

## **RÉPONSE MANAGÉRIALE**

### **« APPUI AU DEVELOPPEMENT DE CAPACITES ENDOGENES DE PREVENTION DES CONFLITS, GESTION DES CRISES ET POLITIQUES DE PAIX DANS LA ZONE SAHARO-SAHELIENNE »**

PRD 2015 – 2020 (Niger)

26 novembre 2019

**Promoteurs** : Michel Liégeois

**Evaluateur externe** : Julien Moriceau

**Date de l'évaluation** : 28 avril au 04 mai 2019

# 01. RÉPONSE(S) MANAGÉRIALE(S)

## 01.1 / COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Dans le cadre de l'appel à PRD 2020, la présente évaluation s'inscrit dans le processus d'instruction d'une nouvelle demande introduite par les partenaires du projet, en lien avec l'intervention précédente, et de formulation du projet correspondant.

La méthodologie utilisée a été celle de la triangulation des données au travers d'une revue documentaire, d'entretiens et d'observations *in situ*.

La méthodologie utilisée pour l'évaluation est largement qualitative et participative : les données ont été récoltées auprès des acteurs de mise en œuvre du projet directement et concernent leurs activités, leur implication dans le projet, leur point de vue et également leur vision de l'environnement, des perspectives ainsi que leurs suggestions pour l'amélioration du projet.

L'ARES apprécie la qualité de l'évaluation menée par Monsieur Moriceau.

L'évaluation confirme la plus-value du projet évalué.

Les recommandations adressées à l'ARES lui permettent d'alimenter sa réflexion pour les futurs appels à projets. L'ARES tient toutefois à nuancer certaines d'entre elles.

## 01.2 / RÉPONSE SPÉCIFIQUE AUX RECOMMANDATIONS

<b>Recommandation 1</b>	<u>Justification/problème identifié :</u>
Adressée aux coordinateurs	Efficacité : Il a été constaté que le niveau des étudiants pour certains pré requis (anglais, informatique, méthodologie de recherche) était très variable. Des manquements ont notamment été constatés chez les étudiants professionnels.
	<u>Contenu :</u>
	Développer les cours de « mise à niveau » en informatique, anglais et méthodologie dans le cadre du master, en organisant par exemple des sessions intensive avant le début des enseignements de 1 <sup>ère</sup> année, ou pendant les périodes sans cours. Comme ces cours s'adressent avant tout aux étudiants professionnels, il est nécessaire de les organiser le soir et le weekend.
<b>Accord</b>	<b>Partiellement acceptée</b>
<b>Commentaires argumentation</b>	<b>et</b> Cette recommandation est jugée pertinente. Le PFS étant clôturé depuis le 30 juin 2019, l'UAM devra mettre en œuvre elle-même cette recommandation. Celle-ci sera néanmoins prise en compte en cas de reconduction ultérieure du projet.

<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Adressée aux coordinateurs et enseignants</p>	<p><u>Justification/problème identifié :</u></p> <p>Efficienc e : Certains points d'attention dans l'organisation du master ont été soulignés par les étudiants professionnels, du fait de leurs engagements pro : il est difficile (impossible selon les militaires et policiers soumis à une hiérarchie forte et des urgences soudaines) d'assister aux cours le matin, et de se mettre en disponibilité pour effectuer un stage. <u>Contenu :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Organiser un maximum de cours le soir, même pour les enseignants visiteurs.</li> <li>-Favoriser le choix de mémoire (et pas de stage) pour les étudiants professionnels. Ils sont déjà « professionnels » et l'intérêt du stage est limité et son l'organisation pratique compliqué.</li> <li>-Réduire les examens sur table pour les étudiants professionnels.</li> </ul>
<p><b>Accord</b></p>	<p><b>Partiellement acceptée</b></p>
<p><b>Commentaires argumentation</b></p>	<p><b>et</b> Cette recommandation est jugée pertinente. Le PFS se clôturant le 30 juin 2020, l'UAM devra mettre en œuvre elle-même cette recommandation. Celle-ci sera néanmoins prise en compte en cas de reconduction ultérieure du projet.</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>FSJP</p>	<p><u>Justification/problème identifié :</u></p> <p>Efficienc e : Organiser un master avec de nombreux professeurs visiteurs internationaux est un défi en termes de calendrier. Selon certains étudiants, certaines informations de planning ne sont pas suffisamment transmises à temps.</p> <p><u>Contenu :</u></p> <p>Transmettre le planning des activités du master plusieurs semaines à l'avance.</p>
<p><b>Accord</b></p>	<p><b>Partiellement acceptée</b></p>
<p><b>Commentaires argumentation</b></p>	<p><b>et</b> Cette recommandation est jugée pertinente. Le PFS se clôturant le 30 juin 2020, l'UAM devra mettre en œuvre elle-même cette recommandation. Celle-ci sera néanmoins prise en compte en cas de reconduction ultérieure du projet.</p>
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>UAM / Rectorat</p>	<p><u>Justification/problème identifié :</u></p> <p>Efficienc e : Le paiement des frais de scolarité se fait au niveau du rectorat et non de la faculté. La gestion des retards ou de non-paiement se fait également au niveau du rectorat, mais peut avoir un impact sur le master (mesures prises à l'encontre des étudiants négligents).</p> <p><u>Contenu :</u></p> <p>Coordonner le dispositif de recouvrement des frais de scolarité (et éventuelles sanctions) en concertation avec la FSJP.</p>
<p><b>Accord</b></p>	<p><b>Partiellement acceptée</b></p>
<p><b>Commentaires argumentation</b></p>	<p><b>et</b> Cette recommandation est jugée pertinente. Le PFS se clôturant le 30 juin 2020, l'UAM devra mettre en œuvre elle-même cette recommandation. Celle-ci sera néanmoins prise en compte en cas de reconduction ultérieure du projet.</p>

**Recommandation 5**

Coordinateurs

Justification/problème identifié :

Le résultat 3 n'a globalement pas été atteint. Cependant, des efforts ont été fournis par les acteurs du projet, et la dimension régionale du projet, si elle n'est pas le point fort du projet, se développe petit à petit, dans un sens sensiblement différent de celui prévu dans le projet initial.

Contenu :

Il est proposé de revoir la formulation du résultat 3 et de ces activités, et de revoir à la baisse les résultats attendus pour ce résultat, en fonction des possibilités de collaborations actuelles au niveau régional, et de l'importance réelle mais limitée de ce résultat quant au succès du projet.

**Accord****Acceptée****Commentaires et argumentation**

**et** Cette recommandation est acceptée, des missions de promotion régionale ont d'ailleurs été budgétées sur 2020.

**Actions à entreprendre en cas d'accord****Calendrier indicatif****Responsable(s)****Suivi**

2.1 Action : Missions régionales

Février-mars 2020

UAM/CNESS

UAM/UCLouvain

**Recommandation 6**

Coordinateurs, enseignants impliqués, ARES

Justification/problème identifié :

Gouvernance : Selon l'évaluation, les modalités de rapportage sont d'un intérêt limité pour le suivi et la gestion du projet. Les rapports annuels ne permettent pas de comprendre les avancées et intérêts du projet, et il n'y a pas eu de CR des réunions de pilotage.

Contenu :

-Améliorer le remplissage des rapports annuels, afin de mieux informer sur la vie, les succès et les difficultés du projet.

**Accord**

**Coordinateur : Acceptée**  
**Pour l'ARES : partiellement acceptée**

**Commentaires et argumentation**

**et** Réponse ARES :  
Le canevas de rapportage prévoit des questions relatives aux avancées du projet et aux éventuelles difficultés rencontrées. L'ARES est bien sûr ouverte à toute suggestion de l'évaluateur en termes d'amélioration du canevas. Dans une perspective d'amélioration continue du suivi-évaluation des projets, une réflexion au sein de l'ARES est en cours à ce sujet.  
La qualité du remplissage du rapport et l'élaboration de comptes rendus des réunions de pilotage ne relèvent pas de la responsabilité de l'ARES.

**Actions à entreprendre en cas d'accord****Calendrier indicatif****Responsable(s)****Suivi**

2.1 Action : Rapport d'activités

Mars 2020

UAM/UCLouvain

UCLouvain

**Recommandation 7**

ARES

Justification/problème identifié :

Gouvernance / Evaluation : Une évaluation est plus pertinente si elle peut se baser sur un état des lieux de départ objectif et établi selon une méthodologie reproductible pour l'évaluation finale.

Contenu :

Prévoir, par exemple sur un échantillon de projets, un processus d'évaluation avec une baseline (avant la mise en œuvre du projet), une évaluation finale utilisant la même méthodologie afin de renforcer la pertinence de l'évaluation, la rigueur de l'analyse et l'appropriation des recommandations. Eventuellement prévoir également une revue rapide en milieu de projet.

**Accord****Partiellement acceptée****Commentaires  
argumentation**

**et** La question de la définition d'une baseline reste complexe dans le cadre de la coopération académique au développement. L'appropriation de cet outil par les équipes de projet pose effectivement question, étant assez éloigné de leur cœur de métier. Plusieurs formules de rapportage ont été testées, sans réussir à identifier la formule idéale de suivi des interventions. Toutefois, un suivi des activités de l'ARES se fait au travers des rapports d'activités narratifs annuels ainsi que des échanges avec les porteurs de projet.

Par ailleurs, un plan d'amélioration des pratiques de l'ARES en termes de suivi/évaluation est en cours d'élaboration dans le cadre de l'exercice de certification en la matière.

**Recommandation 8**

DGD/ARES

Justification/problème identifié :

Gouvernance / Gestion du PFS : Pour l'ensemble des dépenses des PFS/PRD, il est prévu d'envoyer les originaux de toutes les pièces justificatives des dépenses du projet par DHL du pays bénéficiaire vers la Belgique. C'est une procédure assez lourde, payante, qui ne favorise pas tellement l'appropriation du projet.

Contenu :

Il semble envisageable de réfléchir à une modalité de gestion / contrôle budgétaire plus légère et tout de même satisfaisante du point de vue budgétaire, et ne mettant pas en question l'appropriation du projet par les équipes sud. En plus d'être une procédure qui prend du temps, l'envoi systématique des pièces au bailleur de fond ne favorise pas, au niveau symbolique, le sentiment d'appropriation.

**Accord****Partiellement acceptée**

---

**Commentaires  
argumentation**

**et** L'ARES ne demande pas que les originaux des pièces justificatives locales lui soient envoyés. Le vademecum précise effectivement que le contrôle effectué par l'ARES se fait sur base de copies. Toutefois, ces projets faisant l'objet d'une gestion décentralisée au niveau des Établissements d'enseignement supérieur (EES) de la FWB, nous ne savons pas dans quelle mesure ceux-ci demandent la transmission des originaux à leurs partenaires locaux. Si cela pose problème, ces aspects peuvent être discutés dans le cadre du partenariat.

La question de l'allègement de la procédure de contrôle financier est pertinente et inscrite à l'agenda de l'ARES. En effet, suite à la mission des réviseurs d'entreprise sur le rapport financier 2018 du programme de coopération de l'ARES, il a été convenu d'objectiver les différents niveaux de contrôle effectués par les différentes instances, ainsi que les critères de vérification appliqués à chaque stade. Le but de cette objectivation étant d'éviter les doubles contrôles sur les mêmes éléments.

---