

ANNEXE IV

Évaluation de la Commission Femmes et Développement

Note de méthodologie

Version revue, 24 février 2011

Nancy Jaspers
Claire Leloup

MDF Brussels (BXL)
156, Boulevard Auguste Reyers
B-1030 Brussels
Belgium
T +32 (2) 242 19 09
F +32 (2) 242 58 45
E info@mdfbrussels.be

Index

Abréviations	3
1. Le cadre de l'évaluation	4
1.1 Les résultats attendus de l'évaluation	4
1.2. Résumé des étapes de l'évaluation	4
1.2.1 Etape de préparation	5
1.2.2 Phase de collecte et d'analyse des données	5
1.2.3 Phase de rapportage	5
2. Méthodologie	6
2.1 Deux modèles d'analyse	6
2.2 Utiliser l'institutiogramme et la ligne de temps	7
2.2.1 L'institutiogramme	8
2.2.2 La ligne de temps	9
2.3 Etudier la chaîne des résultats	9
2.4 Prendre en compte les critères d'évaluation du CAD pour élaborer les questions évaluatives	11
3. Cadre évaluatif : les questions évaluatives clé et la chaîne des résultats	13
3.1 Cadre et chaîne des Résultats Attendus	13
3.2 Les questions évaluatives clé	17
4. Collecte et analyse des données	22
4.1 Préparer les entretiens et collecter les informations	22
4.2 Analyse des informations	23
4.3 Mise en commun de l'analyse provisoire	24
5. Phase de rapportage	25
Annexes	26

Annexes

1. L'institutiogramme (en annexe au rapport)

Abréviations

AR	Arrêté Royal
BTC	Belgische Technische Coöperatie
CD	Coopération (belge) au Développement
CFD	Commission Femmes et Développement
CFDD	Le Conseil Fédéral du Développement Durable
CTB	Coopération Technique Belge
CVO	Commissie Vrouwen en Ontwikkeling
DGD	Direction Générale du Développement/ Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking
G	Genre
GED	Genre et Développement
IEFH	Institut pour l'égalité des femmes et des hommes
IOM	Integrated Organisation Model
ISA	Institutional Sector Analysis
OECD/ DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development – Development Assistant Committee
ONG	Organisations Non-Gouvernementaux
PV	Procès-verbal
SC	Société Civile

1. Le cadre de l'évaluation¹

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.

1.1 Les résultats attendus de l'évaluation

Résultats à court et moyen terme ('outcome', effet) de la mission d'évaluation:

Un des principaux utilisateurs de cette évaluation étant le Ministre,

- les produits de l'évaluation servent à lui *rendre compte des résultats atteints par la CFD* ;
- les produits de l'évaluation devraient lui permettre de pouvoir se baser sur des *recommandations utiles à même de soutenir la CFD pour la réalisation de ses missions en conformité avec son mandat* (cf. AR);
- les produits de l'évaluation devraient lui permettre de *prendre des décisions en vue d'améliorer le rendement organisationnel* de la Commission Femmes et Développement.

Résultats à moyen terme :

- les recommandations stratégiques et opérationnelles *devraient permettre à la CFD d'améliorer son fonctionnement organisationnel et ses activités afin de remplir sa mission de la façon la plus pertinente, efficiente, efficace et durable possible.*

Résultats immédiats ('outputs', produits) de la mission d'évaluation

Ceux-ci consistent en un rapport présentant :

- le diagnostic
- la synthèse
- les conclusions
- les recommandations stratégiques et opérationnelles.

1. 2. Résumé des étapes de l'évaluation²

Cette note méthodologique explique notre approche à suivre pour exécuter l'évaluation de la CFD. D'abord, un résumé général de la méthodologie est donné (cf. Offre MDF 6/9/'10). Ensuite, chaque étape est expliquée de façon plus approfondie.

¹ Offre MDF 6/9/'10 réf. Cahier des charges S4/2010/03

² Idem

1.2.1 Etape de préparation

- Elaborer les questions clés d'évaluation, liées aux éléments organisationnels et institutionnels et en relation avec la chaîne des résultats.
- Déterminer les documents les plus pertinents pour l'analyse
- Déterminer la liste de personnes et d'organisations/institutions à questionner.
- Définir des outils et des méthodes de travail pour répondre aux questions clés d'évaluation, sur base des modèles IOM et ISA.
- Présenter la note de méthodologie au comité de pilotage
- Adapter la note

1.2.2 Phase de collecte et d'analyse des données

Dans cette étape, les activités de collecte d'informations et d'analyse ci-dessous (cf. les TDR) sont nécessaires :

Information et analyse

- collecte, lecture et analyse de documents
- entretiens et collecte d'opinions
- analyse du mode de fonctionnement d'un autre comité similaire, la CFDD par ex.
- un résumé des facteurs externes les plus pertinents
- analyse de l'ensemble des informations récoltées

Mise en commun du diagnostic provisoire

- débriefing provisoire participatif avec l'ensemble des personnes concernées pour présenter, discuter et valider ou non le diagnostic. Un observateur « extérieur à l'équipe d'évaluation », expert en ISA et IOM participera au séminaire et fournira ses commentaires à l'équipe et au comité de pilotage.

1.2.3 Phase de rapportage

- Consolidation du diagnostic et élaboration des conclusions et recommandations : rapport final provisoire
- Présentation des conclusions et recommandations aux différentes parties prenantes
- Élaboration du rapport final

Pour chacune de ces phases, nous nous attacherons à la fois à la dynamique organisationnelle et institutionnelle d'une part, et à la chaîne des résultats orientée vers l'égalité de genre dans la coopération d'autre part, en nous référant aux deux modèles de la méthodologie.

2. Méthodologie

2.1 Deux modèles d'analyse

Deux modèles d'analyse, complémentaires, nous servent de base pour l'évaluation :

Le IOM (integrated organisational model) est un outil global qui permet de visualiser et de mettre en exergue les divers éléments (= la mission, la stratégie, les outputs (la chaîne des résultats), les systèmes etc....) d'une organisation. Même si la CFD n'est pas une organisation au sens strict du mot, on peut appliquer le modèle pour évaluer le fonctionnement organisationnel. Le IOM est un modèle intégré (et intégral) qui met l'accent sur les interrelations entre les différents éléments de la CFD. Bien que les éléments puissent dans une certaine mesure être traités séparément, ils sont tous reliés entre eux et sont - idéalement - en équilibre. S'il n'y a pas d'équilibre ou pas d'équilibre clair (concordance) entre les différents éléments au sein d'une organisation ou d'une unité organisationnelle, l'organisation ne fonctionnera pas de façon optimale. Il sera ou deviendra alors nécessaire d'y opérer des changements.

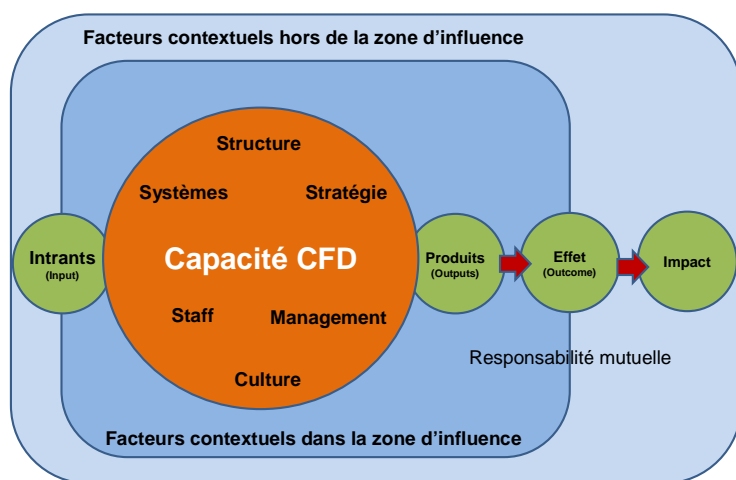
Le modèle IOM contient les éléments suivants :

- les 'intrants' comme la mission et les ressources (financières et humaines),
- les produits/services aux groupes cibles
- les composantes internes de l'organisation comme la stratégie, les systèmes, la gestion générale (management), le personnel, la structure organisationnelle et la culture
- les facteurs l'influençant (liés au modèle ISA, voir ci-après)

Ce modèle sera utilisé d'une part pour analyser le fonctionnement interne de la CFD et d'autre part pour déterminer dans quelle mesure les différents aspects organisationnels de la CFD obtiennent des résultats, c.-à-d. conduisent de façon efficiente et efficace aux produits et aux effets et contribuent à l'impact

de la CFD concernant l'égalité de genre. En même temps, on examinera dans quelle mesure les résultats sont pertinents. Il est très important alors de souligner ici que ce modèle sera utilisé pour assurer le lien entre les questions d'évaluation et le fonctionnement interne de la CFD et la chaîne de résultats. L'utilisation du modèle IOM permettra de recomposer la chaîne de résultats dans laquelle se trouve la CFD par rapport à son mandat et d'évaluer l'atteinte des résultats dans la

Capacité CFD et chaîne de résultats



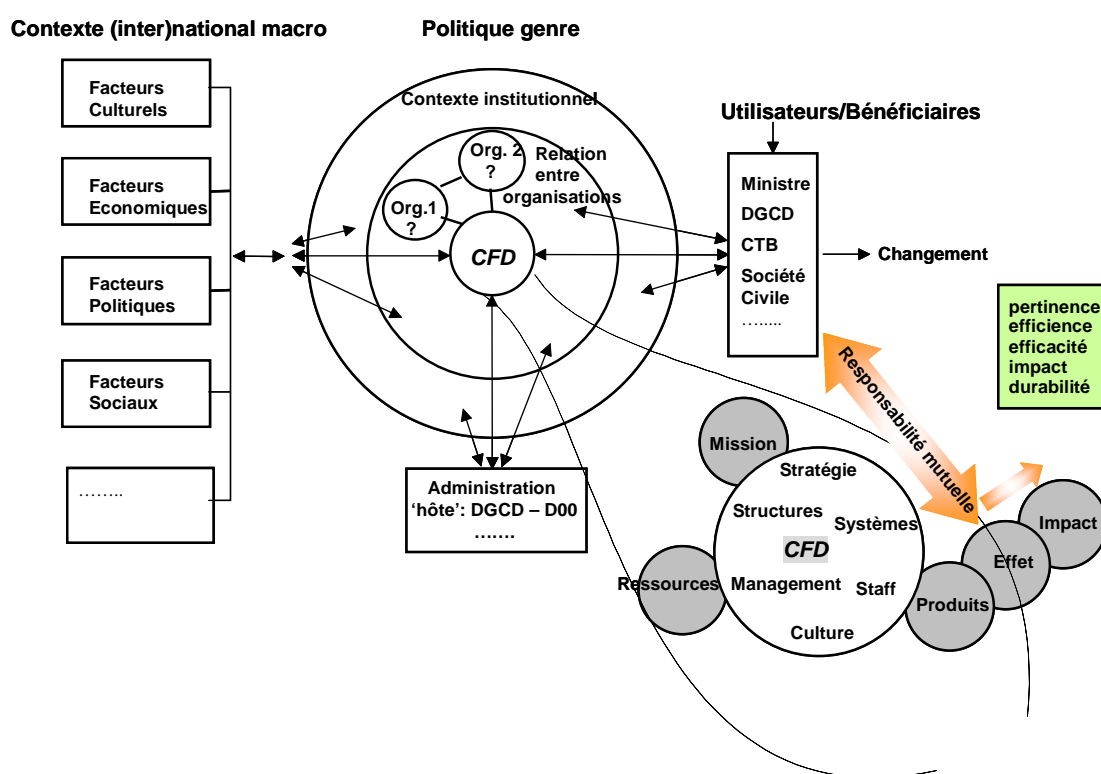
pratique.

Le schéma ci-contre représente la chaîne de résultats et les éléments internes organisationnels de « IOM » (Integrated Organisation Model).

L'autre modèle utilisé concerne **le modèle ISA**. Il s'agit d'une approche pour analyser la capacité institutionnelle de la CFD dans le contexte de la coopération au développement et en lien avec ses différentes parties prenantes. A travers les missions de la CFD, il est clair que la CFD s'adresse à différents groupes d'utilisateurs/bénéficiaires, tel qu'indiqué dans le schéma ci-après.

Le lien entre les modèles

Le schéma ci-dessous montre le lien entre les aspects organisationnels et la chaîne des résultats (modèle IOM) et les aspects institutionnels (modèle ISA).



Le degré auquel la CFD peut remplir ses missions vis-à-vis de tous ces utilisateurs dépend en partie de la capacité de la CFD à agir et interagir avec toutes les parties prenantes dans son **contexte institutionnel**.

2.2 Utiliser l'institutiogramme et la ligne de temps

Le contexte institutionnel et en particulier les relations, à un moment donné, entre la CFD et les différentes parties prenantes peuvent être schématisés dans un institutiogramme.

Avoir une analyse statique de la CFD est insuffisant ; il convient aussi de comprendre les processus et les changements qu'elle a connus. Pour appréhender l'évolution de la CFD et de son contexte,

nous rechercherons, sur une ligne du temps, les éléments et évènements les plus importants, internes et externes, qui ont influencé significativement le fonctionnement de la CFD.

2.2.1 L'institutiogramme

Avant la collecte de données par des entretiens, en novembre 2010, a commencé la lecture et l'analyse des documents disponibles sur le site web de la CFD.

En même temps, on a commencé l'élaboration d'un *institutiogramme* et d'une *ligne de temps*. En effet, dans la phase de l'analyse, il est nécessaire de visualiser les différents "parties": les organisations formelles et informelles, les institutions et les personnes et personnalités importantes. Ces "entités" se trouvent à niveaux différents, du niveau (inter)national au niveau local. Les entités qui jouent un rôle important dans la planification, l'approbation, le soutien, la coordination et l'exécution des activités de la CFD, sont incluses. L'institutiogramme montre les relations les plus importantes tant formelles qu'informelles, verticales et horizontales. Le critère important pour inclure une "entité" ou pour ne pas l'inclure dans l'institutiogramme est: '*est ce que l'unité joue un rôle dans la situation qu'on analyse et dans les activités qui sont planifiées par la CFD?*'

De plus, il est important d'identifier les groupes cibles pour savoir comment ils sont touchés. Il est également important d'identifier les différents types d'organisations qui ont le même type d'action ou de mandat pour identifier les éventuelles collaborations ou compétition. D'autres institutions et organisations à considérer sont celles exerçant un pouvoir politique, économique, social dans le contexte précis et qui ont pu influencer des changements.

En résumé, l'institutiogramme permet de connaître l'environnement institutionnel de la CFD et dès lors il permet :

- de structurer l'évaluation plus efficacement
- de comprendre la complexité du contexte
- de ne pas exclure des organisations ni des parties importantes trop tôt dans le processus d'évaluation
- de se rendre compte si d'autres organisations fournissent des services dans le même domaine, offrant peut être des opportunités de coopération ou éventuellement de répartition des missions
- d'identifier les organisations et les individus qui ont d'importantes relations formelles et informelles entre eux et/ou avec la CFD, et peuvent donc jouer un rôle crucial dans les résultats de la CFD
- de pouvoir élaborer une liste de personnes à interviewer,
- de pouvoir sélectionner des questions les plus pertinentes pour chaque groupe d'intervenants
- de pouvoir mieux interpréter les réponses des personnes interviewées en fonction de leur(s) différentes) place(s) dans la CFD (par ex. il y a des personnes à interviewer qui ont travaillé -à des moments différents- au cabinet du Ministre de la Coopération de Développement, dans la cellule de genre de la DGD et au Secrétariat de la CFD).

L'institutiogramme se trouve en annexe à ce rapport (version mis à jour avec derniers commentaires en juin 2011). L'institutiogramme initialement utilisé fut la version de début

janvier; il est bien probable que les entretiens au cours des mois de janvier et février conduiront à une adaptation de cet institutiogramme. Il sera certainement nécessaire de réviser et/ou compléter cette version, car il est aussi possible que certaines données ne soient pas actuelles³. Le CP et/ou le bureau de la CFD devront indiquer ce qui ne leur semble pas exact.

2.2.2 La ligne de temps

En même temps, il fallait élaborer **une ligne de temps** pour connaître et tenir compte des évolutions institutionnelles et des changements contextuels qui peuvent influencer les résultats atteints par la CFD.

La ligne du temps de 2005 - 2009 reprend les principaux évènements internes et externes qui, selon les informations du bureau et du CP et les documents consultés, ont influencé significativement le fonctionnement et les actions de la CFD.

La ligne de temps permet :

- de visualiser les événements politiques significatifs (gouvernement ou pas, changement de Ministre, ...), les arrêts royaux, la loi du mainstreaming ...
- de visualiser les événements marquants pouvant influencer le travail de la CFD
- de visualiser les changements au niveau de la composition du secrétariat (nombre, temps plein ou non, qualification)
- de visualiser les groupes de travail
- ...

Après la phase d'analyse, la ligne du temps sera revue pour mettre en exergue les évènements qui ont **effectivement** influencé les résultats atteints par la CFD.

2.3 Etudier la chaîne des résultats

Comme le montrent le modèle IOM, les résultats d'une institution dépendent du contexte dans lequel cette institution évolue, des interrelations avec diverses organisations plus ou moins externes et du fonctionnement interne. Les résultats sont 'ce que l'institution produit', mais aussi comment elle le produit et pourquoi elle le produit, c'est-à-dire les effets et l'impact attendus (cf. figure Chaîne des résultats ci-après).

³ La structure interne a été basée sur les données disponibles sur le Site Web actuel de la CFD. Cependant, certaines données du dernier rapport annuel (2009) sont différentes.

Quelques exemples :

Produits = *les résultats immédiats* par ex. des publications, des séminaires, des avis développés par la CFD

Effets = *les résultats à court terme et à moyen terme* pour le public cible, par ex. les avis sont utiles au Ministre, ou les colloques permettent à la DGD d'améliorer ses connaissances dans le domaine

L'impact = *les résultats à long terme et/ou hors de la sphère d'influence direct*, par ex. la politique belge de CD est davantage sensible au genre et l'intègre dans ses stratégies et actions ; la politique belge de CD contribue à 'accroître l'égalité entre femmes et hommes (voir le cadre/chaîne de résultats ci-dessous)

Les schémas IOM et ISA sont fortement liés. Dès lors, pour cette évaluation de la CFD, 'l'interlinkage' entre l'analyse institutionnelle (contextuelle et extra-relationnelle) et organisationnelle (interne) d'une part et la chaîne de résultats de la CFD devrait être pleinement pris en compte. En même temps, ça complique la mesure de l'attribution de la responsabilité de la CFD pour les résultats atteints (ou pas atteints), surtout les résultats à moyen terme (par ex. les effets au niveau du changement de conduite comme par exemple la diminution des résistances à parler d'égalité de genre). Pendant l'évaluation, on a ajouté alors une question (inspirée du 'most significant change') qui concerne la contribution la plus significative de la CFD et qui devrait nous informer sur la contribution spécifique de la CFD à l'intégration du genre dans le milieu de coopération de développement belge.

2.4 Prendre en compte les critères d'évaluation du CAD pour élaborer les questions évaluatives

La méthode d'évaluation en tenant compte des aspects organisationnels, institutionnels et de la chaîne des résultats prend en compte les critères d'évaluation classiques (cf.OECD-DAC) comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact voire la viabilité.

A partir des critères d'évaluation du CAD on a développé des **questions clés de l'évaluation** (cf. schéma ci-dessous point 3.2):

- la pertinence des missions pour atteindre l'objectif de la CFD (Q2)
- la pertinence de la structure et de la composition (organisationnelle et institutionnelle) de la CFD pour pouvoir réaliser ses missions (Q3)
- l'efficience de la manière actuelle (organisationnelle et institutionnelle) de fonctionner (Q5)
- l'efficacité et l'impact des activités menées (Q4)

En outre, on a ajouté une question d'évaluation spécifique (Q6) sur « l'existence d'une stratégie et approche à court et long terme ».

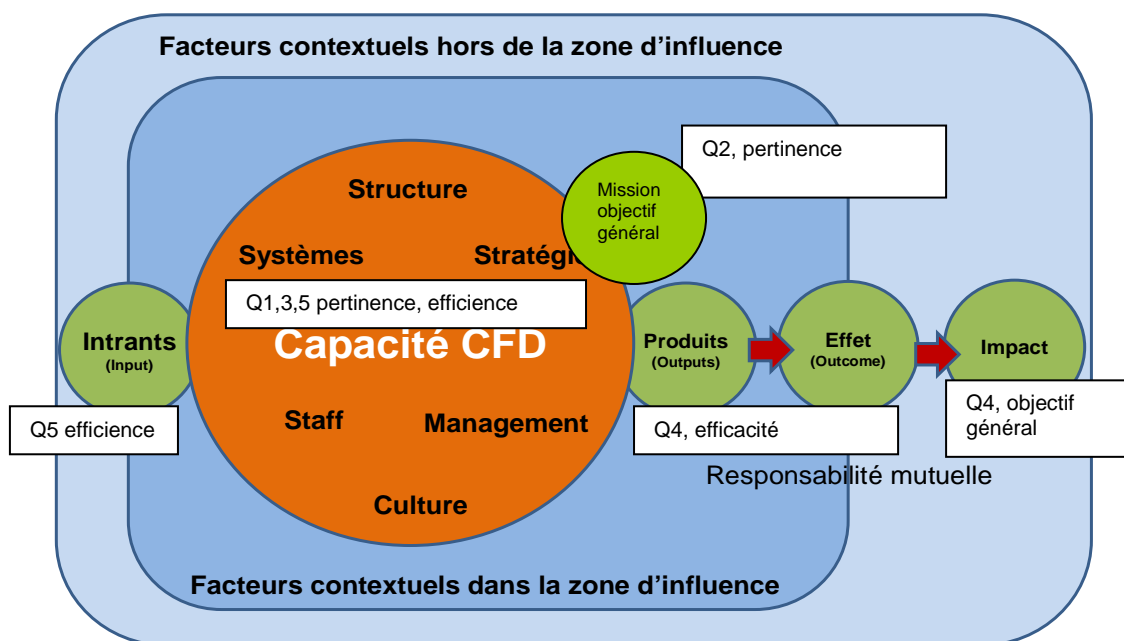
La viabilité de la CFD et de ses résultats sera examinée à la lumière des réponses à l'ensemble des questions évaluatives.

Critères et Questions évaluatives	Critères évaluatifs de l'OECD-DAC				
	Pertinence	Efficience	Efficacité	Impact	Viabilité
Q1 –stratégie et approche de la CFD	x	X	x		x
Q2- pertinence des missions	X	x	x	x	
Q 3- composition, structure de la CFD	X	X	x	x	x
Q4 – résultats		x	X	X	
Q5 – intrants et fonctionnement interne		X	x		x

X = cette question concerne directement le critère OECD-DAC
 x = cette question peut éventuellement influencer le critère OECD-DAC

Le lien entre les critères d'évaluations du CAD et le modèle IOM (incluant la chaîne des résultats) est visualisé ci-dessous. En même temps, comme le contexte institutionnel (modèle ISA) se trouve autour du modèle IOM, les 6 critères d'évaluation sont également influencés par le contexte institutionnel.

Capacité CFD et chaîne de résultats



3. Cadre évaluatif : les questions évaluatives clé et la chaîne des résultats

Le cadre des questions évaluatives ci-dessous contient **les cinq questions clés d'évaluation**. Sur base de ces questions, nous avons développé pour chaque question quelques critères d'appréciation, des indicateurs et des sources de vérification.

3.1 Cadre et chaîne des Résultats Attendus

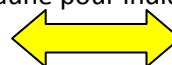
La question évaluative 4 sur l'efficacité et l'impact est élaborée de façon plus approfondie à partir d'un 'cadre de la chaîne des résultats' séparé. En effet, comme expliqué ci-dessus, les résultats atteints doivent être examinés à la lumière de la chaîne des résultats afin d'en apprécier la logique et la cohérence, d'élaborer des indicateurs⁴ et de pouvoir identifier dans la chaîne le lieu précis des forces et éventuelles faiblesses.

Le point de départ de la chaîne des résultats a été d'une part les missions et objectif tels qu'énoncés dans les AR et d'autre part les plans d'actions et rapports annuels ainsi que les premiers entretiens avec des membres du bureau.

Dans le cadre ci-dessous, la chaîne des résultats entre Produits -> Effets -> Impact est indiquée par la flèche rose :



Etant donné la nature spécifique de la CFD (commission constituée de différents acteurs/organisations) et son approche spécifique basée sur le réseautage et les synergies entre acteurs, nous avons ajouté au schéma habituel une double flèche jaune pour indiquer l'aspect dynamique et rétroactif des résultats :



⁴ En cours d'élaboration de la note méthodologique, nous avons constaté qu'aucun document ne présentait une chaîne de résultats ni des indicateurs

RAPPEL

Objectif de la CFD

AR de 1993 : « Art 2 : La Commission a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la condition des femmes du Tiers Monde entre autres en promouvant leur situation économique, sociale et politique, en procurant des garanties pour leur intégrité morale et physique et en s'attachant à l'application des conventions et déclarations internationales qui visent à éliminer toute forme de discrimination à l'égard des femmes. »

AR de 2007 : « Art. 2. La Commission a pour **objectif** de contribuer à accroître l'égalité entre femmes et hommes dans le cadre de la politique belge de coopération au développement.

Cette égalité de genre nécessite notamment :

- 1° l'amélioration des conditions de vie et de la position sociale des femmes dans les pays en développement;
- 2° la promotion de leurs droits civils, économiques, sociaux et politiques;
- 3° la protection de leur intégrité morale et physique;
- 4° l'application des conventions et déclarations internationales qui visent à éliminer toute forme de discrimination, en particulier celle liée au genre. ».

Missions de la CFD

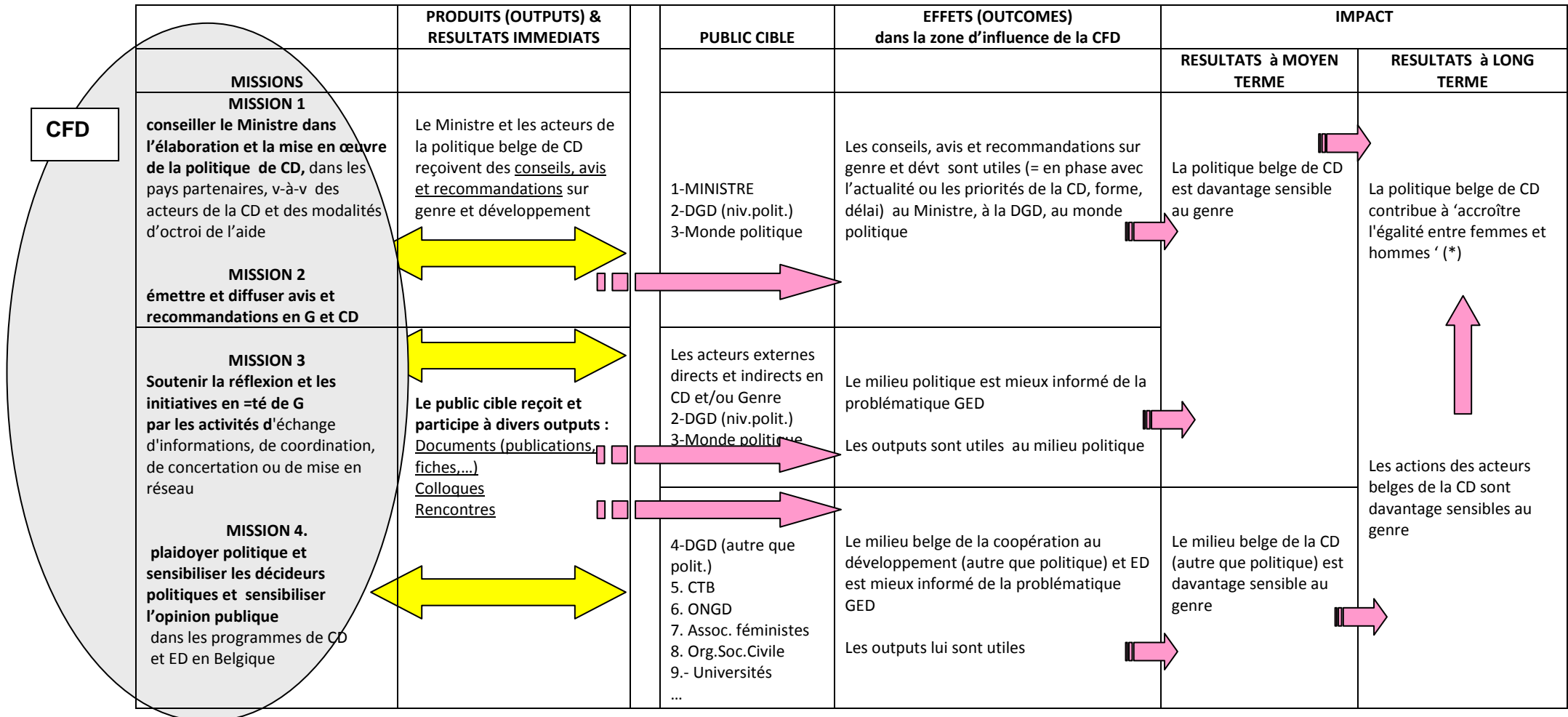
AR de 1993 : Art.3. La Commission a pour mission :

- 1° de conseiller le Ministre dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique concernant le domaine 'femmes et développement'
- 2° d'émettre, de sa propre initiative, des avis sur toute question relative au domaine 'femmes et développement';
- 3° de soutenir les initiatives et les activités dans le domaine concerné par la coordination, la concertation et l'échange d'informations
- 4° de favoriser les activités de sensibilisation de l'opinion publique sur la problématique 'femmes et développement'.

AR de 2007 : Art 3. : « La Commission a pour **mission**:

- 1° de conseiller le Ministre dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de coopération au développement, en ce qui concerne ses implications pour l'égalité de genre, tant dans les pays partenaires que vis-à-vis des différents acteurs de la coopération, et les diverses modalités de l'aide octroyée par la Belgique;
 - 2° d'émettre et de diffuser de sa propre initiative ou à la demande du Ministre, des avis et recommandations sur des questions relatives à l'égalité de genre dans la coopération au développement;
 - 3° de soutenir la réflexion et les initiatives dans le domaine de l'égalité de genre par l'échange d'informations, la coordination, la concertation ou la mise en réseau;
 - 4° d'exercer un plaidoyer politique et de sensibiliser tant les décideurs politiques que l'opinion publique à l'égalité de genre, tant dans le cadre des programmes de coopération que de l'éducation au développement en Belgique.
- ».

CHAINE DES RESULTATS ATTENDUS



CHAINE DES RESULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS

CFD

MISSIONS	PRODUITS (OUTPUTS) & RESULTATS IMMEDIATS	PUBLIC CIBLE	EFFETS (OUTCOMES) dans la zone d'influence de la CFD	IMPACT	
				RESULTATS à MOYEN TERME	RESULTATS à LONG TERME
MISSION 1 conseiller le Ministre dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de CD, dans les pays partenaires, v-à-v des acteurs de la CD et des modalités d'octroi de l'aide	Le Ministre et les acteurs de la politique belge de CD reçoivent des <u>conseils, avis et recommandations</u> sur genre et développement	1-MINISTRE 2-DGD (niv.polit.) 3-Monde politique	Les conseils, avis et recommandations sur genre et dévt sont utiles (= en phase avec l'actualité ou les priorités de la CD, forme, délai) au Ministre, à la DGD, au monde politique I1 -Le public cible trouve les avis et conseils de la CFD utiles	La politique belge de CD est davantage sensible au genre I8-Moins de résistance à parler Genre I9-Le genre est davantage intégré dans les politiques, stratégies ou documents belges de CD	La politique belge de CD contribue à 'accroître l'égalité entre femmes et hommes' (*)
MISSION 3 Soutenir la réflexion et les initiatives en =té de G par les activités d'échange d'informations, de coordination, de concertation ou de mise en réseau	Le public cible reçoit et participe à divers outputs : Documents (publications, fiches,...) Colloques Rencontres	Les acteurs externes directs et indirects en CD et/ou Genre 2-DGD (niv.polit.) 3-Monde politique	Le milieu politique est mieux informé de la problématique GED I2- Le milieu politique a amélioré ses connaissances en GED Les outputs sont utiles au milieu politique I3- les outputs sont utilisés par le milieu politique I4- les outputs leur ont permis des contacts intéressants	Le milieu belge de la CD (autre que politique) est davantage sensible au genre I10-Moins de résistance à parler Genre I11-Le genre est davantage intégré dans les stratégies et documents du public cible	Les actions des acteurs belges de la CD sont davantage sensibles au genre
		4-DGD (autre que polit.) 5. CTB 6. ONGD 7. Assoc. féministes 8. Org.Soc.Civile 9.- Universités ...	Le milieu belge de la coopération au développement (autre que politique) et ED est mieux informé de la problématique GED I5-Le milieu de la CD a amélioré ses connaissances en GED (% du public interviewé) Les outputs lui sont utiles I6-les outputs sont utilisés par le milieu de la CD (% du public interviewé) I7-les outputs leur ont permis des contacts intéressants (% du public interviewé)		

3.2 Les questions évaluatives clé

Stratégie et approche

Question 1: Quelle stratégie et plan d'actions utilise la CFD pour accomplir ses missions principales?

La commission n'est pas une organisation au sens strict du terme. Elle a été fondée en vertu de l'arrêté royal du 14 Décembre 1993, modifié par arrêté royal du 3 Juin 2007. Cet arrêté donne à la commission l'objectif de contribuer à une plus grande égalité entre les hommes et les femmes du Sud à travers un certain nombre de missions clés. Le but de cette première question d'évaluation est de voir dans quelle mesure la commission effectue ses missions grâce à une stratégie et une approche ciblée sur les résultats?

Stratégie et approche axées sur les résultats

Il existe de nombreuses définitions différentes du concept de stratégie. Sans vouloir être normatif et en tenant compte de la spécificité de la commission, il y a selon nous certains éléments qui sont importants pour l'évaluation et sur lesquels nous devons nous pencher:

- Dans quelle mesure la commission a-t-elle défini une stratégie à long terme (5-10 ans), c'est-à-dire des choix stratégiques clairs ont-ils été formulés ?
- Dans quelle mesure la commission a-t-elle élaboré une stratégie à moyen terme (2-5 ans), c'est-à-dire quelle approche utilise-t-elle pour mener à bien ses missions.
- Dans le même ordre d'idée que les deux questions précédentes :
 - Dans quelle mesure les activités principales sont-elles définies en terme d'objectifs réalistes et de résultats à obtenir, tant à court et long terme, qu'au niveau des réalisations et des résultats.
 - Dans quelle mesure les objectifs et les résultats, qui non seulement sont liés de façon directe aux missions principales mais qui dépassent également le cadre des activités et des missions, sont-ils poursuivis,
- Dans quelle mesure l'approche utilisée par la commission s'adapte-t-elle à un environnement changeant ?
- Dans quelle mesure l'approche tient-elle compte des besoins et attentes des groupes cibles ?

Groupes cible

La dynamique de la commission est complexe, compte tenu de son cadre organisationnel et de son fonctionnement ainsi que de la multiplicité des intervenants

Par ailleurs, les femmes dans le sud sont les bénéficiaires de l'objectif global de la commission, tandis que les missions principales de celle-ci ciblent des groupes d'acteurs clés dans le développement en Belgique : le Ministre, le secteur de la coopération au développement, les décideurs politiques et la société civile. Lors de l'évaluation, nous nous demanderons dans quelle mesure l'approche de la commission tient suffisamment compte des besoins et des attentes des différents groupes, ainsi que de l'interaction et de la dynamique entre ces groupes.

Enseignement

Un autre élément qui est important dans l'évaluation de la stratégie et de l'approche, est de savoir si la commission tire des enseignements du passé et de quelle manière. Nous regarderons ce qui se passe dans ce domaine : par exemple, suivi des activités, moments de réflexion, rapport annuel, et également de quelle façon cela se passe (ad hoc ou systématique, fragmentée par thème ou par groupe cible, intégrée selon les thèmes et les groupes cibles, concentrée sur le court ou long terme, orale ou écrite).

Critères d'évaluation	Indicateurs	Sources de vérification
1.1. La CFD a une stratégie et une approche centrées sur les résultats, tirées de son objectif global et de ses missions, qui tiennent compte d'un environnement en mutation et des besoins et attentes prioritaires des différentes parties concernées.	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une stratégie à court et long terme. - La stratégie de la CFD est traduite en résultats clairs à court et long terme, tant au niveau des produits (outputs) que des résultats. L'approche de la CFD est souple (sur le plan de la constitution des groupes de travail, des rencontres, de la prise de décision...) en fonction des résultats à atteindre. - Les choix et priorités sont justifiés et tiennent clairement compte des besoins et attentes des groupes cibles. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Interviews des membres et du bureau de la CFD - Interviews des différents intervenants - Documentation existante par ex : rapports annuels, plans d'actions annuels. - Plan stratégique de la CFD et de la DGD - Documents internes de la CFD - outputs (recommandations, publications)
1.2. La stratégie et l'approche de la CFD sont régulièrement évaluées et ajustées. Apprendre par les erreurs du passé est un important critère d'amélioration.	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe un système qui permet de suivre, évaluer et ajuster l'objectif et les missions - Il y a régulièrement des moments de réflexion et d'apprentissage afin de remettre en cause et d'ajuster le fonctionnement de la CFD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interviews des membres et du bureau de la CFD - interviews des intervenants concernés - Rapports annuels et plans d'actions - Autres documents internes de la CFD (comptes-rendus des réunions de travail, ...)
Pertinence		
Question 2: Quelle est la pertinence des principales missions de la CFD par rapport à son objectif global ?		
<p>L'objectif global de la CFD se centre sur l'égalité entre les hommes et les femmes du sud. La CFD s'occupe principalement de conseiller, formuler des recommandations, encourager la réflexion et les initiatives dans le domaine de l'égalité des sexes par le biais de réseaux/ coordination/ consultation/ échange d'information/ plaidoyer politique et sensibilisation de l'opinion publique en termes d'égalité des sexes dans le cadre de la politique belge de développement et d'éducation au développement.</p> <p>Ces activités principales s'adressent à différentes parties prenantes. Compte tenu de la diversité des intervenants d'une part, et le fait que les parties prenantes soient différentes selon l'objectif et les missions, il convient de vérifier si le lien entre l'objectif et les activités principales est suffisamment clair et si les activités principales sont toutes pertinentes avec l'objectif global.</p>		
Critères d'évaluation	Indicateurs	Sources de vérification
2.1. Les missions de la CFD sont pertinentes pour atteindre son objectif.	<ul style="list-style-type: none"> - L'opinion des décideurs politiques belges, des groupes cibles et de la CFD sur l'adéquation des différentes missions de la CFD à la contribution de la CFD à son objectif. 	<ul style="list-style-type: none"> - interviews cabinets/ DGD au niveau politique - interview des membres du bureau de la CFD - Plan stratégiques CFD/DGD

Question 3: Dans quelle mesure la structure organisationnelle actuelle, la composition et le mandat de la CFD sont-ils appropriés à la réalisation des missions principales ?

Structure et composition

Si l'on regarde la façon dont la Commission est composée aujourd'hui, où elle se situe dans la structure de la DGD et la façon dont elle est gérée, alors nous devons aussi nous demander comment et dans quelle mesure la structure actuelle, la composition et le fonctionnement de la CFD sont appropriés à la réalisation des missions principales. Par exemple, aurions-nous d'autres résultats avec une autre structure organisationnelle que celle existante ?

Plus précisément, la CFD peut être considérée comme un réseau composé d'un certain nombre de membres bénévoles, qui peuvent ou non être délégués par une organisation en rapport avec le genre et /ou le développement. Comme mentionné plus haut, elle n'est pas une organisation au sens strict, mais l'arrêté royal de 1993 et de 2007 lui donne le mandat de fournir, avec indépendance, des conseils et des recommandations. Au cours de l'évaluation, nous examinerons la mesure dans laquelle les principales caractéristiques organisationnelles et institutionnelles d'un réseau peuvent confirmer la pertinence de la structure et de la composition de la CFD dans le but d'atteindre les résultats. Ces caractéristiques sont :

- L'intensité ou le niveau d'interaction entre les membres
- Le niveau d'autonomie ou d'interdépendance entre les membres
- Une identité commune reconnue,
- La capacité d'initiatives du réseau
- Le partage ouvert et réciproque d'informations,
- La combinaison de compétences spécifiques
- Son positionnement unique au sein de la société civile, et son positionnement dans la sphère de politique belge de CD (actuellement rattachée au sommet de la DGD)

Mandat

La commission est un organe consultatif, et n'a donc aucun pouvoir coercitif : elle conseille le ministre et fait des recommandations en termes d'égalité de genre dans le domaine de la coopération au développement et l'éducation au développement. Par exemple, le fait que le ministre tienne ou non compte des conseils relève de la responsabilité du ministre et non de la commission. En matière de pertinence, l'évaluation examinera si le mandat de la CFD lui permet d'atteindre les résultats escomptés et s'il existe de meilleures alternatives.

Critères d'évaluation	Indicateurs	Sources de vérification
<p>3.1. La structure et la composition de la CFD sont appropriées à la réalisation des missions principales de la CFD.</p> <p>3.2. Le mandat de la CFD est approprié à la réalisation des missions principales de la CFD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La façon dont les caractéristiques, mentionnées ci-dessus, du réseau de la CFD sont complétées, conduit aux résultats escomptés - La position, les responsabilités et les interrelations entre CFD et les acteurs de la politique belge de coopération (position, rôles respectifs CFD/cellule genre, etc.) - La façon dont la CFD s'acquitte de son mandat est en ligne avec les activités principales et conduit aux résultats escomptés 	<ul style="list-style-type: none"> - interviews des membres et du bureau de la CFD - interviews des différents groupes cibles de la CFD - Interview des acteurs externes directs (pas cible) - Discussions des groupes de travail. - outputs tels que conseils, publications, autres documents pertinents - information sur site web.

Résultats: efficacité et impact		
Question 4: Dans quelle mesure la réalisation des missions de la CFD contribue-elle aux changements (effets et impact) en termes d'égalité entre les hommes et les femmes dans le cadre de la politique belge de coopération au développement?		
<p>Le fait de s'axer sur les résultats devrait contribuer au critère d'efficacité. Se référant au modèle de l'OIM, et en tenant compte des entrées (ressources financières et humaines) le fonctionnement de la Commission conduit par ses activités principales à un certain nombre de résultats et d'effets (outcome). Comme la Commission est un organe consultatif, elle-même ne peut contrôler ce qui se passe avec les avis et recommandations. Les résultats, au niveau de la Commission en ce qui concerne les conseils directs, se limitent alors à la prestation de conseils et de recommandations. La responsabilité concernant l'application de ces conseils et recommandations incombe principalement aux destinataires de ceux-ci. Lors de l'évaluation, nous étudierons dans quelle mesure la Commission veille à la mise en application des conseils et des recommandations.</p> <p>Outre la prestation de conseils, le travail de la Commission concerne également à la sensibilisation, la diffusion d'informations, la coordination, la concertation, l'éducation au développement et le plaidoyer politique en matière d'égalité de genre dans la coopération au développement. Afin de pouvoir en évaluer les résultats, nous avons nous-mêmes élaboré un cadre de résultats attendus; en effet, la Commission n'a pas défini de façon explicite le cadre des résultats ni dans son plan d'actions, ni dans ses procédures de fonctionnement. Ce cadre sera utilisé pour évaluer les résultats obtenus au cours de la phase d'interview.</p> <p>Etant donné qu'une partie de la mission de la CFD est destinée à la sensibilisation et au plaidoyer politique, les réalisations de la CFD ne seront pas toutes tangibles. C'est pourquoi, dans l'évaluation, nous questionnerons les personnes interviewées sur les changements les plus significatifs en matière GED ces dernières années, changements auxquels la CFD a contribué, selon l'avis et la perception qu'ont les personnes interviewées.</p>		
Critères d'évaluation	Indicateurs	Sources de vérification
<p>4.1. Les activités de la CFD ont généré un certain nombre de produits, qui ont conduit à des résultats plus ou moins tangibles dans le cadre (essentiellement) de la politique de développement belge. Ces effets contribuent à une plus grande sensibilisation au genre de la politique belge de CD et des principaux acteurs (politiques, stratégiques et opérationnels). La sensibilisation accrue contribue à des actions davantage sensibles au genre.</p> <p>4.2. L'existence et l'unicité de la CFD permet une dynamique, une interaction, une synergie et une réflexion qui contribuent à une plus grande sensibilisation dans le domaine de l'égalité des sexes dans le cadre de la politique de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - voir résultats attendus et indicateurs dans 'Cadre et chaîne des résultats' (ci-dessous) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a une perception positive, parmi les acteurs, les cibles et les membres de la CFD, à propos du fait que l'existence et la spécificité de la CFD a contribué/contribue à l'égalité de genre et/ou engendre un certain dynamisme, une sensibilisation, des interactions, des connaissances, des réflexions et des synergies dans le domaine de l'égalité de genre dans la coopération belge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans d'actions annuels et rapports - Documents de conseils et recommandations - Publications - Interview des membres du bureau et des membres de la CFD. - Interview des différents groupes d'acteurs et groupes cibles. - Discussion avec les groupes de travail.

développement belge		
Efficienc		
Question 5 : Dans quelle mesure la dynamique institutionnelle et organisationnelle de la CFD influence-t-elle les résultats (d'un point de vue de l'efficac		
La commission a un budget qui doit être approuvé annuellement. Le personnel du Secrétariat est issu de la DGD ou directement recruté et payé par la CFD. Les membres travaillent de façon bénévole pour la commission. Cela a certes des avantages pour le fonctionnement interne, mais aussi des inconvénients. Lors de l'évaluation, nous examinerons les avantages et les inconvénients de la structure actuelle, et comment la composition et le fonctionnement de la commission influencent son efficac.		
Critères d'évaluation	Indicateurs	Sources de vérification
5.1. Les moyens (financiers et en personnel) dont dispose la CFD permettent à la CFD d'accomplir sa mission	<ul style="list-style-type: none"> - Les moyens financiers sont suffisants et clairement liés aux plans de travail et aux résultats à atteindre. - Conformément à l'arrêté royal, 2 employés à temps plein et compétents suffisent pour soutenir la CFD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Budgets et rapports financiers annuels - Présence du secrétariat les 5 dernières années - Procédures financières et documents connexes (par ex pour contrôle budgétaire)
5.2. La façon dont la CFD est organisée lui permet de poursuivre sa mission d'une manière efficace. Les aspects organisationnels importants sont les suivants: les aspects financiers, la gestion, les systèmes et procédures, le fonctionnement de la structure organisationnelle, la collaboration, les aspects culturels	<ul style="list-style-type: none"> - Les systèmes/procédures mis en place fonctionnent bien - la structure organisationnelle (secr/bureau, groupes de travail, plénières) est flexible et fonctionne bien - La communication et la collaboration (structure) externes de la CFD (entre le secrétariat, le bureau, les groupes de travail et les intervenants externes) est flexible et fonctionne bien - Les échanges à l'intérieur de la CFD même et entre la CFD et les autres intervenants conduisent à des synergies. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures concernant le personnel et documents connexes (pour le suivi, l'évaluation, la gestion des bénévoles) - Description de fonctions du personnel du secrétariat. - Règlement d'ordre intérieur - Procédures en termes de garantie de qualité, de communication, ... - Rapports annuels et plans d'actions - Instruments d'évaluation/suivi disponibles et utilisés. - Entretiens avec le personnel du secrétariat, le bureau et des membres. - Entretiens avec DGD - PV des réunions du bureau, des plénières, de GT ... -

4. Collecte et analyse des données

4.1 Préparer les entretiens et collecter les informations

Dans cette phase nous continuerons à analyser les documents les plus pertinents (par exemple les PV des groupes de travail, les PV plénières, les avis formulés,...)

Le cadre évaluatif et le cadre des résultats nous ont servi à formuler un questionnaire à utiliser comme guide d'entretien. Selon la personne à interviewer, nous utiliserons le questionnaire complet ou nous sélectionnerons les questions les plus pertinentes.

Nous avons élaboré une première liste des personnes à questionner. Ces personnes représentent les membres de la CFD, les différents groupes cibles (cabinet, DGD, les décideurs politiques (sénateurs et députés), le secteur de développement,...), les acteurs directs (les organisations ou personnes en dehors de la Commission mais qui ont déjà collaboré avec elle), et les acteurs indirects (les organisations qui pourraient avoir une connexion ou relation avec la Commission mais pas pour le moment). Cette liste a été également envoyée au bureau de la CFD en leur demandant de suggérer des noms précis et d'éventuellement la compléter. Cette liste complétée servira de base pour sélectionner les personnes à rencontrer.

Pour les entretiens, nous utiliserons différents outils et méthodes :

- *L'interview* : il s'agira d'entretiens semi-structurés, en utilisant le questionnaire de base. Les interviews seront face à face (individuellement).

Par rapport à la question évaluative 2 (la pertinence des missions), on a élaboré un schéma de scoring : lors des entretiens, pour chaque mission, on demande aux personnes pertinentes interviewées de marquer si la mission est indispensable (score 1) jusqu'à non nécessaire (score 5) et pourquoi. En croisant les réponses des personnes interviewées en tenant compte de la catégorie d'appartenance de ces personnes, on peut obtenir des opinions pondérées sur la pertinence des missions de la CFD.

En outre, pour pouvoir analyser la question évaluative 4 (résultats), et sur base du cadre des résultats attendus, nous avons sélectionné un échantillon des 'produits et services' de la Commission (des avis, des conseils,...). Nous utiliserons cet échantillon dans les entretiens, avec les membres de la CFD et les groupes cibles, etc., quand nous les questionnerons sur les résultats et le fonctionnement de la CFD.

Cela nous permettra de pouvoir ensuite comparer et croiser les réponses (analyse des entretiens).

- *Les entretiens en groupe* : il est prévu d'avoir un ou deux entretiens en groupe avec les membres du bureau. Nous voulons également examiner le fonctionnement de certains groupes de travail. Pour l'entretien en groupe on utilisera une partie du questionnaire de base avec les questions les plus pertinentes.

En outre, dans cette étape on analysera les missions et le mode de fonctionnement d'autres comités similaires par exemple le CFDD avec analyse rapide de ses objectifs, de ses moyens et des résultats obtenus, afin de pouvoir faire une comparaison globale; on examinera les missions (similitudes et différences) de réseaux similaires

4.1.3. En utilisant le cadre évaluatif et en se basant sur l'information collectée, nous élaborons un document de travail présentant nos constatations les plus pertinentes (ci-dessous point 4.3).

4.2 Analyse des informations

Pour pouvoir analyser correctement les réponses aux questions posées pendant l'entretien, on tient compte des aspects suivants :

1) la position ou fonction de la personne interviewée dans son organisation et sa relation avec la CFD

2) parfois la personne interviewée a occupé des postes différents au fil du temps, ce qui peut influencer sa relation avec la CFD et ses réponses aux questions évaluatives.

Aussi, les réponses aux questions évaluatives seront classifiées et interprétées en tenant compte du (des) lien(s) institutionnel(s) qui existe(nt) entre la personne interviewée et la CFD.

Par conséquent, on analyse les réponses comme suit :

- On définit à quel (s) groupe(s) appartient la personne interviewée (groupe cible, acteur externe direct, membre CFD,...) en utilisant l'institutiogramme et la ligne du temps.
- On identifie pour chaque critère évaluatif et sur base des questions, combien de personnes interviewées ont donné des réponses positives, neutres, négatives et de réponses 'ne sait pas'. Cela nous permettra d'objectiver et comparer des réponses qualitatives.

Pour l'analyse de la question évaluative 2 concernant la pertinence des missions de la CFD et sur base du schéma de scoring, on analysera les réponses des personnes interviewées en tenant également compte de leur contexte institutionnel. De cette façon on obtiendra une opinion pondérée sur la pertinence des missions de la CFD.

Pour l'analyse des résultats (question évaluative 4), nous utiliserons le cadre des résultats (ci-dessus), les réponses à l'échantillon d'actions sélectionnées, pour obtenir une opinion globale sur la question mais pour pouvoir les comparer en fonction de la catégorie d'appartenance des personnes interviewées.

Nous examinerons également les réponses à la question sur le 'changement le plus significatif'.

En même temps, les remarques des gens interviewés nous servent pour pouvoir nuancer et comprendre les réponses et repérer les idées maitresses qui reviennent souvent dans les entretiens.

Nous attacherons également une grande importance aux informations données spontanément par nos interlocuteurs.

L'état d'avancement de cette phase sera discuté avec le Comité de Pilotage le 24/2.

4.3 Mise en commun de l'analyse provisoire

Un débriefing provisoire participatif avec l'ensemble des personnes concernées aura lieu afin de présenter, discuter et valider ou non le diagnostic et recueillir quelques avis et conclusions relatives à ce diagnostic. Un observateur « extérieur à l'équipe d'évaluation », expert en ISA et IOM participera au séminaire et fournira ses commentaires à l'équipe d'évaluation et au comité de pilotage.

La mise en commun de l'analyse provisoire aura lieu le 16 mars de mars. La méthode à utiliser pendant cette journée sera préparée par MDF et discutée par le Comité de Pilotage le 24/2.

5. Phase de rapportage

Les résultats de l'analyse et du débriefing provisoire permettront à l'équipe d'évaluation de tirer des conclusions et recommandations pratiques et opérationnelles, en précisant celles qui sont prioritaires.

Nous proposons de présenter et discuter les conclusions et recommandations avec le Comité Pilotage, fin mars, lors d'une **réunion de débriefing final**. Devraient participer aussi à ce débriefing final les représentants des personnes concernées (CFD, public cible..). Il faudra se mettre d'accord avec le CP sur quels acteurs inviter à cette réunion.

Les conclusions et les recommandations seront intégrées dans le **rapport final provisoire**. La remise de celui-ci est prévue début avril. Après avoir reçu des remarques finales des membres de CP qui auront lu le rapport final provisoire, on pourra finaliser le rapport fin avril.

Annexes

Annexe 5 : Institutiogramme – voir annexe au rapport final

Annexe (PDF)