein de la CFD ?

Remarques par rapport aux conclusions

J'estime que les différentes conclusions, qui n'ont pas toujours le même poids, sont pris au même pied lors des conclusions générales et les recommandations ; Il faudra également pondéré et prioriser les recommandations.

Parfois je vois que les conclusions tirées ne sont pas assez justifiées : Ex. « Wij menen dat die onduidelijkheid, belemmeringen en negatieve elementen niet worden opgeheven door de dynamiek van de CVO en de synergie die door haar acties kan ontstaan. »

Je trouve qua dans la partie D2. Conclusions, il y a beaucoup de répétitions, surtout quand il s'agit du fait qu'il n'y a pas de plan d'action genre et développement.

Parfois on utilise également des mots sans une signification claire comme p.ex. « De slechte werking van het secretariaat » Que signifie 'slechte' ? Où quand on parle de 'bekwame personen', ceci suggère que d'autres n'étaient/sont oas 'bekwaam'. Ainsi je lis 'zwak' (page 69) et 'verward' p. 69, que signifient ces mots ?

Puis il y a des incohérences dans , p.ex. ce qu'on dit sur la pertinence, je cherche un peu de logique dans le § 2 page 63, mais je le retrouve difficilement..

Parfois ce n'est pas claire aussi qui tire les conclusions sur base de quelle argumentation : p ;ex. page 63, « maar de CVO mag niet de rol spelen van actievoerder bij de publieke opinie of van externe drukingsgroep. »

Parfois également on ne trouve pas une logique dans les réflexions : p.ex. page 63 : « De CVO heeft geen specifieke visie of strategie (encore une fois) De algemene doelstelling in het KB 2007 is te algemeen en te abstract geformuleerd om die leemte te vullen. »

Parfois il me manqué également la logique dans les recommandations, certains choses sont pris comme axioma : p.ex. page 68 « Hoewel er binnen de DGD een gedetailleerde strategienota (2002) bestaatgeen operationeel actieplan dat zou kunnen dienen om ... » ce n'est pas parce qu'il n'y a un plan d'action que ceci peut justifier l'absence d'un plan d'action de la CFD en accord avec cette stratégie. En plus j'ai l'impression qu'on cherche néanmoins des coupables, j'aurais préféré qu'un ton plus 'objectif'. Des constats + sur base

des constats des conclusions, mais pas des relations causes et conséquences, puisque les données manquent parfois à cet égard.

Je crois que c'est intéressant de mettre certains rubriques ensembles : comme p.ex. 'Erkende deskundigheid' p. 70 et 'De samenstelling van de Commissie is divers en ...'. Il y a autrement trop de répétitions (p.ex. 'de samenstelling van de Commissie is divers en gevarieerd; dat vormt een kracht en een rijkdom.' (p. 69) Puis une page après je lis 'de gevarieerde samenstelling van de CVO wordt als interessant en verrijkend ervaren omwille van de contacten en uitwisseling van standpunten die zij mogelijk maakt.' (p. 70)

Je propose pour chaque rubrique (sur base d'un regroupement) qu'on donne clairement d'abord les points positifs, les points négatifs et qu'on tire une conclusion 'evidence-based'.

Remarques par rapport aux recommandations

"De bestaansreden, de opdracht en de rollen van de CVO bevestigen." D'abord clarifier et puis confirmer. Qui va clarifier?

"Een tijdelijk comité instellen dat de aanbevelingen **opvolgt** en waakt over de uitvoering ervan" C'est quelqu'un au cabinet c'est vrai, qui devrait le faire. Mais pour la mise en oeuvre (la réalisation) des recommandations, je crois qu'un comité indépendant peut faire le travail avec quelques acteurs clefs.

Een 'permanent opvolgingscomité' instellen. Je ne sais pas si ça doit être un comité permanent ? Un watchdog over a watchdog et que va faire encore le cabinet ? Je crois que les rôles de chacun/chacune doit bien être claire parce qu'autrement on sème de nouveau les graines pour récolter par après la confusion. Ceci en lien avec la bonne recommandation suivante:

Je crois que la recommandation 'dat het werkingsterrein van het CVO ook betrekking moet hebben op de uitvoering van het Belgische ontwikkelingsbeleid' (p. 74), ne devrait pas être formulée sans une évaluation plus avancée. On touche ici également à la répartition des rôles, surtout avec la CTB. Est-ce concerté, négocié, justifié et quie signifie cela pour la CTB? Quand on dit 'uitvoering' que signifie cela? Et que signifie que cela va renforcer leur identité ? Ceci est vraiment tout une autre question.

En relation avec ce qui suit (p. 74 De hoofdopdracht van de CVO dient zich te situeren op het terrein van het beleid en de uitvoering Sur base de quoi ?

En fait je ne suis que vraiment d'accord avec quelques bullet. Le reste n'a pas été étudié et on risque de créer des idées qui vont se réaliser par après sans que ceci a été argumenté.

Page 74 : Recommandation A1

- de rol spelen van bewaker, waarnemer, waakhond en luis in de pels die de verantwoordelijken voor OS herinnert aan de Belgische verbintenissen op het vlak van G&O; Est-ce que ceci est vraiment son rôle? Et le Parlement ? Est-ce qu'on ne peut pas parler dans d'autres termes beaucoup plus synergiques et constructifs, ceci sème déjà le conflit avant qu'un mot est dit.
- ook de rol van waarnemer (bewaker) spelen bij de uitvoering van de gendermainstreaming in de Belgische ontwikkelingssamenwerking; Que vont elles vérifier, la mise en oeuvre au niveau des ONG ? de la CTB ? là je ne peux pas être d'accord sans que ceci est étudié.
- raadgevingen en adviezen verstrekken met betrekking tot het Belgisch ontwikkelingsbeleid aan Belgische beleidskringen; OUI là je suis d'accord
- de actoren die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelingsbeleid sensibiliseren en informeren over thema's die verband houden met gender en ontwikkeling; Oui mais à partir de quelle position, si c'est

une position de 'watchdog' personne va venir aux formations,...

- advocacy-acties opzetten en uitvoeren bij de beleidsverantwoordelijken voor ontwikkelingssamenwerking. *Idem* Il faut que ceci se fait dans une *optisue constructive*.

Recommandation A2: ok + membre CTB + recommandation sur le mandat de ce comité.

Recommandation A3: il faudrait savoir quelle est son rôle exact après on peut faire des estimations.

Recommandation A5: Il y a vraiment un peu trop de comités, puisqu'on a d'abord la politique, puis on a ceux qui implémentent, puis on a ceux (CFD) qui vérifient l'exécution, puis on a un comité qui va vérifier si la CFD a bien vérifié et en fait ce sont toujours les mêmes personnes qui siègent dans ces même comités. Confusion des responsabilités au moins, si non également risque de conflits d'intérêts. A étudier d'abord. Un comité temporaire, là je suis d'accord, mais la solution pour les problèmes au sein de la CFD ne peut pas être la création d'un nouveau comité, on ne fait que déménager le problème, que fait ce comité et quelle est son mandat,... puis on mance une nouvelle évaluation pour évaluer le travail fait dans ce comité (sorry) ...Je crois qu'on doit bien étudier cette proposition.

Recommandation A12 : je crois qu'on devrait éventuellement s'inspirer du 'programme' en Allemagne, ou le Ministère a affecté un groupe de personnes, pour accompagner des tâches au niveau de la GIZ'. C'est un programme de 5 ans je crois qui vaut la peine d'être étudié (je vous informa après).

Recommandation R15 (p. 77) est-ce que les membres DGD ont droit de vote ? voir également footnote, (« *Dit veronderstelt op termijn een wijziging van het KB; maar dat is niet dringend. Dit stemt immers voor een deel overeen met de huidige situatie, omdat de leden van de DGD al lang weinig aanwezig zijn en zelden deelnemen aan de stemmingen.* ») Je pensais que les membres DGD n'ont pas droit de vote.

Bonne chose qui est dit (p. 77)

“de strategische koers van de CVO binnen de (inter)nationale context op het vlak van G&O;”

Page 79: ok “Duidelijk de modaliteiten voor communicatie en samenwerking tussen de CVO en de DGD en de BTC omschrijven” MAIS, il est inutile de bien clarifier nos responsabilités puisqu'elles sont décrites dans les descriptions de fonction.

En plus cette évaluation ne concerne pas la DGD, ni la CTB, ce que je suggère vivement de faire par la suite. Et puis parler d'un partner akkoord est également inutile puisqu'il y a un Contrat de gestion avec la CTB. Trop de texte réglementaires sèment la confusion.

En général je crois que le travail est un grand pas en avant. Je crois également que la CFD a bien 'traité' toutes les remarques assez critiques. Ceci est à applaudir.

Être plus ambitieuse, demande une réflexion approfondie.

Je vous contacte de nouveau la semaine prochaine.

Saskia Ravesloot

Gender Expert

17.06.2011