



**RAPPORT D'ÉVALUATION**  
**ÉVALUATION DE L'INSTRUMENT DE FINANCEMENT**  
**« APPUI INSTITUTIONNEL »**

Olga ALMQVIST, Justine GARRIGUE, Saskia RÖHLE et Philip WEGMANN

**ÉVALUATION 2020**  
VERSION FINALE  
JANVIER 2021

**ALMQVIST, O., GARRIGUE, J., RÖHLE, S., WEGMANN, P. *Rapport d'évaluation de l'instrument de financement « Appui institutionnel »*, Bruxelles : ARES, 2021**

**Éditeur responsable :**

Laurent Despy

Académie de recherche et d'enseignement supérieur – ARES

Rue Royale 180

1000 Bruxelles

Belgique

[www.ares-ac.be](http://www.ares-ac.be)

**ISBN** 978-2-930819-61-7

**Dépôt légal** D/2021/13.532/9

© ARES, octobre, 2021

# SOMMAIRE

<b>AVERTISSEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMÉ .....</b>	<b>8</b>
<b>01. INTRODUCTION .....</b>	<b>16</b>
<b>02. L'INSTRUMENT DE FINANCEMENT AI .....</b>	<b>17</b>
02.1 / Objectifs de l'évaluation.....	18
02.2 / Théorie du changement de l'instrument AI.....	18
<b>03. DÉROULEMENT ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>22</b>
03.1 / Phases de l'évaluation.....	22
03.2 / Interprétation des résultats de l'enquête en ligne.....	24
03.3 / Défis et mesures d'atténuation .....	25
<b>04. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION .....</b>	<b>27</b>
04.1 / Pertinence et cohérence de l'instrument AI.....	27
04.1.1 / Analyse de la Pertinence et de la cohérence de l'Instrument AI et des 14 programmes .....	27
04.1.2 / Évaluation de la Pertinence et de la cohérence de l'instrument AI.....	34
04.2 / Efficacité de l'instrument AI .....	35
04.2.1 / Analyse de l'efficacité de l'instrument AI et des 14 programmes .....	36
04.2.2 / Évaluation de l'efficacité de l'AI .....	43
04.3 / Impact de l'instrument AI .....	45
04.3.1 / Analyse de l'impact de l'instrument AI .....	45
04.3.2 / Évaluation de l'impact de l'instrument AI .....	48
04.4 / Efficience de l'instrument AI .....	48
04.4.1 / Analyse de l'efficience de l'instrument AI .....	48
04.4.2 / Évaluation de l'efficience de l'instrument AI .....	52
04.5 / Facteurs d'influence .....	53
04.6 / Durabilité de l'instrument AI.....	54
04.6.1 / Analyse de la durabilité de l'instrument AI .....	55
04.6.2 / Évaluation de la durabilité de l'instrument AI .....	59
04.7 / Critères transversaux .....	59
04.7.1 / Analyse des critères transversaux .....	60
04.7.2 / Évaluation des critères transversaux dans l'instrument AI .....	62
04.8 / Appuis transversaux.....	62
04.8.1 / Analyse des appuis transversaux .....	62
04.8.2 / Évaluation des appuis transversaux .....	65
<b>05. CONCLUSIONS .....</b>	<b>66</b>
<b>06. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>70</b>
06.1 / Recommandations stratégiques liées à la conception de l'instrument AI .....	70
06.2 / Recommandations liées aux outils de gestion de l'instrument AI .....	71
06.3 / Recommandation liée au pilotage du portefeuille AI .....	72
06.4 / Recommandations stratégiques pour l'ensemble du portefeuille de coopération de l'ARES.....	73
<b>07. ANNEXES .....</b>	<b>73</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Liste des AI couverts par l'évaluation .....	17
Figure 2: Eléments d'une théorie du changement .....	18
Figure 3: Théorie du Changement de l'instrument de financement AI .....	21
Figure 4: Tranches de l'évaluation .....	22
Figure 5: Tableau récapitulatif des entretiens et focus groupes .....	24
Figure 6: Appréciation de la pertinence des objectifs des 14 programmes (enquête en ligne) .....	30
Figure 7: Importance des objectifs liés au renforcement de la formation (appréciation des évaluateurs).....	31
Figure 8: Importance des objectifs liés au renforcement de la recherche (appréciation des évaluateurs)....	32
Figure 9: Importance des objectifs liés au renforcement des services à la société (appréciation des évaluateurs).....	32
Figure 10: Importance des objectifs liés à l'amélioration de l'organisation des EES (appréciation des évaluateurs).....	33
Figure 11: Evolution des capacités entre 2014 et aujourd'hui.....	38
Figure 12: Perceptions quant à la contribution de l'AI aux quatre axes .....	38
Figure 13: Perception des participants quant à la contribution des programmes CUI .....	42
Figure 14: Perception des participants quant à la probabilité de la durabilité des AI .....	56

## **AVERTISSEMENTS**

L'évaluation, dont le présent document constitue le rapport de synthèse, a été réalisée par Olga ALMQVIST, Justine GARRIGUE, Saskia RÖHLE et Philip WEGMANN (Syspons GmbH) à la demande de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES).

Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que la responsabilité de leurs autrices dont elles représentent les points de vue. Elles ne reflètent pas nécessairement celles de l'ARES et n'en représentent pas une position officielle.

## SIGLES ET ACRONYMES

ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
AI	Appui Institutionnel
CAD	Comité d'aide au développement
CCD	Commission de la coopération au développement
CEDESURK	Centre de documentation de l'enseignement supérieur, universitaire et recherche à Kinshasa
CDI	Indice de développement des capacités
COFIL	Comité de Pilotage de l'évaluation
CSC	Cadres stratégiques communs
CUI	Coopération universitaire institutionnelle
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
EC	Équipe de coordination
EES	Établissement d'enseignement supérieur
ESA	Écoles supérieures des arts
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HE	Hautes écoles
ITC	Institut de Technologie du Cambodge
OCAM	Organisation commune africaine et malgache
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
ONG	Organisations non-gouvernementales
PAR	Pilotes d'atteinte des résultats
PERD	Pôle d'experts en ressources documentaires
PFS	Projets de formation Sud
PRD	Projets de recherche pour le développement
RDC	République Démocratique du Congo
S&E	Suivi et évaluation
SES	Service spécial de l'évaluation
TdC	Théorie du changement
TdR	Termes de référence
UAC	Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

UA	Université d'Antananarivo (Madagascar)
UAM	Université Abdou Moumouni (Niger)
UB	Université du Burundi
UCE	Universidad Central del Ecuador
UEH	Université d'État d'Haïti
UNILU	Université de Lubumbashi (RDC)
UMSS	Universidad Mayor de San Simón (Bolivie)
UNIKIN	Université de Kinshasa (RDC)
UNSAAC	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Pérou)
UO1-JKZ	Université Ouaga I Pr. Joseph KI-ZERBO (Burkina Faso)
UR	University of Rwanda
VLIR-UOS	Conseil interuniversitaire flamand - Coopération au développement des universités ( <i>Vlaamse Interuniversitaire Raad – Universitaire Ontwikkelingssamenwerking</i> )
V.M	Valeur moyenne
VNUA	Vietnam National University of Agriculture



# RESUMÉ

## CONTEXTE, OBJET ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Syspons GmbH a été chargé par l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) d'évaluer l'instrument de financement « Appui institutionnel » (AI).

L'instrument AI comme tel a été inclut dans le portefeuille ARES à partir de 2013. Il fait suite à la précédente Coopération universitaire institutionnelle (CUI) dont il a repris l'essentiel des caractéristiques. Plus globalement, l'instrument AI s'insère dans le portefeuille d'actions de l'ARES. Dans ce cadre, l'ARES poursuit également un objectif de création de synergies entre l'AI et plusieurs autres outils. En effet, certaines des institutions partenaires dans le cadre de l'AI bénéficient aussi des programmes de Projets de recherche pour le développement (PRD) et de Projets de formation Sud (PFS). Ces outils visent à consolider les capacités de recherche des institutions partenaires pour traiter des problématiques clé de développement (PRD) et de renforcer l'offre de formation dans des domaines porteurs pour le développement (PFS).

L'instrument AI a pour objectif de soutenir le développement institutionnel des EES partenaires sur la base de leurs priorités stratégiques. Les trois axes fondamentaux des EES partenaires doivent ainsi être renforcés pour améliorer les capacités d'enseignement et de recherche ainsi que les services à la société. L'outil se centre également sur des stratégies ayant un impact sur le développement institutionnel. Grâce à ce soutien transversal, les établissements partenaires devraient bénéficier du partenariat de manière globale. L'outil est basé sur le principe d'une collaboration privilégiée sur le long terme (i.e. au moins 5 ans) avec un nombre limité d'EES partenaires du Sud.

En matière de financement du programme, la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD) agit comme bailleur de fonds qui alloue à l'ARES un budget pour mettre en œuvre les actions dans le champ de la coopération académique belge au développement. Le budget octroyé pour le programme 2017-21 s'élève à 143 845 000,00 €. Au niveau individuel, les institutions partenaires bénéficient d'un budget moyen de 400 000 € par an et partenariat.

L'évaluation s'inscrit dans un processus de réflexion général stratégique qui déterminera le futur de cet instrument. L'évaluation a ainsi une importance stratégique pour l'orientation future du travail de l'ARES et de ses EES membres. Elle s'inscrit dans un contexte macro dans lequel les programmes de coopération à caractère long-terme sont sous scrutin, et dans lequel les acteurs de la coopération belge sont appelés à consolider leurs activités. Par conséquent, elle vise à générer des recommandations concernant l'amélioration de l'instrument et la considération des thématiques transversales. L'évaluation est basée sur les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficience et durabilité. Par ailleurs, elle prend en compte les critères transversaux (genre, environnement, digitalisation), ainsi que les appuis transversaux (Pôle d'experts en ressources documentaires – PERD -, formations techniques, Centre de documentation de l'enseignement supérieur, universitaire et recherche à Kinshasa - CEDESURK). La spécificité et la plus-value de l'Appui institutionnel seront également analysées.



## MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation a été menée de mai à novembre 2020 et se base sur une Théorie du changement (TdC) développée conjointement avec le comité de pilotage de l'évaluation (COFIL) de l'ARES. Elle est un élément clé de l'analyse de contribution utilisée par l'équipe d'évaluation pour examiner dans quelle mesure les effets et les résultats souhaités se sont produits et dans quelle mesure il semble plausible que l'instrument AI y ait contribué

Les résultats de l'évaluation se basent sur la révision de documents stratégiques dont les documents de programme pour chacun des 14 AI, le programme quinquennal 2017-2021, les rapports d'activités des programmes et les rapports d'autoévaluation, ainsi que l'évaluation pour le compte du Service spécial de l'évaluation (SES). En outre, des entretiens téléphoniques ont été menés avec les membres des groupes de pilotages (GP) belges et locaux de l'AI au sein des 14 partenariats, l'équipe de l'AI au sein de l'ARES, le COFIL et des membres de la Commission de la coopération au développement (CCD), ainsi que d'autres parties prenantes clés des 14 AI (des membres des Appuis Transversaux du CEDESURK, PERD et UniversiTIC, ainsi qu'un membre du personnel du VLIR-UOS). L'équipe d'évaluation a également mené des entretiens et des discussions de groupes avec une liste élargie des partenaires d'entretien pour trois cas d'études d'AI au Pérou, en République Démocratique du Congo (à l'Université de Kinshasa) et au Vietnam. Les partenaires d'entretien étaient : des boursiers, les autorités / management de l'université, des professeurs impliqués dans les AI (en dehors des GP), des partenaires non-académiques (Organisations non gouvernementales), d'autres partenaires de la coopération académique de l'université respective (par ex. coopération française) et des membres des Groupe Pays. Au total, l'équipe d'évaluation a mené 97 entretiens et focus groupes avec 10 catégories de parties prenantes.

L'évaluation s'appuie aussi sur les résultats d'une enquête en ligne auprès des membres des GP, des boursiers au sein des programmes, des autorités rectores / management de l'université, des professeurs impliqués en dehors des EC et des Pilotes d'atteinte des résultats (PAR), et les partenaires non-académiques (ONG) des 14 AI du cadre programmatique 2017-2021. Cette enquête a permis de collecter une base de données quantitatives sur l'appréciation des différentes parties prenantes quant à la pertinence, l'efficacité et l'impact, l'adéquation des ressources et la durabilité. L'enquête en ligne a obtenu un taux de réponse de 32,7% (214 participants), ce qui est satisfaisant pour assurer la représentativité de l'enquête. Le taux de réponse parmi les personnes étroitement impliquées dans les 14 AI est plus élevé que parmi les personnes moins étroitement impliquées. En moyenne, 16 personnes par AI ont participé à l'enquête. Dans l'enquête, certaines questions avaient un filtre. Certaines questions étaient seulement posées aux membres des COFIL et aux personnes indiquant avoir une bonne connaissance du partenariat. D'autres questions étaient seulement posées aux personnes ayant été impliquées dans le partenariat respectif avant 2014. Étant donné les limitations d'une enquête par rapport à des contextes très hétérogènes des 14 AI, l'interprétation des résultats de l'enquête a été faite à travers une contextualisation basée sur l'analyse qualitative des entretiens.

## CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

En analysant les données collectées à l'aune des différents critères d'évaluation, l'équipe Syspons a pu identifier ce qui constitue les forces et les faiblesses de l'instrument AI. Cette section vise à présenter ces résultats, dont il sera possible d'apprendre pour la mise en œuvre future de l'instrument.

La **flexibilité de l'instrument** constitue une **force** qui contribue à la **pertinence** des programmes malgré l'**hétérogénéité** des contextes dans lesquels ceux-ci sont mis en œuvre. D'autre part, le niveau d'ambition des objectifs poursuivis dans le cadre des partenariats varie, ce qui semble approprié étant donné la diversité des contextes mais aussi les différences en termes de taille entre les EES partenaires. Enfin, il est aussi clairement apparu qu'aucun des programmes (à l'exception du partenariat avec l'ITC et l'UAM au Niger) ne correspond à l'ambition de l'instrument de contribuer à des changements à l'échelle des EES partenaires dans leur ensemble. L'appréciation de la portée des changements visés par chaque programme à l'échelle de l'institution partenaire est rendue difficile par le fait que le **canevas de formulation de programme ne prévoit pas de présentation d'informations de base sur l'EES partenaire** et son contexte.

L'appréciation des changements auxquels les partenariats ont contribué est compliquée par **des faiblesses existant dans le système de suivi-évaluation** de l'instrument AI. Ainsi, aucun compte rendu sur l'avancée par rapport aux indicateurs définis dans les cadres logiques n'est demandé aux partenariats dans les rapports annuels. Le format de rapportage est axé sur les activités et ne permet pas de rendre compte de la contribution des partenariats au renforcement structurel des capacités des EES partenaires. Le format actuel des documents de rapportage permet difficilement un pilotage du portefeuille AI qui valorise activement le **potentiel de synergies entre les programmes et l'amélioration du partage de connaissances et d'expériences**.

L'évaluation a procédé à une analyse de la contribution des partenariats au renforcement des capacités des EES partenaires en croisant des informations tirées des documents, des entretiens et de l'enquête en ligne. Il en est ressorti que le **renforcement des capacités de formation et de recherche** constitue une **force** de l'instrument. Les partenariats ont contribué à améliorer la qualité des offres de formation et la visibilité des EES partenaires comme offrant des formations de qualité. Plusieurs programmes ont contribué à renforcer l'offre de formation au niveau master. Le renforcement de la formation doctorale constitue un élément clé de la relève académique dans beaucoup de programmes, et lie étroitement la formation et de la recherche.

Bien que la relève académique soit importante pour tous les EES partenaires, certains défis étaient identifiés, qui ne relèvent pas uniquement de la qualité de la formation. Ainsi, les perspectives de doctorants formés de devenir professeurs dépendent aussi de la politique de recrutement et des budgets des EES partenaires, tout comme la **valorisation** des compétences de recherche sur le long terme. Généralement, les budgets des EES partenaires qui sont publiques **dépendent du budget de l'éducation supérieure des pays partenaires**. Pour quelques partenariats, on notera un effet inattendu et positif d'aider les EES partenaires à accéder à des financements d'autres bailleurs en contribuant à leur visibilité et à leur crédibilité académique. En ce qui concerne la **durabilité** des résultats atteints, l'appréciation est positive, pour ce qui peut être raisonnablement considéré sous l'influence des programmes. Les AI veillent à ce que l'utilisation des biens matériels achetés dans l'AI soit pérenne à travers la formation des utilisateurs. Par ailleurs, les liens entre les académiques formés dans le cadre des partenariats s'inscrivent dans la durée.

**La mesure dans laquelle l'AI permet un renforcement structurel varie selon les programmes.** On peut comparer à cet égard le programme avec l'UAC au Bénin, qui renforce l'offre de formation de 10 filières professionnalisantes, avec le partenariat avec l'UNIKIN en RDC, qui forme 12 doctorants.

Concernant la conception de l'instrument, le renforcement des capacités organisationnelles et la **finalité transversale de l'AI manquant de clarté**. Les approches des programmes dans ce domaine varient, ce qui peut être justifié étant donné l'hétérogénéité des contextes dans lesquels ils s'inscrivent. Cependant, plusieurs parties prenantes ont souligné que les actions liées à la gestion des EES partenaires soulèvent en fait des questions de développement organisationnel, de **gouvernance et de politique d'éducation**. Or, dans leur format actuel, les AI ne sont pas bien placés pour traiter ce type de questions. Premièrement, les parties prenantes impliquées dans les partenariats sont avant tout des académiques et des gestionnaires. Pour les académiques notamment, l'intérêt premier est de renforcer la formation et la recherche, et ils ne sont pas nécessairement outillés pour le développement organisationnel. Deuxièmement, l'introduction de réformes, par exemple au niveau de la gestion de la scolarité des universités publiques, est souvent politique et peut relever des prérogatives du Ministre de l'Éducation plutôt que des EES partenaires. En témoigne l'expérience de l'AI au Bénin, où l'AI a développé un outil informatique de gestion de la scolarité qui fonctionne bien au niveau technique, mais dont l'appropriation par l'EES partenaire reste incertaine car la gestion des frais d'inscription et la validation d'offres de formation soulèvent des **enjeux hors de la portée de l'AI**. Cependant, l'exemple de l'AI à l'UEH en Haïti montre qu'il existe aussi des contextes dans lesquels les différentes parties prenantes consultées attestent de la valeur ajoutée de l'AI pour faire avancer des dossiers liés à la gouvernance de l'EES partenaire.

L'atteinte des objectifs visés par les programmes est influencée par plusieurs **facteurs**, qui varient selon les contextes. Premièrement, certains pays partenaires ont traversé des **troubles politiques majeurs** qui ont affecté le fonctionnement des universités et donc la mise en œuvre du partenariat. Cela a notamment été le cas du Burundi, qui a fait l'objet d'un coup d'État manqué suivi de représailles, y compris sur le campus de l'EES partenaire. Cela a entraîné un arrêt temporaire des activités du programme et un recentrage sur le renforcement des capacités individuelles. Bien que les partenariats dans les contextes fragiles soient souvent confrontés à des défis particuliers, les entretiens ont fait ressortir qu'ils sont très appréciés par les partenaires locaux. La **poursuite de la coopération internationale dans un contexte difficile** est vécue comme un gage de **solidarité** par les académiques sur place. Cependant les avis parmi les parties prenantes belges sont partagés sur l'aspect éthique de continuer de travailler dans des contextes autocratiques.

Un autre facteur d'influence concerne **l'articulation entre les autorités et les intervenants**. Dans certains contextes, il s'est avéré bénéfique que certains membres des groupes de pilotage soient haut placés dans la hiérarchie de l'EES partenaire. Dans d'autres cas, quand les membres des groupes de pilotage étaient très haut placés, cela a limité leur disponibilité pour le programme AI. Par ailleurs, l'articulation entre les autorités et les intervenants n'est **pas toujours prévisible**, car elle peut être affectée par des **mutations**. Dans tous les cas, une bonne compréhension du contexte institutionnel des EES partenaires est bénéfique à la mise en œuvre des programmes.

Enfin, la **durée des partenariats** constitue aussi un facteur d'influence et une potentielle **valeur ajoutée** pour contribuer au renforcement des capacités des EES partenaires. L'équipe d'évaluation identifie donc la durée du financement dans le cadre du programme comme une valeur ajoutée de l'instrument AI (comme aussi souligné dans l'évaluation d'impact de la coopération universitaire au développement de la coopération belge pour le compte du SES). Comme indiqué dans l'évaluation d'impact, la durée du partenariat contribue à la consolidation des résultats au niveau institutionnel. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, il n'est cependant pas approprié que des partenariats disposant de budgets aussi conséquents soient reconduits sans redevabilité quant à l'atteinte des objectifs de la phase précédente.

Des facteurs externes peuvent expliquer qu'un programme n'atteigne pas ses objectifs, et la non-atteinte des objectifs ne doit pas nécessairement remettre en question la poursuite du partenariat. Cependant, la **reconduite des programmes sans analyse des forces et des faiblesses de la phase précédente** n'est pas appropriée.

Les **groupes de pilotage** des programmes ont globalement une **bonne structure** pour assurer la gestion des partenariats. Les binômes de coordonnateurs, gestionnaires (EC) et PAR du côté belge et du côté des EES partenaires assurent un dialogue continu et une responsabilité partagée. Au niveau des rôles, seule la différenciation entre le gestionnaire ARES et le gestionnaire de l'université belge mériterait d'être précisée. Concernant la composition du groupe de pilotage du côté belge, l'**inter-institutionnalité** constitue une force. Elle constitue un levier afin de former un réseau large pour appuyer les équipes dans l'atteinte des résultats. Cependant, il s'est avéré que le profil des personnes nommées comme pilotes d'atteinte de résultats par les universités belges n'était pas toujours en adéquation avec la thématique sur laquelle ces personnes étaient appelées à travailler.

Alors que la qualité de la gestion des AI a été jugée plutôt positive par les parties prenantes interrogées, plusieurs équipes belges ont soulevé une certaine **opacité quant aux autres projets et programmes de la coopération académique dans lesquels sont engagés les EES partenaires**. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, cela constitue un certain risque de double-emploi. Le canevas de formulation de programmes ne contient pas de section qui présenterait ce type d'informations.

En somme, son niveau d'ambition, son budget conséquent et sa durée constituent les **spécificités de l'instrument AI**. L'instrument se démarque par ailleurs par la coopération et l'échange soutenus entre pairs. Selon les informations recueillies, l'instrument « Institutional University Cooperation » du VLIR-UOS est le seul instrument comparable de la coopération académique internationale. Étant donné que l'ARES et le VLIR-UOS sont financés par le même bailleur, l'équipe a été surprise de constater que les échanges entre les deux organisations sur leurs approches et apprentissages tirés de leurs instruments semblent limités.

Enfin, la prise en compte des **aspects transversaux** (genre, environnement, digitalisation) est rendue difficile par le fait que **l'ARES n'a pas formulé d'attentes envers les programmes, dans ces domaines**.

## RECOMMANDATIONS

Sur la base des conclusions de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a formulé une série de recommandations. Celles-ci sont classées en différentes catégories, comprenant les recommandations stratégiques liées à la conception de l'instrument AI, à ses outils de gestion AI, et au pilotage du portefeuille AI. Enfin, deux recommandations stratégiques pour l'ensemble du portefeuille de coopération ARES ont également été formulées.

### Recommandations stratégiques liées à la conception de l'instrument AI

#### **01. Définir explicitement l'AI comme un instrument à géométrie variable et revoir l'ambition de renforcer les EES partenaires dans leur globalité**

L'équipe d'évaluation recommande à l'ARES de définir explicitement l'AI comme un instrument à géométrie variable et de revoir l'ambition de renforcer les EES partenaires dans leur globalité. Entre les deux modalités, c'est-à-dire des combinaisons variées entre recherche et formation.

#### **02. Clarifier les attentes liées à la finalité transversale de l'AI, et, le cas échéant, mieux outiller les programmes pour appuyer le développement organisationnel et les services à la société**

L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de clarifier ses attentes en la matière dans le cadre d'un atelier de consultation avec les parties prenantes dont les programmes ont soulevé (explicitement ou implicitement) des enjeux de gouvernance académique ainsi que sur les aspects liés aux services à la société. S'il est décidé que l'instrument AI a pour ambition de travailler sur ce type de problématiques, l'équipe d'évaluation recommande de prévoir une modalité pour y associer une expertise externe (par exemple, des cabinets de conseil ou des académiques spécialisés dans le développement organisationnel / la gouvernance académique). Par ailleurs, en lien avec la recommandation sur la géométrie variable de l'instrument (voir recommandation 1), si le renforcement de la gouvernance académique doit effectivement faire partie de l'AI dans le futur, il est recommandé à l'ARES d'en faire un axe optionnel sur lequel les programmes ne seraient pas obligés de travailler. Une autre option serait de traiter cette question sous la forme d'un appui transversal qui serait à développer sur la base des forces et faiblesses soulevées dans ce rapport.

#### **03. Fixer la durée standard des programmes à 2 x 5 ans et exiger une évaluation externe des programmes avant de les reconduire**

L'équipe d'évaluation recommande donc de fixer la durée standard des programmes à 2 x 5 ans et d'exiger une évaluation externe des programmes avant de les reconduire. La durée du quinquennat étant identifiée comme un point fort, nous proposons à l'ARES de la maintenir pour conserver sa valeur ajoutée. Globalement, la structure proposée de deux quinquennats successifs a pour objectif de donner la possibilité de coopérer sur le long-terme, avec une réelle possibilité d'atteindre des changements à caractère structurant, tout en incluant un moment de réflexion et de redevabilité formel après le premier quinquennat avant d'engager la poursuite de la coopération et l'engagement de fonds additionnels.

#### **04. Initier un échange sur les forces et faiblesses de l'instrument avec le VLIR-UOS**

L'évaluation a montré que les échanges entre le VLIR-UOS et l'ARES sur les forces et les faiblesses de leurs instruments respectifs restent limités. Ceci constitue une opportunité manquée en termes d'apprentissage, car l'instrument « Institutional University Cooperation » du VLIR-UOS est similaire à l'AI de l'ARES.

L'évaluation recommande donc à l'équipe ARES AI d'initier un échange sur les leçons apprises sur ces instruments avec le VLIR-UOS.

Bien que les modalités soient différentes, un potentiel d'apprentissage se dégage par rapport aux expériences respectives notamment par rapport à la formulation des partenariats, au *phasing-in*, ainsi qu'aux instruments de suivi-évaluation.

## **Recommandations liées aux outils de gestion de l'instrument AI**

### **01. Maintenir l'inter-institutionnalité dans le groupe de pilotage belge, mais simultanément veiller de manière plus systématique à ce que les profils des pilotes d'atteinte de résultats correspondent aux résultats dont ils sont responsables**

L'évaluation a montré que la structure des comités de pilotage des AI fonctionne bien et que leur composition inter-institutionnelle leur apporte une valeur ajoutée. Elle a cependant fait ressortir que les profils des personnes nommées en tant que pilotes d'atteinte de résultats ne correspondent pas toujours aux résultats dont ils sont responsables. L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de veiller de manière plus systématique à ce que ce soit davantage le cas

### **02. Clarifier la distinction entre les gestionnaires universitaire et les gestionnaires ARES dans le comité de pilotage des programmes**

L'évaluation a identifié un certain manque de clarté concernant le rôle du gestionnaire universitaire et celui du gestionnaire ARES dans les comités de pilotage des programmes. L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de clarifier la distinction entre ces deux rôles.

### **03. Revoir le canevas de formulation des programmes**

L'évaluation a montré que le canevas de formulation de programme n'exige pas certaines informations qui auraient pourtant une forte valeur ajoutée pour la compréhension du contexte des EES partenaires et l'historique des partenariats. De plus, il ne comprend pas de section qui présenterait les autres partenariats (majeurs) de coopération académique mis en œuvre dans l'EES partenaire. L'équipe d'évaluation recommande donc de revoir le canevas de formulation de programme pour inclure ces informations. Enfin, comme indiqué dans le rapport et dans la recommandation 3, la nouvelle temporalité en deux quinquennats pourrait permettre de dédier plus de temps à préparer les canevas de formulation des programmes. Cela a pour objectif d'améliorer la qualité des processus de préparation mais aussi de renforcer l'engagement de toutes les parties prenantes dès le début du partenariat.

### **04. Revoir le canevas de rapport annuel des programmes**

L'équipe propose que le canevas de rapport annuel inclue la matrice des indicateurs de suivi des objectifs du cadre logique. Ceci a pour objectif d'apprécier la contribution des programmes au renforcement des capacités des EES partenaires et un réel suivi des résultats par indicateur par rapport aux objectifs fixés. Ce suivi est particulièrement important pour améliorer l'évaluabilité du programme (l'évaluabilité était une faiblesse affectant particulièrement l'analyse de l'efficacité et de l'impact). L'équipe envisage également que le rapport annuel d'évaluation devienne un outil pour l'identification des aspects qui fonctionnent bien ou moins bien. Ces informations viendront appuyer la prise de décision quant à des mesures correctives ou de suivi pour les interventions suivantes.

## **Recommandation liée au pilotage du portefeuille AI**

### **01. Faciliter l'échange thématique et transversal interpays et interinstitutionnel**

L'équipe d'évaluation recommande à l'ARES de faciliter l'échange thématique entre programmes à travers l'organisation d'ateliers entre parties prenantes travaillant sur des problématiques similaires dans des EES différents. D'autre part, les initiatives visant la collaboration inter-institutionnelle entre EES partenaires représente aussi une opportunité de mettre en place des sessions d'échanges et de partage d'information sur les partenariats avec l'ARES. La structure inter-institutionnelle doit être valorisée par les EES partenaires pour en tirer profit, tant en termes de ressources en information mais aussi sur un plan technique. La reformulation des canevas de formulation de programme et de rapport annuel (voir recommandations 7 et 8) pourrait faciliter l'identification d'enjeux communs aux différents AI.

## **Recommandations stratégiques pour l'ensemble du portefeuille de coopération de l'ARES**

### **01. Définir les attentes de l'ARES envers les porteurs de projets en termes de prise en compte des aspects transversaux et désigner un point focal pour ces thématiques**

L'équipe d'évaluation recommande à l'ARES de mener une réflexion sur la question des attentes de l'ARES en termes de prise en compte des aspects transversaux (genre, environnement et digitalisation) afin qu'elle puisse orienter les porteurs de projets et porteurs de programmes. Elle recommande également de nommer un point focal qui serait l'interlocuteur des projets et programmes qui souhaitent concrétiser leurs actions liées aux aspects transversaux.

### **02. Réviser et renforcer le suivi-évaluation des différents instruments ARES, selon une approche harmonisée**

Il est recommandé que les efforts de révision des canevas de rapport (voir recommandation 8) se fassent de manière harmonisée entre les instruments. Étant donné que l'une des faiblesses identifiées est liée à la qualité des indicateurs dans les cadres logiques, il est par ailleurs recommandé à l'ARES qu'elle renforce ses équipes pour être en mesure de fournir une assurance-qualité plus approfondie des cadres logiques et un accompagnement dans la formulation des projets et programmes.



## 01. INTRODUCTION

Syspons GmbH a été chargé par l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES) d'évaluer l'instrument de financement « Appui institutionnel » (AI). Dans le cadre de son programme quinquennal global de coopération académique actuel (2017 – 2021), 14 programmes AI sont en cours. L'évaluation est basée sur les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficacité et durabilité. Par ailleurs, elle prend en compte les critères transversaux (genre, environnement, digitalisation), ainsi que les appuis transversaux (Pôle d'experts en ressources documentaires – PERD -, formations techniques, Centre de documentation de l'enseignement supérieur, universitaire et recherche à Kinshasa - CEDESURK). La spécificité et la plus-value de l'Appui institutionnel seront également analysées. Une liste complète des questions à traiter par l'évaluation est présentée dans la grille d'évaluation (annexe 1).

Cette évaluation a été menée de mai à novembre 2020 et se base sur une Théorie du changement (TdC) développée conjointement avec le comité de pilotage de l'évaluation (COFIL) de l'ARES. Les résultats de l'évaluation se basent sur la révision de documents stratégiques dont les documents de programme pour chacun des 14 AI, le programme quinquennal 2017-2021, les rapports d'activités des programmes et les rapports d'autoévaluation, ainsi que l'évaluation pour le compte du Service spécial de l'évaluation (SES).<sup>1</sup> En outre, des entretiens téléphoniques ont été menés avec les membres des équipes de coordination (EC) de l'AI au sein des différents partenariats, le COFIL et des membres de la Commission de la coopération au développement (CCD), ainsi que d'autres parties prenantes clés des 14 AI. L'évaluation s'appuie aussi sur les résultats d'une enquête en ligne auprès des membres des comités de pilotage, des boursiers au sein des programmes, des autorités rectorales / management de l'université, des professeurs impliqués en dehors des EC et des Pilotes d'atteinte des résultats (PAR), et les partenaires non-académiques (ONG, etc.) des 14 AI du cadre programmatique 2017-2021.

Le rapport d'évaluation est structuré comme suit :

- » Le **chapitre 2** résume les informations sur l'instrument AI tirées de la recherche documentaire et des entretiens exploratoires y compris la TdC ;
- » Le **chapitre 3** présente la méthodologie et le déroulement de l'évaluation ;
- » Le **chapitre 4** présente les résultats de l'évaluation, déclinés par critère d'évaluation ;
- » Le **chapitre 5** présente les conclusions de l'évaluation
- » Le **chapitre 6** présente les recommandations tirées de l'évaluation ;
- » Les **références** utilisées pour cette évaluation sont également fournies ;
- » Les **annexes** contiennent la grille d'évaluation, les guides d'entretien, la liste des personnes consultées, les études de cas et des résultats détaillés de l'enquête en ligne.

---

<sup>1</sup> Syspons, Nuffic. Aout 2017. Évaluation de l'impact de la coopération universitaire belge au développement.

## 02. L'INSTRUMENT DE FINANCEMENT AI

L'instrument Appui institutionnel a pour objectif de soutenir le développement institutionnel des EES partenaires sur la base de leurs priorités stratégiques. Les trois axes fondamentaux des EES partenaires doivent ainsi être renforcés pour améliorer les capacités d'enseignement et de recherche ainsi que les services à la société. L'outil se centre également sur des stratégies ayant un impact sur le développement institutionnel. Grâce à ce soutien transversal, les établissements partenaires devraient bénéficier du partenariat de manière globale. L'outil est basé sur le principe d'une collaboration privilégiée sur le long terme (i.e. au moins 5 ans) avec un nombre limité d'EES partenaires du Sud.

L'instrument AI comme tel a été inclut dans le portefeuille ARES à partir de 2013. Il fait suite à la précédente Coopération universitaire institutionnelle (CUI) dont il a repris l'essentiel des caractéristiques. Plus globalement, l'instrument AI s'insère dans le portefeuille d'actions de l'ARES. Dans ce cadre, l'ARES poursuit également un objectif de création de synergies entre l'AI et plusieurs autres outils. En effet, certaines des institutions partenaires dans le cadre de l'AI bénéficient aussi des programmes de Projets de recherche pour le développement (PRD) et de Projets de formation Sud (PFS). Ces outils visent à consolider les capacités de recherche des institutions partenaires pour traiter des problématiques clé de développement (PRD) et de renforcer l'offre de formation dans des domaines porteurs pour le développement (PFS).

Dans le cadre du plan quinquennal 2017-2021, l'évaluation se concentre sur la sélection des EES partenaires des 14 AI<sup>2</sup> actuellement en cours suivant la répartition géographique suivante : 8 partenariats sont actifs en Afrique, 4 en Amérique Latine et 2 en Asie.

**Figure 1: Liste des AI couverts par l'évaluation**

INSTITUTION PARTENAIRE	PAYS	DEMARRAGE CUI	DEMARRAGE AI	PROGRAMME AD-HOC
Université d'Abomey-Calavi (UAC)	Bénin	1998	2014	X
Université Ouaga I Pr. Joseph KI-ZERBO (UO1-JKZ)	Burkina Faso	1997	2018	2014-2016
Université du Burundi (UB) (continué)	Burundi	2004	2014	X
Université de Kinshasa (UNIKIN)	RD Congo	2003	2018	2014-2016
Université de Lubumbashi (UNILU)	RD Congo	2003	2014	X
Université d'Antananarivo (UA)	Madagascar	X	2014	X
Université Abdou Moumouni (UAM)	Niger	X	2014	X
University of Rwanda (UR)	Rwanda	1997	2014	X
Universidad Mayor de San Simón (UMSS)	Bolivie	1997	2014	X
Universidad Central del Ecuador (UCE)	Équateur	X	2014	X
Université d'Etat d'Haïti (UEH)	Haïti	2002	2018	2014-2016
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)	Pérou	2009	2014	X

<sup>2</sup> Deux phases d'AI sont considérées : 2014-2016 et 2017-2019. Certains AI ont démarré en 2018 (voir table) à cause des programmes Ad-Hoc précédents.

INSTITUTION PARTENAIRE	PAYS	DEMARRAGE CUI	DEMARRAGE AI	PROGRAMME AD-HOC
Institut de Technologie du Cambodge (ITC)	Cambodge	1997	2014	X
Vietnam National University of Agriculture (VNUA)	Vietnam	1997	2014	X

En matière de financement du programme, la Direction générale de la Coopération au développement (DGD) agit comme bailleur de fonds qui alloue à l'ARES un budget pour mettre en œuvre les actions dans le champ de la coopération académique belge au développement. Le budget octroyé pour le programme 2017-21 s'élève à 143.845.000,00 €. <sup>3</sup> Au niveau individuel, les institutions partenaires bénéficient d'un budget moyen de 400.000€ par an et partenariat.

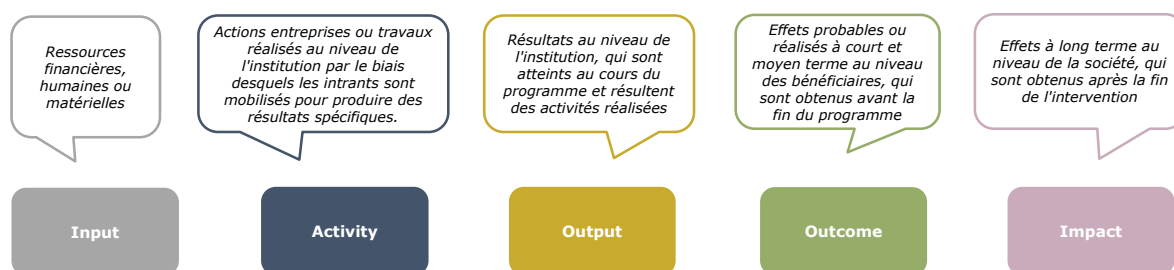
## 02.1 / OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation s'inscrit dans un processus de réflexion général stratégique qui déterminera le futur de cet instrument. Ce processus a été entamé avec les autoévaluations des 14 programmes d'AI en cours, qui ont alimenté la présente évaluation externe. Les résultats de l'évaluation externe alimenteront à leur tour une consultation des EES belges francophones. L'évaluation a ainsi une importance stratégique pour l'orientation future du travail de l'ARES et de ses EES membres. Elle s'inscrit dans un contexte macro dans lequel les programmes de coopération à caractère long-terme sont sous scrutin, et dans lequel les acteurs de la coopération belge sont appelés à consolider leurs activités. Par conséquent, elle vise à générer des recommandations concernant l'amélioration de l'instrument et la considération des thématiques transversales.

## 02.2 / THÉORIE DU CHANGEMENT DE L'INSTRUMENT AI

Pour parvenir à une compréhension commune des objectifs de l'instrument de financement AI, une TdC a été développée. La TdC a été présentée et discutée lors d'un atelier avec des membres du COPIL. Elle sert de base à cette évaluation et se compose de différents éléments interconnectés. Selon le CAD de l'OCDE (2010), les différents niveaux de la TdC sont définis comme sur le graphique 1 ci-dessous :

Figure 2: Eléments d'une théorie du changement



Source : Syspons 2020

<sup>3</sup> Arrêté ministériel octroyant une subvention à l'organisation accréditée ARES – Académie de recherche et d'enseignement supérieur (AI)

La théorie du changement (TdC) est une visualisation de l'approche multifactorielle d'un projet, d'un programme, ou, dans ce cas, d'un instrument, pour atteindre ses résultats (outcome) et impacts prévus. Elle est utilisée par l'équipe d'évaluation pour identifier l'impact attendu, les effets escomptés et la manière dont ils doivent être atteints par l'instrument de financement AI. Ainsi, elle est un élément clé de l'analyse de **contribution** utilisée par l'équipe d'évaluation pour examiner dans quelle mesure les effets et les résultats souhaités se sont produits et dans quelle mesure il semble plausible que l'instrument AI y ait contribué. La TdC consolidée par l'équipe d'évaluation est présentée en Figure 2, p. 13.

En termes d'**impact**,<sup>4</sup> le principal impact recherché est de contribuer aux changements induisant le développement durable. Il s'accompagne de quatre aspects clés pour cet instrument :

- » L'amélioration de l'employabilité.
- » La valorisation et la diffusion de nouvelles connaissances auprès des groupes ciblés. Ces groupes sont la sphère politique, les ONG, les communautés locales.
- » La contribution des EES ayant été renforcées à relever les défis liés au développement.
- » Le renforcement de la position des EES comme agents du changement au sein de la société.

Les interventions et résultats de l'instrument AI sont toutefois étroitement liés et se renforcent mutuellement. Dans ce contexte, l'instrument AI cherche à atteindre quatre **outcomes**<sup>5</sup> au niveau des EES partenaires :

- 01.** L'amélioration des capacités de recherche,
- 02.** L'amélioration des capacités d'enseignement,
- 03.** L'amélioration des capacités de services à la société, et
- 04.** L'amélioration de capacités d'organisation des EES.

Il est attendu que l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche contribue à améliorer l'employabilité des groupes ciblés au sein des EES. Le renforcement de la recherche et de l'enseignement tache aussi de valoriser les connaissances auprès d'un groupe cible élargi comprenant les ONG, les acteurs de la sphère politique mais aussi les communautés locales. L'amélioration des services à la société civile cherche, quant à elle, à contribuer à positionner les EES en tant qu'agents de changement au sein de la société. Dans ce cadre, les nouvelles connaissances acquises seront aussi valorisées grâce à leur application dans la société. Un aspect important de la mission de service à la société des EES réside dans l'identification des pratiques et connaissances qui seront d'intérêt et donc valorisée dans la sphère publique et la sphère privée. Enfin, l'amélioration de capacités transversales et d'organisation des EES est censé renforcer leurs capacités de recherche, de formation et de service à la société.

Dans le but d'améliorer les capacités de formation et d'enseignement, l'ARES se concentre sur le renforcement des capacités humaines, le soutien à la relève académique, et l'amélioration des connaissances multidisciplinaires. Comme mentionné plus haut, le programme AI cherche également à améliorer les capacités de recherche des EES partenaires. Cet objectif se base sur trois axes de travail : le renforcement des capacités humaines, un meilleur accès à la connaissance et l'amélioration des processus administratifs et financiers.

---

<sup>4</sup> Impact: Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non (définition CAD-OCDE)

<sup>5</sup> Outcome: Effets directs pour les bénéficiaires (définition Commission Européenne)

D'autre part, il est attendu que ces capacités de recherche et d'enseignement soient soutenues grâce à des institutions durablement renforcées. Ainsi, l'amélioration des capacités humaines en gestion vise à contribuer à l'organisation et l'administration des EES.

Enfin le programme AI espère contribuer à améliorer les capacités de services à la société. L'ARES se concentre ainsi sur trois aspects pour contribuer à ce résultat : le développement de politiques et stratégies de formation et de recherche, la mise en réseau systématique des parties prenantes, y compris au-delà du domaine académique, tout en stimulant le dialogue et la coopération entre les acteurs principaux. Cet objectif est aussi censé être soutenu par l'amélioration des processus financiers et administratifs des EES.

Une série d'**outputs**<sup>6</sup> est prévue pour le renforcement des capacités d'enseignement et de recherche. Ceux-ci incluent l'offre de programmes de formations pertinents et de haute qualité, la formation de doctorants et les mesures visant à soutenir l'expertise des EES partenaires. Ils comprennent également l'amélioration des infrastructures et des équipements (dans le but d'être utilisées par la communauté dans son ensemble), et le renforcement des capacités du personnel local et enfin l'amélioration de l'accès à l'information et à la documentation.

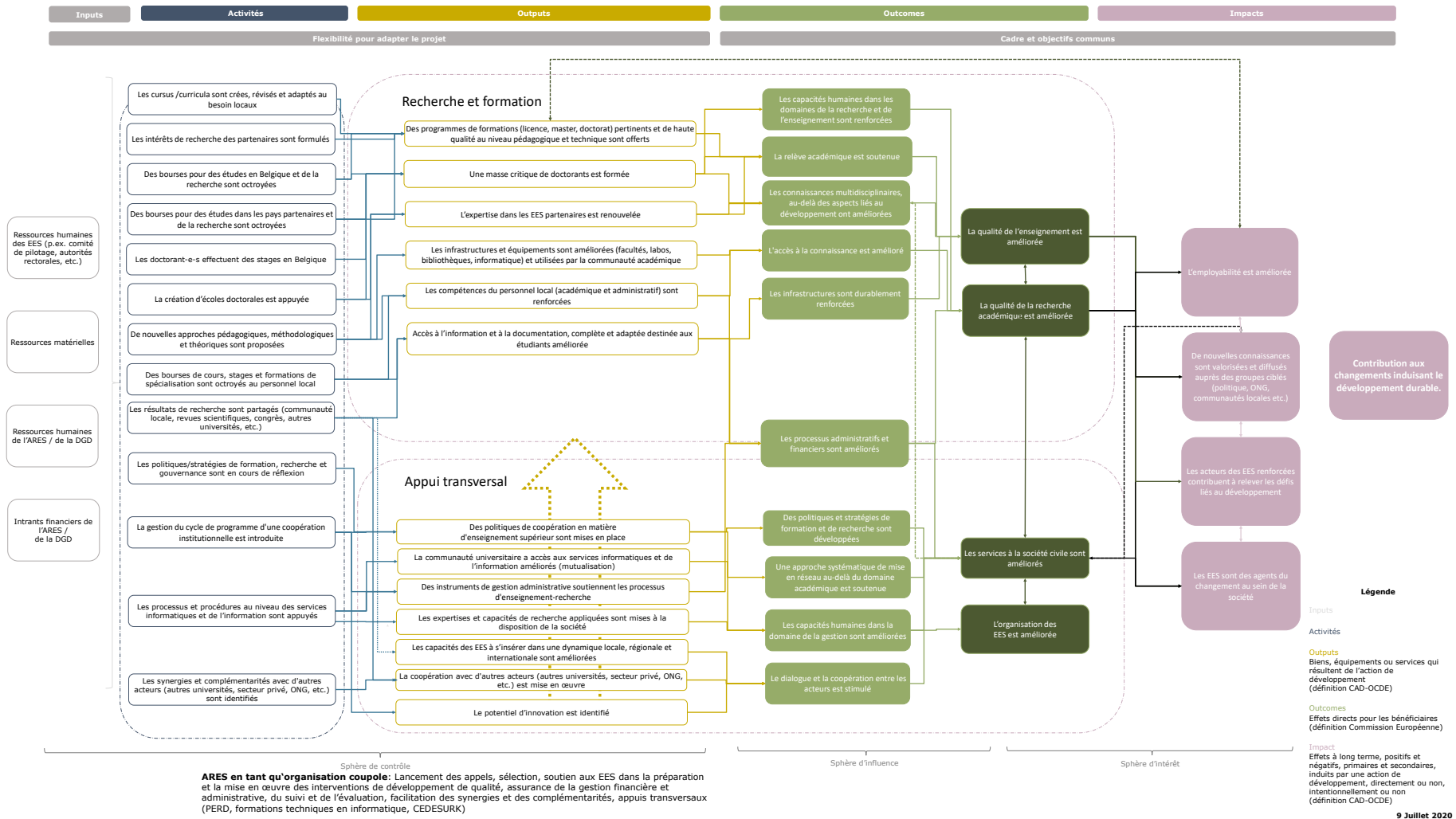
Pour leur part, les outcomes liés à l'amélioration des capacités organisationnelles et des services à la société sont soutenus grâce à la mise en place de politiques de coopération en matière d'enseignement supérieur et l'amélioration de l'accès aux services informatiques. Ce dernier vise ainsi à faciliter l'accès à l'information pour l'ensemble de la communauté dans le but de mutualiser les investissements. Cette même logique s'applique en mettant à disposition les expertises et capacités de recherche à la société. Des instruments de gestion administrative soutiennent également les processus d'enseignement-recherche. Il est attendu que l'instrument améliore les capacités des EES à s'insérer dans une dynamique locale, régionale et internationale et contribue ainsi à inciter la coopération avec d'autres acteurs (autres universités, secteur privé, ONG, etc.). Enfin, l'instrument cherche à identifier les potentiels d'innovation.

**Les activités** sont variées pour appuyer l'amélioration de la capacité de recherche, de formation, de gouvernance et des services à la société. En particulier, l'instrument AI concentre ses actions sur l'attribution de bourses, l'identification des intérêts mutuels au sein des partenariats, et le développement de nouvelles approches méthodologiques. L'ARES met aussi à profit l'expertise et l'expérience d'académiques engagés, pour agir sur le développement de politiques et stratégies dans le domaine de l'enseignement supérieur, la diffusion des résultats de la recherche et la recherche de synergies avec d'autres acteurs, entre autres. Pour plus de détails, se référer à la TdC consolidée présentée dans la figure 2, ci-dessous.

---

<sup>6</sup> Output: Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement (définition CAD-OCDE)

**Figure 3: Théorie du Changement de l'instrument de financement AI**



## 03. DÉROULEMENT ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### 03.1 / PHASES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a été menée en trois phases : une phase initiale, une phase d'études de cas (3), et une phase de synthèse et de rédaction du rapport d'évaluation.

Figure 4: Tranches de l'évaluation



Source: Syspons, 2020

La Tranche 1 de l'évaluation a démarré avec un **briefing général** (COPIL 1, en ligne, mai 2020) dont l'objectif était d'identifier les attentes de l'ARES et du COPIL concernant l'évaluation, et de revoir conjointement la conception et la planification de l'évaluation. Suite à cette réunion, l'équipe a entrepris l'élaboration de la **grille d'analyse** qui a servi de canevas pour répondre aux questions d'évaluation formulées dans les Termes de référence (TdR) (voir annexe). Une **analyse documentaire** a ensuite été menée dans le but de comprendre le fonctionnement global de l'instrument AI en profondeur, et de cerner les objectifs spécifiques aux 14 partenariats, ainsi que la mesure dans laquelle ceux-ci ont été atteints.

L'équipe a également développé une **Théorie du changement** pour l'instrument AI dans son ensemble, en se basant sur les données recueillies au cours de la Tranche 1. La TdC forme la base de **l'analyse de contribution** sur laquelle l'équipe d'évaluation s'est appuyée pour l'examen de l'efficacité et de l'impact. L'analyse de contribution examine dans quelle mesure un changement observé (par exemple, l'amélioration des capacités de recherche) peut être lié à une intervention, et quels facteurs ont joué un rôle de moteur et d'inhibiteur dans la réalisation du résultat souhaité. Pour ce faire, l'analyse se repose sur les objectifs décrits dans la TdC et les hypothèses qui y sont formulées sur comment ces objectifs peuvent être atteints. Cela permet d'analyser dans quelle mesure l'instrument AI a effectivement été un facteur important par rapport aux changements visés.

Lors de la réunion du **COPIL 2**, l'équipe d'évaluation a présenté la note de cadrage, la TdC ainsi que les outils de collecte de données, et la proposition des partenaires d'entretien. Suite à la validation de l'approche de l'évaluation par le COPIL, l'équipe d'évaluation a entrepris des **entretiens** avec :

- » les équipes de coordination belges et locales (entretien en binôme),
- » les membres de l'équipe ARES de l'AI,
- » les membres des COPIL des 14 AI,
- » les points focaux d'autres programmes (VLIR-UOS),
- » les points focaux des appuis transversaux (PERD, UniversiTIC, CEDESURK).



Ces entretiens ont permis d'obtenir un panorama des différents AI et de consolider la compréhension de l'instrument par l'équipe d'évaluation. Les données collectées lors de ces entretiens ont également permis à l'équipe de trianguler les données de l'analyse documentaire et enfin résoudre d'éventuelles questions de l'équipe issues de l'analyse des documents.

La tranche 1 s'est achevée avec le lancement et l'analyse d'une **enquête en ligne** auprès des parties prenantes des 14 AI en Belgique et dans les pays partenaires. Cette enquête a permis de collecter une base de données quantitatives sur l'appréciation des différentes parties prenantes quant à la pertinence, l'efficacité et l'impact, l'adéquation des ressources et la durabilité. Elle s'adressait aux groupes suivants :

- » les membres des comités de pilotage des 14 AI ;
- » les boursiers au sein des programmes respectifs d'AI ;
- » les autorités rectorales / management de l'université pour chacun des programmes respectifs d'AI ;
- » les professeurs impliqués dans chacun des AI respectifs, en dehors des EC et des PAR ;
- » les partenaires non-académiques (ONG, etc.).

La **tranche 2** de l'évaluation prévoyait initialement des **missions sur le terrain**. Lors de la préparation de la note de cadrage initiale, l'équipe d'évaluation avait étudié la valeur ajoutée des missions sur le terrain sur la base des informations recueillies jusqu'à présent et avait présenté trois modalités pour entreprendre cette tranche 2.<sup>7</sup> A l'issue du COPIL 2, il a été décidé de mener des entretiens avec une liste élargie des partenaires d'entretien pour trois cas d'études d'AI. Ces études de cas consistaient également à étudier en profondeur les éléments contextuels des partenariats sur base de leur documentation. La sélection des trois études de cas s'est faite sur la base d'un échantillonnage raisonné sur base de proposition faite dans la note de cadrage présentée en COPIL et concertée avec l'ARES. La sélection finale était : **Pérou, la RD Congo (UNIKIN) et le Vietnam**. Pour les 3 programmes qui ont fait l'objet d'une **étude de cas**, des **entretiens supplémentaires** avec les parties prenantes suivantes ont été réalisés :

- » des boursiers (1 focus groupe par étude de cas) ;
- » les autorités / management de l'université ;
- » des professeurs impliqués dans les AI (en dehors des GP) (1 focus groupe par étude de cas) ;
- » des partenaires non-académiques (ONG, etc.) ;
- » d'autres partenaires de la coopération académique de l'université respective (par ex. coopération française, SIDA, entre autres) ;
- » des membres des Groupe Pays.

À l'issue de la tranche 1 et 2, l'équipe d'évaluation a mené 97<sup>8</sup> entretiens et focus groupes avec 10 catégories de parties prenantes, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Comme beaucoup d'entretiens impliquaient plusieurs interlocuteurs, le nombre de parties prenantes consultées est plus élevé. Une liste complète est présentée en annexe 3.

---

<sup>7</sup> La modalité 1 prévoyait l'organisation des missions à distance avec deux cas d'études, tel qu'évoqué dans les Termes de Référence. La modalité 2 prévoyait des entretiens additionnels au-delà des deux cas d'étude. Enfin compte tenu des contre-temps, la modalité 3 explorait la possibilité de renoncer à la tranche 2.

<sup>8</sup> L'offre de Syspons prévoyait jusqu'à 85 entretiens, mais comme le nombre d'interlocuteurs pertinents s'est avéré être très élevé, il a été décidé d'organiser des focus groupes au lieu d'entretiens individuels avec les PAR belges et locaux. Comme les focus groupes impliquaient une participation de plusieurs personnes, cela a demandé plus de temps pour la coordination des rendez-vous ainsi que pour la conduite et la documentation des réunions. Un focus groupe remplace donc plusieurs entretiens.

**Figure 5: Tableau récapitulatif des entretiens et focus groupes**

Méthode	Catégories	Tranche 1	Tranche 2
Entretiens et focus groupes couvrant tous les AI	EC BEL (entretiens en binôme)	18	
	ARES AI	5	
	COFIL	7	
	Autres programmes (VLIR-UOS)	2	
	EC LOC (entretiens en binôme)	40	
	PAR BEL (1 focus groupe par AI)		
	PAR LOC (1 focus groupe par AI)		
	PERD Formations Techniques CEDESURK	3	
Entretiens et focus groupes supplémentaires pour 3 AI études de cas	Boursiers (1 focus groupe par étude de cas)		3
	Autorités / Management de l'université		3
	Professeurs impliqués dans les AI (en dehors des GP) (1 focus groupe par étude de cas)		3
	Partenaires non-académiques (ONG, etc.)		3
	Autres partenaires de la coopération académique de l'université respective (Par ex. coopération française, SIDA, entre autres)		6
	Groupe Pays		3
	<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>22</b>

L'équipe d'évaluateurs de Syspons s'est ensuite réunie pour un atelier interne de **synthèse et d'analyse de données des différentes sources**. Les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation sont documentés dans ce **rapport final**. L'approche analytique spécifique à chaque critère d'évaluation sera présentée au début des sections présentant les résultats liés à chaque critère (voir chapitre 4).

Celui-ci est présenté en comité de pilotage (**COPIL 3**), ce qui permettra une discussion des recommandations. Sur la base des commentaires reçus, nous réviserons le rapport final. Nous assurerons que toutes les conclusions sont fondées, et que les recommandations sont spécifiques et clairement adressées à une ou plusieurs parties prenantes. D'autre part, les conclusions et les recommandations permettront aussi d'informer l'ARES sur les bonnes pratiques, dans un effort d'apprentissage, mais aussi de contribuer à la prise de décision concernant le futur de l'outil ARES qui permettront d'améliorer la performance de l'instrument. Après la révision, l'équipe Syspons présentera le rapport en commission CCD élargie en ligne ou à Bruxelles.

### **03.2 / INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EN LIGNE**

214 personnes ont participé à l'enquête en ligne, ce qui constitue un taux de réponse de 32,7% par rapport au nombre de personnes qui avaient été invités à participer. Le taux de réponse parmi les personnes étroitement impliquées dans les 14 AI est plus élevé que parmi les personnes moins étroitement impliquées. Parmi les personnes ayant participé, on compte :

- » 7 coordonnateurs des pays partenaires

- » 11 coordonnateurs belges
- » 12 gestionnaires pays partenaires
- » 6 gestionnaires belges
- » 25 PAR des pays partenaires
- » 37 PAR belges
- » 24 professeurs pays partenaires impliqués dans les partenariats mais non membres des COPIL
- » 25 professeurs belges impliqués dans les partenariats mais non membres des COPIL
- » 66 boursiers
- » 5 partenaires externes de l'AI (par ex. ONG, ministère)
- » 2 représentants des autorités des EES partenaires

Dans l'enquête, certaines questions avaient un filtre. Certaines questions étaient seulement posées aux membres des COPIL et aux personnes indiquant avoir une bonne connaissance du partenariat. D'autres questions étaient seulement posées aux personnes ayant été impliquées dans le partenariat respectif avant 2014.

En moyenne, 16 personnes par AI ont participé à l'enquête.<sup>9</sup> Pour éviter que des différences entre le nombre de participants par AI faussent l'analyse des résultats au niveau de l'instrument, l'équipe d'évaluation a d'abord calculé la moyenne des réponses pour chacun des 14 AI, et a ensuite calculé la moyenne entre les 14 partenariats respectifs.

Lors de l'analyse des résultats, l'équipe d'évaluation a vérifié s'il y avait des écarts importants entre la moyenne des réponses des personnes étroitement impliquées dans les partenariats et le reste. Comme ce n'était pas le cas, le rapport ne différencie pas entre les réponses de ces groupes. L'équipe d'évaluation a également analysé les écarts entre les réponses des parties prenantes belges et des parties prenantes des pays partenaires. Là où cet écart dépasse 0,5 sur une échelle de 1 à 6, les différences sont mises en relief dans le rapport. Par ailleurs, la fourchette des résultats (score le plus haut et score le plus bas) parmi les 14 partenariats a été analysée pour plusieurs questions.

Étant donné les limitations d'une enquête par rapport à des contextes très hétérogènes des 14 AI, l'interprétation des résultats de l'enquête a été faite à travers une contextualisation basée sur l'analyse qualitative des entretiens.

### **03.3 / DÉFIS ET MESURES D'ATTÉNUATION**

**01.** Temporalité des partenariats : Un défi lié à l'évaluation de la contribution des AI aux capacités des EES partenaires est lié à la durée de la coopération avec les EES partenaires :

- » Premièrement, pour la plupart des partenariats, le début de la coopération remonte à une période bien antérieure non seulement au programme quinquennal actuel de l'ARES (2017 – 2021) mais aussi à l'avènement de l'instrument AI (en 2013). Ceci constitue un défi car la contribution de la coopération à l'évolution des capacités des EES ne peut pas uniquement être liée à la phase actuelle des partenariats. En même temps, on ne peut pas s'attendre à ce que toutes les parties prenantes actuelles des partenariats connaissent l'historique de la coopération où s'en rappellent.

<sup>9</sup> UMSS : 28, UB : 22, UAC : 16, UR : 16, UNIKIN: 24, ITC : 21, UO1-JKZ : 14, UAM : 8, UNSAAC : 10, UA : 7, UEH : 9, VNUA : 6 ; UCE : 23, UNILU : 17

- » Deuxièmement, la date à laquelle la coopération a commencé n'est pas la même pour les différents partenariats, et l'ampleur de la coopération varie aussi car certains partenariats ont été plus limités que d'autres (partenariats ad hoc), ce qui rend la comparaison difficile entre la contribution des AI respectifs aux changements observés.

Compte tenu du fait que l'évaluation est censée porter un regard sur la conception actuelle de l'AI, et pour permettre une certaine comparabilité des réponses, la plupart des questions dans les guides d'entretiens et dans l'enquête se réfèrent à la **phase actuelle des partenariats (2014 – aujourd'hui)**. Les guides d'entretiens contenaient cependant aussi des questions sur l'historique des partenariats pour pouvoir mettre les réponses en contexte. L'enquête en ligne contenait, à travers un filtre, des questions additionnelles sur la contribution des partenariats CUI à l'évolution des capacités des EES partenaires avant 2014 pour les participants à l'enquête ayant connaissance des phases précédentes.

**02. Hétérogénéité des AI :** Les AI sont intégrés dans des contextes hétérogènes, y compris des contextes fragiles. Ces facteurs influencent considérablement la portée et la marge de manœuvre de l'instrument AI. Afin de répondre à ce défi, Syspons a mis l'accent sur l'analyse des contextes des différents programmes tout en analysant les résultats communs et pertinents au fonctionnement de l'instrument AI en général.

**03. Qualité des données de suivi-évaluation :** Comme l'indiquent les documents de l'ARES, jusqu'en 2013, le programme CUI n'utilisait pas de processus de planification axé sur les résultats. Par ailleurs, les documents actuels des AI ne formulent pas toujours des indicateurs spécifiques ou mesurables, et le format de rapport annuel des AI ne demande pas de rendre compte des avancées par rapport aux indicateurs initialement formulés. Ceci constitue un défi majeur pour l'évaluation, car l'analyse de l'efficacité et des impacts nécessite idéalement une conception claire des objectifs visés, et des données pour mesurer le progrès vers les objectifs. Syspons avait proposé dans son offre de remédier à ce défi à travers une analyse systématique de la qualité des cadres logiques des documents AI et une reformulation des objectifs et indicateurs (à valider par les responsables des partenariats respectifs) où nécessaire. A l'issue de l'analyse des documents et des entretiens exploratifs, les faiblesses dans la formulation et dans le suivi des indicateurs est confirmée. Cependant, un exercice de reformulation des indicateurs pour chaque partenariat individuel aurait constitué un exercice de grande envergure avec une valeur ajoutée limitée pour cette évaluation, puisque l'objectif de l'évaluation est une analyse macro des changements observés. Bien que l'examen des rapports annuels et des auto-évaluations des partenariats ait été une des sources de données consulté par l'équipe d'évaluation, la perspective macro des changements observés s'appuie davantage sur les résultats de l'enquête en ligne et sur les entretiens.

**04. Biais potentiel :** La plupart des sources de données pour cette évaluation reposent sur la perspective des personnes immédiatement impliquées dans les partenariats AI (rapports annuels, auto-évaluation, entretiens, enquête en ligne). Bien que les perspectives soient croisées en ayant invité aussi les autorités des universités partenaires, les bénéficiaires, et, dans une moindre mesure, des partenaires externes à l'enquête en ligne (par ex. ONG ou ministères), la perspective des membres des comités de pilotage des 14 AI est fortement représentée. Or, les parties prenantes des partenariats peuvent avoir un intérêt à ne pas décrire exhaustivement les aspects négatifs de la coopération et à mettre en avant les aspects positifs. Pour répondre à ce défi, nous avons garanti l'anonymat aux personnes consultés dans les entretiens et dans l'enquête en ligne. Cette approche ne permet cependant pas d'éliminer ce

biais potentiel. Étant donné que ce biais potentiel affecte tous les partenariats de la même manière, la perspective macro de l'évaluation permet néanmoins de refaire sortir les forces et faiblesses de l'instrument à travers l'analyse agrégée des réponses des parties prenantes des 14 partenariats.

## 04. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

### 04.1 / PERTINENCE ET COHÉRENCE DE L'INSTRUMENT AI

Le critère d'évaluation de pertinence du CAD de l'OCDE analyse la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'instrument et des programmes correspondent aux besoins et aux priorités des pays et EES partenaires et des parties prenantes concernées. Il examine également dans quelle mesure les objectifs demeurent pertinents en dépit des évolutions de contexte. Étant donné que les questions d'évaluation définies dans les termes de référence de cette évaluation pour le critère de cohérence sont étroitement liées aux questions de pertinence, l'équipe d'évaluation les analyse dans le même chapitre.

Dans le cadre de cette évaluation, il s'agissait plus particulièrement de comprendre dans quelle mesure l'hétérogénéité des contextes affecte la pertinence des programmes et l'alignement avec les grands défis des pays concernés et des EES participants. L'évaluation s'est, entre autres, penchée sur l'intégration des programmes dans les stratégies des EES et l'articulation entre les autorités et les intervenants. Compte tenu de cette hétérogénéité, la cohérence entre les objectifs définis et les actions menées dans le cadre des 14 programmes a également été analysée. L'évaluation a aussi examiné dans quelle mesure les intérêts (notamment scientifiques) des parties prenantes sont pris en compte et sont compatibles avec les besoins des ESS partenaires. Enfin, concernant la cohérence, les synergies entre l'AI et d'autres instruments ainsi qu'entre les différents programmes ont été étudiées.

Pour répondre à ces questions, l'analyse s'est appuyée sur l'analyse documentaire des documents relatifs à l'instrument et aux 14 programmes, ainsi que sur les entretiens avec les parties prenantes impliquées dans les programmes, et sur l'enquête en ligne avec celles-ci. La perspective des gestionnaires de l'ARES et de la Commission Coopération au Développement de l'ARES consultés pour des entretiens exploratoires a également été prise en compte.

#### 04.1.1 / ANALYSE DE LA PERTINENCE ET DE LA COHÉRENCE DE L'INSTRUMENT AI ET DES 14 PROGRAMMES

L'instrument AI vise à renforcer les capacités de recherche, de formation et de services à la société des EES partenaires dans leur ensemble, avec la prérogative de mener uniquement du renforcement de capacité à finalité institutionnelle. Un des premiers constats par rapport à la conception de l'instrument est que le **concept de finalité institutionnelle n'est pas clairement défini** et est compris de manière différente par les différentes parties prenantes impliquées. Cet aspect avait déjà été soulevé dans des discussions lors de l'élaboration de la Théorie du Changement de cette évaluation, où certains maintenaient qu'il s'agissait d'une aspiration à travailler sur des aspects de gouvernance des EES partenaires, ce qui n'avait cependant pas fait unanimité parmi les participants à l'atelier TdC. Finalement, la formulation plus neutre de « **renforcement des capacités organisationnelles** » avait été arrêtée dans le Théorie du Changement de cette évaluation pour rendre compte de l'ambition de renforcer les capacités des EES de manière transversale. Cependant,

cette **formulation reste encore abstraite** et l'analyse approfondie des 14 programmes a montré que les activités des différents partenariats qui peuvent être classées dans cette catégorie sont très hétérogènes au niveau de leur contenu, mais aussi de leur poids dans les programmes respectifs (voir plus bas).

Les programmes sont globalement marqués par une **très grande hétérogénéité** concernant leur niveau d'ambition pour les quatre grands axes de la Théorie du Changement (recherche, formation, service à la société et capacités organisationnelles). Puisque l'hétérogénéité dans les conceptions des partenariats découle en grande partie de l'hétérogénéité des contextes des EES partenaires, la section suivante donne un bref aperçu à cet égard.

#### **04. 1.1.1 / Hétérogénéité des contextes, et du rôle des EES partenaires dans les pays concernés**

Les 14 EES partenaires sont caractérisées par une forte hétérogénéité concernant, entre autres, la **taille des EES partenaires**, leur rôle dans le paysage universitaire des pays partenaires, et les défis auxquels ils font face. Ainsi, parmi les universités partenaires de l'AI, la plus petite compte 3.500 étudiants (ITC au Cambodge), alors que la plus grande compte plus de 80.000 étudiants (UMSS en Bolivie). L'envergure des programmes de formations offerts varie en fonction de s'il s'agit d'une institution spécialisée comme l'ITC qui s'est longtemps focalisée sur les formations techniques, ou s'il s'agit de grandes institutions comme l'UAC au Bénin qui compte 20 facultés.

Le **rôle des institutions partenaires dans le paysage universitaire** du pays respectifs est également caractérisé par une grande diversité. Alors que dans certains pays comme le Pérou par exemple, le paysage universitaire compte une multitude d'universités depuis des décennies, dans d'autres pays partenaires, comme au Bénin ou au Niger, l'université partenaire a pendant longtemps été l'une de seulement deux universités du pays. Selon les représentants de l'UNIKIN en République Démocratique du Congo, cette université a une fonction particulière pour le paysage universitaire du pays car elle héberge 80 % des professeurs de la RDC, dont beaucoup donnent en parallèle des cours dans d'autres universités du pays.

Les **défis auxquels font face les EES partenaires** sont également très variés. Par exemple, selon les interlocuteurs des partenariats respectifs, l'UAC au Bénin et l'UAM au Niger ont été confrontées à une massification des effectifs étudiants ces dernières années. À l'UAC, le nombre d'étudiants s'est multiplié par 10 en 20 ans. À l'UAM, le nombre d'étudiants est passé de 5.000 à 30.000 en six ans. En revanche, à l'UNIKIN en RDC, le nombre d'étudiants s'est réduit ces dernières années, alors que les effectifs d'étudiants inscrits dans les universités privées congolaises ont augmenté. Bien que la relève académique soit une priorité pour plusieurs universités partenaires, ce problème ne se pose pas de la même manière partout. Ainsi, dans certains contextes, les EES pâtissent d'un manque d'enseignants disposant d'un doctorat (UB au Burundi). Dans d'autres contextes, des progrès significatifs en termes du nombre de PhD formés ont pu être enregistrés ces dernières années, mais le budget de l'éducation nationale ne permet plus à l'EES partenaire de recruter ces diplômés comme professeurs dans la même mesure qu'auparavant (UAC au Bénin). Dans d'autres cas, la politique d'éducation nationale garantit un poste de professeurs aux boursiers avec l'obtention de leur doctorat, mais le rajeunissement du corps enseignant est freiné car les anciens professeurs ne partent pas à la retraite (UNIKIN). Il s'agit là d'un problème structurel lié au manque de provision financière pour le départ à la retraite des professeurs, qui incite les personnes à rester sur leur poste le plus long possible et rend le financement des salaires onéreux. Ces exemples illustrent que **certains des défis auxquels font face les EES partenaires relèvent de défis liés au financement et à la gouvernance nationale du système de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires**. C'est une des raisons pour laquelle

certain interlocuteurs de l'évaluation ont mis en question l'ambition de l'instrument AI de travailler sur des champs d'action qui vont au-delà de la recherche et la formation.

Du point de vue des évaluateurs, il est surprenant que le **canevas pour le rapport de formulation des programmes ne demande pas de récapituler le contexte de l'institution partenaire**. Ceci permettrait aux gestionnaires ARES et à la CCD de mieux apprécier la pertinence des objectifs visés pour chaque programme en fonction du contexte respectif.

#### **04. 1.1.2 / Alignement avec les grands défis des pays concernés et les besoins des EES partenaires**

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, les grands défis des pays et EES concernés liés à l'enseignement supérieur varient selon les contextes. Cependant, la conception de l'instrument AI laisse suffisamment de **flexibilité pour formuler des objectifs pertinents dans le cadre du contexte respectif**. Ainsi, les participants à l'enquête en ligne avaient été invités à se prononcer sur l'énoncé « Ce partenariat est en adéquation avec les enjeux politiques et sociaux locaux » sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord). La moyenne des réponses des 14 partenariats est de 4,92 / 6, suggérant un bon alignement des programmes sur le contexte local. Globalement, les objectifs des différents programmes semblent aussi bien alignés sur les plans stratégiques des institutions partenaires. L'appréciation moyenne des participants à l'enquête en ligne à cette question est de 5,25 sur 6. Cependant, plusieurs interlocuteurs des entretiens consultés pour cette évaluation ont aussi fait remarquer que **la volonté affichée de l'instrument AI d'appuyer les EES partenaires dans leur globalité est trop ambitieux**.

Bien que la réserve émise par rapport à la possibilité de contribuer à des changements à l'échelle des EES partenaires s'applique à tous les partenariats (à l'exception possible de l'ITC qui ne compte que 3.500 étudiants), le **niveau d'ambition des objectifs visés dans les 14 partenariats varie**. Par exemple, le partenariat avec l'UNIKIN en RDC vise essentiellement à former 12 doctorants<sup>10</sup>, alors que le partenariat avec l'UAC au Bénin vise à renforcer 10 formations professionnalisantes. A cet égard, il convient de souligner que certains AI sont mis en œuvre dans des **contextes fragiles** et que les capacités des institutions partenaires varient, ce qui peut influencer sur le niveau d'ambition des objectifs visés dans le contexte respectif. Du point de vue des évaluateurs, l'appui à des institutions qui ne sont pas encore compétitives au niveau international est particulièrement pertinent pour la contribution au développement des pays partenaires. En dehors de la pertinence des partenariats pour le renforcement des capacités institutionnelles, certains interlocuteurs ont par ailleurs fait valoir une **valeur ajoutée** des partenariats dans des contextes politiques difficiles, où le maintien de la coopération internationale peut constituer une « bouffée d'oxygène » pour les académiques.

La mesure dans laquelle il est réaliste pour les AI de contribuer à des changements ambitieux dépend aussi du soutien des autorités et donc de **l'articulation entre les autorités et les intervenants**. Cependant, celle-ci n'est pas toujours prévisible. Ainsi, certains partenariats ont bénéficié plus grand engagement du fait qu'une personne impliquée auparavant ou actuellement dans l'AI a accédé à un poste important au Ministère de l'Éducation. D'autres partenariats ont perdu un accès privilégié aux autorités de l'EES partenaires à la suite de mutations de postes.

Globalement, les appréciations émises dans les entretiens par rapport à la pertinence des programmes dans les contextes respectifs ont été très positives. Selon les interlocuteurs, la **formulation participative des**

---

<sup>10</sup> Des appuis ponctuels sur les TIC et l'organisation d'un colloque sur le développement des relations internationales font également partie du programme.



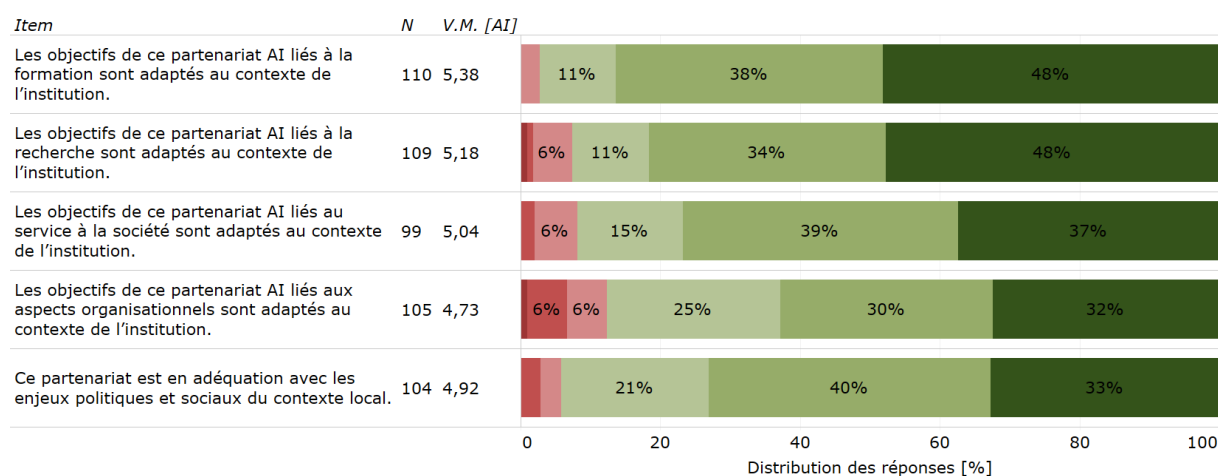
**programmes** a été un élément clé pour les rendre pertinents. Cependant, alors que les interlocuteurs des EES partenaires ont eu tendance à attester d'une bonne **connaissance des contextes locaux** de la part des homologues belges, certains des interlocuteurs belges ont émis des réserves quant à leur capacité à appréhender le contexte institutionnel des EES partenaires en dépit de nombreux séjours sur place. C'était notamment le cas pour quelques personnes impliqués dans les partenariats avec le Bénin, le Burundi et la RDC.

Certains partenariats ont été affecté par des **évolutions majeures du contexte**. C'était notamment les cas du partenariat avec l'UB au Burundi et de l'UEH en Haïti, qui ont été affectés par des crises politiques majeures. Alors que les objectifs du partenariat avec l'UB ont été ajusté, pour le partenariat avec l'UEH seul la mise en œuvre des activités a été adaptée. Dans les deux cas, les parties prenantes se sont estimées satisfaites de la flexibilité de l'instrument AI à s'adapter à l'évolution du contexte.

#### 04. 1.1.3/ Pertinence des objectifs liés aux 4 axes de la Théorie du Changement

Si l'on analyse la pertinence des objectifs des 14 partenariats en fonction de 4 grands axes de la Théorie du Changement, l'appréciation est également positive. Il existe cependant des différences dans l'appréciation entre les axes et entre la perception des parties prenantes des pays partenaires et des parties prenantes belges. Globalement, **la pertinence des objectifs liés à la formation et à la recherche est plus forte que celle des objectifs liés aux capacités de services à la société et aux capacités organisationnelles**. L'appréciation de la pertinence par les parties prenantes locales tend à être un peu plus positive que celle des parties prenantes belges. De plus, l'analyse de la conception des 14 programmes effectuée par l'équipe d'évaluation sur base des documents et des entretiens montre que le travail sur le renforcement des capacités de service à la société et sur les capacités organisationnelles joue un rôle moins important dans les partenariats que le travail sur le renforcement de la recherche et de la formation. Les sections suivantes fournissent plus de détails par rapport à l'appréciation de la pertinence des objectifs liés aux quatre axes de la Théorie du Changement et la contextualisent avec les objectifs visés dans les 14 partenariats. Elles analysent également la **cohérence des actions menées** par rapport aux objectifs. Compte tenu de la complexité des programmes, cette présentation ne peut être exhaustive mais vise plutôt à donner une vue d'ensemble.

**Figure 6: Appréciation de la pertinence des objectifs des 14 programmes (enquête en ligne)**

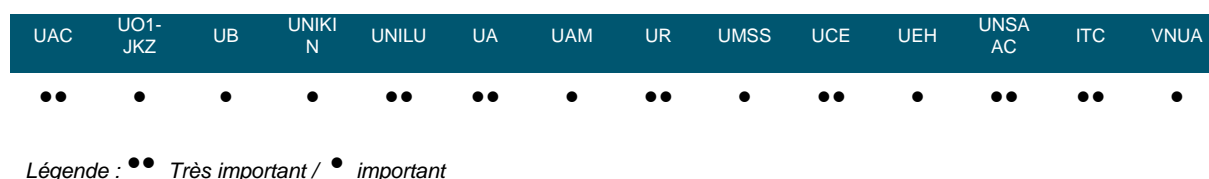


L'adéquation des objectifs liés au **renforcement de la formation** par rapport au contexte de l'institution partenaire a reçu une appréciation très positive dans l'enquête en ligne, avec une moyenne de 5,38 / 6. A cet

égard, la variance dans les réponses par programme est limitée : le partenariat avec le score le plus haut (UNILU) a une moyenne de 5,78 / 6, alors que le partenariat avec le score le plus bas (UO1-JKZ) a une moyenne de 4,88 / 6.

Cette appréciation positive est confirmée par les perspectives partagées par les parties prenantes dans le cadre de entretiens. Celles-ci ont également attesté de la **cohérence des actions menées par rapport aux objectifs liés à l'enseignement** dans le contexte respectif. Le tableau 7 ci-dessous rend compte de l'importance des objectifs liés à la formation dans la conception des différents programmes sur la base d'une appréciation faite par les évaluateurs. Il montre que **les objectifs liés à la formation jouent un rôle important ou très important dans tous les partenariats**. Le centre d'attention de l'appui varie cependant selon les programmes. Ainsi, dans certains programmes le renforcement comprend aussi bien l'appui à la formation en Master qu'à la formation de PhD (par exemple UR, UNSAAC, ITC). Dans d'autres partenariats, le renforcement de la formation est plutôt indirect car ces partenariats visent avant tout le renforcement de la recherche à travers l'appui à la formation doctorale (par exemple UB, UNIKIN). Le partenariat avec l'UAC au Bénin constitue un cas à part puisqu'il est le seul à travailler sur le renforcement des filières professionnalisantes, à la demande explicite de l'université partenaire. Les actions menées en faveur du renforcement de l'enseignement incluent le travail sur la pertinence des contenus, les pratiques pédagogiques, et l'équipement en matériel. Elles comprennent également la formation de ressources humaines administratives et techniques, les bourses, ainsi que le travail sur la reconnaissance des diplômes au niveau international et la constitution ou le renforcement de cellules d'appui à la pédagogie.

**Figure 7: Importance des objectifs liés au renforcement de la formation (appréciation des évaluateurs)**



Les objectifs liés au **renforcement de la recherche** sont souvent étroitement liés aux objectifs liés à la formation, vu qu'ils sont souvent axés sur la formation doctorale et contribue ainsi à la relève académique. Dans l'enquête en ligne, la pertinence des objectifs de recherche a également reçu une appréciation très positive, avec une moyenne de 5,18/6 à travers les partenariats. Ici, la variance entre les partenariats est plus prononcée, avec des scores allant de 4,33 / 6 (UAC) à 5,80 / 6 (VNUA). Ici aussi, l'appréciation positive est confirmée par les perspectives partagées par les parties prenantes dans le cadre des entretiens. Une analyse croisée de la conception des différents programmes faite par les évaluateurs révèle que la poursuite d'objectifs liés au renforcement de la recherche joue un **rôle important ou très importants dans 13 des 14 AI**. Le seul partenariat qui ne travaille pas sur la recherche est la coopération avec l'UAC au Bénin, qui se focalise sur le renforcement des formations professionnalisantes. Dans les 13 partenariats qui travaillent sur le renforcement de la recherche, **le choix des actions menées a été jugé cohérent** par les parties prenantes consultées. Dans beaucoup de partenariats, ces actions comprennent notamment le financement de bourses pour les doctorants, les bourses de mobilité pour les enseignants et l'accompagnement des parcours des doctorants. En fonction des partenariats, l'appui à la recherche inclut aussi des actions plus structurantes comme la mise en place d'écoles doctorales (UB, UAM) ou leur renforcement à travers la mise en œuvre de formations de pointe et de partenariats pour la cotutelle de doctorants. L'organisation de la gestion administrative de la recherche est appuyée à travers le soutien aux cellules d'appui à la recherche (UNIKIN) ou l'établissement de conseil scientifiques (UCE), la coordination du financement externe de la recherche

(U01-JKZ) ou encore l'investissement dans l'équipement pour la recherche (UMSS, U01-JKZ). Finalement, beaucoup des programmes appuient l'organisation ou la participation à des colloques et des séminaires. Certains AI financent la réalisation de projets de recherche (UEH, UNSAAC, VNUA) en passant par des appels à projets afin de contribuer au renforcement des capacités de gestion de la recherche.

**Figure 8: Importance des objectifs liés au renforcement de la recherche (appréciation des évaluateurs)**



Légende : •• Très important / • important

L'adéquation des objectifs liés au renforcement des services à la société par rapport au contexte de l'institution partenaire a reçu une appréciation légèrement moins bonne mais toutefois positive dans l'enquête en ligne, avec une moyenne de 5,04 / 6 à travers tous les partenariats. La fourchette entre les partenariats va de 4,0 / 6 (UAM) à 5,6 (UE). Cette appréciation globalement positive mérite cependant d'être contextualisée, car du point de vue des évaluateurs, la poursuite d'objectifs liés au renforcement des services à la société joue un rôle relativement limité dans la conception de la plupart des programmes. Comme le montre le tableau 9 ci-dessous, seulement deux partenariats mettent un fort accent sur cet aspect. Ainsi, le partenariat avec l'UNSAAC au Pérou se focalise expressément sur le développement de formations et de recherches basées sur les besoins de développement régional en coopération avec des acteurs non-académiques, dont des municipalités et des communautés andines. Le partenariat avec l'ITC au Cambodge travaille sur la création et la mise en œuvre d'une cellule d'interface entre l'université et le milieu professionnel. D'autres AI visent le renforcement des services à la société de manière plus ponctuelle, par exemple à travers des activités de vulgarisation des résultats de la recherche (U01-JKZ) ou en rendant les offres de formation visibles à un plus grand public à travers l'organisation de journées portes ouvertes (UEH) ou des salons d'étudiants (UA). Le partenariat avec UR au Rwanda travaille sur la mise en place d'une station piscicole offrant des services (payants) à la société.

**Figure 9: Importance des objectifs liés au renforcement des services à la société (appréciation des évaluateurs)**



Légende : •• Très important / • important

Finalement, l'analyse de la pertinence des objectifs liés à l'amélioration de l'organisation des EES doit se faire avec certaines réserves car l'évaluation a montré que ce **concept est sujet à des interprétations très différentes** (voir introduction au chapitre). Parmi les 4 axes de la Théorie du Changement, c'est l'axe qui a reçu le score le plus faible en termes d'adéquation des objectifs au contexte, dans l'enquête en ligne. Avec une moyenne de 4,73 / 6 à travers tous les partenariats. La fourchette entre les partenariats va de 4,0 / 6 (UB) à 5,4 (UAM). Le fait que le programme avec l'UB au Burundi ait le score le plus bas peut être lié au fait qu'il n'a officiellement plus de portée institutionnelle mais a été converti en programme de renforcement des capacités individuelles. L'analyse croisée entre la conception des 14 partenariats effectuée par les évaluateurs indique que l'importance de l'appui aux capacités d'organisation des EES varie selon les partenariats (voir tableau 10). Par ailleurs, le type d'actions liées au renforcement de l'organisation est plutôt

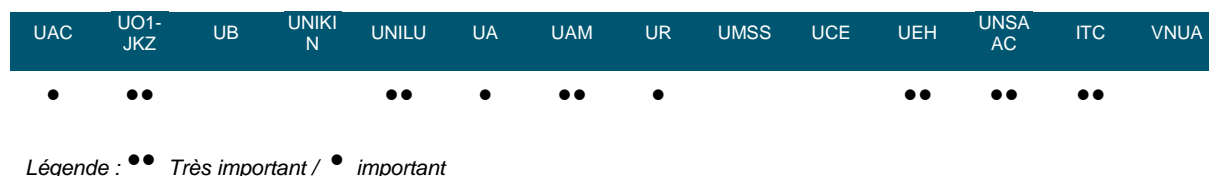
hétérogène, et **l'appréciation de la pertinence des interventions sur cet axe est plutôt mitigée**. L'image plutôt positive qui ressort de l'enquête en ligne doit être relativisée par les appréciations bien plus nuancées qui ressortent des entretiens et des rapports d'auto-évaluation des programmes. Globalement, il semble que l'appréciation de la pertinence des objectifs et des actions de renforcement organisationnel dépend du contexte et du niveau d'ambition de ce qui a été visé dans les partenariats respectifs.

Ainsi, le partenariat avec l'UEH en Haïti a été le seul à expressément viser le renforcement de la gouvernance de l'institution partenaire. Les actions visées dans ce contexte englobaient un travail sur un régime académique commun et d'uniformisation des procédures pour toute l'UEH. Bien qu'ambitieuse, cette approche a été jugée très pertinente par les parties prenantes consultées, car le morcellement de l'UEH en diverses entités, avec une localisation dans des zones de Port-au-Prince très éloignées les unes des autres, constituait un défi majeur pour l'institution. Le partenariat avec l'UAC au Bénin constitue un contre-exemple où la pertinence pour l'AI de travailler sur des questions de gestion a été remise en question par certaines parties prenantes. Alors que ce programme ne visait pas expressément des aspects de gestion, il s'est avéré que le travail sur le renforcement de la gestion de la scolarité à travers le développement d'un outil informatique a soulevé des enjeux politiques et institutionnels. Le logiciel OKAPI avait l'ambition de proposer une solution technique pour la délibération des notes et la validation d'offres de formation. Cette activité s'est heurtée à un blocage lié à la mainmise des différents acteurs du paysage académique béninois sur certaines prérogatives.

La pertinence pour l'AI de travailler sur des **aspects liés à la gestion ou au développement organisationnel** a été remise en question par plusieurs parties prenantes belges associées à différents partenariats, principalement pour trois raisons. Premièrement, les aspects de gestion sont souvent hors de la zone d'influence des AI. Selon les cas, elles peuvent relever de prérogatives de l'éducation nationale qui dépendent plutôt du Ministère de l'Éducation que de l'EES partenaire. Deuxièmement, les acteurs impliqués dans les AI sont surtout des académiques et des gestionnaires qui ne disposent pas nécessairement d'expertise en développement organisationnel. Troisièmement, plusieurs parties prenantes belges étaient sceptiques sur la possibilité d'appréhender le contexte institutionnel souvent fortement politisé des EES partenaires en dépit de nombreuses visites sur place au fil des années qui leur apporte une certaine connaissance du contexte.

A l'exception du partenariat avec l'UEH en Haïti, la plupart des objectifs et des actions liés au renforcement de l'organisation des EES qui ont été jugés comme pertinents par les parties prenantes ne semblent pas ou peu soulever des aspects de gouvernance. Ainsi, plusieurs partenariats travaillent sur le renforcement des moyens de communication et des TIC.

**Figure 10: Importance des objectifs liés à l'amélioration de l'organisation des EES (appréciation des évaluateurs)**



#### 04. 1.1.4 / Compatibilité avec les intérêts des parties prenantes

Le fait que les parties prenantes impliquées dans les 14 partenariats aient fourni l'appréciation la plus positive concernant les objectifs de recherche et de formation de l'AI peut-être lié au fait que les personnes impliquées

dans l'AI sont en grande partie des professeurs. Plusieurs d'entre eux ont souligné que travailler sur le renforcement de la recherche et de la formation correspondait à leurs compétences, alors qu'ils se voient moins bien placés pour travailler sur des aspects de développement organisationnel ou de gouvernance. Globalement les académiques consultés pour cette évaluation se sont exprimés plutôt favorablement quant à la possibilité de poursuivre leurs **intérêts scientifiques**. Les appréciations des académiques des pays partenaires ont été très positives, car les partenariats leur permettent souvent d'atteindre un niveau de formation et de recherche académique supérieur grâce à l'ouverture sur l'international. Les académiques belges ont aussi la possibilité de travailler sur des problématiques qui les intéressent dans le cadre des AI, mais plusieurs d'entre eux ont aussi fait remarquer que du point de vue du niveau académique, il ne s'agit pas d'un partenariat à pied égal entre les universités belges et les EES des pays partenaires. Par exemple, les publications conjointes avec des institutions partenaires dont les capacités de recherche sont en deçà des celles des universités belges prennent plus de temps. Ceci a été avancé comme une des raisons pour laquelle les jeunes académiques, qui ont la nécessité de publier beaucoup pour faire avancer leurs carrières, sont moins représentés dans les équipes belges. D'autres considérations pour la plus grande participation des jeunes académiques concerne aussi le domaine d'activité des AI qui s'éloigne parfois de leur domaine de compétences. Du côté des administratifs, la participation aux AI est attrayante car elle donne la possibilité de travailler à l'international, ce qui fait moins partie du quotidien professionnel pour les administratifs que pour les académiques.

#### **04. 1.1.5/ Potentiel de synergies**

Globalement, le potentiel de synergies entre l'instrument AI et les autres instruments de la coopération académique (belges ou autres) est encore peu exploité. Certaines synergies entre différents AI et entre AI et PRD ont pu être identifiées. Cependant, celles-ci semblent plutôt découler du fait que plusieurs parties prenantes sont impliquées dans plusieurs programmes et projets financés par l'ARES, que par une recherche systématique de synergies entre partenariats travaillant avec les mêmes EES ou sur les mêmes problématiques. Les échanges avec le VLIR au niveau stratégique et opérationnel semblent être limités, alors que le VLIR a un instrument de financement plutôt similaire à l'AI avec l'IUC (Institutional University Cooperation). Pendant une période, un IUC du VLIR avait même été mis en œuvre à l'UNIKIN en RDC, au même moment que le programme prédécesseur à l'AI par l'ARES, mais selon plusieurs personnes consultées, il y a eu peu d'échanges entre les deux. Finalement, beaucoup de parties prenantes belges ont déploré être peu au courant des projets financés par d'autres acteurs de la coopération académiques au sein des EES partenaires. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, si les acteurs impliqués dans les AI ne sont pas au courant d'autres partenariats, cela limite le potentiel de synergies.

### **04. 1.2 / ÉVALUATION DE LA PERTINENCE ET DE LA COHÉRENCE DE L'INSTRUMENT AI**

Sur la base des résultats présentés ci-dessus, l'équipe d'évaluation conclut que **la pertinence de la conception de l'instrument est assez bonne, mais bénéficierait de certains ajustements**. Étant donné l'hétérogénéité des contextes dans lesquels les partenariats s'inscrivent, la **flexibilité de l'instrument** à définir des objectifs à portée très variable selon les contextes constitue une de ses **forces**. La formulation participative des partenariats mène à des **objectifs pertinents et cohérents pour les contextes respectifs**. Cependant, bien qu'il soit raisonnable que le niveau d'ambition des différents partenariats varie en fonction des contextes, l'évaluation a fait ressortir que **l'ambition de renforcer les EES partenaires dans leur globalité n'est pas réaliste**. Par ailleurs, bien que les 4 axes visés par l'instrument AI (recherche, formation,

services à la société, capacité institutionnelles) répondent aux besoins des pays et EES partenaires, leur poids respectifs dans les 14 partenariats en cours est très inégal. Alors que la **formation et la recherche ont un poids très important** dans les partenariats, les services à la société et le renforcement des capacités institutionnelles jouent un rôle moins important. Ceci n'est pas nécessairement dû au fait que ces derniers soient moins pertinents pour les institutions partenaires, mais qu'ils correspondent moins aux intérêts et compétences scientifiques des parties prenantes impliquées.

Une **faiblesse** dans la conception de l'instrument est que **la finalité transversale et l'ambition de renforcer les capacités organisationnelles et les services à la société ne sont pas bien définies dans le Vademecum**. L'évaluation a fait ressortir que les différentes parties prenantes interprètent cet axe très différemment. Certaines parties prenantes interprètent cela comme une invitation à travailler sur des aspects de gouvernance institutionnelle. Or, dans sa conception actuelle, qui repose essentiellement sur la mise en œuvre des partenariats par des académiques et des gestionnaires, les équipes AI ne sont pas toujours bien placées pour faire avancer ce type d'objectif. Par ailleurs, les défis de gouvernance académique des EES partenaires découlent parfois de défis au niveau de la politique et du financement de l'éducation supérieure dans les pays partenaires. Ces défis ne peuvent pas être résolus au niveau des EES partenaires, ni à travers les AI.

Finalement, concernant la cohérence, le **potentiel de synergies** entre l'AI et d'autres instruments de la coopération académique (belges et non-belges) est encore **peu exploité**.

## **04.2 / EFFICACITÉ DE L'INSTRUMENT AI**

Le **critère d'efficacité** est analysé principalement sur la base de deux dimensions. L'évaluation aborde dans un premier temps la mesure dans laquelle les partenariats AI ont atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Dans un deuxième temps, l'évaluation analyse dans quelle mesure des changements relatifs aux quatre grands axes de la TdC de l'instrument ont pu être observés (le renforcement des capacités des EES du Sud en termes de formation, enseignement, services à la société et aspects organisationnels), et dans quelle mesure les AI y ont contribué. Pour cette dimension, l'équipe d'évaluation se focalise sur : 1) la description des changements des capacités entre 2014 et aujourd'hui, et 2) l'analyse de la contribution des AI à ces changements sur la base de l'enquête en ligne. Cette série de questions sur les capacités était formulée de manière similaire pour tous les AI pour tous les participants à l'enquête. Cette analyse est complétée par des exemples saillants identifiés à travers l'étude de documents et les entretiens pour rendre les changements plus palpables.<sup>11</sup> Ce chapitre présente aussi les principaux bénéficiaires de l'AI et les résultats inattendus (positifs et négatifs).<sup>12</sup>

Avant de présenter les résultats liés à l'efficacité, il convient de rappeler que la plupart des sources de données pour cette évaluation reposent sur la perspective des personnes immédiatement impliquées dans les partenariats AI (rapports annuels, auto-évaluation, entretiens, enquête en ligne). Ceci induit un biais potentiel car les parties prenantes des partenariats peuvent avoir une motivation à présenter leur partenariat

<sup>11</sup> Les questions d'évaluation liées à la qualité des partenariats et à l'adhérence des parties prenantes aux programmes sont abordées dans la [section 4.4](#) efficacité

<sup>12</sup> Les facteurs qui ont influencé les résultats sont traités dans la section 4.5, notamment l'importance du contexte organisationnel pour l'atteinte des résultats. L'évaluation a trouvé que les facteurs influençant les résultats étaient en partie ceux qui avaient aussi eu un effet sur les objectifs d'impact et d'efficacité des AI.

D'autre part, les questions d'évaluation 6 («La qualité des interventions au sein des Appuis institutionnels est-elle garantie et comment ? ») et 7 («Les parties prenantes sont-elles satisfaites ? Ont-elles adhéré au programme ? ») sont traitées dans la [section 4.4](#) efficacité.



d'une manière plus positive que ce qui correspondrait à la réalité. Etant donné que ce biais potentiel affecte tous les partenariats de la même manière, l'analyse croisée des résultats permet cependant de faire ressortir des différences entre les 4 axes de la TdC et entre les partenariats. Il convient de noter que lors de la triangulation des résultats à travers les différentes méthodes de collecte de données, les tendances identifiées par les évaluateurs ne sont pas toujours aussi explicitement positives que les résultats de l'enquête en ligne.

Par ailleurs, comme expliqué dans le chapitre sur les défis de l'évaluation, le fait que les formats de rapportage de l'instrument l'AI mettent l'accent sur les activités, et non sur le caractère structurel de changements auxquels les programmes limitent l'utilité de la documentation pour l'évaluation. Finalement, alors que beaucoup des partenariats sont en cours depuis une vingtaine d'années, les formats de rapportage ne demandent aucun compte-rendu sur l'historicité des partenariats ou d'analyse sur la mesure dans laquelle les acquis des phases précédentes contribuent aux changements sur le long-terme.

## **04. 2.1 / ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DE L'INSTRUMENT AI ET DES 14 PROGRAMMES**

### **04. 2.1.1 / Résultats de l'instrument AI sur la base des résultats visés par les projets respectifs**

Concernant l'atteinte des résultats visés dans les partenariats respectifs, le bilan que l'on peut tirer est très différent selon les sources de données. On note ici une forte divergence entre les données de l'enquête, où il est demandé aux participants de faire une appréciation globale des résultats, et dans le cadre de laquelle ils indiquent des résultats plutôt positifs. Quant aux données obtenues sur la base des entretiens concernant l'atteinte des résultats escomptés, elles sont variables en fonction des partenariats et en fonction des interlocuteurs. Cette divergence peut être expliquée par la qualité du système de suivi et évaluation (S&E) qui est jugée comme étant globalement faible par l'équipe d'évaluation. Le système de S&E est globalement considéré comme manquant d'une gestion axée sur l'impact. D'autre part, cela soulève aussi la question du biais de rapportage. Une analyse plus détaillée du système de S&E est présentée dans la [section 4.4](#) sur l'efficience.

Dans cette section, l'équipe d'évaluation essaie de résumer les **avancées faites par rapport aux objectifs formulés** par les partenariats AI sur les quatre grands axes mentionnés plus haut. Tout d'abord, les participants à l'enquête avaient été invités à apprécier la mesure dans laquelle les objectifs formulés pour les quatre axes avaient été atteints sur une échelle de 1 (pas du tout) à 6 (tout à fait). D'après les résultats, les participants estiment globalement que les résultats sont plutôt atteints pour l'ensemble des partenariats (valeur moyenne (v.m.) 4,71 sur une échelle de 1 à 6). D'autre part, tous les AI semblent avoir une perception plutôt positive de leur atteinte des objectifs. En effet, il n'existe pas une grande différence entre les 14 AI, étant donné que la fourchette des résultats sur cette question varie entre 5,25 (UAM au Niger) pour l'appréciation la plus élevée de l'atteinte des résultats et 4,26 (UNIKIN en RDC) pour l'appréciation la plus faible.

Les données de l'enquête en ligne permettent aussi de distinguer ainsi une différence dans les perceptions des participants pour chacun des quatre axes. Ainsi, les participants estiment que les objectifs dans le domaine de la recherche sont plus atteints (v.m. 5,12/6) que dans le domaine de la formation (v.m. 4,87/6), des services à la société (v.m. 4,55/6) et des aspects organisationnels (v.m. 4,38/6).

En ce qui concerne l'atteinte des résultats sur la base des indicateurs définis dans les cadres logiques de chacun des 14 AI, l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de fournir une réponse tranchée sur cet aspect. En effet, comme souligné auparavant, la qualité des données de S&E a été jugée comme faible par l'équipe d'évaluation. Les rapports d'activités et les rapports annuels n'ont pas permis de faire le suivi des indicateurs définis initialement. Nous proposons donc de nous concentrer sur les changements qui ont été observés par les parties prenantes. Les changements pour chacun des axes sont présentés dans les paragraphes suivants.

#### **04. 2.1.2 / Développement des capacités des EES partenaires à travers l'instrument AI**

Dans les sections suivantes, nous présentons d'abord une vue d'ensemble de l'évolution des capacités des EES partenaires et de la contribution des partenariats à celles-ci, avant d'analyser de manière plus détaillée les 4 capacités. Dans cette analyse par capacité, nous illustrons d'abord à travers des exemples issus des 14 partenariats **de quelle manière s'est opéré le renforcement de la capacité respective**. Nous présentons ensuite les effets de ce renforcement sur la base des données de l'Indice de Développement des Capacités (IDC) utilisé dans l'enquête en ligne. Celui-ci mesure la capacité de formation, de recherche, de service à la société d'une université, et de gestion à travers une série de dimensions sur lesquelles les participants à l'enquête ont été invités à se prononcer<sup>13</sup>. L'équipe d'évaluation a ensuite pris la somme des résultats pour toutes les dimensions liées à une capacité pour illustrer l'état d'avancement de la capacité en question.

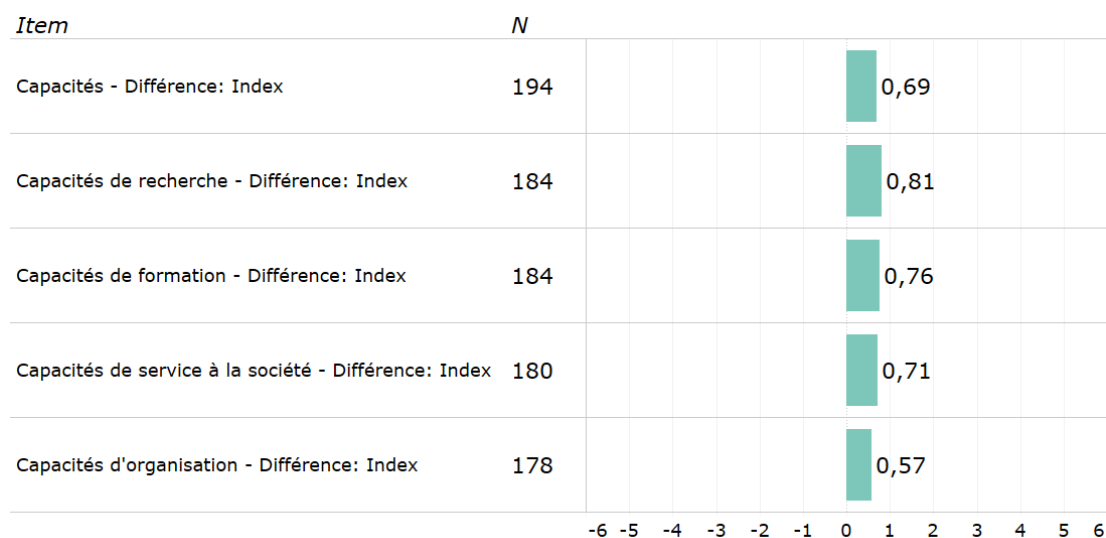
La figure 11 illustre le changement entre les capacités des institutions partenaires en 2014 (début de l'AI) et la situation actuelle pour les capacités de formation, les capacités de recherche, les capacités de service à la société et les capacités d'organisation. Les participants à l'enquête avaient été invités à indiquer l'état de ces capacités sur une échelle de 1 (faibles) à 6 (fortes). La différence entre la moyenne de 2014 et la moyenne d'aujourd'hui constitue le changement sur une échelle de 1 à 6. En examinant les données ci-dessous, on constate un certain renforcement des capacités dans leur ensemble, c'est-à-dire en prenant la moyenne des changements par rapport aux quatre axes (0.69). On notera une évolution plus significative pour les capacités de recherche (0.81), suivi d'une évolution un peu moins importante au niveau des capacités de formation (0.76) et des services à la société (0.71) et enfin une l'évolution la plus faible pour les capacités d'organisation (0.57).

---

<sup>13</sup> Voir l'annexe 5 sur l'enquête en ligne.



**Figure 11: Evolution des capacités entre 2014 et aujourd'hui**



L'évaluation examine aussi dans quelle mesure les participants à l'enquête en ligne considèrent que leur partenariat AI a contribué aux changements de capacité observés dans la figure précédente. D'après la figure 12, la contribution des programmes AI est estimée comme assez haute si l'on prend la moyenne des quatre capacités : 4.39 / 6.

On ne note pas de différence très marquée entre les contributions de l'AI aux quatre domaines de capacités, bien qu'elle soit légèrement plus élevée pour les capacités de recherche (4,54) et de formation (4,43), par rapport aux services à la société (4,31) et aux aspects organisationnels (4,13).

**Figure 12: Perceptions quant à la contribution de l'AI aux quatre axes**



La contribution positive des AI au **renforcement des capacités d'enseignement et de formation** des EES partenaires est aussi ressortie des entretiens et de l'analyse des auto-évaluations. Ces données mettaient toutefois en évidence que l'ordre de grandeur des activités et leur importance pour le renforcement des capacités à l'échelle de l'institution partenaire dans son ensemble varient selon les partenariats. Par exemple, à travers la formation de doctorants, plusieurs AI ont contribué à la relève académique. Le nombre de doctorants formés varie néanmoins d'un AI à l'autre, avec 12 à l'UNIKIN en RDC et 2 à l'UR au Rwanda.

Dans certains cas, les universités devaient d'abord renforcer le cycle de master/maitrise avant de concentrer leur intervention sur les doctorats. C'était le cas à l'UCE en Equateur et à l'UMSS en Bolivie. On peut mentionner ici l'UAC au Bénin comme cas particulier où le renforcement de la formation s'est concentré sur les formations professionnalisantes. Les cursus appuyés visaient à renforcer les capacités humaines dans le domaine de la formation et de la recherche mais aussi à améliorer l'employabilité des participants aux formations. Les formations offertes se sont appuyées dans certains cas sur la création et/ou le renforcement d'écoles doctorales, comme à l'UO1-JKZ au Burkina Faso et à l'UNILU. Le soutien des AI à la formation s'est aussi démarqué par la contribution aux règlements qui régissent la formation. Ainsi, la pédagogie universitaire a été renforcée dans certains AI tout comme l'amélioration des bibliothèques et infrastructures, comme dans le cas du Vietnam. Ceci semble confirmer que les AI ont un poids particulier dans le domaine de la formation et une valeur ajoutée au vue des résultats.

L'évolution des capacités est aussi illustrée à travers les résultats de l'enquête sur l'état de la capacité de formation en 2014 et l'état de la capacité à l'heure actuelle. Les résultats montrent ici une évolution d'environ 1 point sur une échelle de 1 à 6 (0,76 / 6). A nouveau, les résultats confirment l'hétérogénéité dans la conception et le niveau d'ambition entre les partenariats avec une fourchette entre les partenariats de 1,15 pour l'évolution la plus marquée (UNSAAC au Pérou) à 0,33 pour l'évolution la moins marquée (UA à Madagascar).

Concernant la contribution de l'AI à ces changements, le résultat à cette question de l'enquête en ligne est significatif au niveau de la capacité de formation, avec une valeur moyenne de 4.43/6. On note également une différence marquante entre les AI de plus de 1 point sur une échelle de 1 à 6 (1.24). Le partenariat avec le score le plus haut indiquait une contribution moyenne de l'AI équivalente à 4,85/6 (UR au Rwanda) tandis que le score le plus bas était de 3,61/6. A travers les 14 partenariats, l'influence la plus forte de l'AI s'est exercée sur la visibilité de l'institution partenaire Sud dans la région comme offrant une formation de qualité (v.m. 4,87), l'offre de formations permettant d'acquérir des connaissances pratiques (v.m. 4,80) et les règlements écrits qui régissent la formation et les examens (v.m. 4,67). En revanche, l'influence de l'instrument a été jugée plus modeste pour ce qui est de la mise à disposition de manuels de référence pour les modules de formation (v.m. 4,26), la probabilité d'employabilité (v.m. 4,27) et la soumission de l'offre de formation aux mécanismes d'assurance qualité au niveau PhD et post-doc (v. m. 4.30). On peut donc supposer que l'instrument a pu contribuer dans une certaine mesure à des aspects importants pour la qualité de la formation, en particulier à l'offre de formations et les règles régissant ce domaine. Ceci contribuait à soutenir la relève académique et à améliorer l'employabilité.

En ce qui concerne la **capacité de recherche**, les entretiens et la révision des documents indiquent que l'AI a contribué positivement au renforcement de cette capacité dans les EES partenaires. On note toutefois que l'ordre de grandeur des activités est différent selon les AI. D'après les données recueillies, les AI ont mis en œuvre des activités diverses dans le but de renforcer la recherche. Cela incluait, la création d'écoles doctorales à l'UB au Burundi, à l'UAM au Niger, en RDC à l'UNILU ou encore à l'ITC au Cambodge. Comme nous l'avons déjà abordé dans la section sur les capacités de formation, les écoles doctorales ont contribué à la formation de doctorants et à la relève académique. Des centres de recherche (UMSS en Bolivie) et laboratoires (UNILU et VNUA) ont aussi vu le jour et ont été équipés, notamment en ressources bibliothécaires, comme à l'UR et à la VNUA afin de contribuer à l'accès aux connaissances dans le domaine de la recherche. Dans le cas du Rwanda, les investissements en matériels se sont accompagnés de formations visant le personnel de laboratoire et documentaires. Certains AI ont contribué au financement de Post-Doc ou encore de mini-PRD qui ont été très appréciés dans le cas du Rwanda. Les AI ont aussi contribué à réaliser des thèses de doctorats, avec succès dans certains cas, comme au Vietnam, à l'UMSS ou encore

à l'UNILU. Les thèses de doctorats permettent aussi aux chercheurs de participer à des missions d'échange et de mobilité Sud-Nord. Ceci a permis aux promoteurs et encadrants de rencontrer leurs homologues du Nord et de consolider une approche commune sur les objectifs et méthodes à suivre pour leur doctorant. De même, la mobilité des promoteurs, des encadrants, des postdocs ainsi que d'autres chercheurs dans des rencontres nationales et internationales contribuent au renforcement de la capacité de recherche des universités. Certains AI ont aussi abordé les questions liées à l'organisation de la recherche, en contribuant à améliorer la méthodologie de la recherche, comme c'était le cas à l'UEH en Haïti, ou encore à créer un dépôt institutionnel (UEH) et à la publication de travaux de recherche (UNIKIN).

Comme pour la capacité de formation, l'équipe d'évaluation s'est aussi intéressée à l'évolution des capacités de recherche à travers les résultats de l'enquête sur la différence entre l'état de la capacité en 2014 et l'état de la capacité à l'heure actuelle. Les résultats montrent ici une évolution de 0.81 / 6 (environ 1 point sur une échelle de 1 à 6). Ceci représente le changement le plus significatif au niveau de l'évolution des capacités des EES du Sud parmi les quatre axes établis. L'évolution la plus significative entre les capacités en 2014 et les capacités à l'heure actuelle est de 1,28 point (UB) et l'évolution la moins marquée est de 0,39 (UNIKIN).

Lorsqu'interrogés sur la contribution de l'AI à ces changements, les participants à l'enquête indiquent que l'instrument AI a plus fortement contribué à renforcer la capacité des universités à mener de la recherche appliquée (v.m. 4.93), à renforcer la mise en réseau avec des universités et de centres de recherche dans l'hémisphère Nord (v.m. 4.77), et aussi la capacité à participer dans des symposiums (v.m. 4.69). A l'inverse, les participants notaient que la contribution de l'AI était plus modeste pour la capacité des universités à disposer d'assez de personnel de recherche pour former des étudiants PhD et Post-Doc (v.m. 4.32). Ce résultat est surprenant compte tenu du fort accent mis sur les thèses de doctorats dans une grande partie des partenariats AI. Dans ce contexte, on peut mentionner l'université UNIKIN en RDC, dont l'un des objectifs dans le domaine de la formation était de soutenir la formation de 12 doctorants. Bien que cette formation puisse être importante pour le renforcement individuel des personnes concernées, la contribution à l'échelle de l'institution reste limitée étant donné que l'UNIKIN compte 6.000 professeurs. La capacité à intégrer les ressources humaines formées dans l'université dépend aussi des coûts associés et peut être un facteur pouvant influencer l'ambition des AI.

En ce qui concerne les **services à la société**, les résultats sont mitigés. Sur la base des entretiens et des documents analysés, on note que seuls quelques AI ont formalisé des objectifs dans ce domaine. Dans le cas de l'UEH en Haïti, il était attendu que la communication soit renforcée grâce à des journées portes ouvertes. D'après les données recueillies, les journées portes ouvertes ont donné une certaine visibilité à l'université auprès de la population. Cependant il s'agit là d'une activité plutôt ponctuelle au caractère non structurant. D'autres exemples positifs ont été mis en évidence au Vietnam, où l'EES partenaire a collaboré avec l'ONG Rikolto pour mettre sur pied un projet de recherche appliquée sur le rôle des jeunes et des femmes dans le secteur de l'agriculture. Le projet avait pour but d'améliorer la mise en œuvre des projets de Rikolto et a mené à produire des policy papers. A l'UNSAAC au Pérou, le partenariat s'est concentré sur la recherche et les actions interdisciplinaires dans les communautés andines afin d'apporter des connaissances pratiques à ces communautés (amélioration des pratiques agricoles). La portée de ses résultats reste encore à concrétiser pour pouvoir statuer d'un effet sur la capacité à fournir des services à la société sur le moyen et long terme. Certaines actions contribuent à des résultats positifs en termes de visibilité mais il est encore incertain de quelle manière cela se traduira par une capacité d'ouverture des universités partenaires sur la société civile où la sphère politique.

L'évaluation a utilisé les données issues de l'enquête en ligne pour donner un aperçu de l'évolution des capacités des EES du Sud. Ainsi, le résultat pour la capacité de service à la société montre que la capacité a augmenté d'environ 1 point (0.71) entre 2014 et l'heure actuelle, ce qui est notable étant donné le peu d'exemples dans ce domaine identifiés à travers l'étude de documents et les entretiens. Ce résultat permet aussi d'illustrer l'hétérogénéité des partenariats concernant la conception et le niveau d'ambition des programmes. L'évolution la plus significative entre les capacités en 2014 et les capacités à l'heure actuelle est de 0,97 points (ITC au Cambodge) et l'évolution la moins marquée est de 0,35 (Madagascar).

Lorsqu'interrogés sur la contribution de l'AI à ces changements, les participants à l'enquête indiquent que l'instrument AI a plus fortement contribué à renforcer la capacité des universités à intégrer des contenus liés au développement dans la recherche (v.m. 4,58) et dans la formation (noté 4,50 /6) ainsi qu'à offrir des formations pertinentes pour équiper les étudiants à contribuer aux Objectif de Développement Durable (ODD) (v.m 4,33). A l'inverse, les participants notaient que la contribution de l'AI était plus limitée concernant les liens avec les acteurs de la société civile (i.e. ONGs) (v.m. 4,17). On notera une différence assez marquée entre les AI, entre l'AI qui aurait bénéficié de la plus grande contribution aux capacités de services à la société (4,93 / 6) et celui qui indiquait la plus faible contribution de l'AI dans ce domaine (3,64 / 6).

Concernant le renforcement des **capacités organisationnelles**, les résultats sont hétérogènes, même s'il faut noter que seuls certains des AI ont prévu des changements à ce niveau dans les documents de programme. Quelques AI ont obtenu d'assez bons résultats sur la base de leur programmation.

Dans le cas de l'UEH en Haïti, il était prévu que l'AI contribue à uniformiser des procédures. Les données recueillies montrent que ce résultat a été en partie atteint. L'uniformisation des procédures s'est avérée un projet plus ambitieux que prévu et est encore en cours, mais l'organisation des assises a pu contribuer à faire avancer le dialogue sur la gouvernance de l'institution. On notera également le développement et la mise en service du logiciel de gestion de la scolarité OKAPI, l'UAC au Bénin et à l'UO1-JKZ au Burkina Faso, qui facilite l'inscription en ligne et le cursus des étudiants. Ce logiciel a seulement pu correspondre à une partie des attentes. Bien qu'il fonctionne bien au niveau technique, il a seulement été adopté partiellement car il y a eu un blocage de la part de certaines facultés qui préfèrent garder une mainmise sur leurs prérogatives. Cet exemple illustre les défis du travail sur des problématiques qui soulèvent des questions de gouvernance institutionnelle. Un autre logiciel dédié au cursus des étudiants est aussi mis en place à l'UB au Burundi. D'autres AI ont également centré leurs actions sur le renforcement des capacités des techniciens pour le maintien des équipements de laboratoires et de ressources humaines, ainsi que la dotation en équipement des laboratoires, comme à l'UR au Rwanda.

Les résultats de l'enquête en ligne concernant l'évolution des capacités des EES du Sud montrent que la capacité de gestion est celle qui a le moins évolué entre 2014 et aujourd'hui, avec une valeur moyenne de 0.57 (sur une échelle de 1 à 6). L'hétérogénéité des partenariats dans la conception et le niveau d'ambition est mise en évidence à travers une fourchette de résultats allant de 1,16 point pour l'évolution la plus marquée (UB) à 0,26 pour l'évolution la moins marquée (UA).

Lorsqu'interrogés sur la contribution de l'AI à ces changements, on note une différence de perception entre les AI. En effet, la perception la plus positive de la contribution de l'AI est 4,78 points (VNUA) tandis que l'AI où la contribution est perçue comme moins significative attribue un score de 3,46 / 6 (UO1-JKZ au Burkina Faso). A travers les 14 partenariats, les résultats de l'enquête en ligne indiquent que l'instrument AI a plus fortement contribué à renforcer la capacité des universités à s'équiper d'une vision et d'une mission (par exemple dans le cadre de sa stratégie) (v.m. 4,55), ainsi qu'à disposer d'infrastructure adéquate (v.m. 4,43)

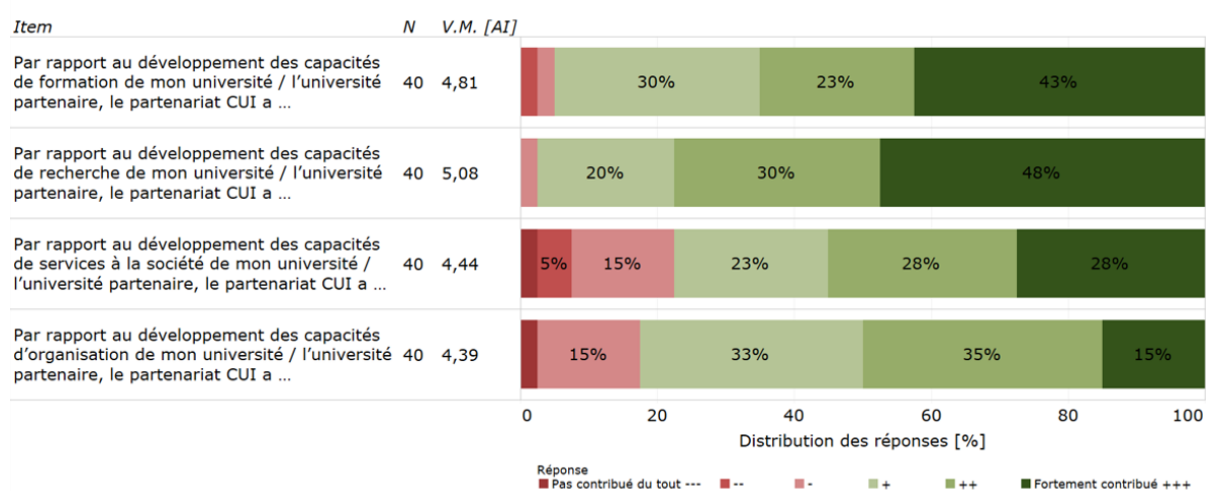
et aussi à intégrer des mesures sensibles au genre, ainsi qu'à faciliter l'interaction entre les différentes facultés et instituts (v.m. 4,31). A l'inverse, les participants notaient que la contribution de l'AI était plus limitée concernant la capacité à disposer d'assez de ressources pour financer les besoins liés au maintien des infrastructures (v.m. 3,77) ou encore à disposer d'une stratégie de durabilité (v.m. 3,91). A nouveau, il est important de noter ici la grande variété des résultats en les AI concernant la contribution des programmes aux aspects organisationnels. Il faut se rappeler ici que les changements observés au niveau des aspects organisationnels sont perçus comme les plus limités parmi les quatre axes de résultats attendus.

En dépit des réserves émises par certaines parties prenantes quant à la pertinence de l'AI de travailler sur le renforcement des capacités organisationnelles, il semble que l'AI soit équipé pour contribuer à ce type de chantier dans la mesure où le contexte n'est pas trop politisé. La facilitation de la gestion de la scolarité à l'UAM au Niger est également un bon exemple dans ce sens. On notera que les activités ayant rencontré le plus succès concernent des actions spécifiques qui sont directement liés aux capacités de recherche et de formation (ex : services administratifs des filières professionnelles à l'UAC au Bénin, l'appui aux infrastructures et aux équipements (laboratoires, centres de recherche, bibliothèques)).

#### 04. 2.1.3 / Continuité des résultats entre les programmes de Coopération universitaire institutionnelle (CUI) et les programmes AI

L'équipe d'évaluation a aussi interrogé les participants qui avaient connaissance des programmes précédents les AI à partager leur perception de la contribution des CUI aux<sup>14</sup> changements de capacités des EES partenaires avant 2014. Le nombre de personnes ayant répondu à cette question est de 40 sur les 220 participants à l'enquête en ligne.

**Figure 13: Perception des participants quant à la contribution des programmes CUI**



En moyenne les participants à l'enquête émettent une appréciation plus positive par rapport à la contribution des CUI au renforcement des EES partenaires, comparée à celle de l'AI. La perception des participants sur la contribution des AI était de 4,38 (v.m.) tandis que la contribution des programmes CUI est notée 4,79 (v.m.). Sur une échelle de 1 à 6, les participants ont indiqué que la contribution des CUI était plus forte dans le domaine de la recherche (v.m. 5,22) et de la formation (v.m. 5,00). La contribution des CUI aux aspects de services à la société et d'organisation sont plus faibles (v.m. 4,50 et 4,42 respectivement). On notera une

<sup>14</sup> L'UA à Madagascar, L'UCE en Equateur et l'UAM au Niger n'avaient pas bénéficié de cet appui.

grande différence entre les AI, avec une fourchette allant de 6,00 (UAC au Bénin) à 2,25 (UCE en Equateur). On peut supposer que cette différence entre la contribution des programmes CUI et AI peut être due au caractère central de la recherche et de la formation dans les CUI qui sont le cœur de métier des académiques impliqués tandis que les programmes AI intégraient également les aspects de services à la société et organisationnels.

Dans les entretiens, la plupart des parties prenantes consultées ont fait valoir que la continuité dans les partenariats est bénéfique au renforcement des capacités. Cependant, du point de vue des évaluateurs, le fait que les documents de planification des AI qui s'inscrivent dans la continuité des CUI ne demandent pas de réflexion sur l'atteinte des objectifs et les succès de l'approche de la phase précédente constitue une faiblesse de l'instrument.

#### 04. 2.1.4 / Principaux groupes cibles

Les **groupes cibles directs** des partenariats sont notamment les personnes qui reçoivent les bourses d'études, les chercheurs et enseignants des EES partenaires qui sont impliqués dans la mise en œuvre des programmes et participent à des missions d'échange Nord-Sud et Sud-Nord.

Les chercheurs et professeurs non-impliqués dans la mise en œuvre bénéficient aussi des programmes à travers l'effet sur les universités partenaires dans leur ensemble, notamment à travers les interventions ciblant les infrastructures ou les équipements. On note aussi la participation du personnel technique et administratif dans des formations ciblées.

Les **groupes cibles indirects** sont les autorités des universités partenaires, les partenaires belges impliqués dans les programmes et qui encadrent les doctorants en tirant profit du partage d'expérience et de la mise en réseau. Les futures générations d'étudiants qui bénéficieront de professeurs mieux formés font aussi partie des groupes cibles indirects. Les ONG et le secteur public sont dans une certaine mesure et dans certains contextes bénéficiaires de l'expérience des EES partenaires (en particulier l'UNSAAC au Pérou où les activités impliquant les populations locales sont formalisées dans le programme).

### 04. 2.2 / ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE L'AI

Globalement, le fait que les canevas de planification et de rapportage de l'instrument l'AI mettent l'accent sur les activités, et non sur le caractère structurel des changements auxquels les programmes contribuent, a constitué un **défi pour l'évaluation de l'efficacité de l'AI**. Bien que l'enquête en ligne ait permis de récolter des informations sur le renforcement des capacités, elle reste sujette à un biais et ne peut rendre compte de l'hétérogénéité des contextes.

Le croisement d'informations obtenues à travers différentes sources de données indique que **l'atteinte des objectifs est hétérogène entre les 4 axes de la Théorie du Changement et entre les 14 partenariats**. Le fait que le poids des objectifs au sein des quatre domaines varie fortement d'un AI à l'autre se répercute dans les changements auxquels les partenariats ont contribué. Par ailleurs, le fait que le niveau d'ambition des changements visés varie fortement selon les contextes se répercute également sur les résultats observés dans les EES partenaires. Globalement, **le renforcement des capacités de recherche et de la formation constitue une force de l'instrument**. Ce sont aussi les domaines les plus visés dans la programmation des 14 partenariats. **Les résultats sur les deux autres axes sont moins probants**. Comme seulement certains des partenariats ont mis l'accent sur le renforcement des services à la société, seuls quelques

partenariats ont pu fournir des exemples saillants d'avancés dans la matière. En ce qui concerne les aspects organisationnels, l'équipe d'évaluation note que ce domaine reste assez flou. D'une part, certains éléments des capacités organisationnelles peuvent avoir trait au domaine de la gouvernance des universités, qui reste un point délicat à aborder. D'autre part, certains éléments peuvent se trouver hors de portée des universités (voir aussi chapitre sur la pertinence). Ainsi, les résultats présentés ici sont influencés à différents niveaux, reflétant l'hétérogénéité au sein des 14 partenariats AI.

En termes de **renforcement de capacités de formation**, les objectifs prévus ont un poids important dans la programmation globale de tous les AI. Les perceptions des participants sont **positives** concernant la mesure dans laquelle les partenariats ont contribué à améliorer les capacités de formation des universités partenaires. En particulier, les partenariats ont contribué à améliorer la qualité des offres de formation et la visibilité des EES partenaires comme offrant des formations de qualité. L'AI à l'UAC au Bénin est le seul à avoir travaillé sur les formations professionnalisantes, visant expressément à améliorer l'employabilité. Parmi les autres partenariats, certains travaillaient sur le cycle de master, alors que d'autres se focalisaient sur la formation de doctorants. La formation doctorale constitue un élément clé de la relève académique, qui lie étroitement le renforcement de la formation et de la recherche. Les bourses constituent un élément important des partenariats à cet égard.

Cependant, le nombre absolu de bénéficiaires direct de bourses varie, et l'importance relative du nombre de bourses par rapport à la taille des EES partenaire est également très hétérogène.

Les objectifs liés au **renforcement des capacités de recherche** jouent un rôle important dans la programmation de tous les partenariats, sauf celui avec l'UAC au Bénin. Il est donc peu surprenant que les perceptions des parties prenantes quant aux changements auxquels les AI ont contribué dans ce domaine soient **très positives**. Encore une fois, la portée du soutien apporté varie selon les partenariats et couvre une variété d'approche : de la participation des EES partenaires à des symposiums, à la création d'écoles doctorales qui n'existeraient pas sans l'AI. La formation des PhD, la mise à disposition d'équipement et la mise en réseau constituent des éléments essentiels pour le renforcement des capacités de recherche. La valorisation de ces acquis dans la durée dépend du budget des EES partenaires / du système d'enseignement supérieur des pays partenaires (voir [section 4.6](#) durabilité).

Les objectifs liés au **renforcement de capacités de services à la société** ne représentent qu'une faible proportion des objectifs dans la programmation des AI dans leur ensemble. Seule une minorité de partenariats formalisent des objectifs dans ce domaine. Le partenariat avec la VNUA au Vietnam constitue un exemple réussi de la collaboration avec une ONG pour la recherche appliquée qui a abouti à la publication de policy papers. A l'UNSAAC au Pérou, des communautés andines ont été impliquées dans la recherche et dans des actions interdisciplinaires leur permettant d'améliorer leurs pratiques agricoles. Cependant, les AI dans leur ensemble ne semblent pas avoir apporté de contribution significative sur les habitudes d'associer la société civile ou la sphère politique aux activités des EES partenaires.

Finalement, le manque de précision par rapport à l'ambition de l'instrument AI en termes **d'objectifs de renforcement des capacités organisationnelles** se reflète dans des approches très hétérogènes des 14 programmes à cet égard. Les objectifs visés qui relèvent de la gouvernance se sont avérés être hors de la zone d'influence des partenariats dans plusieurs cas, même si cela aussi dépend du contexte. Les changements auxquels l'AI en Haïti a pu contribuer ont été appréciés par les parties prenantes consultées, même si le travail sur l'harmonisation des procédures n'a pas autant avancé que prévu.

Globalement, l'on remarque que les axes d'interventions les mieux articulés dans le Vademecum et qui correspondent le plus aux intérêts et compétences des parties prenantes impliquées sont ceux qui montrent les résultats les plus probants. On notera aussi que pour les AI qui donnent suite à des programmes CUI, la **continuité** des programmes était considérée comme un atout dans certains cas.

Finalement, du point de vue des évaluateurs, il est possible que si les formats de l'instrument AI obligeaient les porteurs de projets à articuler plus expressément de quelle manière leur partenariat contribue au renforcement des capacités autour des 4 axes de la TdC, alors une contribution de caractère plus structurel pourraient être atteinte.

## 04.3 / IMPACT DE L'INSTRUMENT AI

Le **critère d'impact** s'intéresse à la mesure dans laquelle les programmes contribuent aux changements sur le plus long-terme. Cette section rend aussi compte des résultats inattendus (positifs et négatifs).<sup>15</sup>

Les changements prévus sur le plus long-terme inclus dans la TdC sont : l'employabilité, la valorisation et diffusion de nouvelles connaissances auprès des groupes cibles, le renforcement des EES pour faire face aux défis de développement et le renforcement des EES comme agents du changement dans la société. Ces changements attestent des évolutions au sein des institutions. Ces objectifs identifiés sont censés contribuer à l'objectif global de développement de l'instrument AI d'induire le développement durable. A cet égard il convient de signaler que contrairement aux objectifs de moyen terme (outcome) abordés dans la [section 4.4](#) efficacité, les impacts à long-terme définis dans la TdC ne sont pas dérivés du Vademecum de l'AI. **Le Vademecum, qui constitue le principal document de référence pour les porteurs de projet, ne définit pas d'impact visé à long terme par l'instrument.** La formulation des impacts visés par l'AI était faite sur la base de la TdC générale de l'ARES ainsi que des discussions avec le groupe de pilotage lors de l'atelier TdC. Puisqu'il s'agit d'objectifs définis ex-post comme cadre analytique de cette évaluation, les documents de planification et les rapports des 14 partenariats ne font pas systématiquement référence à ces changements. L'analyse de la contribution des AI aux impacts définis dans ce chapitre est donc sujette à des limitations méthodologiques importantes. Par ailleurs, les changements au niveau impact se situent hors de la sphère d'influence immédiate des AI et les partenariats ne peuvent que contribuer à ces changements.

L'analyse s'est appuyée sur les entretiens (entre autres avec des groupes de pilotage) et l'analyse documentaire (documents stratégiques, rapports d'activités, rapports d'autoévaluation, entre autres). La qualité de la documentation a constitué un défi pour l'analyse des impacts car les formats de rapportage sont axés sur les activités. Comme mentionné dans le chapitre sur l'efficacité, alors que beaucoup des partenariats sont en cours depuis une vingtaine d'années, **les formats de rapportage ne demandent aucun compte-rendu sur l'historicité des partenariats** ou d'analyse sur la mesure dans laquelle les acquis des phases précédentes contribuent aux changements de long-terme.

### 04.3.1 / ANALYSE DE L'IMPACT DE L'INSTRUMENT AI

Dans les paragraphes suivants, l'équipe d'évaluation présente son appréciation des **effets pour chacun des objectifs à long-terme** définis dans la TdC, en fournissant des exemples concrets issus des 14 AI.

---

<sup>15</sup> Les facteurs qui ont influencé l'atteinte des objectifs d'impact sont traités dans la section 4.5. L'évaluation a trouvé que les facteurs influençant les résultats étaient en partie ceux qui avaient aussi eu un effet sur les objectifs d'impact et d'efficience des AI.



L'évaluation conclut que les programmes AI ont contribué à réaliser certaines avancées pour une partie des objectifs sur le long terme. Les données issues des entretiens et de la révision documentaire mettent toutefois en évidence la différence entre les partenariats concernant les avancées réalisées pour chacun des objectifs sur le long-terme.

En ce qui concerne **l'amélioration de l'employabilité**, il était attendu qu'en renforçant des capacités de recherche et de formation, les AI contribueraient à améliorer l'employabilité. D'après les données recueillies, seul le partenariat avec l'UAC au Bénin visait cela de manière explicite et était ainsi en mesure d'analyser sa contribution en la matière.

Le partenariat s'est concentré sur le renforcement de 10 filières professionnalisantes au cours de l'AI, et a aussi travaillé sur la récolte de données sur l'employabilité des étudiants suivant ces formations, en le comparant à d'autres formations non appuyées.

Ainsi, les premières enquêtes réalisées auprès des personnes ayant étudié dans les filières professionnalisantes appuyées par l'AI sont encourageantes en termes d'accès au marché du travail. Les filières montrent une meilleure employabilité que pour des étudiants d'un groupe de comparaison qui a également été sondé par l'AI. Il convient néanmoins de signaler que l'impact de l'AI reste localisé, car l'appui touche 10 filières professionnalisantes dans une université comptant 20 facultés et 84.755 étudiants. Par ailleurs, l'employabilité dépend non seulement de la qualité de la formation, mais aussi de la demande du marché de travail. Cependant, comme l'ont indiqué les parties prenantes impliquées dans cet AI, le fait que le programme mette en œuvre des études sur l'employabilité des étudiants contribue à ancrer la réflexion sur l'atteinte de cet objectif au sein de l'EES partenaire.

Un aspect particulier lié à l'employabilité auquel les AI peuvent contribuer est l'employabilité des académiques au sein des EES partenaires. A cet égard, l'évaluation a fait ressortir que bien que la formation de PhD offerte dans le cadre des AI soit généralement de haut niveau, sa contribution à la relève académique n'est pas un automatisme. Dans certaines universités partenaires comme l'UAC au Bénin ou l'UO1JKZ au Burkina Faso, le recrutement des ressources humaines formées dans le cadre de l'AI se heurte à un manque de ressources financières au sein des universités partenaires qui ne leur permet pas d'engager les doctorants formés. Dans le cas de l'UNIKIN en RDC, le recrutement des PhD formés est garanti mais les professeurs ayant un contrat ne peuvent pas subvenir à leurs besoins et doivent donc accumuler les postes. On assiste ainsi à un mouvement des professeurs des universités publiques qui se dirigent vers les universités privées ou d'autres secteurs où ils peuvent être engagés pour des salaires suffisants.

Il était également attendu que les AI contribuent à la **valorisation et diffusion de nouvelles connaissances auprès des groupes cibles** (sphère politique, ONG, communautés locales). D'un côté, les AI ont pu jouer un rôle en contribuant à une plus grande visibilité des EES partenaires en appuyant la diffusion de travaux scientifiques des académiques, par exemple à travers des colloques. D'un autre côté, on note que la diffusion des résultats de la recherche dans les AI reste encore fortement axée sur la sphère académique et que les efforts pour toucher des acteurs non-académiques sont plutôt une exception. L'équipe note ici que certains AI ont pu contribuer à la diffusion de nouvelles connaissances à travers la réalisation de travaux multidisciplinaires impliquant une variété d'acteurs. C'était notamment le cas de l'UNSAAC au Pérou, où des projets-actions ont été réalisés dans des communautés andines, visant à établir un lien entre les membres de l'UNSAAC et la population andine, ainsi qu'à partager des savoirs pratiques pour les communautés, tels que des techniques agricoles. Ces projets-là ont permis un transfert de connaissances aux communautés locales, basées sur leurs besoins et qu'elles peuvent appliquer de manière indépendante, telles que

l'application de techniques de production. Un livre sur les interventions, publié récemment, sera distribué dans les communautés. Ces expériences relèvent cependant d'initiatives localisées qui sont difficilement généralisables.

Les AI visaient également à renforcer les EES dans leur capacité de **relever des défis de développement**. Les données obtenues montrent que l'instrument AI a une certaine capacité pour contribuer à cet aspect. Cela a été le cas de quelques AI qui ont mis en lumière les liens entre le renforcement de la recherche et la pertinence pour les défis de développement dans le pays. C'est notamment le cas au Vietnam, où l'agriculture joue un rôle crucial. Le secteur fait face à plusieurs défis, notamment liés aux changements climatiques. Le renforcement de la recherche a donc un potentiel important pour soutenir les acteurs agriculteurs.

Dans le contexte de l'UR au Rwanda, on note que le renforcement du centre de biotechnologie est reconnu comme centre d'excellence au sein de l'université. Cela peut aussi encourager les jeunes à explorer les sujets de développement du pays en s'appuyant sur le centre de biotechnologie, et grâce au programme de master qui sera mis en place à travers un PFS. Selon plusieurs partenaires d'entretien, les cas de l'UMSS en Bolivie et de l'ITC Cambodge montrent une prise de conscience quant aux effets du renforcement des capacités de formation sur les défis de développement. A l'ITC, la formation d'ingénieurs a permis de répondre à une forte demande en ressources humaines qualifiées dans ce secteur dans le pays.

Enfin, l'instrument AI visait à contribuer au **renforcement des EES comme agents du changement dans la société**. L'équipe d'évaluation n'a pu recueillir que peu de données concernant cet aspect. Ceci peut suggérer que les liens conceptuels entre les capacités de recherche et de services à la société sont moins forts qu'originellement pensé lors de l'élaboration de la TdC. On peut tout de même citer dans ce contexte le cas du centre de biotechnologie à l'UR qui compte sur le rôle des PAR pour devenir des ambassadeurs du centre dans la recherche de financement pour mener le centre à l'autosuffisance financière et ainsi compléter les efforts de l'ARES. Ceci s'est concrétisé lors de la conférence annuelle sur la biotechnologie organisée à l'UR. ARES a soutenu le développement de cette conférence et d'autres acteurs se sont ainsi impliqués en envoyant des experts et des équipements.

#### **04. 3.1.1 / Effets imprévus positifs et négatifs**

Dans cette section, l'équipe s'est intéressée aux effets observés qui n'étaient pas prévus par les programmes AI. Un effet inattendu positif observé dans le cadre du partenariat au Burundi s'est concrétisé lorsque le Burundi traversait une crise politique. Dans ce contexte, la continuité au sein du partenariat académique a été un élément de solidarité qui a permis aux académiques de se sentir moins isolés et de voir une perspective pour la poursuite de leurs carrières. A l'UO1-JKZ au Burkina Faso, le déploiement de l'outil OKAPI pour la gestion de la scolarité a suscité un certain engouement menant l'université à contribuer financièrement à ce résultat, ce qui n'est pas attendu par les acteurs belges.

Bien que certains EES partenaires font face à un défi financier pour employer les ressources humaines formées en tant que professeurs, ces ressources humaines ne sont pas nécessairement perdues pour le secteur de l'éducation nationale dans les pays partenaires. Par exemple, dans le cas du Vietnam, les entretiens indiquent que le transfert des professeurs vers des universités privées peut constituer un effet multiplicateur pour la diffusion de nouvelles connaissances au-delà des universités partenaires de l'AI.

## 04. 3.2 / ÉVALUATION DE L'IMPACT DE L'INSTRUMENT AI

Comme mentionné, l'analyse de l'impact se basait sur une appréciation d'atteinte des objectifs de long-terme formulée ex-post. Le **manque de définition des impacts** visés par l'AI sur le long-terme dans le Vademecum constitue une **faiblesse dans la conception de l'instrument**. Ceci a pour conséquence un manque d'articulation entre les concepts des programmes et leurs rapports qui n'expliquent pas de quelle manière et dans quelle mesure les partenariats respectifs comptent y contribuer dans leur contexte respectif. Ce phénomène est accentué par le fait que les formats de rapportage n'invitent pas les programmes à mener une réflexion sur les impacts. L'évaluation considère que cela constitue une opportunité manquée, car le caractère flexible des AI dans la conception des programmes est considéré comme une **force** de l'instrument qui pourrait permettre de contribuer à des impacts particulièrement pertinents dans les contextes respectifs. En témoignent les exemples qui ont pu être identifiés, notamment :

- » les avancées en termes d'employabilité auxquelles contribue l'AI avec l'UAC au Bénin en travaillant expressément sur la formation professionnelle, ou encore
- » la valorisation des résultats de la recherche auprès des groupes cibles au Pérou.

Par ailleurs, le **manque de compte-rendu sur l'historicité des partenariats** dans les documents de projets limite la possibilité d'analyser dans quelle mesure il est plausible que les partenariats aient contribué à des impacts sur le long-terme.

Certains **effets imprévus** se sont aussi concrétisés au sein de certains AI. Certains sont plutôt positifs et doivent faire l'objet d'une réflexion sur les mécanismes qui pourraient être capitalisés et reproduits. Un exemple concerne la dimension sociale des AI, en particulier dans les contextes difficiles, comme au Burundi. L'AI était considéré comme un élément de solidarité pour les professeurs, leur donnant des perspectives d'avenir lorsque les troubles politiques ont impacté la vie universitaire. On souligne aussi que le recyclage des professeurs des universités publiques vers les universités, bien que regretté par les EES partenaires, constitue un potentiel effet multiplicateur au niveau du paysage universitaires des pays partenaires.

## 04.4 / EFFICIENCE DE L'INSTRUMENT AI

Sur la base du critère OCDE-DAC, l'analyse de l'efficacité se concentre sur la mesure dans laquelle l'AI a produit des résultats de façon économique dans les temps impartis. L'analyse porte sur deux aspects : 1) l'adéquation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs définis et 2) la qualité de la gestion des programmes.<sup>16</sup>

### 04. 4.1 / ANALYSE DE L'EFFICIENCE DE L'INSTRUMENT AI

#### 04. 4.1.1 / Adéquation des moyens

L'évaluation examine dans quelle mesure les **ressources humaines, financières et matérielles sont adéquates** pour atteindre les objectifs et si leur utilisation était stratégique.

---

<sup>16</sup> Les facteurs qui ont influencé l'efficacité des AI sont traités dans la section 4.5. L'évaluation a trouvé que les facteurs influençant les résultats étaient en partie ceux qui avaient aussi eu un effet sur les objectifs d'impact et d'efficacité des AI.

Tout d'abord, les participants à l'enquête avaient été invités à apprécier la mesure dans laquelle les objectifs pour leur partenariat étaient adaptés aux moyens disponibles sur une échelle de 1 (Beaucoup trop modestes) à 5 (Beaucoup trop ambitieux). Globalement, les résultats de l'enquête montrent que les parties prenantes interrogées considèrent que les ressources sont adaptées aux objectifs, avec une valeur médiane de 3.31 / 5. Les résultats ne montrent pas une variation significative entre les partenariats. L'appréciation plutôt positive de l'adéquation des moyens s'est aussi confirmée au cours des entretiens.

Concernant les **ressources financières**, les données recueillies montrent qu'elles sont globalement suffisantes. Les budgets sont conséquents pour tous les AI, comme expliqué ci-dessus. Toutefois, comme expliqué dans la voir [section 4.1](#) pertinence et [section 4.2](#) efficacité, les ambitions de l'instrument de toucher une dimension transversale à finalité institutionnelle et la mesure dans laquelle ces objectifs sont priorisés dans chacun des partenariats reste inégale.

Par ailleurs, certaines parties prenantes ont averti du risque de dépendance financière qui pourrait surgir dans les cas où les budgets des AI seraient très élevés par rapport aux budgets de fonctionnement des universités partenaires. Un point positif soulevé lors des entretiens avec les différentes parties prenantes était la flexibilité du budget AI. C'était notamment le cas à l'UEH en Haïti, dans le cadre duquel il était possible de transférer une partie des lignes budgétaires à l'année suivante lorsque l'instabilité politique a retardé la mise en œuvre des activités.

Concernant les **ressources humaines**, l'engagement des personnes impliquées dans les partenariats constitue une valeur ajoutée. Les personnes interrogées ont indiqué que les ressources humaines étaient adéquates. Les interlocuteurs reconnaissent dans ce cadre la valeur ajoutée de la structure interinstitutionnelle des acteurs belges. Ainsi, dans chaque partenariat, un ensemble d'universités belges sont représentées, apportant une diversité de perspectives aux projets et en élargissant le réseau potentiel auquel les partenariats peuvent faire appel pour les appuyer dans des domaines spécialisés. C'est le cas par exemple à l'UO1-JKZ qui pouvait compter sur des profils compétents au sein de l'ULB pour répondre aux besoins de personnel dans le secteur de la communication. Les personnes interrogées soulignent aussi l'engagement des acteurs belges dans chacun des partenariats comme une grande valeur ajoutée en comparaison avec d'autres bailleurs qui se concentrent sur un appui essentiellement financier. Les acteurs belges se démarquent par leur approche basée sur l'appui financier couplé à un accompagnement d'experts qui sont impliqués dans la mise en œuvre des activités.

Bien que l'engagement des parties prenantes impliquées constitue une force de l'instrument, quelques faiblesses concernant l'adéquation des ressources humaines ont aussi été identifiées. On notera tout d'abord la charge de travail entre les professeurs et les administratifs au sein des groupes de pilotage. Certaines personnes impliquées ont une charge de travail élevée et ne peuvent pas dédier suffisamment de temps à leurs fonctions au sein du groupe de pilotage de l'AI. Cet aspect était aussi lié à la question de la valorisation de leur engagement dans l'AI par les universités partenaires. C'est par exemple le cas en DR Congo où l'Etat n'a pas les moyens d'assurer des salaires suffisants aux professeurs pour subvenir à leurs besoins. Les professeurs doivent donc cumuler plusieurs engagements dans différentes universités ou même en dehors et ont moins de temps à consacrer aux activités de l'AI. Enfin, les données de l'évaluation mettent en évidence un point important concernant la sélection des groupes de pilotage des AI. Par exemple, l'implication de personnes en position de prise de décision peut être importante pour la bonne conduite des activités et l'ancrage au niveau institutionnel. Cependant, cela peut aussi alimenter la situation mentionnée précédemment au niveau de la disponibilité des membres du GP et leur charge de travail. Dans ce cadre, la question de la distribution des postes parmi les membres du GP belge se pose également sachant que la

nomination se fait actuellement entre les universités sur base d'équilibre politique. Les informations recueillies suggèrent qu'elle devrait plutôt se faire en fonction des compétences. Par exemple, dans le cas du partenariat avec l'UB, la personne en charge du volet informatique n'a pas le profil adéquat pour cette activité (professeur de droit). Il existe des personnes ressources possédant une expertise spécifique auxquelles les AI peuvent faire appel mais il est impératif que la personne en charge soit la plus qualifiée pour le poste.

Enfin, l'adéquation des **ressources matérielles** était considérée comme globalement bonne, avec quelques différences entre les AI. Un point fort soulevé lors des entretiens avec les parties prenantes était l'investissement en ressources matérielles couplé à des formations. D'autre part, les interlocuteurs valorisaient le fait que les investissements en ressources matérielles étaient faits sur la base des demandes des partenaires. Deux autres points corrélés sont aussi importants à mentionner, en commençant par la question des ressources disponibles pour certaines universités qui n'ont pas assez de fonds propres pour assurer les dépenses en infrastructure. C'est notamment le cas à l'UO1-JKZ au Burkina Faso.

Ce manque de moyen pour investir dans les ressources matérielles est aussi un sujet important pour les doctorants. En effet, ceux qui bénéficient d'une bourse pour un séjour en Belgique pour leur thèse retournent ensuite dans leur université mais les conditions pour la recherche ne sont plus les mêmes, en particulier en termes d'équipements. Les étudiants sont parfois retardés dans leur recherche pour cette raison. Dans ce cadre, il a aussi été mentionné que ces bourses qui couvrent les séjours en Belgique sont suffisantes lorsque les étudiants sont en Belgique et leur permettent de dédier l'intégralité de leur temps à la recherche.

En termes d'**utilisation stratégique des ressources** disponibles, l'analyse a identifié des points positifs et négatifs. En ce qui concerne l'utilisation des **ressources humaines**, les résultats sont mitigés. Les données de l'évaluation suggèrent que le personnel impliqué dans les AI est compétent et dans son élément pour mener les activités. Les interlocuteurs belges soulignaient la grande valeur ajoutée de la composition des équipes de coordination composées d'un gestionnaire académique et d'un gestionnaire administratif qui est fortement appréciée. A ce propos, les données recueillies lors des entretiens indiquent que les parties prenantes impliquées dans les groupes de pilotage ne se sentent par contre pas bien placées pour travailler sur des aspects de gouvernance académique (voir aussi [section 4.1](#) pertinence). Un élément qui, bien qu'il ne figure pas comme objectif explicite de l'instrument, joue un rôle dans plusieurs partenariats. On notera aussi une faible représentation des Hautes Ecoles dans les partenariats, associées seulement au Bénin. Ceci découle peut-être du fait que Hautes Ecoles fonctionnent différemment. En effet, les Hautes Ecoles ont des calendriers de travail et des compétences spécifiques (surtout pédagogiques pour les partenariats dans le Sud) différentes de celles des universités membres de l'ARES. Elles sont par ailleurs peu représentées à la CCD. Concernant l'**utilisation des ressources financière**, les données de l'évaluation montrent que la planification sur la base d'un budget cadre pour cinq ans et un déboursement annuel a plutôt bien fonctionné. En effet, les besoins évoluent au fil des ans et pourraient être plus importants au moment du lancement d'un AI qu'au cours de la dernière année. Par exemple, à l'UR au Rwanda, les besoins en infrastructures étaient plus importants au début de l'AI, en particulier pour la création d'une station piscicole, que pour les autres années qui se concentraient sur le maintien et sur l'indépendance financière de la station. Certains interlocuteurs ont aussi indiqué que les calendriers académiques pourraient être davantage pris en compte dans la planification budgétaire. Ceci pourrait contribuer à assurer que des activités puissent être mises en œuvre même en période de vacances scolaires. Enfin concernant l'utilisation des **ressources matérielles**, certains partenaires d'entretiens ont émis des doutes sur s'il y avait systématiquement des procédures en place pour assurer qu'à la fin des programmes, les biens matériels achetés avec les budgets de l'AI demeurent sous la gestion des EES partenaires et non sous la mainmise d'individus impliqués dans les programmes.

Plusieurs membres des comités de pilotage belges ont également critiqué une certaine opacité quant aux **autres partenaires de la coopération universitaire** présents dans les universités partenaires, ce qui constitue un certain risque de double-emploi. Dans le contexte bolivien, au moment de l'identification de l'objectif lié à la formation, l'ARES avait développé un chiffre cible mais le bailleur suédois lui aussi travaillait déjà sur ce même objectif dans l'université.

#### **04. 4.1.2 / Qualité de la gestion**

Dans cette section, l'évaluation examine dans quelle mesure la gestion et les procédures étaient adéquates et de **qualité** pour atteindre les objectifs. Globalement, les résultats de l'enquête montrent une grande satisfaction des participants à l'enquête quant à la qualité des partenariats avec un score de 5.22 sur une échelle de 1 à 6 (6 étant la plus grande satisfaction des participants).

Les résultats montrent un score de satisfaction légèrement plus élevé pour les participants des universités partenaires (5.60) par rapport aux participants belges (4.95).

En ce qui concerne la **structure du programme**, les données de l'évaluation montrent que la structure en groupes de pilotage (GP) est appréciée. Un grande partie des interlocuteurs ont jugé favorablement la distribution des ressources humaines en groupes de pilotage et en PAR. Cela permet de créer et renforcer le tissu relationnel fort et par là renforcer la coopération, tout en maintenant le lien avec les objectifs du projet. Toutefois, la coordination entre les PAR belges et locaux n'était pas toujours optimale et représentait une opportunité manquée pour une meilleure gestion du partenariat. Enfin, concernant la **marge de manœuvre** dont disposent les GP, elle est plutôt bonne. Les GP ont la possibilité de revoir les activités, reformuler leur résultats à atteindre, parfois fusionner certains résultats et ils ont aussi une certaine flexibilité pour l'allocation des budgets par résultats. Cette marge de manœuvre peut être entravée par des facteurs de contexte, comme par exemple les changements d'équipe, les troubles politiques ou encore les procédures administratives et financières du pays partenaire.

D'autre part, l'équipe d'évaluation trouve que **le système de S&E présente des faiblesses**. Alors que les entretiens ont indiqué que l'accompagnement d'un expert en cadre logique pour formuler les programmes des AI respectifs était considéré comme positif pour établir un programme cohérent, le potentiel de cet instrument n'est pas valorisé. Sur la base de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluation note que la qualité des cadres logiques est hétérogène et que certains ont des faiblesses significatives par rapport aux indicateurs formulés qui ne correspondent pas aux critères de qualité SMART. Par ailleurs, alors que les indicateurs définis dans le cadre logique pourraient être un outil fort pour rendre compte des avancées par rapport aux programmes respectifs, le format de rapportage AI ne demande pas aux programmes de rendre compte de leur avancement par rapport aux indicateurs qu'ils se sont fixés. De plus, le format de rapportage ne demande aucune appréciation qualitative de la contribution des programmes au renforcement structurel des capacités partenaires selon un format uniforme qui permettrait à l'ARES de compiler facilement les données à travers des différents programmes.

Concernant la répartition des **rôles et responsabilités**, les données sont globalement mitigées. L'attribution des rôles et des responsabilités des personnes impliquées dans les GP semblent globalement appréciée, à l'exception de la distinction entre le rôle du gestionnaire ARES et le rôle du gestionnaire universitaire. D'autre part, l'attribution des responsabilités des personnes impliquées dans l'AI semble généralement appréciée même si les interlocuteurs soulèvent la question des ressources humaines impliquées dans les GP. Les entretiens ont montré que le niveau hiérarchique duquel sont issus les membres du GP local peut affecter la

qualité de la gestion. Si ces personnes sont trop haut placées dans l'université partenaire, ceci peut constituer le risque qu'ils ne trouvent pas assez de temps à dédier à l'AI. Si ces personnes ne sont pas assez haut placées, ceci constitue le risque qu'elles n'aient pas la crédibilité suffisante pour faire avancer les dossiers au sein de l'université partenaire.

Au niveau de la constitution des programmes, les interlocuteurs soulignent que **l'identification des objectifs se fait dans des temps trop courts**. Les procédures de sélection des participants aux formations ont aussi fait l'objet d'observations de la part des parties prenantes. Dans certains cas, la sélection est parfois tributaire de préférences locales sur base de critères non transparents pour les parties prenantes belges.

#### **04.4.2 / ÉVALUATION DE L'EFFICIENCE DE L'INSTRUMENT AI**

Sur la base des résultats présentés ci-dessous, l'équipe d'évaluation conclut que l'efficacité de l'instrument AI est assez bonne, mais profiterait de quelques ajustements au niveau des procédures qui régissent la gestion.

Au niveau de l'adéquation des ressources, les données de l'évaluation suggèrent que les ressources financières, humaines et matérielles sont satisfaisantes pour atteindre les objectifs définis du point de vue des parties prenantes impliquées. En termes de ressources financières, on note que les montants des budgets sont un point fort car ils sont assez conséquents pour permettre d'aborder des aspects stratégiques. Cependant, l'appréciation de l'adéquation des budgets pour le contexte est difficile à apprécier étant donnée l'hétérogénéité dans le niveau d'ambition des partenariats, mais aussi par rapport aux contextes différents dans lesquels ils s'inscrivent. Les ressources humaines sont adéquates. Le caractère interinstitutionnel des acteurs belges impliqués est considéré comme une valeur ajoutée, ainsi que l'implication des profils administratifs dans les équipes de coordination. Toutefois, la sélection des profils dans les groupes de pilotage est parfois remise en question, en particulier en ce qui concerne les compétences spécifiques nécessaires à certains objectifs du programme et la valorisation de la participation aux GP. On notera par ailleurs que les Hautes Ecoles sont encore peu impliquées dans les partenariats. La dotation en ressources matérielles est aussi considérée comme un point fort d'après les données de l'évaluation.

En termes d'utilisation des ressources, les interlocuteurs ont apprécié la flexibilité de l'outil et la marge de manœuvre dont disposent les équipes pour revoir les objectifs, reformuler des résultats ou encore réorienter certains fonds entre activités ou d'une année à l'autre. La systématisation des procédures pour garantir une passation des équipements achetés aux institutions partenaires reste à vérifier. Par ailleurs, l'opacité quant aux appuis fournis aux EES partenaires par d'autres acteurs de la coopération académique constitue un risque de double-emploi.

Au niveau de la qualité de la gestion des programmes, les données de l'évaluation démontrent que les parties prenantes sont globalement satisfaites des procédures et de la qualité des programmes. La structure sous forme de groupes de pilotage Nord-Sud est appréciée et jugée utile. La communication et la coordination entre les GP belges et locaux est bien sûr un facteur important pour le partage de connaissance, l'apprentissage ou le développement de relations de confiance qui peut aussi avoir une influence sur la qualité du programme. Dans ce cadre, la diversité des profils dans le COPILS est un grand atout. Les rôles et les responsabilités au sein des programmes pourraient bénéficier de plus de clarté concernant la distinction entre le gestionnaire ARES et le gestionnaire universitaire. Enfin, il est important de mentionner ici les observations sur les faiblesses identifiées du système de suivi et évaluation au niveau des partenariats. Au-delà des considérations pour le suivi de l'atteinte des résultats, cela peut aussi avoir un impact sur la capacité de



l'ARES à obtenir une vision complète de la qualité d'un partenariat. En effet, le fonctionnement actuel est que les programmes sont reconduits et la coopération belge est un acquis immuable en dépit du manque de données fiables et complètes sur les résultats atteints et les effets obtenus.

En ce qui concerne, les procédures qui régissent les programmes, les avis sont mitigés. Les cadres logiques ont un potentiel considérable pour le suivi-évaluation qui n'est pas encore suffisamment valorisé. Les délais courts pour identifier et formuler les programmes des AI sont aussi considérés comme un point à revoir. Enfin, les partenaires d'entretien ont souligné que le déblocage des fonds et les procédures administratives peuvent parfois alourdir les processus. Ce point peut être accentué par les décalages dans les calendriers académiques, mettant en attente certaines dépenses.

## 04.5 / FACTEURS D'INFLUENCE

Comme annoncé dans les [sections 4.2](#), [4.3](#) et [4.4](#), l'équipe d'évaluation a aussi recueilli des informations sur les facteurs ayant affecté les résultats. Ces facteurs ne sont pas seulement d'ordre contextuel, qui ont un poids particulièrement fort dans l'atteinte des résultats, mais concernent aussi des aspects internes et externes qui viennent affecter les résultats dans le domaine de l'efficacité. Dans un premier temps, nous présentons des éléments au niveau du contexte des AI qui ont affecté les programmes dans leur ensemble. Nous présentons ensuite les éléments qui ont eu une influence sur des résultats en particulier.

Les données de l'évaluation permettent de souligner quelques aspects notables en ce qui concerne les caractéristiques frappantes des **contextes institutionnels** qui peuvent avoir un effet sur les programmes. Certains éléments du contexte organisationnel ont été considérés comme défavorables pour la conduite des programmes. On citera notamment les **troubles politiques** dans les pays partenaires, comme au Burundi où les troubles pré- et post-électorales ont entraîné la suspension des missions Nord-Sud (les missions Sud-Nord et Sud-Sud étaient toutefois maintenues) et éventuellement la suspension de la coopération belge. Le programme a été revu pour se concentrer sur un programme de renforcement de capacités institutionnelles. Les mouvements sociaux et de blocage des universités ont aussi touché l'UNIKIN en RDC en raison des grèves qui ont bloqué les campus. A l'UEH en Haïti, l'**instabilité chronique** a constitué un frein important pendant deux ans, ayant pour conséquence de perdre de nombreux jours de travail en raison de l'insécurité dans les rues de la capitale.

Comme mentionné, le **fonctionnement des universités partenaires** a été dans certains cas un frein à la mise en œuvre des activités dans les temps impartis. Dans le cas du partenariat avec l'UCE en Equateur, la signature de la convention entre l'ARES et l'UCE n'a été signée qu'en 2015 tandis que le partenariat avait démarré en 2014. Malgré ce retard, les groupes de pilotage ont su mettre à profit cette situation pour investir dans une meilleure vision des appels à projets pertinents pour les centres de recherche couverts par le partenariat et préparer la documentation nécessaire. Ce démarrage plus lent que les autres partenariats aura aussi été l'occasion de valoriser l'engagement des partenaires en organisant des réunions plus fréquemment qu'initialement anticipé. Les **changements d'équipes rectorales** dans les universités partenaires ont affecté les résultats car les changements au niveau du rectorat vont souvent de pair avec les changements des équipes académiques et donc des homologues du programme. Cela signifie que les liens doivent être rétablis avec les nouveaux homologues et les visions et approches des programmes doivent être mutuellement comprises. On notera dans ce cadre que le partenariat AI à Madagascar a proposé certaines mesures d'atténuation pour faire face au défi du changement d'équipe au cours du partenariat. Les risques que représentent ces changements, identifiés ci-dessus, se sont concrétisés au sein de cet AI (difficulté



d'atteindre une compréhension commune des objectifs initialement fixés, retards des activités, appropriation, entre autres). Pour faire face à cette situation, les parties prenantes belges et malgaches du résultat R3 axé sur les méthodes et approches pédagogiques se sont accordés sur l'organisation d'une courte mission des partenaires malgaches en Belgique. L'objectif de cette mission était d'apporter une dimension opérationnelle concrète aux objectifs formulés lors du démarrage de l'AI à Madagascar. Les parties prenantes ont considéré que cette mesure avait permis d'obtenir une meilleure compréhension des homologues malgaches de l'objectif lié à la pédagogie universitaire et la possibilité pour le PAR d'observer la mise en œuvre dans le contexte universitaire belge. La restitution de la mission auprès du groupe d'experts appuyant la mise en œuvre a contribué à une certaine appropriation et une contextualisation des approches adaptées au contexte de l'EES partenaire.

On note que la mesure dans laquelle les effets induits sont adoptés de manière durable dépend aussi de **l'implication des autorités** des universités. Dans certains pays, l'engagement des autorités a aussi été un élément favorable à la mise en œuvre du programme, comme dans le cas de l'UR. D'autres éléments comme la **charge de travail** des académiques peut impacter leur disponibilité pour mener les activités au sein de l'AI, comme à l'UO1-JKZ au Burkina Faso ou à l'UMSS en Bolivie. Certains ont été favorablement considérés, comme la motivation des PAR qui ont contribué à mener les activités à bien comme à l'UO1-JKZ au Burkina Faso ou à l'UAM au Niger.

Certaines parties prenantes consultées pour cette évaluation ont également soulevé la question de l'analyse du contexte dans la formulation des programmes, au moment de définir le **niveau d'ambition** des partenariats AI. On notera que la continuité des AI peut avoir un potentiel positif pour l'atteinte des résultats mais il n'est pas toujours valorisé. En effet, certains partenariats étaient financés depuis plus de 20 ans mais la programmation du plan quinquennal actuelle ne met pas assez en avant dans quelle mesure les activités étaient pensées sur cette base. Dans le contexte de l'UO1-JKZ au Burkina Faso, le renforcement des écoles doctorales est un héritage essentiel du programme Ad-Hoc tant pour la formation que pour la qualité de la recherche. Certaines formations ont été organisées avec l'appui des écoles doctorales sur des sujets techniques démontrant une mise en lien des résultats du programme. Cependant les écoles doctorales auraient pu jouer un rôle davantage important pour le développement des procédures. Une perspective est que le programme AI n'a pas su **tirer profit des acquis** du programme Ad-Hoc précédent. Ceci est aussi influencé par les changements d'équipe et le manque de conception de pérennité. Les parties prenantes ont donc le sentiment de recommencer à 0.

Concernant les facteurs qui ont pu affecter les résultats liés à la **recherche**, on note qu'en général la précarité des emplois dans les EES partenaires reste un défi. C'est le cas à l'UMSS où plus de 80% des enseignants sont employés dans le secteur privé ou dans des institutions publiques et donnent seulement des cours à l'université. Cela a eu un effet sur le niveau de leur implication pour améliorer la recherche dans l'université publique partenaire.

## **04.6 / DURABILITÉ DE L'INSTRUMENT AI**

Le **critère de durabilité** vise à évaluer si les effets d'une intervention et/ou les changements atteints perdureront une fois l'intervention terminée. Dans le cadre de cette évaluation spécifiquement, évaluer la durabilité des partenariats AI consiste tout d'abord à analyser la durabilité institutionnelle. L'évaluation examine dans quelle mesure les ressources humaines formées au sein des EES du Sud sont susceptibles d'y être intégrées à long terme. Il s'agit également d'analyser dans quelle mesure les procédures développées

dans les structures des EES sont intégrées dans les EES du Sud, et enfin d'examiner le niveau d'appropriation des partenariats AI par les partenaires du Sud. L'évaluation s'intéresse aussi à la durabilité financière, c'est-à-dire les opportunités et la capacité des partenaires du Sud à trouver des sources de financement pour poursuivre les activités de recherche et de formation, de services à la société, et les aspects organisationnels ou garantir le fonctionnement des équipements acquis. La durabilité technologique, quant à elle, examine la capacité des EES à utiliser les équipements introduits dans le cadre de l'AI sans appui extérieur.

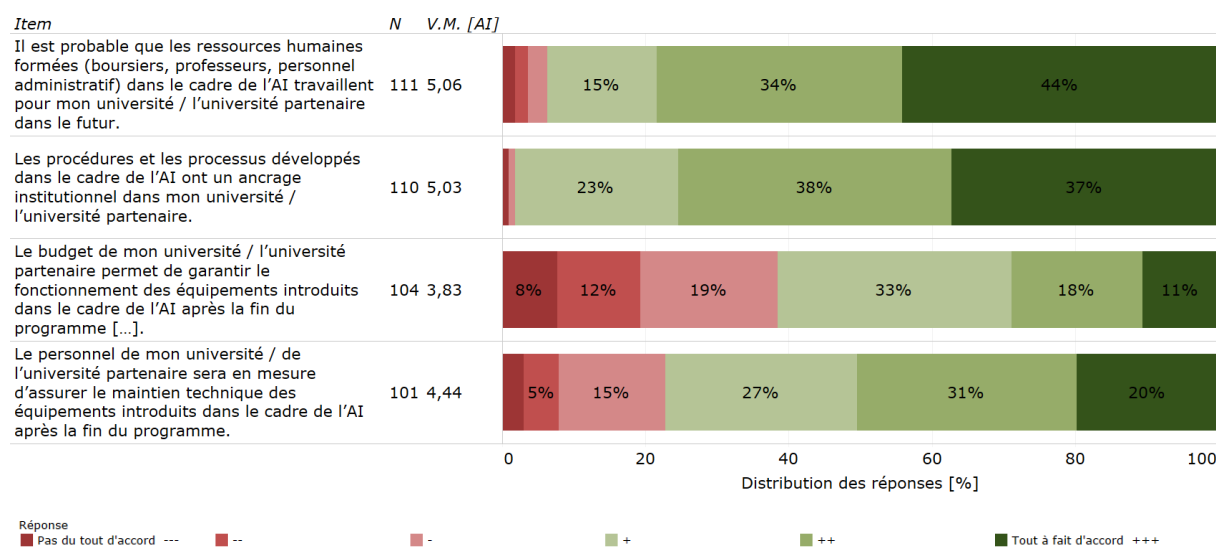
Pour effectuer cette analyse, l'équipe d'évaluation s'est basée sur les résultats de l'enquête en ligne ainsi que sur les informations collectées lors des entretiens.

#### **04. 6.1 / ANALYSE DE LA DURABILITÉ DE L'INSTRUMENT AI**

Dans les paragraphes suivants, l'équipe d'évaluation présente tout d'abord la perception globale des parties prenantes concernant la **probabilité que les résultats des partenariats AI perdurent**. Nous examinerons ensuite chacune des dimensions de la durabilité (institutionnelle, sociale, financière & technologique) en détail pour apprécier dans quelle mesure les **résultats peuvent être maintenus dans le temps**. L'analyse se base sur les perceptions des partenaires d'entretien. Enfin, le chapitre mettra en évidence les **risques pour la durabilité des AI**.

Globalement, les participants à l'enquête expriment une perception plutôt positive du potentiel de durabilité des AI. L'équipe d'évaluation note cependant que les avis exprimés dans le cadre des entretiens ont parfois été moins optimistes (voir analyse approfondie dans les sections suivantes). Toute catégorie de durabilité confondues, les participants à l'enquête attribuent une note moyenne de 4,58 / 6 (sur une échelle de 1 « Pas du tout d'accord » à 6 « Tout à fait d'accord »). On notera une différence assez marquée entre les AI, avec le score le plus haut atteignant 5,25 / 6 (VNUA) et le score le plus bas de 3,67 / 6 (UAC). D'après les résultats présentés dans le graphique ci-dessous, on note que 78 % des participants estiment qu'il est probable (34 %) ou très probable (44%) que les ressources humaines formées dans le cadre du partenariat travaillent pour l'EES du Sud par la suite. C'est la dimension de la durabilité sur laquelle les participants sont les plus optimistes dans l'enquête (v.m. 5,06 / 6). Le deuxième aspect le plus positivement évalué est l'ancrage des processus au niveau institutionnel avec une valeur moyenne de 5,03 / 6. L'appréciation moyenne de la mesure dans laquelle le personnel de l'université partenaire sera en mesure d'assurer le maintien technique des équipements introduits après la fin du programme est de 4,44 / 6. L'aspect de durabilité sur lequel les participants se sont montrés le moins optimiste est que le budget de l'EES partenaire permettra de garantir le fonctionnement des équipements introduits (v.m. 3,83 / 6).

**Figure 14: Perception des participants quant à la probabilité de la durabilité des AI**



On soulignera une différence assez marquée, d'environ 1 point sur une échelle de 1 à 6 (v.m. 0,86) entre les perceptions des participants belges par rapport aux participants des universités partenaires. En effet, les participants des universités partenaires sont globalement plus optimistes que les participants belges concernant les perspectives de durabilité des partenariats AI. L'écart est particulièrement marqué sur la capacité des universités à assurer le maintien technique des équipements introduits dans le cadre de l'AI (v.m. 1,18).

#### 04. 6.1.1 / Durabilité institutionnelle

Tandis que les parties prenantes dans l'enquête se sont montrées optimistes quant à la probabilité que les ressources humaines formées travaillent pour l'EES du Sud par la suite (v.m. 5,06), les entretiens ont aussi fait ressortir des défis dans certains contextes. Globalement, la formation doctorale dans le cadre des AI peut contribuer à la relève académique dans les pays partenaires. Des défis sont cependant liés aux **politiques de recrutement des ressources humaines** des EES partenaires, qui s'inscrivent dans le contexte du financement de l'éducation supérieure des pays partenaire. Ici, la situation se présente de manière différente selon les AI. À l'UNIKIN, le potentiel de durabilité est très haut vu que l'AI se focalise sur la formation doctorale et que les boursiers PhD ont déjà un emploi garanti par l'UNIKIN comme professeur une fois qu'ils obtiendront leur diplôme. Cela bénéficiera aussi aux capacités de recherche de l'UNIKIN. Pour d'autres AI, les procédures ne sont pas aussi définies concernant le recrutement et les EES souffrent d'un manque de ressources financières pour assurer l'intégration des ressources humaines (Burkina, Bolivie, etc.). Au Bénin, les bénéficiaires des formations pédagogiques sont des agents permanents de l'Etat, ils resteront donc au service de l'UAC s'ils ont déjà un emploi. A nouveau, les contextes de chacune des universités est distinct et peut avoir une influence plus ou moins grande sur la durabilité des résultats des AI.

Concernant la **valorisation** dans la durée **des compétences de recherche** appuyées par les programmes, une image plutôt positive émerge mais le financement de la recherche reste incertain pour certaines EES partenaires. D'un côté, dans un certain nombre d'EES partenaires, les parties prenantes notent un engouement en faveur de la recherche. A l'ITC au Cambodge, l'AI a contribué à cet engouement à travers le renforcement des capacités de recherche, selon les personnes consultées. En même temps, les parties prenantes estiment que la culture de la recherche a suffisamment pris de l'élan à l'ITC pour que l'université partenaire consacre un budget pour les activités de recherche même après la fin de l'AI. A l'UMSS et à l'

UO1-JKZ, les AI ont aussi contribué à un plus grand intérêt des EES partenaires pour la recherche et la prise en compte de considérations éthiques dans les activités de recherche. Selon les parties prenantes, ces habitudes de travail sont susceptibles de perdurer dans le temps. A l'UB, certains interlocuteurs mentionnent que grâce à l'école doctorale, une "pipeline" de chercheurs a pu se former. Cependant, plusieurs parties prenantes ont aussi fait valoir que la valorisation des compétences de recherche dans la durée peut être limitée par des budgets très serrés des universités partenaires. Ainsi, selon les partenaires d'entretien de ce partenariat, l'UNIKIN ne dispose d'aucun budget de fonctionnement. Toutefois, même dans les contextes où les budgets de recherche des EES partenaires sont limités, les chercheurs formés peuvent dans certains cas obtenir des financements externes qui leur permettent la poursuite de la recherche. On notera dans ce cadre que la poursuite de financement était aussi un aspect soulevé dans le cadre de l'évaluation d'impact de la coopération universitaire au développement de la coopération belge.<sup>17</sup> L'accent était notamment mis sur le succès du modèle belge de financement, qui permet aux mêmes institutions de bénéficier de plus d'un financement, qui était identifié comme facteur de succès de la durabilité des impacts des programmes. L'équipe d'évaluation identifie donc la durée du financement dans le cadre du programme comme une valeur ajoutée de l'instrument AI. Comme indiqué dans l'évaluation d'impact, la durée du partenariat contribue à la consolidation des résultats au niveau institutionnel.

#### **04. 6.1.2/ Durabilité des réseaux académiques**

D'après les entretiens, les **réseaux académiques** développés dans le cadre des AI sont l'élément qui a la plus grande probabilité de durer dans le temps. Une grande partie des interlocuteurs indique que les liens de confiance établis perdurent au-delà de la finalisation de l'AI. Les chercheurs au Nord et au Sud se connaissent et ont une relation de travail établie. Il est bénéfique pour les équipes des EES du Sud de se mettre en contact avec les équipes Nord avec qui ils ont déjà des relations pour se présenter aux appels d'offres de projets de recherche, comme les PRD. Ceci est renforcé dans le cas des personnes qui ont bénéficié de stage en Belgique et qui ont développé des liens avec des chercheurs, les amenant également à développer des doctorats. Les PAR des EES du Sud ont aussi indiqué que leur développement professionnel bénéficie de leur réseau professionnel car les missions au Nord leur permettent de rester dans les circuits académiques et de mettre à jour leurs connaissances.

La plus-value des réseaux académiques établis dans les AI ne se limite pas aux réseaux Nord-Sud. En effet, les programmes ont aussi promu des **collaborations Sud-Sud** qui pourront continuer à être valorisées dans le futur, de manière formelle et informelle. Ces initiatives permettent d'agrandir la réserve de ressources humaines capables de s'impliquer dans des projets de recherche et d'obtenir des sources de financement. Les exemples de collaboration incluent :

- » les AI du Vietnam et du Cambodge, dont les programmes sont proches mais où la barrière de langue était un défi pour la collaboration ;
- » un accord signé dans le cadre de l'AI entre les EES de la Bolivie, de l'Équateur et du Pérou ;
- » une rencontre des écoles doctorales du Burkina Faso, du Niger et du Mali ;
- » la signature d'une convention entre le Rwanda, le Burundi et le Congo, dont la mise en œuvre pratique est cependant compliquée par des problèmes politiques.

---

<sup>17</sup> Special Evaluation Office of the Belgian Development Cooperation / SEO (2018), Impact Evaluation of the Belgian University Development Cooperation, Federal Public Service Foreign Affairs, Foreign Trade and Development Cooperation, Brussels.

Certains interlocuteurs ont mentionné que la mise en réseaux des programmes qui s'inscrivent dans un même espace régional de coopération et de coordination académique constitue une valeur ajoutée particulière. On citera notamment le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), qui réunit 19 pays membres dans le but de coordonner et harmoniser la formation supérieure et la recherche en Afrique. Huit universités partenaires de l'ARES sont dans des pays membres du CAMES<sup>18</sup>.

#### 04. 6.1.3 / Durabilité financière et technologique

Enfin, la troisième dimension de la durabilité se concentre sur la capacité des EES du Sud à garantir les conditions pour leur indépendance financière vis-à-vis de l'ARES et les conditions en place pour le maintien des équipements et les aspects liés à la durabilité des investissements technologiques. Les paragraphes suivants examinent aussi de quelle manière l'AI a contribué à renforcer les conditions garantissant la durabilité des résultats.

En ce qui concerne la durabilité financière, on note que l'AI a su mettre en place quelques éléments qui contribuent à la **durabilité financière** des EES du Sud. Tout d'abord, l'amélioration des capacités de recherche et de formation donne une certaine **visibilité et crédibilité** aux EES partenaires pour se positionner dans la recherche de financements. Dans ce cadre, on notera que l'appropriation des approches et résultats des AI par les EES du Sud est un élément important pour consolider la durabilité financière.

Comme mentionné, les AI permettent d'acquérir une certaine expérience dans les programmes de coopération au développement universitaire et au processus de formulation de projets et d'appels d'offres. La consolidation des liens avec les équipes et académiques d'autres universités renforce cet aspect. Les interlocuteurs de certains partenariats (à l'UAC au Bénin et à l'UB au Burundi) estiment que c'est la coopération avec la Belgique qui a permis à leur université d'atteindre un niveau académique plus crédible aux yeux d'autres partenaires. Ainsi, l'UAC a pu acquérir un financement considérable de la fondation Mastercard. L'Université du Burundi a pu accéder à des financements de la France et de l'Allemagne pour des bourses de mobilité, entre autres. A l'UR au Rwanda, le programme AI a misé sur le développement d'une station piscicole qui génère des rentrées financières pour l'EES partenaire. Bien que le montant de ces revenus reste modeste, le programme a contribué à induire l'université dans une démarche de diversification des financements.

D'autre part, les **dotations en équipements** étaient considérées par les parties prenantes comme un besoin des universités auquel l'ARES a su répondre. Les contributions des AI dans ce domaine sont appréciées. La mesure dans laquelle les universités partenaires ont la capacité de maintenir les investissements faits est variable d'un AI à un autre. On note que l'AI a contribué à répondre à ce besoin tout en assurant la formation des techniciens sur l'utilisation et le maintien du matériel pour garantir que les connaissances soient mises à profit. Dans certains cas, les universités ont à leur disposition des ressources pour couvrir les salaires des professeurs mais n'ont pas le même montant pour assurer le maintien des équipements, comme dans le cas de l'UNIKIN. Les entretiens ont cependant aussi fait ressortir que dans certains AI, la durabilité des équipements n'est pas abordée au moment de la programmation des activités. Cela peut représenter un risque important pour la poursuite des actions et des stratégies mises en place pour pallier au retrait de la coopération de l'ARES. On note aussi que pour certains AI, la durabilité financière d'une formation dépend des inscriptions, si les formations sont payantes.

---

<sup>18</sup> Le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, Madagascar, le Niger, la RDC (2x) et le Rwanda

En ce qui concerne la **durabilité technologique**, les **logiciels et outils informatiques** introduits dans le cadre des AI ont été mis en avant par les interlocuteurs, comme un point fort. Par exemple, l'outil numérique de Gestion du Programme de Cours et des Etudiants (GP7) facilite la gouvernance financière et l'organisation facultaire. L'outil semble avoir un certain potentiel de durabilité car il était programmé par les techniciens locaux de l'UNILU dans le cadre de l'AI et vise les agents de l'administration. L'outil a également vu une forte implication des autorités. Une fois consolidé par le biais de l'appui transversal UniversiTIC, l'outil a aussi été demandé par l'UEH, soutenant ainsi la mise en lien des acteurs des différents AI. On notera aussi l'outil OKAPI comme un point positif pour la durabilité technologique.

En somme, le **risque** le plus important identifié pour la pérennisation des résultats reste avant tout les ressources financières dont disposent les EES du Sud pour maintenir les ressources humaines formées, mais aussi les équipements issus des AI. Par ailleurs, dans certains contextes, il peut y avoir un risque de dépendance financière qui pourrait surgir dans les cas où les budgets des AI sont très élevés par rapport aux budgets de fonctionnement des universités partenaires. Ce point a été soulevé notamment dans le contexte du partenariat avec l'AR à Madagascar.

#### **04.6.2 / ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ DE L'INSTRUMENT AI**

Sur la base des résultats présentés ci-dessus, l'évaluation conclut que les perspectives de durabilité des résultats des AI sont assez bonnes, même si elles varient en fonction des contextes. Les défis qui se présentent pour la durabilité sont avant tout liés à des enjeux hors de la portée des programmes, comme les budgets des EES partenaires pour le recrutement des professeurs et leur budget de recherche. Etant donné que les universités partenaires sont des universités publiques, leur budget dépend des budgets de l'éducation supérieure des pays partenaires. D'autre part, les perspectives concernant le recrutement des doctorants formés par les EES partenaires, sont très bonnes pour certains partenariats, et plus incertaine pour d'autres, en fonction des politiques de recrutement et des budgets de l'éducation supérieure. Concernant la valorisation des capacités de recherche dans la durée, celle-ci dépend aussi en partie du recrutement des chercheurs formés. Par ailleurs, la poursuite des activités de recherche nécessite aussi un budget de fonctionnement. A cet égard, la situation dans les EES partenaires varie également. Dans certains contextes, l'AI a pu contribuer à un engouement pour la recherche qui se traduit dans une augmentation des budgets de recherche, favorable à la durabilité. Dans d'autres contextes, les budgets des partenaires locaux pour la recherche restent très limités. Un point positif lié à la durabilité financière est que dans certains cas, les AI ont permis aux EES partenaires d'augmenter leur crédibilité académique, ce qui facilite l'obtention de financements externes. Finalement, les perspectives de durabilité sont très positives concernant le maintien des réseaux académiques (Nord-Sud et Sud-Sud) développés dans le cadre des programmes.

#### **04.7 / CRITÈRES TRANSVERSAUX**

Comme indiqué dans les TdR de l'évaluation, l'équipe a également analysé la mesure dans laquelle les critères transversaux de genre, environnement et digitalisation étaient intégrés dans les partenariats AI. L'évaluation de ces aspects se base principalement sur les données recueillies lors des entretiens avec les parties prenantes ainsi que sur les auto-évaluations.

Les sections suivantes présentent tout d'abord le constat global de l'évaluation concernant l'intégration des critères transversaux dans les AI et étudient ensuite plus en profondeur chacun des critères.

Pour rappel, la coopération belge s'est dotée d'un Arrêté Royal prévoyant l'inclusion des aspects liés au genre et à l'environnement dans la coopération non gouvernementale. Celui-ci a été adopté le 11 septembre 2016, soit après le début des AI couverts par l'évaluation.<sup>19</sup>

#### **04. 7.1 / ANALYSE DES CRITÈRES TRANSVERSAUX**

Globalement, l'équipe constate que l'intégration de ces critères n'est pas encore institutionnalisée. Étant donné que ces critères n'ont été introduits qu'après le début des AI en cours, les documents stratégiques de l'ARES ne définissent pas clairement les attentes concernant ces aspects. Sur la base des entretiens, l'équipe d'évaluation note quelques exemples d'initiatives visant à intégrer ces aspects, mais il n'existe pas d'approche ou de stratégie qui pourrait permettre de systématiser leur prise en compte et leur opérationnalisation.

Les parties prenantes belges reconnaissent que l'intégration des aspects transversaux serait importante pour la qualité des programmes. En revanche, selon eux, pour ce qui est des partenaires des EES du Sud, seule une partie d'entre eux reconnaît cette importance. Pour d'autres, les aspects de genre, environnement et digitalisation sont devenus des mots clés à intégrer pour accéder aux financements du Nord. Que la demande soit imposée par le Nord et non initiée par les partenaires des EES du Sud pose le risque que ces critères soient abordés de manière trop artificielle.

##### **04. 7.1.1 / Genre**

L'ARES n'a pas défini ses attentes concernant la prise en compte du genre dans les programmes et projets qu'elle finance, et n'a pas de point focal genre. Dès lors, il n'existe pas de compréhension commune concernant la manière de l'intégrer dans les partenariats respectifs. Leur intégration relève donc de l'initiative personnelle de certains, au sein des AI. Certaines actions positives ont été mises en place dans ce sens. Interrogés sur la question du genre, une grande partie des parties prenantes a fait référence au fait que l'équité des genres est un aspect pris en compte dans la sélection des boursiers. Quelques interlocuteurs ont fait valoir que, dans certains contextes, les attitudes de la société envers l'accès des femmes à l'éducation supérieure peuvent décourager la population féminine à postuler à des bourses. Un nombre ou un quota de bourses réservé aux femmes peut en revanche les encourager à poursuivre leurs études. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, il reste cependant difficile d'apprécier dans quelle mesure les femmes sont représentées de manière appropriée parmi les boursiers des AI. Même si les parties prenantes ont avancé des chiffres concernant leurs boursiers, il aurait fallu les mettre en parallèle avec le ratio hommes / femmes parmi les étudiants de l'EES partenaire, voire dans la discipline académique, ce qui était hors de la portée de cette évaluation. Concernant les modalités d'études, certains partenaires d'entretiens ont fait valoir que les doctorats sandwich constituent un modèle attractif pour les personnes ayant une famille à charge. Selon ces interlocuteurs, les doctorats sandwich seraient particulièrement intéressants pour les femmes avec famille, car elles permettent d'étudier à l'international sans toutefois devoir quitter le pays pour toute la durée des études.

Au niveau des différents partenariats AI, comme mentionné plus haut on note que certaines initiatives ont vu le jour pour favoriser la prise en compte du critère de genre. A l'ITC au Cambodge, lors du précédent AI, le coordinateur académique avait obtenu des financements de la part de l'ARES pour créer des logements pour les étudiantes en situation précaire. Les infrastructures sont maintenant fonctionnelles et l'interlocuteur note

<sup>19</sup> [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2016091101&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2016091101&table_name=loi)

un impact au niveau de l'intégration des femmes dans l'institut. On peut aussi citer l'initiative mise en place à l'UR au Rwanda, consistant à chercher des liens entre les ONG travaillant sur le genre et les activités de l'AI. Dans ce cadre, le coordinateur local a cherché à impliquer une ONG universitaire dans l'activité de la station piscicole avec pour objectif de créer une petite entreprise de transformation pour améliorer l'employabilité des femmes. Les transformations sociétales sont au-delà de la sphère d'influence de l'AI, mais les exemples de succès représentent une opportunité de capitalisation et de diffusion.

#### **04. 7.1.2/ Environnement**

Comme pour la question du genre, l'ARES n'a pas mis en place d'orientation pour la prise en compte du critère d'environnement dans les programmes. Les partenariats font ainsi face à un manque de compréhension commune concernant la manière d'intégrer les questions environnementales dans les partenariats respectifs.

**Au niveau des différents partenariats AI**, certaines initiatives ont été citées lors des entretiens mais elles ne sont encore, à ce stade, que des exemples ponctuels qui semblent plutôt découler du hasard que d'une intégration stratégique de ce critère. Les interlocuteurs interrogés à ce sujet ont mentionné que les aspects liés à l'environnement font l'objet et/ou sont inclus dans de nombreuses thèses de doctorat. Comme mentionné dans l'analyse des résultats, l'amélioration de la recherche contribue à faire face aux défis du développement. Dans ce cadre, on citera par exemple dans le cadre de l'AI à l'UNILU, les sujets de thèses qui concernent l'environnement car ils se concentrent sur la pollution générée par le secteur minier dans la région. Dans le cas de l'UR, une formation sur la gestion des déchets produits par les laboratoires a été organisée avec la mobilisation d'un professeur belge, en réponse à cette problématique.

#### **04. 7.1.3/ Digitalisation**

Pour ce qui est de la digitalisation, l'équipe d'évaluation note que les partenariats ont formalisé plus d'objectifs en lien avec cet aspect transversal que pour les aspects liés au genre et à l'environnement, en dépit du manque de politique et d'orientation stratégique **au niveau de l'instrument AI**. Cette priorité donnée à la digitalisation est principalement due à la demande explicite de certaines des universités partenaires de travailler sur cette question.

**Au niveau des différents partenariats AI**, les exemples cités par les partenaires interrogés en entretien soulignent surtout que le sujet est devenu de plus en plus important au moment de la crise sanitaire. Par exemple, à l'UEH en Haïti, les investissements de l'EES partenaire dans la bande passante avaient été modestes, jusqu'à ce que la nécessité de pouvoir travailler à distance s'accroisse avec la pandémie du COVID-19. Selon certains interlocuteurs, la crise a montré que l'amélioration de la digitalisation doit être un objectif primordial pour les prochaines années. Indépendamment de la crise sanitaire, beaucoup de programmes mettaient déjà en œuvre des activités de renforcement des TIC auparavant. A l'UAC au Bénin et à l'UO1-JKZ au Burkina Faso, travailler sur les outils digitaux de gestion de la scolarité était une priorité. Par ailleurs, il existait une synergie entre ces deux partenariats, puisque le programme à l'UO1-JKZ au Burkina Faso a repris la solution développée à l'UAC. Il faut toutefois noter qu'une solution technologique fonctionnelle n'est pas une garantie de l'adoption de l'instrument par les groupes cibles. Ainsi, à l'UAC au Bénin, l'introduction du logiciel OKAPI a rendu possible les inscriptions en ligne à l'UAC, avec des retombées positives pour la transparence envers les étudiants ainsi que les rentrées financières de l'université. Cependant, la mise en œuvre du logiciel pour des aspects allant au-delà des inscriptions en ligne, par exemple pour la délibération des notes ou pour la validation des offres de formation, n'a pas fonctionné. Ceci



peut être expliqué, d'une part, par un blocage de la part de certaines facultés, qui préfèrent garder la mainmise sur leurs prérogatives. D'autre part, des changements importants se sont opérés à l'UAC liés à l'introduction de frais d'inscription et de validation d'offres de formation, soulevant des enjeux politiques et institutionnels, hors de la portée de l'AI mais affectant l'appropriation de l'outil OKAPI.

On notera aussi le succès des premières phases de l'appui transversal UniversiTIC pour le renforcement de la digitalisation des EES partenaires (voir détails dans la [section 4.8](#)). De manière globale, les interlocuteurs ont précisé que deux des conditions pour que les activités de digitalisation fonctionnent sont la bande passante, qui continue de faire défaut dans plusieurs contextes, et l'équipement des universités et des étudiants en ordinateurs.

#### **04. 7.2 / ÉVALUATION DES CRITÈRES TRANSVERSAUX DANS L'INSTRUMENT AI**

L'évaluation conclut qu'il n'existe pas encore d'orientation stratégique de la part de l'ARES concernant les critères transversaux pour qu'ils puissent être intégrés de manière systématique dans les différents partenariats AI. Par ailleurs, l'introduction de ces critères transversaux date d'après le début de la phase actuelle des partenariats. Des exemples ponctuels de prise en compte des critères transversaux ont néanmoins été cités lors des entretiens. À cet égard, on note une plus grande importance donnée au domaine de la digitalisation, poussée par la crise sanitaire, par rapport au genre et à l'environnement. Le renforcement de la digitalisation constitue une priorité pour un nombre croissant d'EES partenaires.

### **04.8 / APPUIS TRANSVERSAUX**

Comme indiqué dans les TdR de l'évaluation, l'équipe a examiné les appuis transversaux qui viennent appuyer les AI sur des thématiques spécifiques. On compte trois types d'appuis transversaux : le Pôle d'experts en ressources documentaires (PERD) qui se focalise sur l'appui aux bibliothèques ; les ateliers de formation technique en informatique, articulées à travers le programme UniversiTIC, qui se focalise sur le désenclavement numérique<sup>20</sup> ; et, le Centre de documentation de l'enseignement supérieur, universitaire et recherche à Kinshasa (CEDESURK) qui vise à consolider un réseau de recherche. Pour rappel, UniversiTIC n'est pas actuellement en activité, ayant été arrêté en 2016 à l'issue de la phase 2 du programme.

L'équipe d'évaluation examine les appuis transversaux à travers deux dimensions, et analysera tout d'abord la plus-value des appuis transversaux, puis leur complémentarité avec les AI. L'évaluation de ces aspects se base principalement sur les données recueillies lors des entretiens avec les parties prenantes.

Les sections suivantes présentent tout d'abord le constat global de l'évaluation sur les appuis transversaux et étudient ensuite plus en profondeur chacune des dimensions pour les trois appuis transversaux. Enfin, la section se termine sur l'analyse de la nécessité de mettre en place d'autres appuis transversaux.

#### **04. 8.1 / ANALYSE DES APPUIS TRANSVERSAUX**

Globalement, l'évaluation trouve que les appuis transversaux n'ont pas encore été suffisamment exploités par les AI pour déployer le panorama de leurs valeurs-ajoutées. Ceci peut être dû au fait que les appuis

---

<sup>20</sup> Le programme UniversiTIC n'est plus actif depuis 2016.

transversaux ne sont pas intégrés dans le Vademecum de l'instrument AI. D'après les données des entretiens, il apparaît tout d'abord que l'utilisation des appuis transversaux n'est pas uniforme à travers tous les AI. Les documents stratégiques de l'AI soulèvent aussi que les retombées des appuis transversaux ne sont pas évidentes pour les EES du Nord<sup>21</sup>, ce qui pourrait influencer sur leur utilisation. Lorsqu'interrogés sur ces appuis, les partenaires d'entretiens au sein des 14 programmes AI n'ont fourni que peu de données pour la plupart. On notera toutefois que certains sont plus utilisés que d'autres, notamment les PERD et le programme UniversiTIC (lorsqu'il était encore actif). Le CEDESURK, qui se concentre sur la RDC, est une structure indépendante de l'ARES, ce qui la distingue des deux autres appuis transversaux.

#### 04. 8.1.1 / PERD

En ce qui concerne le PERD, l'évaluation observe que la **plus-value** de l'appui réside dans la création d'un réseau d'experts au sein duquel les membres partagent les connaissances et expériences acquises dans différents contextes et développent des solutions éprouvées. D'autre part, le PERD permet de développer une compréhension commune de l'importance des bibliothèques avec les étudiants. Le PERD travaille autant sur les infrastructures (réaménagement des locaux) que sur les services (catalogues électroniques, systèmes de prêts, formation du personnel) qui mettent en avant la bibliothèque comme instrument de formation à part entière. Aux vues de l'intérêt porté sur les aspects liés à la digitalisation au sein des différents AI, on peut soulever ici que la plus-value du PERD est valorisée en combinaison avec l'aspect digital. C'était le cas au Congo ou le lien entre le PERD et UniversiTIC a bien fonctionné, d'après les personnes interrogées.

Ainsi, concernant la **complémentarité de l'AI et du PERD**, on identifie un lien conceptuel solide entre l'objectif de l'AI de renforcer la formation et la recherche en se basant, entre autres, sur l'amélioration de l'accès aux connaissances, et le PERD qui se concentre sur le renforcement des bibliothèques. Les personnes interrogées soulignent aussi la bonne coopération avec les GP des AI. Son intégration est variable en fonction des AI, bien que la plupart ait désigné des personnes ressources spécifiques au PERD. On notera des exemples positifs à l'UAM au Niger, à l'ITC au Cambodge et à l'UNSAAC au Pérou. A l'UNSAAC, le PERD a bénéficié d'une bonne visibilité. Il a notamment contribué à l'amélioration de l'accès aux livres et à la mise à disposition d'une bibliothèque digitale pour toute la communauté de l'UNSAAC. L'échange entre le personnel des bibliothèques de l'UNSAAC et les partenaires belges est également évalué positivement. Dans ce contexte, la formation technique du personnel des bibliothèques a aussi joué un rôle important.

On notera que certains éléments du contexte peuvent représenter des **défis** pour l'utilisation des appuis transversaux par les AI. Tout d'abord, on notera que le Groupe Transversal Ressources Documentaires (prédécesseur du PERD jusqu'en 2013) était membre des programmes CUI partenaires. Il avait ensuite été décidé de redéfinir le positionnement PERD, pour qu'il devienne un appui aux AI mais sans fonds propres et reste donc dépendant des budgets accordés aux AI. Ceci peut contribuer à diminuer la visibilité du PERD dans les AI où l'appui aux bibliothèques n'est pas considéré comme prioritaire. Les personnes interrogées soulignent que les objectifs de recherche et de formation ont ainsi tendance à primer sur les objectifs des PERD. D'autre part, le nombre de personnes impliquées a diminué au fil du temps. Cela pose un risque sur deux aspects, en particulier, la question de la relève et de la valorisation des connaissances mais aussi de l'expertise acquises au sein des AI. Ceci est un aspect incontournable du PERD qui est particulièrement important pour la consolidation du réseau d'experts dans lequel le partage de connaissance est primordial.

---

<sup>21</sup> HECKLE, R., BUCKLET, B., Janvier 2020. Accompagnement à la Réflexion Stratégique : Rapport Final. N./Réf. : 19034. COTA Asbl.

Enfin, les changements au niveau des équipes rectorales et au sein des GP locaux ont aussi un impact sur les activités du PERD pour les mêmes raisons que mentionnées dans la section 4.5. Facteurs d'influence.

#### 04. 8.1.2/ Formations techniques - UniversiTIC

La **plus-value** de l'appui se base sur la création d'un réseau d'experts, toujours vivant malgré l'arrêt du programme, qui permet d'apporter des solutions à des demandes explicites des EES du Sud d'améliorer les aspects de digitalisation. Ce réseau bénéficie de la richesse de l'hétérogénéité des universités partenaires qui permet d'améliorer l'adéquation des solutions aux différents contextes. Les parties prenantes soulignent aussi la spécificité de la méthodologie proche du terrain comme une valeur ajoutée. On notera également l'importance des formations techniques visant les bibliothécaires et laborantins (formations des techniciens pour le maintien des équipements) et les informaticiens (formation d'un informaticien de l'UAM pour assurer la durabilité).

Enfin, il faut souligner que la forte demande pour les efforts sur le désenclavement numérique et la digitalisation renforce la valeur-ajoutée de cet appui. Ceci constitue un besoin de plus en plus pressant et qui touche tous les acteurs de l'univers universitaire. Il devient donc plus facile d'échanger sur ces thèmes par rapport à d'autres considérations.

L'outil est **complémentaire** aux objectifs des AI mais cela ne se traduit pas systématiquement dans les partenariats AI. La complémentarité avec l'AI se base surtout sur l'implication des personnes. Ceux qui participent à des AI sont aussi impliqués dans UniversiTIC, la complémentarité est donc plus due au fruit du hasard que d'une volonté de l'instrument AI d'intégrer cet appui dans ses programmes. Dans le cadre de l'AI, les activités d'UniversiTIC s'articulaient autour de l'installation des réseaux, assurer la permanence électrique et l'accompagnement dans la recherche de solutions au problème de bandes passantes. UniversiTIC s'est aussi adapté aux besoins informatiques changeants (en termes de matériels et d'équipement mais aussi en termes d'ampleur depuis la crise sanitaire) qui doivent aussi être soutenus en termes de formations. L'appui transversal UniversiTIC s'est illustré dans sa collaboration avec l'AI à travers le développement de l'outil GP7 (mentionné dans la [section 4.6](#) Durabilité). Initié par l'UNILU, le logiciel a ensuite été proposé à l'UEH en Haïti, contribuant ainsi à alimenter le réseau d'experts et dynamiser la collaboration Sud-Sud. UniversiTIC démontrait aussi un potentiel de synergie avec les activités du PERD, en se concentrant sur l'appui à la transformation digitale des bibliothèques mais aussi avec le CEDESURK. Le centre possède en effet une composante technologique (formation en ligne et formation technologie).

Enfin, les activités visant l'information et la digitalisation sont aussi des aspects importants pour faire face aux défis de développement auxquels l'AI vise à contribuer et figure notamment au cœur de l'ODD 9 (« ODD9 - Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation »). Dans ce cadre, de nombreux AI ont intégré des composantes numériques visant l'amélioration des ressources informatiques, notamment à travers les appuis transversaux visant les formations techniques en informatique (UniversiTIC) ou à travers l'appui aux bibliothèques (PERD).

#### 04. 8.1.3/ CEDESURK

Les données indiquent que la **plus-value** du CEDESURK réside dans sa capacité à créer un réseau d'institutions centrées sur la recherche, et à les mettre en lien pour des projets de recherche. Le CEDESURK est également bien positionné dans le contexte congolais dans lequel il bénéficie du soutien des autorités, notamment au niveau gouvernemental.

Toutefois l'évaluation trouve que le potentiel du CEDESURK n'a pas été mis à profit dans l'AI, bien que les activités soient **complémentaires** dans la poursuite des objectifs d'amélioration des capacités de recherche et de formation. Le potentiel de complémentarité concerne en particulier l'accès aux bibliothèques, la fourniture de matériel informatique, et les projets de recherche. Or, les chercheurs des deux universités partenaires de l'AI en RDC (UNIKIN et UNILU) ne collaborent pas particulièrement dans ce cadre. Concernant les chercheurs de l'UNIKIN, il est possible que la localisation des bureaux du CEDESURK soit trop éloignée et pourrait contribuer à moins d'interaction qu'anticipé. Ceci est considéré comme une opportunité manquée, compte tenu de la vision du CEDESURK de servir de plateforme pour rallier les chercheurs. On notera la recherche de synergies avec UniversiTIC, qui était hébergé dans les locaux du CEDESURK. En effet, les informaticiens formés dans le cadre d'UniversiTIC peuvent aussi être mis à profit à travers le CEDESURK, bien que le programme UniversiTIC n'existe plus. Le CEDESURK possède un réseau de partenaires académiques qui ont des besoins grandissants dans le domaine de la formation technique pour adapter les techniques d'enseignement au format digital à distance.

Enfin, il est important de souligner que le CEDESURK semble aussi prioriser les activités liées à la numérisation et sur l'accès à la documentation, qui pourrait se chevaucher avec les missions du PERD.

#### **04. 8.1.4 / Autres appuis transversaux et thématiques**

Les données ne sont pas probantes concernant les possibilités de développer de nouveaux appuis transversaux. L'évaluation note qu'il est souhaitable de parvenir à une meilleure compréhension des appuis existants et d'identifier les aspects qu'il serait souhaitable de reproduire ou d'ajuster avant de définir de nouvelles sphères d'application. On notera toutefois que la structure en appui transversal était mentionnée comme bénéfique dans le but de favoriser les échanges sur une thématique définie. Cela pourrait notamment être un format attrayant pour traiter des aspects liés aux capacités organisationnelles des universités, dans le futur.

### **04. 8.2 / ÉVALUATION DES APPUIS TRANSVERSAUX**

D'après les données issues de l'évaluation, l'équipe conclut que les appuis transversaux ont une valeur ajoutée certaine. Celle-ci se base en particulier sur la création de réseaux d'experts dans le but de partager les connaissances et expériences dans une variété de contextes pour venir appuyer les objectifs de l'AI. Les appuis transversaux sont donc complémentaires au travail des AI dans le domaine de la recherche et de la formation. On note que certains appuis sont utilisés plus largement que d'autres. C'est le cas du PERD et dans une certaine mesure d'UniversiTIC. Ceci s'aligne sur les synergies et pistes de collaboration identifiées entre l'appui aux bibliothèques et les efforts de digitalisation. Comme vu dans la [section 4.7](#) (critères transversaux), la digitalisation est une des demandes des EES du Sud, qui a été priorisée avec l'arrivée du COVID 19 et le passage des activités des universitaires au format numérique. Au-delà des résultats à court terme, UniversiTIC contribue aussi à avancer vers la cible de l'ODD9. Malgré l'identification de ces points, le potentiel des appuis transversaux n'est pas suffisamment mis à profit dans les AI. Enfin, concernant la possibilité d'utiliser le modèle actuel des AI pour en développer de nouveaux, il semble que la connaissance du fonctionnement et des résultats des appuis actuels n'est pas encore suffisante pour développer de nouveaux appuis.

## 05. CONCLUSIONS

En analysant les données collectées à l'aune des différents critères d'évaluation, l'équipe d'évaluation a pu identifier ce qui constitue les forces et les faiblesses de l'instrument AI. Cette section vise à présenter ces résultats, dont il sera possible de déduire des recommandations pour la mise en œuvre future de l'instrument.

L'évaluation a mis en relief que sa **flexibilité** constitue une **force de l'instrument** qui contribue à la **pertinence** des programmes malgré l'**hétérogénéité** des contextes dans lesquels ceux-ci sont mis en œuvre. Bien que les 14 programmes soient très divers dans leurs approches, tous ont été jugés très pertinents dans leurs **contextes** respectifs. L'évaluation a également montré que le niveau d'ambition des objectifs poursuivis dans le cadre des partenariats varie, ce qui semble approprié étant donné la diversité des contextes mais aussi les différences en termes de taille entre les EES partenaires. En effet, certains partenariats s'inscrivent dans des cadres plutôt stables, comme c'est le cas pour les programmes en Amérique latine, alors que d'autres sont mis en œuvre dans des contextes fragiles comme le Burundi, la RDC ou Haïti. Par ailleurs, la taille des universités partenaires varie entre 3 500 étudiants (ITC au Cambodge) et 80 000 étudiants (UMSS en Bolivie). Enfin, il est aussi clairement apparu qu'aucun des programmes (à l'exception du partenariat avec l'ITC et l'UAM au Niger) ne correspond à l'ambition de l'instrument de contribuer à des changements à l'échelle des EES partenaires dans leur ensemble. L'appréciation de la portée des changements visés par chaque programme à l'échelle de l'institution partenaire est rendue difficile par le fait que le **canevas de formulation de programme ne prévoit pas de présentation d'informations de base sur l'EES partenaire**.

L'appréciation des changements auxquels les partenariats ont contribué est compliquée par **des faiblesses existant dans le système de suivi-évaluation** de l'instrument AI. Ainsi, les indicateurs formulés dans les cadres logiques des programmes ne correspondent pas toujours aux critères de qualité SMART. Par ailleurs, aucun compte rendu sur l'avancée par rapport aux indicateurs définis dans les cadres logiques n'est demandé aux partenariats dans les rapports annuels. Le format de rapportage est axé sur les activités et ne permet pas de rendre compte de la contribution des partenariats au renforcement structurel des capacités des EES partenaires. De l'avis de l'équipe d'évaluation, le format actuel des documents de rapportage permet difficilement un pilotage du portefeuille AI qui valorise activement le **potentiel de synergies entre les programmes et l'amélioration du partage de connaissances et d'expériences**. Bien que l'évaluation ait pu identifier des coopérations entre les différents programmes, celles-ci découlaient plutôt du chevauchement entre les membres des équipes des différents programmes que d'une coordination concertée de la part de l'ARES.

Malgré les faiblesses de ces documents, l'évaluation a pu procéder à une analyse de la contribution des partenariats au renforcement des capacités des EES partenaires en croisant des informations tirées des documents, des entretiens et de l'enquête en ligne. Il en est ressorti que **le renforcement des capacités de formation et de recherche** constitue une **force** de l'instrument. En particulier, les partenariats ont contribué à améliorer la qualité des offres de formation et la visibilité des EES partenaires comme offrant des formations de qualité. Le partenariat avec l'UAC au Bénin est le seul à avoir renforcé des formations professionnalisantes, mais constitue un cas d'étude intéressant car il vise expressément à renforcer l'employabilité des étudiants. Selon des enquêtes menées par le programme, les premiers résultats sont prometteurs. Plusieurs programmes ont contribué à renforcer l'offre de formation au niveau master. Le renforcement de la formation doctorale constitue un élément clé de la relève académique dans beaucoup de programmes, et lie étroitement la formation et de la recherche.

Bien que la relève académique soit importante pour tous les EES partenaires, les défis associés ne relèvent pas uniquement de la qualité de la formation. Ainsi, les perspectives de doctorants formés de devenir professeurs dépendent aussi de la politique de recrutement et des budgets des EES partenaires. Dans la même lignée, la **valorisation** des compétences de recherche sur le long terme dépend en partie des budgets des EES partenaires. Généralement, les budgets des EES partenaires, qui sont publiques, **dépendent du budget de l'éducation supérieure des pays partenaires**. On notera que quelques partenariats ont eu pour effet inattendu et positif d'aider les EES partenaires à accéder à des financements d'autres bailleurs en contribuant à leur visibilité et à leur crédibilité académique. En ce qui concerne la **durabilité** des résultats atteints, l'appréciation est positive, pour ce qui peut être raisonnablement considéré sous l'influence des programmes. Globalement, les AI veillent à ce que l'utilisation des biens matériels achetés dans l'AI soit pérenne à travers la formation des utilisateurs. Par ailleurs, les liens entre les académiques formés dans le cadre des partenariats s'inscrivent dans la durée.

Bien que l'appui à la formation et à la recherche puisse globalement être considéré comme une force de l'AI, **la mesure dans laquelle l'AI permet un renforcement structurel varie selon les programmes**. On peut comparer à cet égard le programme avec l'UAC au Bénin, qui renforce l'offre de formation de 10 filières professionnalisantes, avec le partenariat avec l'UNIKIN en RDC, qui forme 12 doctorants.

Concernant la conception de l'instrument, le renforcement des capacités organisationnelles et la **finalité transversale de l'AI manquent de clarté**. Les approches des programmes dans ce domaine varient, ce qui peut être justifié étant donné l'hétérogénéité des contextes dans lesquels ils s'inscrivent. Cependant, plusieurs parties prenantes ont souligné que les actions liées à la gestion des EES partenaires soulèvent en fait des questions de développement organisationnel, de **gouvernance et de politique d'éducation**. Or, dans leur format actuel, les AI ne sont pas bien placés pour traiter ce type de questions. Premièrement, les parties prenantes impliquées dans les partenariats sont avant tout des académiques et des gestionnaires. Pour les académiques notamment, l'intérêt premier est de renforcer la formation et la recherche, et ils ne sont pas nécessairement outillés pour le développement organisationnel. Deuxièmement, l'introduction de réformes, par exemple au niveau de la gestion de la scolarité des universités publiques, est souvent politique et peut relever des prérogatives du Ministre de l'Éducation plutôt que des EES partenaires. En témoigne l'expérience de l'AI au Bénin, où l'AI a développé un outil informatique de gestion de la scolarité qui fonctionne bien au niveau technique, mais dont l'appropriation par l'EES partenaire reste incertaine car la gestion des frais d'inscription et la validation d'offres de formation soulèvent des **enjeux hors de la portée de l'AI**. Cependant, l'exemple de l'AI à l'UEH en Haïti montre qu'il existe aussi des contextes dans lesquels les différentes parties prenantes consultées attestent de la valeur ajoutée de l'AI pour faire avancer des dossiers liés à la gouvernance de l'EES partenaire.

L'atteinte des objectifs visés par les programmes est influencée par plusieurs **facteurs**, qui varient selon les contextes. Premièrement, certains pays partenaires ont traversé des **troubles politiques majeurs** qui ont affecté le fonctionnement des universités et donc la mise en œuvre du partenariat. Cela a notamment été le cas du Burundi, qui a fait l'objet d'un coup d'État manqué suivi de représailles, y compris sur le campus de l'EES partenaire. Cela a entraîné un arrêt temporaire des activités du programme et un recentrage sur le renforcement des capacités individuelles. À l'UEH en Haïti, de nombreux jours de travail ont été perdus en raison de l'insécurité dans les rues de Port-au-Prince. Bien que les partenariats dans les contextes fragiles soient souvent confrontés à des défis particuliers, les entretiens ont fait ressortir qu'ils sont très appréciés par les partenaires locaux. La **poursuite de la coopération internationale dans un contexte difficile** est vécue comme un gage de **solidarité** par les académiques sur place. Cependant les avis parmi les parties prenantes belges sont partagés sur l'aspect éthique de continuer de travailler dans des contextes autocratiques.

Un autre facteur d'influence susceptible d'affecter l'atteinte des objectifs dans tous les AI est **l'articulation entre les autorités et les intervenants**. En effet, un rapport de force favorable avec les autorités de l'EES partenaire, voire avec le Ministère de l'Éducation Nationale, peut s'avérer bénéfique notamment pour les activités liées à l'organisation et la gestion des EES partenaires. Cependant, compte tenu de la diversité des contextes et de leur évolution, ce qui constitue un rapport de force favorable varie fortement. Ainsi, dans certains contextes, il s'est avéré bénéfique que certains membres des groupes de pilotage soient haut placés dans la hiérarchie de l'EES partenaire. Dans d'autres cas, quand les membres des groupes de pilotage étaient très haut placés, cela a limité leur disponibilité pour le programme AI. Par ailleurs, l'articulation entre les autorités et les intervenants n'est **pas toujours prévisible**, car elle peut être affectée par des **mutations**. Dans tous les cas, une bonne compréhension du contexte institutionnel des EES partenaires est bénéfique à la mise en œuvre des programmes. À cet égard, il est intéressant de noter que les parties prenantes des EES partenaires ont attesté d'une bonne connaissance du contexte local par leurs homologues belges. Cependant, des interlocuteurs belges impliqués depuis longtemps dans les AI ont exprimé le fait qu'ils n'avaient pas le sentiment de suffisamment bien **appréhender le contexte institutionnel des universités partenaires** malgré de nombreuses visites sur place. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, il est surprenant que le canevas de formulation du programme ne contienne pas de section qui présente le contexte institutionnel de l'EES partenaire.

Enfin, la **durée des partenariats** constitue aussi un facteur d'influence et une potentielle **valeur ajoutée** pour contribuer au renforcement des capacités des EES partenaires. Comme mentionné plus haut, l'évaluation d'impact de la coopération universitaire au développement de la coopération belge pour le compte du SES mettait notamment l'accent sur le succès du modèle belge de financement, qui permet aux mêmes institutions de bénéficier de plus d'un financement, qui était identifié comme facteur de succès de la durabilité des impacts des programmes. L'équipe d'évaluation identifie donc la durée du financement dans le cadre du programme comme une valeur ajoutée de l'instrument AI. Comme indiqué dans l'évaluation d'impact, la durée du partenariat contribue à la consolidation des résultats au niveau institutionnel. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, il n'est cependant pas approprié que des partenariats disposant de budgets aussi conséquents soient reconduits sans redevabilité quant à l'atteinte des objectifs de la phase précédente. Des facteurs externes peuvent expliquer qu'un programme n'atteigne pas ses objectifs, et la non-atteinte des objectifs ne doit pas nécessairement remettre en question la poursuite du partenariat. Cependant, la **reconduite des programmes sans analyse des forces et des faiblesses de l'approche de la phase précédente** n'est pas appropriée.

Les **groupes de pilotage** des programmes ont globalement une **bonne structure** pour assurer la gestion des partenariats. Les binômes de coordonnateurs, gestionnaires et pilotes d'atteinte de résultats du côté belge et du côté des EES partenaires assurent un dialogue continu et une responsabilité partagée. Au niveau des rôles, seule la différenciation entre le gestionnaire ARES et le gestionnaire de l'université belge mériterait d'être précisée. Concernant la composition du groupe de pilotage du côté belge, l'**inter-institutionnalité** constitue une force. Elle constitue un levier afin de former un réseau large pour appuyer les équipes dans l'atteinte des résultats. Cependant, il s'est avéré que le profil des personnes nommées comme pilotes d'atteinte de résultats par les universités belges n'était pas toujours en adéquation avec la thématique sur laquelle ces personnes étaient appelées à travailler.

Alors que la qualité de la gestion des AI a été jugée plutôt positive par les parties prenantes interrogées, plusieurs équipes belges ont soulevé une certaine **opacité quant aux autres projets et programmes de la coopération académique dans lesquels sont engagés les EES partenaires**.

Du point de vue de l'équipe d'évaluation, cela constitue un certain risque de double-emploi. Le canevas de formulation de programmes ne contient pas de section qui présenterait ce type d'informations.

En somme, son niveau d'ambition, son budget conséquent et sa durée constituent les **spécificités de l'instrument A1**. L'instrument se démarque par ailleurs par la coopération et l'échange soutenus entre pairs. Selon les informations recueillies, l'instrument « Institutional University Cooperation » du VLIR-UOS est le seul instrument comparable de la coopération académique internationale. Étant donné que l'ARES et le VLIR-UOS sont financés par le même bailleur, l'équipe d'évaluation a été surprise de constater que les échanges entre les deux organisations sur les forces et faiblesses de leurs instruments semblent limités.

Enfin, la prise en compte des **aspects transversaux** (genre, environnement, digitalisation) est rendue difficile par le fait que **l'ARES n'a pas formulé d'attentes envers les programmes, dans ces domaines**.



## 06. RECOMMANDATIONS

Sur la base des conclusions tirées dans la section précédente, l'équipe d'évaluation a formulé une série de recommandations. Celles-ci sont classées en différentes catégories, comprenant les recommandations stratégiques liées à la conception de l'instrument AI, à ses outils de gestion AI, et au pilotage du portefeuille AI. Enfin, deux recommandations stratégiques pour l'ensemble du portefeuille de coopération ARES ont également été formulées.

### 06.1 / RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES LIEES A LA CONCEPTION DE L'INSTRUMENT AI

#### 01. Définir explicitement l'AI comme un instrument à géométrie variable et revoir l'ambition de renforcer les EES partenaires dans leur globalité

L'évaluation a montré qu'aucun des programmes ne correspond à l'ambition de l'instrument de renforcer les EES partenaires dans leur globalité. Elle a également montré qu'il est justifié que les AI aient des niveaux d'ambition variables étant donné l'hétérogénéité des contextes dans lesquels ils s'inscrivent. L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de définir explicitement l'AI comme un instrument à géométrie variable et de revoir l'ambition de renforcer les EES partenaires dans leur globalité.

#### 02. Clarifier les attentes liées à la finalité transversale de l'AI, et, le cas échéant, mieux outiller les programmes pour appuyer le développement organisationnel et les services à la société

L'évaluation a montré que la finalité transversale de l'AI et la compréhension des services à la société manquent de clarté conceptuelle. En particulier, la pertinence d'un travail sur des aspects qui relèvent de la gouvernance académique et du développement organisationnel est remise en question par plusieurs parties prenantes impliquées dans les AI. Cependant, cette critique ne fait pas l'unanimité. Concernant les services à la société, il existe un débat dans le secteur de la coopération universitaire sur ce qui constitue une activité ayant pour finalité les services à la société de la part d'un EES. L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de clarifier ses attentes en la matière dans le cadre d'un atelier de consultation avec les parties prenantes dont les programmes ont soulevé (explicitement ou implicitement) des enjeux de gouvernance académique ainsi que sur les aspects liés aux services à la société. S'il est décidé que l'instrument AI a pour ambition de travailler sur ce type de problématiques, l'équipe d'évaluation recommande de prévoir une modalité pour y associer une expertise externe (par exemple, des cabinets de conseil ou des académiques spécialisés dans le développement organisationnel / la gouvernance académique). Par ailleurs, en lien avec la recommandation sur la géométrie variable de l'instrument (voir recommandation 1), si le renforcement de la gouvernance académique doit effectivement faire partie de l'AI dans le futur, il est recommandé à l'ARES d'en faire un axe optionnel sur lequel les programmes ne seraient pas obligés de travailler. Une autre option serait de traiter cette question sous la forme d'un appui transversal qui serait à développer sur la base des forces et faiblesses soulevées dans ce rapport.

#### 03. Fixer la durée standard des programmes à 2 x 5 ans et exiger une évaluation externe des programmes avant de les reconduire

L'évaluation a fait ressortir que la durée des partenariats constitue une force de l'AI, reconnue par rapport aux approches d'autres bailleurs. La valeur ajoutée réside de deux éléments. Tout d'abord, la durée des AI contribue à établir des liens de confiance entre les groupes de pilotage, qui sont un élément clé du bon

fonctionnement des partenariats et entre académiques. D'autre part, le rapport soulève à plusieurs occasions que les objectifs identifiés pour le moyen terme (au niveau outcome), c'est-à-dire, l'amélioration des capacités de recherche, l'amélioration des capacités d'enseignement ; l'amélioration des capacités de services à la société ; et, l'amélioration des capacités organisationnelles ont pu être observés dans une certaine mesure dans la durée (également mis en lumière dans le cadre de l'évaluation pour le compte du SES). Toutefois, la reconduite automatique des partenariats sans redevabilité quant à l'atteinte des objectifs de la phase précédente n'est pas appropriée. L'équipe d'évaluation recommande donc de fixer la durée standard des programmes à 2 x 5 ans et d'exiger une évaluation externe des programmes avant de les reconduire. La durée du quinquennat étant identifiée comme un point fort, nous proposons à l'ARES de la maintenir pour conserver sa valeur ajoutée. Globalement, la structure proposée de deux quinquennats successifs a pour objectif de donner la possibilité de coopérer sur le long-terme, avec une réelle possibilité d'atteindre des changements à caractère structurant, tout en incluant un moment de réflexion et de redevabilité formel après le premier quinquennat avant d'engager la poursuite de la coopération et l'engagement de fonds additionnels.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation recommande que, pour toute formulation d'un programme qui fait suite à un programme précédent, le document de formulation inclue une courte réflexion sur les forces et faiblesses de l'approche du programme précédemment mis en œuvre. La conception du nouveau programme pour le quinquennat suivant devra se faire sur la base de ce bilan. Le deuxième quinquennat pourrait ainsi concentrer ses activités sur les objectifs à plus long terme et inclure des mesures d'atténuation pour faire face aux risques identifiés.

#### **04. Initier un échange sur les forces et faiblesses de l'instrument avec le VLIR-UOS**

L'évaluation a montré que les échanges entre le VLIR-UOS et l'ARES sur les forces et les faiblesses de leurs instruments respectifs restent limités. Ceci constitue une opportunité manquée en termes d'apprentissage, car l'instrument « Institutional University Cooperation » du VLIR-UOS est similaire à l'AI de l'ARES. L'évaluation recommande donc à l'équipe ARES AI d'initier un échange sur les leçons apprises sur ces instruments avec le VLIR-UOS. Bien que les modalités soient différentes, un potentiel d'apprentissage se dégage par rapport aux expériences respectives notamment par rapport à la formulation des partenariats, au phasing-in, ainsi qu'aux instruments de suivi-évaluation.

## **06.2 / RECOMMANDATIONS LIÉES AUX OUTILS DE GESTION DE L'INSTRUMENT AI**

### **01. Maintenir l'inter-institutionnalité dans le groupe de pilotage belge, mais simultanément veiller de manière plus systématique à ce que les profils des pilotes d'atteinte de résultats correspondent aux résultats dont ils sont responsables**

L'évaluation a montré que la structure des comités de pilotage des AI fonctionne bien et que leur composition inter-institutionnelle leur apporte une valeur ajoutée. Elle a cependant fait ressortir que les profils des personnes nommées en tant que pilotes d'atteinte de résultats ne correspondent pas toujours aux résultats dont ils sont responsables. L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de veiller de manière plus systématique à ce que ce soit davantage le cas.

## **02. Clarifier la distinction entre les gestionnaires universitaire et les gestionnaires ARES dans le comité de pilotage des programmes**

L'évaluation a identifié un certain manque de clarté concernant le rôle du gestionnaire universitaire et celui du gestionnaire ARES dans les comités de pilotage des programmes. L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de clarifier la distinction entre ces deux rôles.

## **03. Revoir le canevas de formulation des programmes**

L'évaluation a montré que le canevas de formulation de programme n'exige pas certaines informations qui auraient pourtant une forte valeur ajoutée pour la compréhension du contexte des EES partenaires et l'historique des partenariats.

De plus, il ne comprend pas de section qui présenterait les autres partenariats (majeurs) de coopération académique mis en œuvre dans l'EES partenaire. L'équipe d'évaluation recommande donc de revoir le canevas de formulation de programme pour inclure ces informations. Enfin, comme indiqué dans le rapport et dans la recommandation 3, la nouvelle temporalité en deux quinquennats pourrait permettre de dédier plus de temps à préparer les canevas de formulation des programmes. Cela a pour objectif d'améliorer la qualité des processus de préparation mais aussi de renforcer l'engagement de toutes les parties prenantes dès le début du partenariat.

## **04. Revoir le canevas de rapport annuel des programmes**

L'évaluation a également fait ressortir que le canevas de rapport annuel de l'AI ne permet pas d'apprécier la contribution des programmes au renforcement des capacités des EES partenaires, puisqu'il se focalise sur les activités. Par ailleurs, le canevas ne demande pas aux programmes de rendre compte des avancées par rapport aux indicateurs qu'ils se sont fixés dans le cadre logique. L'équipe d'évaluation recommande de réviser le canevas du rapport annuel pour remédier à ces faiblesses.

L'équipe propose que le canevas de rapport annuel inclue la matrice des indicateurs de suivi des objectifs du cadre logique. Ceci a pour objectif un réel suivi des résultats par indicateur par rapport aux objectifs fixés. Ce suivi est particulièrement important pour améliorer l'évaluabilité du programme (l'évaluabilité était une faiblesse affectant particulièrement l'analyse de l'efficacité et de l'impact). L'équipe envisage également que le rapport annuel d'évaluation devienne un outil pour l'identification des aspects qui fonctionnent bien ou moins bien. Ces informations viendront appuyer la prise de décision quant à des mesures correctives ou de suivi pour les interventions suivantes.

## **06.3 / RECOMMANDATION LIÉE AU PILOTAGE DU PORTEFEUILLE AI**

### **01. Faciliter l'échange thématique et transversal inter pays et interinstitutionnel**

L'évaluation a montré que bien que des synergies entre partenariats existent, celles-ci se sont avant tout dues au chevauchement entre les membres des équipes des différents partenariats. L'équipe d'évaluation recommande à l'ARES de faciliter l'échange thématique entre programmes à travers l'organisation d'ateliers entre parties prenantes travaillant sur des problématiques similaires dans des EES différents. D'autre part, les initiatives visant la collaboration interinstitutionnelle entre EES partenaires représente aussi une opportunité de mettre en place des sessions d'échanges et de partage d'information sur les partenariats avec l'ARES. La structure interinstitutionnelle doit être valorisée par les EES partenaires pour en tirer profit, tant

en termes de ressources en information mais aussi sur un plan technique. La reformulation des canevas de formulation de programme et de rapport annuel (voir recommandations 7 et 8) pourrait faciliter l'identification d'enjeux communs aux différents AI.

## **06.4 / RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR L'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE DE COOPÉRATION DE L'ARES**

Les deux recommandations suivantes sont pertinentes pour l'instrument AI, mais également pour l'ensemble du portefeuille de coopération de développement de l'ARES.

### **01. Définir les attentes de l'ARES envers les porteurs de projets en termes de prise en compte des aspects transversaux et désigner un point focal pour ces thématiques**

L'évaluation a montré que les parties prenantes ne sont pas au clair quant aux attentes de l'ARES en termes de prise en compte des aspects transversaux (genre, environnement et digitalisation).

L'équipe d'évaluation recommande donc à l'ARES de mener une réflexion sur cette question afin qu'elle puisse orienter les porteurs de projets et porteurs de programmes. Elle recommande également de nommer un point focal qui serait l'interlocuteur des projets et programmes qui souhaitent concrétiser leurs actions liées aux aspects transversaux.

### **02. Réviser et renforcer le suivi-évaluation des différents instruments ARES, selon une approche harmonisée**

L'évaluation a fait ressortir les faiblesses du suivi-évaluation de l'instrument AI. Ce constat s'inscrit dans la lignée d'observations similaires faites dans l'évaluation de la coopération universitaire belge pour le compte du SEO (2018) et l'évaluation récente (2020) de l'instrument PRD-PFS. Pour pallier de manière systématique à cette faiblesse, il est recommandé que les efforts de révision des canevas de rapport (voir recommandation 8) se fassent de manière harmonisée entre les instruments. Étant donné que l'une des faiblesses identifiées est liée à la qualité des indicateurs dans les cadres logiques, il est par ailleurs recommandé à l'ARES qu'elle renforce ses équipes pour être en mesure de fournir une assurance-qualité plus approfondie des cadres logiques et un accompagnement dans la formulation des projets et programmes.

## **07. ANNEXES**

Disponible sur demande.