



CONSEIL INTERUNIVERSITAIRE
DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

COMMISSION
UNIVERSITAIRE POUR
LE DÉVELOPPEMENT



CONSEIL INTERUNIVERSITAIRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE – CIUF

Plan stratégique pluriannuel en matière de coopération
universitaire au développement

2014-2016

Version finale du 17 janvier 2014



Commission universitaire pour le Développement

La CUD est une commission permanente du Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique (CIUF). Elle est chargée de la définition et de la mise en œuvre d'une politique de coopération commune aux universités francophones de Belgique, pour renforcer les universités du Sud dans leurs missions de formation, de recherche et de services à la société.

LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
SIGLES ET ACRONYMES	5
INTRODUCTION	7
1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CIUF	7
1.1 Coordonnées.....	7
1.2 Missions et structure.....	8
1.3 Mission de coopération au développement.....	11
1.3.1 Cadre légal.....	11
1.3.2 Cadre historique : principales évolutions.....	12
1.3.3 Cadre opérationnel.....	14
1.4 Capacité de gestion des subsides et de mise en œuvre des interventions	17
1.4.1 Ressources et compétences internes.....	17
1.4.2 Ressources externes	18
1.4.2.1 En Belgique	18
1.4.2.2 Dans les pays partenaires	18
1.4.3 Analyse SWOT	19
2 CADRE STRATÉGIQUE.....	21
2.1 Vision	21
2.1.1 L'Université comme acteur majeur du développement.....	21
2.1.2 Facteurs limitants.....	22
2.1.2.1 Offre de formation inadéquate	22
2.1.2.2 Faible culture de la recherche	22
2.1.2.3 Déconnexion de la société	23
2.2 Mission.....	23
2.2.1 Mettre collectivement l'expertise académique au service du développement : une mission de service public.....	23
2.2.2 Mobiliser les ressources complémentaires pour l'exercice de la mission	24
2.2.3 S'engager comme partenaire efficace de la Coopération belge au Développement	24
2.3 Objectifs stratégiques	25
2.3.1 Objectif global	25
2.3.2 Objectif spécifique	25
2.3.3 Résultats à atteindre	25
2.3.4 Modalités d'exécution : bref aperçu.....	26
2.4 Principes directeurs – Pertinence au développement – Cohérence eu égard à la Loi et aux tendances internationales	26
2.4.1 Renforcer les capacités des partenaires dans une optique d'appropriation du développement.....	26
2.4.2 Soutenir l'approche partenariale pour accroître l'efficacité de l'aide : alignement, redevabilité mutuelle, harmonisation	27
2.4.3 Apporter des réponses innovantes et partagées aux enjeux globaux	28
2.4.4 S'investir dans le respect du principe d'autonomie et du droit d'initiative académiques	29
2.4.5 S'engager dans la durée et garantir la durabilité des interventions	29
3 MODALITÉS D'EXÉCUTION	30
3.1 Instruments	30
3.1.1 Principes généraux.....	30

3.1.1.1	Dépassement de la distinction Nord-Sud.....	30
3.1.1.2	Globalité de l’approche – Groupes-cibles et bénéficiaires	30
3.1.1.3	Pluralité des niveaux d’intervention	30
3.1.1.4	Complémentarité des approches bottom-up et top-down	31
3.1.2	Appui institutionnel	31
3.1.3	Appui transversal – AT	32
3.1.4	Projets de Recherche pour le Développement & Projets de Formation sud – PRD & PFS.....	32
3.1.5	Les bourses postdoctorales Élan	33
3.1.6	Projets d’Initiative innovants – PII	34
3.1.7	Academic Research Groups for Policy Support – ACROPOLIS	34
3.1.8	Les Cours et Stages internationaux (CSI) et les Bourses de CSI	35
3.1.9	Les Bourses de voyage et les Microprojets étudiants	36
3.1.10	Soutien à la finalisation de thèse – SOFT	37
3.1.11	Frais de Formation	37
3.2	Complémentarités et synergies – Cohérence interne	38
3.2.1	Complémentarité des instruments	38
3.2.2	Complémentarités et synergies entre interventions	39
3.3	Approche pays et cohérence externe.....	39
3.3.1	Pilotage par pays	39
3.3.2	Gestion administrative centrale par pays	40
3.4	Critères de partenariat – Profil des partenaires.....	40
3.4.1	Critères d’éligibilité et de sélection des institutions partenaires.....	40
3.4.2	Processus d’identification et de sélection	40
3.4.2.1	Identification des partenaires d’Appui institutionnel	40
3.4.2.2	Sélection des projets et des boursiers.....	41
3.5	Mécanismes de suivi et d’évaluation	43
3.5.1	Référence générale au cadre logique.....	43
3.5.2	Suivi.....	44
3.5.2.1	Missions ponctuelles	44
3.5.2.2	Rapportage intermédiaire	44
3.5.2.3	Rapportage annuel.....	44
3.5.2.4	Fonds de réserve commun des AI	45
3.5.2.5	Renforcement des capacités des partenaires pour le rapportage	45
3.5.3	Évaluation	46
3.5.3.1	Évaluations à mi-parcours.....	46
3.5.3.2	Suivi-évaluation conjoint CIUF-DGD.....	47
3.5.3.3	Évaluation de projet en vue d’une poursuite	48
3.5.3.4	Évaluation d’instrument	48
3.5.4	Rapport de résultats des projets de recherche et de formation	48
3.5.5	Participation aux évaluations de la coopération non gouvernementale.....	49
4	CHOIX ET PRIORITÉS	50
4.1	Zones géographiques d’intervention – pays de concentration.....	50
4.1.1	Méthodologie.....	50
4.1.2	Application et potentiel d’évolution.....	51
4.2	Thèmes et secteurs de concentration	52
4.2.1	Méthodologie.....	52
4.2.2	Application et potentiel d’évolution.....	52
4.2.3	Thèmes et secteurs de concentration par pays	52
4.2.4	Thématiques d’intérêt complémentaires	53
4.3	Priorités transversales	53

4.3.1	Dimensions genre et environnement	53
4.3.1.1	Égalité des droits entre femmes et hommes.....	54
4.3.1.2	Protection de l’environnement et des ressources naturelles.....	56
4.3.2	Gestion axée sur les résultats	57
4.3.3	Gestion des risques.....	59
4.3.4	Valorisation des résultats.....	60
5	COLLABORATIONS, COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES AVEC LES AUTRES ACTEURS.....	61
5.1	Mécanismes d’information et incitatifs	61
5.2	UniversiTIC.....	61
5.3	CEDESURK.....	62
5.4	Espace commun de concertation.....	62
5.5	Préparation des commissions mixtes	62
5.6	Opportunités du projet d’Arrêté royal relatif à la reconnaissance et à la subsidiation des ACNG.....	63
5.7	Participation du CIUF aux initiatives d’harmonisation sectorielles.....	63
6	PLAN FINANCIER INDICATIF GLOBAL 2014-2016	64

SIGLES ET ACRONYMES

AI	Appui(s) institutionnel(s)
AT	Appui(s) transversal (aux)
ACNG	Acteur(s) de la coopération non gouvernementale
ANG	Acteur(s) non gouvernemental (aux)
APD	Aide publique au développement
APEFE	Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger, Belgique
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur, Belgique
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CCD	Commission de la Coopération au Développement
CEDESURK	Centre de Documentation de l'Enseignement supérieur, universitaire et de Recherche à Kinshasa, RD Congo
CIUF	Conseil interuniversitaire de la Communauté française, Belgique
CIUF-CUD	CIUF – Commission universitaire pour le Développement
CTB	Coopération technique belge
CUD	Commission universitaire pour le Développement
CUI	Coopération universitaire institutionnelle
DGCD	Direction générale de la Coopération au Développement, Belgique
DGD	Direction générale de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire, Belgique / Directorate General for Development Cooperation and Humanitarian Aid, Belgium
EC	Équipe(s) de coordination
ETP	Équivalent(s) temps plein
SOFT	Soutien à la finalisation de thèse
FEF	Fédération des Étudiants francophones
FRC	Fonds de réserve commun
FRSD	Formation, Recherche et Sensibilisation pour le Développement
GAR	Gestion axée sur les résultats
GP	Groupe(s) de pilotage
GRAP	Groupe(s) de Recherche en Appui aux Politiques de coopération au développement
GTRD	Groupe transversal Ressources documentaires
GxABT	Gembloux Agro-Bio Tech (ULg), Belgique
IC	Intérêts créditeurs
IDH	Indice de Développement humain
IMT	Institut de Médecine tropicale, Anvers, Belgique
IOV	Indicateur(s) objectivement vérifiable(s)
ITC	Institut de Technologie du Cambodge, Phnom Penh
LMD	Licence – Master – Doctorat
MRAC	Musée royal de l'Afrique centrale, Tervuren, Belgique
NUFFIC	Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education, Pays-Bas
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
ODA	Official Development Assistance
OIP	Organisme d'intérêt public
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation(s) non gouvernementale(s)
OSC	Organisation(s) de la société civile
PAR	Pilote(s) d'atteinte de résultat
PATG	Personnel administratif, technique et de gestion
PED	Pays en développement
PERD	Pool d'Experts en Ressources documentaires
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Projet(s) interuniversitaire(s) ciblé(s)
PII	Projet(s) d'Initiative innovante
PRD	Projet(s) de Recherche pour le Développement
PFS	Projet(s) de Formation sud
RD Congo	République démocratique du Congo
USLB	Université Saint-Louis, Bruxelles, Belgique
SPF	Service public fédéral
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
TIC	Technologies de l'information et de la communication

UAC	Université d'Abomey-Calavi, Cotonou, Bénin
UAH	Université agronomique de Hanoi, Vietnam
UAM	Université Abdou Moumouni, Niamey, Niger
UB	Université du Burundi, Bujumbura
UCE	Universidad Central del Ecuador, Quito, Équateur
UCL	Université catholique de Louvain, Belgique
UE	Union européenne
UEH	Université d'État d'Haïti, Port-au-Prince
UFR	Unité(s) de formation et de recherche
ULB	Université libre de Bruxelles, Belgique
ULg	Université de Liège, Belgique
UMONS	Université de Mons, Belgique
UMP	Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc
UMSS	Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivie
UNamur	Université de Namur, Belgique
UNIKIN	Université de Kinshasa, RD Congo
UNILU	Université de Lubumbashi, RD Congo
UNR	Université nationale du Rwanda, Butare
UNSAAC	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Pérou
UO	Université de Ouagadougou, Burkina Faso
UPNT	Université Pham Ngoc Thach, Ho Chi Minh Ville, Vietnam
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad, Belgique
VLIR-UOS	VLIR – Universitaire Ontwikkelingssamenwerking
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking, Belgique
WBI	Wallonie-Bruxelles International

INTRODUCTION

Depuis plusieurs dizaines d'années, les universités francophones de Belgique ont développé une expertise unique dans de nombreuses thématiques liées au développement. Fédérées au sein du Conseil interuniversitaire de la Communauté française (CIUF), elles conjuguent leurs savoir-faire, leurs compétences et leurs expertises spécifiques au bénéfice des partenaires universitaires du Sud¹.

Le présent plan stratégique pluriannuel vise à définir les balises de cette action commune pour la **période 2014-2016**. Il précise le contexte des actions envisagées, la **vision** dans laquelle elles s'inscrivent et présente les **orientations stratégiques** globales sur lesquelles le CIUF fonde la mise en œuvre de la mission de coopération universitaire au développement que lui a confiée l'État belge.

Le document fournit également une vue d'ensemble sur les **objectifs généraux** poursuivis et sur les **instruments** que le CIUF entend mettre en œuvre pour les atteindre tout en précisant les articulations entre ceux-ci. Il évoque les **objectifs stratégiques à moyen terme** de l'institution de même que les **choix** et les **priorités**, notamment géographiques et thématiques, qui sous-tendent ses initiatives de coopération au développement.

Enfin, ce plan stratégique décrit les mécanismes qui sont observés pour garantir un **suivi rapproché des activités**, de leurs forces, de leurs faiblesses et des résultats engrangés.

Pour terminer, il est important de noter que la politique de coopération universitaire au développement décrite dans le présent document ne reflète que la politique commune aux six universités francophones de Belgique que le CIUF définit et met en œuvre dans le cadre des conventions signées avec l'État belge. Parallèlement, les universités développent individuellement d'autres actions spécifiques de coopération, sur fonds propres ou sur fonds extérieurs, qui relèvent d'une politique de coopération au développement qui leur est propre.

1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CIUF

1.1 COORDONNÉES

Conseil interuniversitaire de la Communauté française – CIUF
 Organisme d'intérêt public (OIP) de la Communauté française
 Rue d'Egmont 5, 1000 Bruxelles, Belgique
 T : +32 2 504 92 91
 F : +32 2 502 27 68
 @ : secretariat@ciuf.be
 W : www.ciuf.be

Président : Prof. Didier VIVIERS, recteur de l'ULB

Responsable :

Claude LALOUT
 Secrétaire permanent
 T : +32 2 504 92 90
 @ : claudelalout@ciuf.be

Personne de contact en matière de coopération au développement :

Murielle ANDERSSON
 Secrétaire générale a. i.
 CIUF - Secrétariat de la Commission universitaire pour le Développement – CIUF-CUD
 Rue de Namur 72-74, 1000 Bruxelles, Belgique

¹ Dans le présent document, lorsqu'il est question des institutions partenaires de la coopération universitaire telle qu'elle est menée par le CIUF, la notion d'« université » ou de « partenaire(s) universitaire(s) » englobe, dans les pays partenaires, les institutions universitaires ou les institutions exerçant des activités d'enseignement et/ou de recherche équivalentes.

T : +32 2 289 65 61
F : +32 2 289 65 66
@ : [murielle.andersson@cud.be](mailto:murielle.andersson@ cud.be)
W : <http://cud.ciuf.be>

Date de la convention générale CIUF-DGD² : 19 mai 1995.

1.2 MISSIONS ET STRUCTURE

Le Conseil interuniversitaire de la Communauté française ou CIUF est un **organisme d'intérêt public** (OIP) créé par le Décret de la Communauté française du 9 janvier 2003 relatif aux organes d'avis en matière de politique scientifique et universitaire. Il constitue, en Communauté française, la plateforme officielle de rencontre des mondes académique, étudiant, politique, syndical, patronal et administratif.

Ses **missions** principales sont les suivantes :

1. Remettre des **avis** sur toute matière relative à l'enseignement universitaire ;
2. Organiser la **concertation** entre les institutions universitaires³ ainsi que vis-à-vis des étudiants et des autres institutions d'enseignement supérieur ;
3. Promouvoir les **collaborations** interuniversitaires et interfacultaires ;
4. Assurer la **représentation** des institutions de l'enseignement universitaire de la Communauté française au sein de diverses instances nationales ou internationales.

Pour mener ses missions à bonne fin ou en assurer la continuité, le Conseil peut créer des **commissions** ou des **groupes de travail** spécialisés et encourager des manifestations à caractère scientifique. Les actuelles commissions du CIUF sont les suivantes :

- La Commission Bibliothèques ;
- La **Commission universitaire pour le Développement** (CUD) ;
- La Commission Éducation tout au long de la Vie (ETALV) ;
- La Commission interuniversitaire des Relations internationales (CIRI) ;
- La Commission Vie étudiante ;
- La Commission Promotion-Information ;
- La Commission Réussite ;
- La Commission Qualité.

² Convention générale entre l'État belge et les universités francophones (CIUF) concernant la coopération au développement, modifiée pour la dernière fois le 18 décembre 1997.

³ Soient les six universités de la Communauté française : Université catholique de Louvain (UCL), Université libre de Bruxelles (ULB), Université de Liège (ULg), Université de Mons (UMONS), Université de Namur (UNamur) et Université Saint-Louis – Bruxelles (USLB).

<p style="text-align: center;">CIUF – CONSEIL</p> <p style="text-align: center;">Président : Didier Viviers</p>			
Commission Bibliothèques	Commission universitaire pour le Développement (CUD)	Commission Éducation tout au long de la Vie (ETALV)	Commission interuniversitaire des Relations internationales (CIRI)
Commission Vie étudiante	Commission Promotion- Information	Commission Réussite	Commission Qualité

Le fonctionnement de l'OIP, incluant la gestion des commissions et des réunions du Conseil, est assuré par le **Secrétariat permanent**, qui compte, en plus du Secrétaire permanent, 28 agents et qui se trouve basé à Bruxelles.

<p style="text-align: center;">CIUF</p> <p style="text-align: center;">SECRETARIAT PERMANENT</p> <p style="text-align: center;">Secrétaire permanent : Claude Lalout</p> <p style="text-align: center;">28 agents</p>		<p>Assistante de direction Mireille Matton</p>	<p>Juriste Isabelle Fery</p>
		<p>Cellule financière Teddy Kimputu* Nadia Al Morabet* Wafaa Azmar* Véronique Mathieu*</p>	<p>Cellule communication & information Benjamin Stewart* Sandrine Cosentino* Simon Hemptinne* Alain Somville</p>
<p>Coordinateur VAE Arnaud Salmon</p>	<p>Attachée Lise-Anne Hondekyn</p>	<p>Attachée Bernadette Naedts</p>	<p>Attachée Rachel Vandewynckel</p>
<p>SECRETARIAT DE LA COMMISSION UNIVERSITAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT (17 agents+ agents des cellules transversales *) Secrétaire générale a.i. : Murielle Andersson</p>	<p>Secrétariat Véronique Mathieu Laetitia Mouyart Hassna Saïfi</p>	<p>Bourses Maryvonne Aubry Sandrine Cosentino</p>	<p>Appuis institutionnels Tanguy Goethals Rola Abboud [Véronique Biquet] Yannik Hallet Christine Leroy Amélie Schnock Inge Van Cauwenberg</p>
	<p>Frais de Formation Catherine Paquet</p>	<p>Formation, Recherche & Sensibilisation pour le Développement Fabian Kabashi Sandrine Cosentino</p>	

Les parties qui suivent se concentrent sur la **mission de coopération au développement** du CIUF. Elles présentent brièvement le contexte **légal** et **historique** ainsi que le **cadre opérationnel** dans lesquels celle-ci s'inscrit et est remplie. Elles étayent également la **capacité** du CIUF à **assurer la gestion des subsides et la mise en œuvre des interventions subsidiées**, et se terminent par une analyse **SWOT** de l'organisation relative à l'exercice de sa mission de coopération.

1.3 MISSION DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

1.3.1 Cadre légal

La mission de coopération au développement du CIUF s'exerce en application du **Décret de la Communauté française du 9 janvier 2003**⁴ relatif aux organes d'avis en matière de politique scientifique et universitaire et, plus particulièrement, de son article 12 qui dispose que le CIUF coordonne la participation des institutions universitaires à la coopération universitaire au développement.

Depuis le **milieu des années 1990**, l'essentiel de cette mission repose également sur la **délégation** et la **subvention**⁵ que l'État belge accorde aux universités pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités du volet universitaire de la Coopération belge. Il s'inscrit donc aussi dans l'esprit de la **Loi relative à la coopération au développement du 19 mars 2013**⁶, qui reconnaît, en son chapitre 6, l'existence et la subventionnabilité de partenaires de la coopération non gouvernementale autres que les ONG. Dans ce cadre, la mission de coopération au développement du CIUF se fonde sur un **dispositif de conventions** conclues avec l'État belge et qui fixent les principes directeurs de la coopération universitaire :

- La **convention générale**⁷ relative à la coopération universitaire au développement (19 mai 1995, modifiée pour la dernière fois le 18 décembre 1997) reprend les missions de la coopération universitaire, les principes généraux qui sous-tendent les initiatives et les différentes formes que celles-ci peuvent prendre.
- Cinq **conventions spécifiques**⁸ détaillent les dispositions de la convention générale pour les différents instruments identifiés :
 - Une convention spécifique relative à la Coopération universitaire institutionnelle ;
 - Une convention spécifique relative aux Initiatives propres ;
 - Une convention spécifique relative aux Actions-Nord ;
 - Une convention spécifique relative aux bourses ;
 - Une convention spécifique relative aux Frais de Formation.

Dans ce contexte, l'autonomie que l'État accorde au CIUF est assortie d'un engagement du CIUF à inscrire ses initiatives dans une **planification quinquennale** (articles 4.1.1 et 5.1 de la convention générale). Le présent plan stratégique déroge à ce principe en ce qu'il couvre une période de trois ans, durée transitoire jugée nécessaire à la mise en application des principes d'un **futur Arrêté royal relatif à la reconnaissance et au subventionnement des acteurs de la coopération non gouvernementale**.

On notera, enfin, que ces conventions, qui remontent à une dizaine d'années ou plus, présentent certains décalages, notamment sémantiques ou de modalités, avec les activités telles qu'elles sont effectivement mises en œuvre. Ceci s'explique aisément par l'évolution naturelle qu'ont connue les différents programmes mais, compte tenu également des évolutions prévues par l'Arrêté royal, il est quoi qu'il en soit prévu d'y remédier à brève échéance.

⁴ Entre 1980 et 2003, elle s'est exercée en application du Décret de la Communauté française du 3 avril 1980 créant le Conseil interuniversitaire francophone, abrogé par le décret de 2003.

⁵ Pour assurer la préparation et l'exécution des projets et des programmes du volet universitaire de la Coopération belge, l'État fédéral accorde annuellement au CIUF un enveloppe de l'ordre de 30 millions d'euros, via le SPF Affaires étrangères et Coopération au Développement et sa Direction générale de la Coopération au Développement (DGD).

⁶ Moniteur belge du 12 avril 2013 ; et, par le passé, dans celui de la Loi du 25 juin 1999 relative à la coopération internationale belge

⁷ « Convention générale entre l'État belge et les universités francophones (CIUF) concernant la coopération au développement » du 19 mai 1995, modifiée pour la dernière fois le 18 décembre 1997.

⁸ « Convention spécifique entre l'État belge et les universités francophones (CIUF) relative à la Coopération universitaire institutionnelle » du 18 décembre 1997 ; « Convention spécifique entre l'État belge et les universités belges francophones de Belgique (CIUF) relative aux Initiatives propres » du 18 décembre 1997 ; Convention spécifique entre l'État belge et les universités belges francophones (CIUF) relative aux Actions-Nord » du 18 décembre 1997, modifiée pour la dernière fois le 5 décembre 2002 ; « Convention spécifique entre l'État belge et les universités belges francophones (CIUF) relative aux Frais de Formation » du 19 décembre 1997, modifiée pour la dernière fois le 9 juin 1999 et complétée par son avenant de décembre 2008 ; et la « Convention spécifique entre l'État belge et les universités belges francophones relative aux bourses » du 5 décembre 2002.

1.3.2 Cadre historique : principales évolutions

a) 1980-2003 : création du CIUF et de sa commission de coopération au développement

Lorsqu'il est fondé en 2003, le CIUF succède en réalité au **Conseil interuniversitaire francophone** créé en 1980. Il partage avec celui-ci la même mission principale de concertation entre les universités francophones de Belgique et en reprend la commission permanente créée en 1982 dans le but de définir et de mettre en œuvre une **politique commune des universités** dans le domaine de la coopération au développement et de coordonner leur participation à la mise en œuvre de cette politique : la **Commission (de Coopération) universitaire au Développement (CUD)**⁹.

b) 1995-1998 : responsabilisation des acteurs indirects

Au milieu des années 1990, des modifications considérables interviennent dans le paysage politique de la coopération belge au développement. La **conception** et la **gestion** de la **coopération universitaire** sont alors **déléguées aux universités**, réunies au sein du CIUF, d'une part, et du VLIR, d'autre part. Une convention de portée générale est signée entre le CIUF et l'État en 1995 ; plusieurs autres suivent en 1997 et 1998, qui spécifient la portée de la première.

Cette réforme accorde aux universités une large **autonomie** – et donc une plus grande **responsabilité** – dans leurs choix stratégiques et dans l'exécution leurs programmes de travail. Elle reconnaît, pour la première fois, leur rôle spécifique dans la conception même de la coopération au développement. En réponse à ces nouvelles responsabilités, le CIUF a opté pour une **approche interuniversitaire** qui a rapidement démontré qu'elle présentait une plus-value considérable pour la coopération au développement.

c) 2010 : éléments de réforme de la coopération universitaire

Le 22 avril 2010, le CIUF, son homologue flamand, le VLIR, et le ministre de la Coopération au développement alors en fonction, Charles Michel, signent un **accord politique** relatif aux **principes directeurs** de la coopération universitaire et aux nouvelles **modalités stratégiques** de ses actions sud à partir de 2013. Après 18 mois d'intenses négociations, l'accord traduisait les principes de la Déclaration de Paris sur l'**efficacité de l'aide** au développement¹⁰ dans la mise en œuvre de la coopération universitaire au développement tout en reconnaissant ses spécificités. Les éléments essentiels de cet accord étaient les suivants :

1. Un **programme sud unique**, financé par une seule allocation de base.
2. Un **programme stratégique sud de 6 ans** structuré en deux **plans d'actions de 3 ans** avec programmation budgétaire triennale.
3. Une **garantie budgétaire** pour un même plan d'actions et une augmentation annuelle de 3 % dans le cadre du premier plan.
4. Une **concentration géographique** sur 20 pays partenaires dont 7 communs avec le VLIR, inscription des actions dans un contexte pays et 70 % des moyens affectés aux pays partenaires de la coopération gouvernementale.
5. Une **marge libre** de 6 % du budget pour des initiatives novatrices ou en dehors des 20 pays partenaires.
6. Une valorisation de l'approche **bottom-up** par le système d'appels compétitifs et l'excellence scientifique.
7. Une **gestion axée sur les résultats** avec indicateurs préalablement déterminés pour le suivi des activités, leur évaluation et la formulation du plan triennal suivant.
8. Des **complémentarités et synergies** avec les autres activités de la Coopération belge et des autres bailleurs de fonds en matière de coopération universitaire.

⁹ La Commission universitaire pour le Développement a été instituée en application du chapitre II, art. 12 du Décret du 9 janvier 2003 portant création du CIUF

¹⁰ Voir <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>

d) 2011-2013 : compétences usurpées et incertitudes

Le CIUF a travaillé à la concrétisation de cet accord pendant plus d'un an dans le but de lancer les réformes dès 2013 : sélection de 20 pays partenaires avec élaboration de fiches pays, définition des objectifs et d'une stratégie globale sud, et adaptation des programmes existants en instruments utilisables dans le cadre de la nouvelle stratégie.

Entre décembre 2011 et l'été 2013, dans le cadre des négociations d'assainissement du budget de l'État fédéral, le CIUF s'est retrouvé dans une longue **situation d'incertitude** quant à l'avenir de sa mission de coopération universitaire. Plusieurs responsables politiques défendaient alors l'idée selon laquelle le volet universitaire de la Coopération belge était une **compétence « usurpée »** par le niveau fédéral qui devait être transférée aux Communautés du pays. À charge de ces dernières de prévoir les moyens nécessaires à l'exercice de la compétence « coopération universitaire au développement ».

Les négociations qui ont entouré ce dossier, l'incertitude ainsi que les retards dans l'obtention des budgets qui en ont découlé, ont mis un **frein à la mise en œuvre de l'accord politique** de 2010. Entretemps, une nouvelle réforme d'envergure relative aux modalités de subsidiation des acteurs de la coopération non gouvernementale était en préparation.

e) 2012-2017 : réforme des modalités de subsidiation des acteurs de la coopération non gouvernementale

Un deuxième facteur qui explique que les modalités d'application de l'accord politique n'aient pas été complètement mises en œuvre¹¹ est la mise en place, par le bailleur de fonds, d'une réforme des modalités de subsidiation des acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG). Cette réforme, qui sera bientôt sanctionnée par **arrêté royal**, a été initiée au début de l'année 2012 et a fait l'objet de concertations pendant plus d'un an. Elle vise essentiellement à définir un **cadre réglementaire et financier harmonisé** et à encourager les **complémentarités et les synergies** entre acteurs dans une optique d'efficacité de l'aide publique belge au développement.

Dès 2017, cette réforme imposera aux acteurs l'obtention d'un **agrément** en tant que partenaire de la coopération non gouvernementale. Des **analyses contextuelles communes** à l'ensemble des ACNG seront réalisées auxquelles chacune des interventions devra se référer. Chaque acteur sera également tenu à la **concentration** de ses moyens dans un **nombre limité de pays** (minimum 750 000 € par pays au sein d'un programme de cinq ans) alors qu'en contrepartie de l'investissement demandé, un effort de **simplification administrative** est annoncé par la DGD.

La réforme devrait permettre d'obtenir plus aisément une vue d'ensemble sur les différentes interventions dans un pays, une région ou un secteur donnés et renforcer la **cohérence** et l'**efficacité de la Coopération belge** dans son ensemble.

f) 1^{er} janvier 2014 : création de l'ARES

Le 6 novembre 2013, le parlement de la Communauté française a adopté un **décret** définissant le **paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études**¹² dont l'objectif consiste à renforcer la cohérence de l'enseignement supérieur francophone de Belgique. Le texte, qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2014, prévoit notamment que les différents organes d'avis en la matière – dont le CIUF – fassent place à un **organisme d'intérêt public unique** fédérant les universités, les hautes écoles, les établissements de l'enseignement artistique et ceux de l'enseignement de promotion sociale, et les organes d'avis correspondants : **l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES)**.

Missions, structure et organes de gestion

Le nouvel OIP reprend toutes les missions, les droits et les obligations des organes consultatifs existants qui seront alors dissous et dont le personnel et les moyens seront transférés à l'ARES. Les missions qui lui sont confiées¹³ relèvent de la **remise d'avis** en matière d'enseignement supérieur et de recherche, de **l'organisation**

¹¹ Parmi les éléments de l'accord, seul le principe de concentration géographique a été mis en application. Les principes 7 à 9 étaient déjà observés ; l'accord visait à en améliorer la mise en œuvre.

¹² <http://archive.pfwb.be/1000000010d9019> (consulté le 20 décembre 2013).

¹³ Art. 21 du décret.

des études, de la **promotion de l'enseignement supérieur** en Communauté française, d'**analyses** – notamment statistiques – relatives à l'enseignement supérieur, ou, plus généralement, de la **concertation et de la coordination** entre établissements fédérés au sein de l'ARES.

Pour mener ses missions à bien, l'ARES est gérée¹⁴ par un **conseil d'administration** composé de 29 membres et est dotée d'un **conseil d'orientation**. Elle s'articule autour de **trois chambres thématiques** (Universités – Hautes Écoles et Enseignement supérieur de Promotion sociale – Écoles supérieures des Arts) chargées de remettre avis au conseil d'administration. Elle comprend **plusieurs commissions permanentes** définies par le décret et chargées de préparer, à la demande de l'ARES, ses délibérations et ses décisions sur des sujets et missions spécifiques. Enfin, la gestion administrative de l'ARES et de son personnel s'exercera sous la responsabilité d'un **administrateur**¹⁵, sous le contrôle du conseil d'administration et d'un **bureau exécutif** composé de neuf membres issus du conseil d'administration.

La Commission de la Coopération au Développement

Parmi les différentes missions confiées à l'ARES figure celle « de répartir la participation des Pôles et établissements à la coopération académique¹⁶ au développement et tous projets similaires et humanitaires »¹⁷. C'est donc logiquement pour préparer les travaux de l'ARES dans ce domaine que la **Commission de la Coopération au Développement (CCD)** est créée en tant que **commission permanente de l'ARES** par le décret. La CCD est donc amenée à **remplacer la CUD** du CIUF dont elle **devrait reprendre l'ensemble des missions**¹⁸.

Implications en matière de coopération universitaire

Au-delà de la nécessaire continuité, la fondation de l'ARES représente l'opportunité d'analyser les politiques de coopération au développement définies à la lumière des possibilités que peut offrir l'adossement aux autres établissements d'enseignement supérieur. On parle, par exemple, des modalités de la **participation des hautes écoles** aux initiatives de coopération au développement, de l'**adaptation des instruments** de coopération existants, voire de la **création de nouveaux**. Il s'agit là d'un travail de fond crucial qui pourra être mené durant les trois années que couvre le présent plan pluriannuel et qui peut être ajouté à la liste des objectifs à moyen terme présentée plus loin.

1.3.3 Cadre opérationnel

a) La Commission universitaire pour le Développement du CIUF

Pour assurer l'exercice de sa mission de coopération au développement, le CIUF s'appuie sur le travail de sa commission permanente et des agents affectés à son secrétariat : la **Commission universitaire pour le Développement (CUD)**¹⁹. Composée de 10 membres effectifs et 10 membres suppléants représentant les six universités francophones de Belgique et les étudiants²⁰, elle constitue l'organe de préparation et d'exécution des décisions du CIUF dans ce domaine de compétence. Concrètement, elle est chargée par ce dernier de la **définition** et de la **mise en œuvre** d'une **politique commune de coopération** au développement elle assure aussi pour le CIUF **la gestion** et la **promotion** auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs de la coopération au développement. Elle se réunit en principe sur base mensuelle.

¹⁴ Art. 22 du décret. Voir également les articles 23 (Administrateur), 28 à 34 (organes de gestion : Conseil d'administration et Bureau exécutif), 37 à 43 (chambres et commissions), 44 à 51 (Conseil d'orientation).

¹⁵ Art. 23 du décret.

¹⁶ Au sens du décret (art. 16), l'adjectif « académique » est réservé pour qualifier des entités structures ou organes liés directement à l'organisation de l'enseignement supérieur. L'adjectif « universitaire » est réservé pour qualifier les entités, structures ou organes des universités ou coordonnés par celles-ci.

¹⁷ Art 21, 10° du projet de décret.

¹⁸ Art. 158 : « Jusqu'à leur dissolution par l'ARES et au plus tard à la fin de l'année académique 2014-2015, les conseils et commissions du CIUF, du CGHE et du CSESA sont considérées comme des commissions de la Chambre thématique correspondante au sens de l'Article 42. -, dès le transfert à l'ARES du Conseil dont elles dépendent. »

¹⁹ La Commission universitaire pour le Développement a été instituée en application du chapitre II, art. 12 du Décret du 9 janvier 2003 portant création du CIUF

²⁰ Université catholique de Louvain (UCL, 2 effectifs et 2 suppléants), Université libre de Bruxelles (ULB, 2 effectifs et 2 suppléants), Université de Liège (ULg, 2 effectifs et 2 suppléants), Université de Mons (UMONS, 1 effectif et 1 suppléant), Université de Namur (UNamur, 1 effectif et 1 suppléant), Université Saint-Louis – Bruxelles (USLB, 1 effectif et 1 suppléant), Fédération des Étudiants francophones (FEF, 1 effectif et 1 suppléant).

Coordonnées :

CIUF - Secrétariat de la Commission universitaire pour le Développement – CIUF-CUD

Rue de Namur 72-74, 1000 Bruxelles, Belgique

T : +32 2 289 65 65

F : +32 2 289 65 66

W : <http://cud.ciuf.be>

Président de la Commission : Prof. Bertrand LOSSON, ULg

Composition de la Commission : voir sur le site Internet <http://cud.ciuf.be>

b) Secrétariat de la CUD

Au sein du secrétariat permanent du CIUF, **21 agents**²¹ sont affectés à la gestion des activités de coopération au développement du CIUF. Ils composent le **secrétariat de la CUD**.

En tant qu'opérateur de services venant en appui aux universités et aux responsables d'activités, il joue le rôle d'une **interface** avec le bailleur. Sa mission principale relève de la **coordination** et de la **supervision administrative, financière et technique des activités** menées par les universités et les promoteurs, ceux-ci en assurant l'exécution et la supervision scientifique.

²¹ En date du 16 janvier 2013.

<p>Cellule financière</p> <p>Teddy Kimputu*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Gestion des comptabilités des différents programmes, élaboration des procédures, suivi des mouvements comptables <p>Nadia Al Morabet*</p> <p>Comptabilité générale, vérification de la comptabilité des partenaires, paiements</p> <p>Wafaa Azmar*</p> <p>Vérification de la comptabilité des partenaires, gestion des bons de commande, suivi des livraisons et des expéditions, équipements dans les PED</p> <p>Véronique Mathieu*</p> <p>Comptabilité générale, vérification de la comptabilité des partenaires, paiements</p>	<p>SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION UNIVERSITAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT</p> <p>(17 agents+ agents des cellules transversales *)</p> <p>Secrétaire générale a.i. : Murielle Andersson</p>	<p>Secrétariat</p> <p>Véronique Mathieu Assistante de direction</p> <p>Laetitia Mouyart Assistante de direction</p> <p>Hassna Saïfi Gestion des visas et des fournisseurs</p>	<p>Appuis institutionnels (AI)</p> <p>Tanguy Goethals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Gestion des partenariats en RD Congo : Université de Kinshasa (UNIKIN) et Université de Lubumbashi (UNILU) <p>Rola Abboud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du programme UniversiTIC (en Belgique) • Gestion du partenariat à Madagascar : Université d'Antananarivo (UA) <p>[Véronique Biquet] (en suspension de contrat)</p> <p>Yannik Hallet</p> <p>Gestion des partenariats en Amérique latine & Caraïbes : Universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC, Pérou), Universidad Mayor de San Simón (UMSS, Cochabamba, Bolivie) & Université d'État d'Haïti (UEH, Port-au-Prince)</p> <p>Christine Leroy</p> <p>Gestion des partenariats en Afrique du Nord, au Rwanda et au Burundi : Université Mohammed Premier (UMP, Oujda, Maroc), Université nationale du Rwanda (UNR, Butare), Université du Burundi (UB, Bujumbura)</p> <p>Amélie Schnock</p> <p>Gestion des partenariats en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud-est : Université de Ouagadougou (UO, Burkina Faso), Université Pham Ngoc Thach (UPNT, Ho Chi Minh Ville, Vietnam), Université agronomique de Hanoi (UAH, Vietnam) et Institut de Technologie du Cambodge (ITC, Phnom Penh)</p>
<p>Cellule communication & information</p> <p>Benjamin Stewart*</p> <p>Gestion des publications, colloques et conférences, site web, presse</p> <p>Sandrine Cosentino*</p> <p>Assistante</p> <p>Simon Hemptinne*</p> <p>Assistant</p>	<p>Frais de Formation</p> <p>Catherine Paquet Coordination et gestion</p>	<p>Bourses</p> <p>Maryvonne Aubry</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des bourses de Cours et Stages internationaux • Attestations, contrats et conventions de bourses AI <p>Sandrine Cosentino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistante à la gestion des bourses de Cours et Stages internationaux • Attestations, contrats et conventions de bourses PRD-PFS 	<p>Inge Van Cauwenberg</p> <p>Gestion du programme UniversiTIC (en RD Congo)</p>
			<p>Projets de Recherche pour le Développement & Projets de Formation sud (PRD-PFS)</p> <p>Murielle Andersson Coordination</p> <p>Fanny Bernard Rapports de résultats</p> <p>Anne-Marie Decoster Gestion des PRD</p> <p>Catherine Paquet Gestion des PFS</p>

c) Organes de concertation et de préparation

Plusieurs organes assurent la préparation des travaux de la CUD. Certains d'entre eux sont établis dans le cadre d'une mission circonscrite qui leur confèrent un statut de groupe de travail. D'autres assurent une mission structurelle et de portée globale et sont brièvement décrits ci-dessous.

Bureau de la CUD

Le Bureau de la CUD est **composé d'un membre de la CUD par université** de la Communauté française. Il est chargé de **préparer certains dossiers** spécifiques en vue des travaux de la CUD.

Comité de concertation

Établi conformément aux dispositions de la Convention générale, le Comité de concertation est chargé de garantir la bonne **application des conventions** générale et spécifiques conclues entre le CIUF et l'État belge. Il assure le **dialogue** entre le ministre de la Coopération au développement et le CIUF. Il est composé des membres du **Bureau** de la CUD, d'une part, et de **représentants de la DGD et du ministre** de la Coopération au développement, d'autre part. Il se réunit en principe sur base mensuelle.

Groupe technique

Le Groupe technique est un groupe de travail informel composé principalement de **responsables administratifs des services de coopération des universités** francophones de Belgique. Il est chargé de préparer les **aspects techniques** des initiatives du CIUF en matière de coopération au développement (appels à projets, à candidatures, modalités de sélection de projets,...). Il se réunit, en moyenne, tous les deux mois, en fonction des dossiers à traiter.

Groupe stratégique

Présidé par le Président de la CUD, le Groupe stratégique concerne exclusivement l'instrument d'Appui institutionnel. Il est composé des **équipes de coordination** en Belgique des différents partenariats d'Appui institutionnel et des membres du **Groupe technique**. Il est chargé de la préparation des **orientations stratégiques** en matière d'Appui institutionnel et des **arbitrages budgétaires**, en début et en milieu d'année.

d) Autres organes spécifiques

Enfin, d'autres **organes spécifiques** (groupes de travail *ad hoc*, Groupes de pilotage et Équipes de coordination des partenariats d'Appui institutionnel,...), complètent le travail effectué par la CUD, par son secrétariat et par les organes de concertation et de préparation. Ils interviennent essentiellement dans le cadre de la **définition et de la mise en œuvre des activités** et sont décrits dans les programmes correspondants. Ensemble, les différents éléments qui composent le cadre opérationnel permettent ainsi d'assurer **une gestion parfaitement intégrée des activités** de coopération au développement du CIUF.

1.4 CAPACITÉ DE GESTION DES SUBSIDES ET DE MISE EN ŒUVRE DES INTERVENTIONS

Le CIUF a plus de **quinze ans d'expérience** dans la gestion des programmes du volet universitaire de la Coopération belge au développement. Il dispose en outre, tant en interne qu'à l'externe, de toutes les ressources nécessaires à une gestion professionnelle et efficace de son programme pluriannuel 2014-2016 de coopération au développement.

1.4.1 Ressources et compétences internes

En interne, d'une part, les **21 agents** du secrétariat permanent sont dédiés à la gestion de la subvention octroyée par l'État belge au CIUF pour l'exécution des programmes de coopération universitaire. Comme l'organigramme présenté ci-dessus permet de le constater, le secrétariat de la CUD représente :

- 15 gestionnaires de programmes et de projets (15 agents) ;
- secrétariat composé de 3 personnes ;
- 2 cellules transversales :
 - cellule financière (5 agents)
 - cellule communication & information (3 agents sur 4).

Dans le cadre de sa mission de coordination et de supervision, le personnel du secrétariat de la CUD est notamment chargé de la préparation des propositions stratégiques que la CUD fait au CIUF, de la rédaction des programmes stratégiques pluriannuels, des programmes annuels, de la coordination des appels à projets ou à candidatures, de l'organisation des évaluations, de la rédaction des rapports annuels globaux, des rapports globaux de résultats, de la gestion financière centralisée, de la supervision des procédures,...

L'ensemble des initiatives mises en œuvre font ainsi l'objet d'une gestion rigoureuse et encadrée. En termes administratifs et financier, celle-ci repose sur des **procédures transparentes** et parfaitement conformes au prescrit légal (marchés publics, comptabilité en partie double, respects des termes des conventions,...). Quant à la mise en œuvre des interventions, elle recourt à des procédures **concurrentielles** d'appel à propositions de projets interuniversitaires et interdisciplinaires avec sélection sur avis de comités d'**experts externes**, à des **outils de planification** stratégique reconnus internationalement ou encore à un système de **suivi et évaluation rapproché** basé sur un ensemble de résultats et d'indicateurs objectivement vérifiables déterminés en amont des programmes et des projets.

En ajoutant à cette optique de **gestion axée sur les résultats** un système de **gestion de l'information** actuellement en phase de refonte complète, le CIUF entend bien contribuer à la transparence du secteur de l'aide publique au développement de même qu'à l'**harmonisation** entre acteurs et, partant, à la réduction de la fragmentation et, ainsi, à l'augmentation de l'efficacité de la coopération universitaire.

Tous les collaborateurs du secrétariat de la CUD disposent, bien entendu, des connaissances et des compétences nécessaires à la bonne exécution des tâches qui leur sont confiées. La plupart bénéficie d'une importante **expérience** dans les matières traitées et de **compétences techniques** spécifiques nécessaires à la fonction, notamment en termes de **gestion du cycle de projet**, de **cadre logique**, d'**évaluation**, etc.

Enfin, une politique de **formation continuée** est également observée pour garantir l'actualité des connaissances de son personnel et maintenir les capacités de gestion et de mise en œuvre à un standard élevé de qualité.

1.4.2 Ressources externes

Le CIUF peut, en outre, compter sur les **ressources** humaines et matérielles significatives que mettent à disposition les **universités en Belgique et dans les pays partenaires**.

1.4.2.1 En Belgique

Il s'agit, tout d'abord, des **18 représentants des universités** qui composent la CUD et qui sont chargés, avec l'appui du secrétariat et des cellules de coopération des universités, de la définition et de la gestion de la politique de coopération au développement du CIUF.

Ce sont, ensuite, environ **20 membres du personnel administratif** qui œuvrent généralement au sein des services centraux des universités (relations internationales ou départements financiers) et qui sont chargés, entre autre, du suivi de certaines initiatives financées via la CIUF et placées sous la responsabilité de l'établissement qui les emploie. Il est ici question de la gestion d'un Appui institutionnel, de l'accueil des boursiers du CIUF, du conseil aux promoteurs ou aux candidats promoteurs de projets, de la préparation des travaux de la CUD à l'occasion de groupes de travail, de comptabilité,...

Enfin, l'importante capacité de gestion que présente le CIUF en matière de coopération au développement repose aussi sur la sphère académique au sens large. Ce sont les dizaines de **chercheurs**, de **professeurs** et de **collaborateurs techniques ou administratifs** qui coordonnent un projet de recherche ou de formation, encadrent un doctorant, ou s'investissent dans l'une ou l'autre activité d'Appui institutionnel. Ils assurent la gestion de ces activités en complément de leur charge de travail, de recherche ou d'enseignement.

1.4.2.2 Dans les pays partenaires

La situation est tout à fait comparable dans les pays partenaires, quoique variable d'une université à l'autre en fonction des instruments qui y sont déployés.

De manière générale, la plupart des institutions avec lesquelles collabore le CIUF disposent d'un **service chargé de la coopération internationale**. Dans la majorité des cas, la coordination et la gestion centrale des partenariats passent par ces services sur lesquels peut venir se greffer la gestion particulière des programmes et des projets mis en œuvre.

Ceci est particulièrement vrai dans le cas des universités partenaires bénéficiant d'un **Appui institutionnel** du CIUF. Une équipe, souvent proche des services centraux, y est dédiée à la **gestion locale** du partenariat : un coordonnateur, un gestionnaire et, dans certains cas, un comptable dont la rémunération est prise en charge par le programme.

Au-delà, de la même manière que dans les universités en Belgique, la capacité de gestion du CIUF repose localement sur les **professeurs**, les **chercheurs** et le **personnel administratif, technique et de gestion**,

qui sont au cœur des programmes et des projets. En plus de l'exécution scientifique, ils en assurent en effet la **gestion administrative et financière** locale sur laquelle se fonde la gestion centralisée par le secrétariat de la CUD.

1.4.3 Analyse SWOT

La matrice SWOT présentée ci-dessous fait état des principales **forces** (*Strengths*), **faiblesses** (*Weaknesses*), **opportunités** (*Opportunities*) et **menaces** (*Threats*) qui, de manière générale, touchent au CIUF dans l'exercice de sa mission de coopération universitaire au développement. Elle s'envisage comme un outil de **diagnostic** de la manière dont le CIUF accomplit cette mission et du contexte dans lequel il le fait. Elle se fonde sur un premier exercice d'analyse réalisé en interne, par le secrétariat de la CUD, dont les résultats, plus larges que ceux qui sont ici livrés, ont fait l'objet d'un examen par la CUD. C'est à partir de ces informations que la synthèse a été élaborée sous forme de matrice.

La matrice est le résultat d'une analyse de la **situation existante** dans laquelle se trouve le CIUF. Elle ne reflète pas l'examen d'un projet envisagé, par exemple de changement de stratégie. Elle reprend donc un ensemble d'éléments sur lesquels on peut tantôt **capitaliser**, tantôt se concentrer pour **envisager des pistes d'amélioration** ou pour mieux **appréhender d'éventuels changements**.

Concrètement, on peut ici considérer les **faiblesses** répertoriées comme autant d'**éléments à améliorer** et, donc, comme autant d'**objectifs potentiels pour les années à venir**. Il s'agira alors d'exploiter les opportunités et les forces pour améliorer les points faibles tout en dépassant les obstacles que constituent les menaces.

S		W		Forces	Faiblesses (éléments à améliorer)	
O		T				
Éléments internes	<ol style="list-style-type: none"> Alignement sur les stratégies et besoins locaux, principes d'appropriation et d'autonomie (pas de personnel expatrié) Approche interuniversitaire et interdisciplinaire Ensemble intégré d'instruments complémentaires Expérience, expertise et légitimité Qualité du monitoring et évaluation Engagement des universités important Gestion et procédures rigoureuses et transparentes Efficience : concentration des moyens sur les projets, coûts de structure faibles 			<ol style="list-style-type: none"> Échanges, complémentarités et synergies avec les autres acteurs Rapportage et communication sur les résultats Dépendance d'un bailleur de fonds unique (résilience financière) Mobilisation et intégration de l'expertise sur les questions transversales de développement et d'enseignement (assurance qualité, équité, accès, transition depuis le secondaire, efficacité de l'aide,...) dans la définition de la vision stratégique Procédures et circuits de décision parfois complexes et lents → communications complexes et intégration lente des changements stratégiques et opérationnels Approche multilingue 		
	Éléments externes	<ol style="list-style-type: none"> Plan stratégique triennal = opportunité de perfectionnement stratégique Création de l'ARES : intégration du CIUF et refondation de la commission de coopération au développement = opportunité d'évolutions stratégiques, opérationnelles, techniques,... Existence de fonds alternatifs (bailleurs autres que l'État belge) = opportunité en termes de pérennisation Projet d'AR relatif à la subsidiation des acteurs non gouvernementaux de la Coopération belge = opportunité en termes de complémentarités et synergies avec les acteurs tiers et de prévisibilité budgétaire Position centrale à Bruxelles et proximité avec les institutions belges, européennes et internationales de recherche et de coopération au développement = opportunité en termes de dialogue stratégique et politique, de complémentarités et synergies 			<ol style="list-style-type: none"> Incertitudes institutionnelles et budgétaires (réductions et imprévisibilité budgétaires, gels d'activités, défédéralisation) = menaces sur la proactivité, en terme de masses critiques, de continuité des activités, sur la mobilisation de la communauté universitaire, en termes de changement « forcé » d'approche stratégique Calendrier et timing très serrés souvent imposés par le bailleur = menace en termes qualitatifs Acteur de taille réduite = menace en termes de dissolution de l'impact des activités et de désintérêt des partenaires (= aussi opportunité de définir une réelle plus-value, une niche spécifique) 	
				Opportunités	Menaces	

2 CADRE STRATÉGIQUE

Cette deuxième partie présente la **vision** du CIUF en matière de développement et de coopération universitaire au développement, et décrit la **mission** qu'il se fixe sur base de cette vision. Elle explicite la **pertinence** de ses orientations stratégiques et des actions qu'il met en œuvre dans le contexte des tendances actuelles de la **coopération internationale** en général et au regard de la **Coopération belge au développement**, en particulier :

- de la **Loi** relative à la coopération au développement du 19 mars 2013 (Moniteur belge du 12 avril 2013) ;
- des principales **notes stratégiques** sectorielles et thématiques définies pour la Coopération belge.

2.1 VISION

La vision, l'engagement et l'action du CIUF dans le domaine de la coopération au développement reposent, avant tout, sur la reconnaissance de **l'Université** – du Sud comme du Nord – comme **acteur majeur du développement**. Les universités francophones de Belgique estiment, dès lors, qu'en la matière, leur **mission** consiste essentiellement à mettre en œuvre des **partenariats** avec leurs homologues du Sud afin que celles-ci puissent efficacement assumer ce rôle critique et dans le cadre desquels chacune des parties bénéficie d'une collaboration « gagnant-gagnant ».

2.1.1 L'Université comme acteur majeur du développement

Au Sud comme au Nord, les universités restent aujourd'hui plus que jamais des acteurs majeurs du développement de leur pays et de leur région. Principaux laboratoires d'idées innovantes et transmetteurs de savoirs complexes, elles cultivent des **compétences de haut niveau** et produisent une grande partie de l'**expertise** nécessaires à une **gestion autonome et équilibrée des transformations** technologiques, économiques, sociales, ou encore culturelles de la société. Lieux d'échange et de réflexion, elles assurent un rôle non seulement d'expertise, mais aussi un **rôle critique**, qui les font participer pleinement et activement aux nombreux enjeux auxquels une société, un pays, une région sont confrontés au quotidien.

Considéré à partir de leur nature d'établissements d'enseignement supérieur, le rôle des universités dans le développement pourrait sembler limité à leur contribution à l'atteinte de l'objectif – partagé par la communauté internationale –, d'une éducation de qualité pour tous et tout au long de la vie, qui dépasse les clivages entre les différents niveaux de l'enseignement. Mais la pertinence de l'intégration enseignement supérieur-recherche et la plus-value du rapprochement entre la sphère académique et celles des politiques éducatives, des politiques scientifiques ou de l'aide au développement ne font plus de doute. Ainsi, les universités des pays en développement ont un **rôle** essentiel à jouer :

- Par l'**enseignement** qu'elles dispensent et les **recherches** qu'elles mènent dans les différents secteurs-clés du développement (environnement, santé publique, agronomie et développement rural, éducation, démographie, urbanisme, etc.), elles forment, identifient et valorisent le **potentiel des ressources humaines et naturelles** de leur pays et de leur région.
- Elles permettent ainsi aux décideurs nationaux et internationaux, aux opérateurs économiques et à la société civile d'exploiter ces potentiels pour contribuer à l'émergence de **solutions innovantes** pour le développement, des conditions favorables au **bien-être social**, à la création d'**emplois durables et décents**, pour renforcer la **croissance** économique dans une perspective **inclusive** et de **développement durable**.
- Par la **réflexion et l'ouverture** qui les animent, les débats qu'elles encouragent, les échanges régionaux et internationaux qu'elles recherchent, elles constituent des acteurs de **démocratie**, de **paix** et de **progrès**.

C'est en produisant ces savoirs et ces savoir-faire nécessaires à l'encadrement des progrès techniques, politiques et socio-économiques que les universités contribuent à la **réduction des inégalités** et à la **lutte contre la pauvreté**. Si bien qu'une recherche et un enseignement supérieur de qualité constituent aujourd'hui un **prérequis essentiel du développement** et d'une **croissance économique responsables, durables et**

inclusifs. L'étroite relation entre l'investissement et les taux de fréquentation de l'enseignement supérieur et le développement économique et humain permet d'ailleurs d'en attester²².

Dans les pays en développement, soutenir le **potentiel considérable des universités** en renforçant leurs capacités en matière de **formation**, de **recherche** et de **services à la société**, est donc un enjeu fondamental. C'est sur cette vision que le CIUF fonde sa mission de coopération au développement, avec l'objectif d'apporter, avec ses partenaires, sa contribution à la **consolidation de la société** et au **développement humain durable**.

2.1.2 Facteurs limitants

Malgré ce rôle crucial, les universités des pays en développement doivent faire face à d'importantes **entraves dans l'exercice de leurs trois missions** fondamentales. Les paragraphes qui suivent proposent un inventaire non exhaustif des obstacles identifiés à la bonne mise en œuvre des missions universitaires, obstacles souvent liés les uns aux autres.

2.1.2.1 Offre de formation inadéquate

Alors qu'elles sont confrontées à un accroissement important du **nombre de leurs étudiants**, la plupart des institutions partenaires du CIUF doivent parallèlement faire face au **vieillissement de leur corps enseignant** et à l'absence de **relève académique**. Souvent, la dégradation des conditions de travail académique pousse de nombreux jeunes diplômés à se détourner de la carrière académique pour se diriger vers le secteur privé, voire vers l'étranger (**fuite des cerveaux**). Par ailleurs, la modicité des rémunérations locales ne permet pas d'entamer, sans aide financière extérieure, un travail doctoral. Nombreux sont aussi les professeurs et les assistants qui exercent simultanément un autre emploi, ce qui, d'une part, les écarte de leur mission académique et, d'autre part, implique une absence de recyclage.

La première conséquence est le manque d'**actualisation des enseignements** et, sur le plan général, du programme des cours. Les étudiants ne se voient enseigner que trop rarement « l'état de l'art » d'une discipline donnée.

Plus fondamentalement, l'Université du Sud, encore trop souvent, ne s'inscrit pas dans le tissu social et dispense des enseignements qui ne correspondent pas aux besoins ou aux demandes locaux. On se trouve encore trop souvent en présence d'une mentalité « tour d'ivoire », qui rend l'enseignement dispensé **inadapté au marché de l'emploi**.

Par ailleurs, les **conditions matérielles** dans lesquelles les enseignements et les travaux pratiques sont dispensés se révèlent très souvent défavorables : salles de cours vétustes et trop exigües, absence de sonorisation, laboratoires non ou mal équipés, coupures d'eau et d'électricité, manque de consommables pour les travaux pratiques, centres de documentation vétustes, livres abîmés ou vieillissants,...

Ces conditions difficiles, tant pour le personnel que pour les étudiants, donnent souvent lieu, surtout en Afrique subsaharienne, à des mouvements de révolte et de grève. Combinés avec des suspensions d'enseignement en raison d'absence de personnel enseignant (plus de titulaire ou absence du titulaire), ces mouvements impliquent fréquemment que les années académiques soient, soit annulées (années blanches) soit prolongées.

2.1.2.2 Faible culture de la recherche

Les mêmes raisons expliquent aussi pourquoi les universités ne développent que trop timidement, voire pas du tout, de culture de la recherche. Vu les infrastructures et les moyens limités, le personnel se concentre sur l'enseignement. Il en résulte la raréfaction des **vocations doctorales**, l'assèchement de la **dynamique de recherche**, l'**obsolescence** des rares thématiques abordées.

²² Voir notamment :

- OECD, *The High Cost of Low Educational Performance: the Long-run Economic Impact of Improving PISA Outcomes*, 2010 (<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2006/44417824.pdf>) ;
- David BLOOM, David CANNING et Kevin CHAN, *L'Enseignement supérieur et le développement économique en Afrique*, étude commanditée par la Banque mondiale, Secteur du développement humain - Région Afrique, 2006 (http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICA/Resources/afrhdwps_103.pdf) ;
- THE WORLD BANK, *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*, 2002. (http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/Constructing_Knowledge_Societies.pdf).

Parallèlement, la plupart des universités des pays en développement ne disposent que de faibles capacités en matière de **gestion de la recherche**, cette chaîne de valeurs qui va de l'identification des thématiques porteuses à la valorisation des résultats en passant, par exemple, par l'élaboration de stratégies institutionnelles de financement de la recherche ou par la certification de la qualité.

L'absence de culture de la recherche se vérifie souvent d'autant plus que les universités du Sud souffrent encore trop souvent de l'**enclavement numérique**. À l'heure actuelle, la science avance largement sur la toile et les réseaux internationaux sur lesquels elle se fonde de manière croissante se construisent essentiellement en ligne.

Enfin, l'enclavement scientifique n'est pas que numérique. Aujourd'hui, la globalisation, implique aussi que l'inclusion des équipes de recherche dans une vraie **dynamique scientifique mondiale** via de larges **réseaux régionaux et internationaux** est capitale. Cela est non seulement vrai pour la captation des ressources financières disponibles, mais aussi pour faire fructifier des expertises, aussi diverses que possible, autour d'une même question. Dans ce contexte, la **maîtrise de l'anglais** s'avère d'ailleurs bien souvent décisive, alors qu'il s'agit là d'un handicap que partagent plusieurs universités des pays en développement, notamment en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.

Le constat est alarmant, pour les mêmes raisons que celles évoquées dans la partie précédente. Faute d'un environnement propice, les chercheurs désertent les laboratoires et se tournent vers des cieux plus cléments, que ceux-ci se trouvent dans leur pays ou à l'étranger. Au risque, pour les universités, de devoir assister, impuissantes, à l'**expatriation des ressources humaines** locales, sur lesquelles comptent justement les pays concernés pour leur développement.

2.1.2.3 Déconnexion de la société

Avec une offre d'enseignement souvent inadéquate et une culture de la recherche défailante, on comprend sans trop de problème pourquoi l'Université du Sud est encore trop souvent déconnectée du terrain.

Certes, elle produit des **diplômés**. Mais ceux-ci **ne répondent pas aux besoins** de la société et du marché de l'emploi. Ils se retrouvent trop souvent **sans emploi** ou sans compétences concrètes pour entreprendre, venant gonfler les chiffres du chômage ou empêchant d'autant le potentiel de croissance de décoller ou de profiter au plus grand nombre.

L'Université n'engage, d'autre part, pas suffisamment le **dialogue avec la société ou avec les décideurs**. Elle ne se donne ainsi pas les moyens de ses légitimes ambitions de catalyseur de progrès social. Elle n'entend pas toujours suffisamment les besoins, les demandes. Elle ne transmet pas encore assez efficacement les produits des travaux qu'elle mène, ne profite pas du potentiel de **valorisation des résultats**, ne collabore pas toujours adroitement avec les opérateurs extérieurs, qu'ils soient privés ou publics.

2.2 MISSION

2.2.1 Mettre collectivement l'expertise académique au service du développement : une mission de service public

C'est dans le contexte légal évoqué plus haut et en se fondant sur ces constats qu'à travers le CIUF, les universités francophones de Belgique se donnent comme mission de mettre collectivement à disposition leur savoir-faire pour contribuer à **réduire l'effet des facteurs limitants** décrits ci-dessus sur le potentiel qu'ont leurs homologues du Sud et pour contribuer à renforcer celles-ci dans leur rôle d'acteurs fondamentaux du développement. Cette mission particulière s'entend d'ailleurs comme partie intégrante de la troisième grande **mission de l'Université** à côté de la formation et de la recherche : le **service à la société**.

On l'a vu, pour apporter leur contribution à la coopération internationale, en général, et à la Coopération belge, en particulier, les universités francophones mettent leur savoir-faire en commun et définissent une **politique commune de coopération** au développement dont le CIUF assure également la gestion.

En regroupant les six universités de l'espace francophone du pays, le CIUF constitue, dans ce cadre, un pôle unique de **mutualisation des forces et des expertises**. En mobilisant de la sorte les ressources humaines et financières susceptibles d'atteindre les masses critiques, les universités entendent augmenter l'**efficacité** et l'**impact** de leur contribution à la coopération internationale et rendre possible des projets qu'aucune d'entre elles n'aurait la capacité de réaliser seule. Si l'on tient compte également du fait que, dans le cadre des collaborations avec les universités du Sud, il constitue un **interlocuteur unique** qui permet de toucher six

institutions universitaires en une fois, on comprend mieux pourquoi le CIUF offre une réelle **plus-value**, non seulement aux universités qui le composent, mais aussi à ses partenaires et à la Coopération belge.

2.2.2 Mobiliser les ressources complémentaires pour l'exercice de la mission

Pour assurer la mise en œuvre de sa politique de coopération universitaire, le CIUF met à la disposition de ses universités et de leurs partenaires des **moyens financiers** qui s'élèvent annuellement à **environ 30 millions d'euros**. Ceux-ci sont couverts par la **subvention de l'État fédéral** accordée au CIUF pour la préparation et l'exécution des projets et des programmes de coopération universitaire.

À l'effort financier pris en charge par l'État, les universités ajoutent un volume non négligeable en dégageant les **ressources complémentaires** nécessaires à l'exercice de leur mission de coopération. Elles peuvent être synthétisées comme suit :

- Les représentants des universités qui composent la CUD, le Bureau de la CUD et les différents groupes de travail, sont détachés pour des réunions, souvent nombreuses, sans contrepartie financière.
- La coordination d'un projet ou l'implication dans une activité d'Appui institutionnel ne donnent pas lieu à une reconnaissance financière dans le cadre des budgets du CIUF-CUD.
- Les universités continuent à prendre en charge la rémunération des membres de leur personnel pendant les activités précitées et pendant les périodes de mission dans les pays partenaires.
- L'expertise scientifique des universités mobilisée dans la mise en œuvre des initiatives de coopération universitaire n'est pas rémunérée.
- Des financements sont prévus dans le cadre de la gestion administrative de certains programmes. Ces financements ne couvrent toutefois que partiellement les frais liés à la mise à disposition des ressources humaines correspondantes.
- Des financements forfaitaires sont également prévus lorsque des membres de la communauté universitaire participent à la sélection ou à l'évaluation de projets. Ces financements se situent bien en-deçà des tarifs disponibles pour les experts externes, et ne couvrent que très partiellement la charge que représente la participation des experts universitaires à ces travaux.

Les budgets confiés au CIUF par les autorités publiques pour les programmes de coopération universitaire au développement sont ainsi considérablement complétés. Les universités **cofinancent** donc largement la coopération universitaire sous la forme d'une importante mobilisation de **ressources humaines, financières et immatérielles** (expertise, réseaux, etc.). Leur contribution a été estimée à **plus de 5 millions d'euros**, soit environ **15 % du budget** global du CIUF en la matière.

2.2.3 S'engager comme partenaire efficace de la Coopération belge au Développement

Le CIUF s'investit en tant que partenaire reconnu, crédible et efficace de la Coopération belge. En poursuivant ses objectifs propres, il entend **appuyer la Belgique dans l'exercice de sa mission** en matière de contribution à la coopération internationale. Il inscrit donc ses actions dans le **cadre fixé par la Loi** du 19 mars 2013 relative à la coopération au développement, mais également dans le prolongement logique des **orientations internationales** auxquelles la Belgique souscrit (Déclaration du Millénaire, Déclaration de Paris, Programme d'Actions d'Accra, Partenariat de Busan, Rio+20,...) et des **notes stratégiques** de la DGD les plus pertinentes dans le cadre de la coopération universitaire :

- égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes,
- environnement,
- éducation,
- agriculture et sécurité alimentaire,
- droit à la santé et aux soins de santé.

C'est en recourant aux spécificités du **métier universitaire** que le CIUF entend remplir cette mission et, avec ses partenaires, contribuer au développement humain durable dans les pays du Sud, objectif partagé avec celui fixé par la Loi. Son apport se fait ainsi en toute **complémentarité** avec celui des autres acteurs de la Coopération belge, dont l'appui se fait tantôt sous forme d'aide d'urgence, d'aide budgétaire, d'appui technique ponctuel ou encore d'infrastructure.

2.3 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

2.3.1 Objectif global

Toute l'action de coopération du CIUF est sous-tendue par un objectif global en adéquation avec la Loi du 19 mars 2013 et l'objectif qu'elle fixe pour la Coopération belge dans son ensemble : **contribuer au développement humain durable des pays du Sud**. Cette action se construit, par ailleurs, dans une vision de solidarité internationale, de **lutte contre la pauvreté**, contre les **inégalités**, dans toutes leurs dimensions, et de réalisation des **objectifs du Millénaire** pour le développement et des objectifs de développement durable de **Rio+20** (Conférence des Nations unies sur le développement durable, juin 2012).

2.3.2 Objectif spécifique

En termes de logique d'intervention, les activités de coopération du CIUF s'articulent autour de l'objectif spécifique de renforcer et de valoriser, par des partenariats, la **contribution des acteurs universitaires au développement humain durable**.

2.3.3 Résultats à atteindre

Pour ce faire, le CIUF entend travailler à l'atteinte de **trois résultats** correspondant respectivement à **trois niveaux d'intervention** en matière d'acteur universitaire : le **niveau institutionnel**, le **niveau des unités de formation et de recherche** (UFR) et le **niveau individuel**.

1. Améliorer la **performance globale** des universités partenaires du Sud en contribuant au renforcement de leur **capacité structurelle** en matière d'enseignement, de recherche et de services à la société.
2. Apporter, avec ses partenaires, un maximum de **réponses aux enjeux de développement** en mobilisant au maximum les **capacités de recherche et de formation** des universités partenaires.
3. Accroître l'expertise universitaire, au sens le plus large, en renforçant les **capacités individuelles**.

Objectif global

Contribuer au développement humain durable des pays du Sud

Objectif spécifique

Renforcer et valoriser, par des partenariats, la contribution des acteurs universitaires au développement humain durable

Résultats

- | | |
|-----------|--|
| R1 | La performance des universités partenaires du Sud est améliorée par le renforcement de leur capacité structurelle |
| R2 | Les enjeux de développement sont rencontrés grâce à la mobilisation et au renforcement des capacités de recherche et de formation des universités partenaires |
| R3 | L'expertise universitaire au service du développement est accrue par le renforcement des capacités individuelles |

2.3.4 Modalités d'exécution : bref aperçu

Concrètement, cela se traduit par des projets de **recherche collaborative** et multidisciplinaire, des projets de **mise en place de formations**, toujours en adéquation avec les besoins locaux, et des programmes de **renforcement institutionnel** et d'appui à la **gouvernance** universitaire.

Des activités auxquelles il convient d'ajouter un important volet d'actions dont le centre de gravité se situe en Belgique, mais dont la finalité demeure ancrée dans les pays du Sud : un vaste programme de bourses de **stages et masters complémentaires spécialisés** orientés « développement », des **groupes de recherche en appui aux politiques** de coopération au développement, des activités de **sensibilisation** des étudiants des universités de la Communauté française et un important programme de **cofinancement des étudiants des PED** venus accomplir leurs études universitaires en Belgique francophone. Soit un ensemble intégré d'instruments complémentaires qui est évoqué plus loin.

2.4 PRINCIPES DIRECTEURS – PERTINENCE AU DÉVELOPPEMENT – COHÉRENCE EU ÉGARD À LA LOI ET AUX TENDANCES INTERNATIONALES

2.4.1 Renforcer les capacités des partenaires dans une optique d'appropriation du développement

Sans exception et de manière transversale, les actions du CIUF-CUD s'inscrivent dans le respect du principe du renforcement des capacités des acteurs universitaires. Selon la définition qu'en donne l'OCDE²³, il s'agit pour le CIUF et ses partenaires, d'« améliorer les **connaissances** et les **compétences des individus** ainsi que la **qualité des organisations et institutions** au sein desquelles ils travaillent en tenant compte de l'environnement institutionnel général de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble mettent en pratique, renforcent, créent, adaptent et perfectionnent les capacités au fil du temps en visant trois dimensions : les **capacités humaines**, les **capacités organisationnelles** et les **capacités institutionnelles** en général. »

Le renforcement des universités du Sud en tant qu'acteurs de la société civile et en tant qu'acteurs de développement, de même que le renforcement des savoirs et des savoir-faire individuels et collectifs pour le développement répondent parfaitement au modèle actuel d'une aide internationale tournée vers la construction et la consolidation des **capacités locales**. Pour le CIUF, le renforcement des capacités ne s'arrête pas aux frontières des universités partenaires. Il se conçoit, bien entendu, dans une optique de renforcement structurel de la **performance des universités** à former des étudiants et à mener des recherches. Mais il dépasse la dimension individuelle et se conçoit aussi et surtout dans une perspective de **bénéfice social et de développement** du pays et de la région. En cela, l'Université est davantage le moyen et non une fin en soi.

Pour asseoir durablement une dynamique de **croissance** et de développement humain « endogènes », **durables** et **inclusifs**, tout pays doit être en mesure de s'appuyer sur une **population compétente et éduquée**. Le prérequis ne vaut pas qu'au niveau des **aptitudes de base** – lire, écrire, calculer et aptitudes à la vie quotidienne – ou des compétences techniques utiles, par exemple, pour l'employabilité dans le secteur privé. Il vaut aussi pour les **compétences de haut niveau**. Celles, précisément que construisent les établissements d'enseignement supérieur et les universités et qui font les cadres des entreprises, des administrations publiques, des médias, des ONG, du secteur de la justice,... Ceux-là même qui, par exemple, assurent la vigueur du **tissu entrepreneurial** local, la performance du pilotage des **systèmes fiscaux** pour une meilleure mobilisation des ressources nationales au service du développement, des politiques en matière de **système éducatif**, de **sciences et technologies**, ceux qui assurent le rôle de « **chien de garde** », informent qualitativement les citoyens,...

Dans le cadre des débats relatifs à la définition de l'agenda de développement de l'après 2015, le CIUF défend d'ailleurs le principe d'une **approche holistique de l'éducation** en tant que système intégré, avec une vision centrée sur les bénéfices croisés et globaux d'un soutien accordé à tous les niveaux d'enseignement : primaire, secondaire, technique, mais aussi supérieur. Cette approche est parfaitement conforme avec celle de la **note**

²³ OCDE, *Le renforcement des capacités*, Paris, 2008.

stratégique de la Coopération belge pour le secteur de l'éducation (2013)²⁴ qui fait du **renforcement des capacités** des partenaires un de ses trois principes directeurs. Dans ce secteur, au-delà de sa nécessaire reconnaissance comme maillon essentiel de la chaîne éducative pour le développement, l'enseignement supérieur est, en effet, essentiel pour la formation initiale des **formateurs de l'enseignement secondaire** qualifiés nécessaires à un encadrement de qualité. Il en va de même en termes de création et/ou de renforcement des capacités en matière de **gouvernance des systèmes éducatifs** (réformes des systèmes, orientations stratégiques, validation des approches pédagogiques). Aussi, c'est dans cette optique et dans un souci de construction de **complémentarités**, que les universités francophones de Belgique sont intéressées par la possibilité qui leur sera offerte, à partir de 2017, d'introduire des propositions de **projet de partenariat avec les Programmes de Coopération gouvernementaux** pour lesquels le secteur de l'éducation aura été retenu, tel que cela est encouragé par la note de stratégie de la Coopération belge.

L'analyse n'est pas seulement valable pour le secteur de l'éducation. Elle est également pour **tous les autres secteurs** que touche la coopération universitaire. L'appui aux universités comme pépinières de femmes et d'hommes destinés à assumer un rôle actif dans la vie socio-économique de leur pays et comme principaux vecteurs de **recherches approfondies, innovantes et critiques**, constitue donc un volet essentiel de toute politique d'aide au développement. Il est déterminant dans la construction des **compétences** et, par conséquent, de celle du développement, un élément sans lequel toute autre politique ne pourrait suffire, qu'il s'agisse, par exemple, de soutien à l'enseignement de base, au secteur des soins de santé primaire, à la formation technique, au secteur privé,...

La coopération universitaire au développement telle qu'elle est envisagée par le CIUF découle ainsi d'une volonté de maximiser l'**appropriation de leur développement et de leurs stratégies** par les pays partenaires et par leurs acteurs de développement. Ses interventions, quelle qu'en soit la nature, en renforçant les capacités structurelles des partenaires universitaires, soutiennent la construction de celles des générations futures à travailler à leur développement. Elle s'inscrit en cela pleinement dans la **Loi sur la Coopération belge**, qui place les principes de **renforcement des capacités**, de **consolidation de la société** et d'**appropriation démocratique** au cœur de son action.

2.4.2 Soutenir l'approche partenariale pour accroître l'efficacité de l'aide : alignement, redevabilité mutuelle, harmonisation

Dès avant la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, le CIUF fondait son engagement sur le **principe durable du partenariat** : les partenaires du Nord et du Sud se fixent ensemble des objectifs et mettent en commun leurs ressources humaines, matérielles et financières pour les atteindre. Il répondait, par là, déjà aux principales préoccupations liées à l'**efficacité de l'aide** en mettant au cœur de ses actions les **principes d'alignement et d'appropriation**. Couplés à la **responsabilisation des partenaires** dans le déroulement des projets et des programmes, ceux-ci constituent les meilleures garanties d'une **durabilité** des actions entreprises, au-delà du terme du partenariat.

Le travail de coopération au développement du CIUF promeut l'**alignement** maximal. Il se base avant tout sur une conjugaison entre les besoins et les **priorités stratégiques des institutions partenaires**, d'une part, et les **priorités nationales de développement** et les stratégies de réduction de la pauvreté des pays dans lesquels il intervient, d'autre part. Ensemble, les partenaires développent tantôt des recherches répondant à des problématiques de développement bien identifiées, tantôt des actions conformes à des stratégies de développement institutionnel propres ou encore, par exemple, des formations qui sont en adéquation avec le marché de l'emploi local.

Des **axes thématiques** et des **secteurs d'intervention prioritaires** ont d'ailleurs été définis pour les vingt pays dans lesquels le CIUF concentre son action. Ils découlent à la fois des politiques nationales et des priorités des partenaires universitaires locaux. Partenariat oblige, ils tiennent compte également de l'expertise académique disponible en Communauté française de Belgique. Ils forment ainsi le socle d'une relation équitable où priment la **réciprocité** et l'**intérêt commun**. Tout partenariat doit, en effet, reposer une réelle capacité de dialogue et de concertation. C'est elle qui garantit la **définition commune des objectifs** à atteindre, le **dimensionnement** et la **gestion équilibrés des activités** qui permettent d'atteindre les résultats et d'assurer leur qualité et leur durabilité.

Le CIUF considère, par ailleurs, que le partenariat doit aussi assurer aux acteurs impliqués, au Sud comme au Nord, une **participation équitable aux activités et aux résultats**. Il est ici question d'un **return** qu'il faut pouvoir reconnaître en toute transparence pour dépasser l'image réductrice d'une coopération universitaire

²⁴ http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/note_strategie_education_2013_tcm313-227111.pdf

charitable et à sens unique. Par son action de coopération au développement, le CIUF met, par exemple, en évidence les spécificités et la plus-value de l'expertise scientifique et académique belge, en général, et en matière de développement, en particulier. En soutenant des projets de formation et de recherche en partenariat avec des institutions universitaires du Sud, le CIUF permet, en effet, à la fois de **renforcer** et de **renouveler l'expertise** de ses universités sur des thématiques pertinentes pour l'amélioration des conditions de vie des populations des pays les plus pauvres. Une expertise précieuse qui contribue indéniablement à leur **rayonnement international**.

Les thèmes et secteurs de concentration ont aussi été établis sur base d'un inventaire des stratégies de la coopération gouvernementale belge et des principales interventions des autres bailleurs et des autres acteurs. La notion de partenariat s'envisage donc plus largement. Elle rejoint le principe de **l'harmonisation entre acteurs**, tant belges qu'internationaux, toujours dans le même souci de **contribuer à une Coopération belge cohérente et plus efficace**.

Enfin, pour le CIUF, soutenir la démarche partenariale, c'est aussi, au-delà du lien Nord-Sud, promouvoir les collaborations **interuniversitaires**, les approches **interdisciplinaires**, la coopération **Sud-Sud** ou **triangulaire**. C'est aussi s'associer, au plus tôt et partout où cela est pertinent, avec les **décideurs**, **l'administration publique**, le **secteur privé** ou les organisations de la **société civile** comme les ONG ou les coopératives. L'Université d'aujourd'hui est en constante interaction avec son environnement. La coopération universitaire ne s'arrête pas aux portes des auditoriums ou des laboratoires et son **efficacité** et son **impact** dépendent aussi de cette ouverture.

2.4.3 Apporter des réponses innovantes et partagées aux enjeux globaux

Communications, information, économie, ressources naturelles, défis environnementaux, changement climatique,... : le monde d'aujourd'hui est un **monde global** où nous sommes tous interconnectés. À la veille de l'échéance fixée par la communauté internationale pour l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (**OMD**) et au lendemain des objectifs fixés par **Rio+20**, les défis restent nombreux. Plusieurs pays n'ont pas encore atteint certains des OMD et on s'attend déjà à ce que d'autres ne puissent y parvenir dans les temps. Le débat qui a lieu en ce moment autour de la fixation de l'agenda de développement de **l'après 2015** est animé. À côté des immuables comme la santé ou l'éducation, on assiste, d'un côté, à l'émergence de préoccupations plus affinées aux *targets* différenciées en fonction des contextes et, de l'autre, à deux consensus qui soulignent bien la dimension globale du monde d'aujourd'hui.

La volonté d'un rapprochement – voire une fusion – des **agendas internationaux de développement et de développement durable** montre, d'une part, à quel point la communauté a intégré que les deux dimensions étaient indissociables : un développement économique à tout prix n'est pas environnementalement durable. D'autre part, l'idée émergente d'un agenda international valable pour tous – pays « développés », « émergents » et « en développement » – marque peut-être la fin de l'idée d'un monde cristallisé autour de deux pôles indifféremment qualifiés de « développé et sous-développé ou en développement », d'« industrialisé et non industrialisé », de « Nord et Sud ».

Dans ce contexte spécifique, la communauté scientifique et académique est aussi appelée à jouer un rôle. En participant au renforcement global du **secteur de l'éducation**, elle contribue à la lutte contre les **inégalités** et contre la **pauvreté** globales. Par le dialogue qu'elle engage avec les décideurs, avec le secteur privé et avec la société en général, elle conduit aussi à renforcer et à promouvoir les **sciences et technologies** comme **moteurs de développement durable**. Et, à l'heure où la communauté académique et scientifique est une réalité mondiale, les collaborations internationales qui la sous-tendent doivent aussi contribuer à la définition de l'agenda d'une **recherche durable, socialement inclusive et génératrice de paix**.

C'est ici qu'en plus des dimensions de formation des cadres de haut (et de moins haut) niveau ou de création d'emplois durables, entrent en jeu celles de **l'innovation pour le développement** et de la formulation de réponses scientifiques à des problèmes spécifiques, qui soient profitables à tous.

Les actions de coopération au développement du CIUF trouvent là toute leur pertinence. Compte tenu de la **globalité des défis** auxquels notre société est confrontée, elles renforcent les universités du Sud non simplement comme moteurs du développement de leurs pays. Elles le font aussi avec l'objectif d'apporter, dans une optique de solidarité internationale, une **réponse Nord-Sud aux défis partagés** que sont, par exemple, les **changements climatiques et environnementaux**, la **sécurité alimentaire**, l'**économie** mondialisée, les **migrations**, la **croissance démographique**, les progrès de la **démocratie**,... C'est aussi en cela que le CIUF répond aux préoccupations d'aujourd'hui et qu'il entend contribuer à l'agenda de développement de l'après 2015.

2.4.4 S'investir dans le respect du principe d'autonomie et du droit d'initiative académiques

Le principe d'autonomie et celui, connexe, du droit d'initiative, sont deux principes essentiels dans le monde académique. Dans le domaine de la coopération au développement, les principes d'autonomie et d'initiative accordés aux universités par l'État belge ont été confirmés par l'accord politique d'avril 2010. Ils le sont aussi pour l'ensemble des ACNG par la **Loi relative à la coopération au développement** du 19 mars 2013 qui stipule, dans son article 26, que « Le Roi détermine, par arrêté délibéré en Conseil des ministres, la procédure et les modalités d'agrément des organisations non gouvernementales, ainsi que les règles de subvention de leurs activités, dans le respect de leur autonomie et de leur droit d'initiative ».

Pour le CIUF, le respect de ces principes peut être traduit comme suit : bien que des règles administratives et financières soient imposées et bien que des pays, thèmes et secteurs de concentration ainsi que des instruments soient définis par le CIUF, la nature spécifique et l'**approche technique, méthodologique, scientifique ou pédagogique** de l'activité développée relèvent entièrement du droit d'initiative des partenaires universitaires, du Nord et du Sud.

Insister sur cet aspect est particulièrement crucial dans le contexte actuel de resserrement de l'approche stratégique. Le rapprochement légitime avec les stratégies des gouvernements locaux – via les plans nationaux de réduction de la pauvreté ou les plans stratégiques nationaux en matière d'enseignement supérieur – ne doit pas laisser entendre que toutes les pistes de développement sont épuisées à la lecture de ces documents. Le **rôle critique de la société civile** à l'égard des orientations gouvernementales est capital et l'Université entend bien continuer à pouvoir l'exercer.

2.4.5 S'engager dans la durée et garantir la durabilité des interventions

L'inscription dans la durée constitue une caractéristique essentielle de la coopération universitaire. La formation des cadres de haut niveau, le renforcement durable des capacités de recherche et d'enseignement d'une institution universitaire, l'appropriation par les partenaires des résultats engrangés sont autant d'aspects singulièrement humains qui sont au cœur de la démarche de coopération du CIUF. Ils exigent des **approches de long terme**. Un travail d'une telle ampleur ne peut, en effet, ni se concevoir, ni s'évaluer dans le court terme. Il met en jeu des **processus complexes** dont les effets ne se font souvent sentir qu'après **plusieurs années**. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on parle, par exemple, de **relève académique** (la formation d'un docteur ne se faisant pas en quelques semaines, ni en quelques mois...) ou d'Appuis institutionnels pour lesquels on parle même de cycles de projet qui avoisinent la quinzaine d'années.

Par ailleurs, il est important d'accorder une attention toute particulière à ce que les actions soient construites pour pouvoir être **durables**, c'est-à-dire pour que leurs effets perdurent à l'issue du partenariat²⁵. Il s'agit non seulement de **viabilité financière**, mais aussi de **viabilité technique**. Ces aspects constituent, à côté de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et l'impact, le cinquième des **critères d'évaluation** proposés par le **CAD de l'OCDE** et aujourd'hui reconnus internationalement pour évaluer une intervention d'aide au développement.

Mais la mesure de la durabilité d'une activité n'intervient évidemment pas qu'au moment de l'évaluation. Pour le CIUF, elle constitue un élément d'appréciation important **dès la sélection** des partenariats et des projets. Au-delà des mécanismes favorables qui sont intrinsèques aux initiatives de coopération universitaire (mécanismes de gouvernance favorables à l'appropriation, renforcement des capacités locales,...), les propositions doivent pouvoir démontrer, dès leur introduction, comment elles **perduront au terme du soutien apporté** par le CIUF.

²⁵ La question de la durabilité environnementale est évoquée plus loin.

3 MODALITÉS D'EXÉCUTION

Cette troisième partie concerne les modalités suivant lesquelles le CIUF entend remplir sa mission de coopération au développement durant les trois années que couvre le présent plan stratégique pluriannuel. Elle présente, tout d'abord, les **instruments** mis au service du cadre stratégique présenté en partie 2, les **principes généraux** qui les sous-tendent et leur dimension complémentaire. Elle détaille ensuite les modalités de pilotage de l'**approche pays**, les critères de **partenariat** et, pour finir, les mécanismes de **suivi** et d'**évaluation** des activités.

3.1 INSTRUMENTS

Entre 2011 et 2013, à partir d'une analyse « forces et faiblesses » des programmes existants, le CIUF s'est progressivement attaché à la redéfinition des modalités de mise en œuvre de sa stratégie d'intervention. L'objectif poursuivi consistait à développer un **dispositif d'instruments** bien définis et contribuant de manière aussi **complémentaire** que possible à l'**atteinte des résultats et de l'objectif spécifique** du CIUF en matière de coopération au développement.

Les pages qui suivent passent brièvement en revue chacun de ces **12 instruments** retenus en en donnant les principes généraux, la définition et les principales caractéristiques. Les détails spécifiques aux activités mises en œuvre figurent, quant à elles, dans les programmes annuels correspondants.

3.1.1 Principes généraux

3.1.1.1 Dépassement de la distinction Nord-Sud

La présentation des instruments ci-dessous omet volontairement la traditionnelle classification Nord-Sud. Depuis l'accord politique d'avril 2010 et plus encore avec l'Arrêté royal relatif à la reconnaissance et à la subvention des ACNG, la nécessité d'une « révolution géographique » s'accroît. Elle passe par la définition de priorités thématiques et sectorielles différenciées par pays partenaires. Mais elle force aussi à mettre l'**approche géographique** au centre de la dynamique, plutôt que les programmes ou que les instruments.

Suivant la même logique, les instruments ne sont plus rattachés aux conventions spécifiques signées avec l'État belge et, donc, aux allocations de base correspondantes. Ce régime conventionnel et budgétaire étant toujours d'application durant la période 2014-2016, le CIUF continuera toutefois à présenter les programmes annuels qui s'inscrivent dans le cadre de ce plan stratégique à l'approbation du ministre de la Coopération au développement selon les découpages en vigueur.

3.1.1.2 Globalité de l'approche – Groupes-cibles et bénéficiaires

Pour garantir la pertinence de sa démarche, le CIUF envisage l'appui à ses institutions partenaires d'une manière globale. Dans les institutions partenaires, ses actions ne ciblent pas seulement les **enseignants** et les **chercheurs**. Elles visent également les **équipes dirigeantes**, les **services administratifs** centraux ou décentralisés (facultés, UFR), les **services transversaux** (bibliothèques, services informatiques,...). L'objectif de favoriser un **environnement** qui soit propice à un enseignement, une recherche et des services pertinents et de qualité.

Le travail accompli s'adresse aussi aux **étudiants** (bourses de voyage et Microprojets étudiants). Il bénéficie ainsi directement à la **communauté universitaire** dans son ensemble. Enfin, par l'intermédiaire, par exemple, des bourses de CSI qui ciblent les professionnels du développement ou des activités de diffusion et de valorisation des résultats de la recherche, les institutions publiques, le secteur privé, les organisations professionnelles, les communautés locales et la société civile, en sont les **bénéficiaires indirects**.

3.1.1.3 Pluralité des niveaux d'intervention

Pour atteindre son objectif spécifique le CIUF envisage son action à **trois niveaux** d'intervention déjà évoqués : **institutionnel**, **unités de formation et de recherche** et **individuel**. À chacun de ces trois niveaux correspond un des **trois résultats** de la logique d'intervention globale et chacun des instruments définis contribue indifféremment à atteindre un ou plusieurs de ces résultats. Il n'y a donc pas de corrélation mécanique entre résultats et instruments.

3.1.1.4 Complémentarité des approches bottom-up et top-down

Deux modes d'approche régissent les instruments définis :

- Certains se définissent par une **approche programmatique** suivant l'intégralité d'un cycle de projet de coopération (programmation-identification-formulation) et favorisent essentiellement le renforcement des capacités d'institutions universitaires partenaires par une approche **top-down**. C'est le cas des instruments AI, AT et SOFT.
- D'autres sont régis par le mode de l'**appel compétitif**. Ils favorisent une approche **bottom-up** et l'**excellence scientifique ou pédagogique** ainsi que la **pertinence au développement**. C'est le cas des instruments PRD, PFS, PII, des Cours et Stages internationaux, des ACROPOLIS et des bourses (bourses postdoctorales Élan, Bourses de voyage, de Cours et Stages internationaux).

Deux volets importants de l'activité de coopération du CIUF échappent au rattachement à l'un ou l'autre de ces deux modes. Il s'agit de l'instrument Frais de Formation, d'une part, et du volet consacré à l'administration des activités, d'autre part.

3.1.2 Appui institutionnel

Un Appui institutionnel est un programme par lequel le CIUF entend soutenir le développement institutionnel d'une université partenaire, sur base de ses priorités stratégiques, en renforçant ses capacités afin d'y favoriser un environnement qui soit propice à un enseignement, une recherche et des services à la société pertinents et de qualité.

Principes directeurs

L'instrument d'Appui institutionnel **remplace l'instrument de coopération universitaire institutionnelle** (CUI), dont il reprend l'essentiel des caractéristiques tout en étant recentré. Il se fonde, en effet, sur une **vision épurée** par rapport à celle des actuels programmes partenaires de CUI, vision qui impose que tous les éléments relatifs à l'action de donner cours ou à la réalisation concrète de recherches sont reversés dans les instruments sur appel à propositions de projet.

L'AI repose sur le principe d'une collaboration privilégiée avec un **nombre restreint d'universités partenaires** du Sud et doit permettre d'apporter une **réponse aux facteurs limitants** qui entravent l'institution partenaire dans l'exercice de son rôle d'acteur du développement : relève académique, culture de la recherche et interaction avec la société défaillantes.

L'AI est régi par une **approche programmatique**. Il agit principalement au **niveau institutionnel** en conjuguant des activités concourant à atteindre des objectifs et des résultats institutionnels. L'AI agit, par ailleurs, en privilégiant une **approche transversale** en vue d'assurer à l'université partenaire un **soutien global** pour, par exemple :

- assurer une gestion dynamique des carrières académiques,
- créer les conditions favorables à un enseignement de qualité (réforme des curricula, équipement de salles didactiques, de laboratoires, de bibliothèques,...),
- améliorer les modes d'organisation et d'administration de l'université (gestion et valorisation de la recherche, gestion des étudiants, modernisation des processus administratifs et financiers,...).

Résultats attendus

<i>Résultat attendu 1 :</i>	La capacité à remplir la mission fondamentale d'enseignement est renforcée.
<i>Résultat attendu 2 :</i>	La capacité à remplir la mission fondamentale de recherche est renforcée.
<i>Résultat attendu 3 :</i>	Les capacités en matière de stratégie, de gestion et d'interaction avec la société sont durablement améliorées.
Résultat global visé :	R1.

3.1.3 Appui transversal – AT

Un Appui transversal est un programme ou un projet développant une approche thématique, technique ou de gestion venant en renforcement d'un autre instrument de coopération universitaire du CIUF et dont la mise en œuvre est interuniversitaire ou en réseau et localisée au Sud.

Principes essentiels

Inspiré par le succès des initiatives d'appui aux ressources documentaires et du programme UniversITIC – désormais inscrites au titre des Appuis institutionnels –, l'instrument d'Appui transversal doit permettre au CIUF de développer avec ses **partenaires institutionnels** des initiatives pouvant s'appliquer collectivement à plusieurs universités en vue de renforcer les aspects **interuniversitaires** et de favoriser la **coopération Sud-Sud**.

L'Appui transversal pourrait, par exemple, prendre la forme ponctuelle d'un **atelier** consacré à la gouvernance universitaire ou celle, plus structurelle, d'un **réseau** de collaboration et d'expertise en matière de gestion de la recherche,... Il représente un espace d'opportunités qui restent à affiner et à structurer, sur lequel le CIUF se penchera durant la période 2014-2016.

L'AT est, en principe, régi par une **approche programmatique** et peut potentiellement agir aux **trois niveaux** : institutionnel, unités de formation et de recherche, et individuel.

Résultats attendus

Résultat attendu 1 : Les compétences et les capacités des partenaires universitaires du Sud sont renforcées ou mobilisées par des approches transversales dans des domaines thématiques, techniques ou de gestion.

Résultat attendu 2 : Des réseaux de collaboration sont renforcés au niveau interuniversitaire national ou international.

Résultats globaux visés : R1, R2 et R3.

3.1.4 Projets de Recherche pour le Développement & Projets de Formation sud – PRD & PFS

Un Projet de Recherche pour le Développement est un projet de recherche ou de diffusion des connaissances, issu d'une initiative conjointe Nord-Sud et répondant à une problématique de développement locale, nationale voire régionale.

Un Projet de Formation sud est un projet d'appui à ou de création d'une formation universitaire aboutissant à un diplôme, hors 1^{er} cycle, ou d'une formation universitaire non diplômante aboutissant à un certificat, issu d'une initiative conjointe Nord-Sud et répondant à un besoin de formation local, national voire régional.

Principes essentiels

Avec les Projets de Recherche pour le Développement, le CIUF entend renforcer les **capacités de recherche** d'une université partenaire pour traiter (de l'étude à la diffusion de connaissances) une problématique clé de développement identifiée dans la société.

Par les Projets de Formation sud, il entend renforcer **les capacités et l'offre de formation** (initiale ou continue) d'une université partenaire dans des domaines porteurs pour le développement de l'institution partenaire ou de la société (au niveau local ou régional).

Le PRD et le PFS sont tous deux régis par les modalités de l'**appel compétitif**. Ils interviennent principalement au niveau des **unités de formation et de recherche**.

Résultats attendus

- Résultat attendu 1 :* > PRD : Des problématiques de développement sont étudiées, prises en compte ou résolues grâce à la mobilisation et au renforcement durable des capacités de recherche des universités partenaires.
- > PFS : Les compétences et les capacités de formation des partenaires universitaires du Sud sont renforcées et orientées en fonction des besoins sociétaux locaux, nationaux ou régionaux.
- Résultat attendu 2 :* PRD uniquement : La diffusion des connaissances auprès des acteurs du développement, leur accompagnement et leur formation sont assurés par les universités partenaires dans une perspective de résolution des problématiques de développement.
- Résultat global visé : R2.

3.1.5 Les bourses postdoctorales Élan

Une bourse postdoctorale Élan est une bourse octroyée au titulaire, depuis moins de 5 ans, d'une thèse financée par le CIUF dans le but de compléter son doctorat par une recherche menée dans son institution d'origine ou pour y développer des activités d'enseignement.

Principes essentiels

Avec les bourses dites « complémentaires », mises en place en 2009, le CIUF entendait élargir son champ d'action en matière de formation et de renforcement des capacités et répondre aux besoins de plus en plus spécifiques exprimés par des partenaires dont le niveau global induit souvent le **dépassement de la seule demande en formation doctorale**. Au terme de cinq ans de mise en œuvre de cinq types de bourses complémentaires²⁶, le CIUF ne conserve que les bourses Élan, tandis que les bourses doctorales mixtes feront place à un instrument spécifique de soutien à la finalisation de thèse.

Les bourses postdoctorales Élan offrent à de jeunes docteurs, fraîchement réintégrés dans leur institution d'origine après une **thèse financée par le CIUF** dans le cadre d'un AI, d'un PRD ou d'un PFS²⁷ ou d'un GRAP, un soutien leur permettant de maintenir la **dynamique académique** acquise sous forme de **projet de recherche ou d'enseignement** mené localement. Elles permettent au jeune docteur d'acquérir de l'équipement ou les outils pédagogiques nécessaires à sa réinstallation, pour la poursuite des travaux de recherche envisagés ou pour la préparation de cours. Il peut également s'agir d'aide à la publication ou de soutenir la participation du boursier à des manifestations scientifiques.

La bourse postdoctorale Élan est régie par les modalités de l'**appel compétitif**. Via le **niveau individuel**, elle intervient conjointement aux niveaux **institutionnel** et des **UFR**.

Résultats attendus

- Résultat attendu 1 :* Les capacités acquises par les jeunes docteurs financés par le CIUF en matière d'enseignement et de recherche sont renforcées de manière durable.
- Résultat attendu 2 :* Le potentiel que les jeunes docteurs financés par le CIUF représente pour leur institution en termes de capacité d'enseignement et de recherche est soutenu dans la continuité.
- Résultats globaux visés : R1, R2 et R3.

²⁶ Bourses postdoctorales : « Élan », « postdoctorales » et de « formation continue » ; bourses de doctorat : « bourses doctorales mixtes Sud-Nord » et « bourses locales Sud-Sud ».

²⁷ Ou dans le cadre des instruments auxquels ils succèdent : programme CUI ou projet PIC.

3.1.6 Projets d’Initiative innovants – PII

Un Projet d’Initiative innovant est un projet ponctuel d’envergure limitée, issu d’une initiative conjointe Nord-Sud, et répondant à une problématique de développement par une approche innovante de la thématique traitée ou avec une approche exploratoire au niveau partenaire sud du projet.

Principes essentiels

L’instrument PII **succède aux projets « Intérêts créditeurs »** (IC) autrefois financés par les intérêts bancaires générés par les subsides et en reprend l’essentiel des caractéristiques.

Avec les PII, le CIUF entend financer de nouveaux petits projets de coopération qui apportent de **nouvelles formes de réponse** à une problématique donnée ou qui permettent d’initier une **nouvelle collaboration** Nord-Sud. Ils contribuent donc au renouvellement, au Nord comme au Sud, des compétences universitaires mises au service du développement et se conçoivent comme une fenêtre d’opportunité pour garantir une **évolutivité encadrée du principe de concentration** des moyens.

Ces projets peuvent donc s’inscrire dans **deux cas de figure** :

- être **auto-suffisants** sans déboucher sur un projet ultérieur plus vaste ;
- constituer **l’amorce** d’un projet ultérieur plus important, les résultats du PII conditionnant ou non la mise en œuvre du projet associé.

Le PII est régi par les modalités de **l’appel compétitif**. En principe, il intervient principalement au **niveau des UFR**, mais il n’est pas exclu qu’il touche aussi au **niveau institutionnel**.

Résultats attendus

Un PII doit poursuivre l’atteinte d’au moins l’un des deux résultats attendus suivants :

Résultat attendu 1 : Des réponses stratégiques et innovantes sont apportées à des problématiques de développement en mobilisant les compétences et les capacités des universités partenaires.

Résultat attendu 2 : de nouveaux projets, partenariats ou thématiques sont amorcés en mobilisant les compétences et les capacités des universités partenaires.

Résultat global visé : R2.

3.1.7 Academic Research Groups for Policy Support – ACROPOLIS

An Academic Research Groups for Policy Support is a network of Belgian researchers, ideally interdisciplinary, interuniversity and interregional in terms of composition, that support the Belgian authorities responsible for development cooperation (DGD) in their decision-making by conducting academic research and delivering tailor made academic services to the policy-makers in order to foster evidence-based policy on a high priority topic defined by the authorities themselves.

Essential principles

The ACROPOLIS instrument builds further on the CIUF-CUD’s GRAP and the VLIR-UOS’s O*platformen initiatives which run to the end in December 2013. In order to increase **efficiency**, DGD wishes to access the available expertise at the universities²⁸, and to establish or strengthen collaborative **cooperation between policy-makers and academics**. It makes therefore a specific budget available for the set-up of research groups dedicated to high priority themes regarding the **national and international political agenda**.

With ACROPOLIS, Belgian Development Cooperation aims at a mutual beneficial partnership between academia and DGD and exchange of knowledge and experiences for development. Ultimate objective is a continued

²⁸ Flemish university colleges are also eligible.

professionalization and improvement in the **quality** – and so also the **impact** – of **Belgian ODA**. The policy-supporting instrument must also contribute to the international visibility of Belgian **academic expertise** in the field of development cooperation.

The ACROPOLIS instrument is governed by the **competitive call** modalities, which fosters the **bottom-up** approach, **scientific excellence** and **development relevancy**.

Taking into consideration the sole expected results within the CIUF's global intervention logic, the instrument acts mainly at the **research and teaching units** level of the University. This applies for the Belgian universities as well as for the partner institutions.

Expected results

Expected result 1 : The existing knowledge of the researchers, is deepened and further developed and leads to academic output (e.g. publications, PhDs, courses or trainings, conferences,...).

Expected result 2 : This knowledge is applied in reply to specific demands and questions, in diverse forms (advice, guidelines, recommendations,...), as defined by public administration.

Expected result 3 : The knowledge and expertise is shared among Belgian development cooperation actors (DGD, the Development Cooperation Ministry, and/or BTC (Belgian Technical Cooperation), as well as NGOs and other non-governmental actors.

Targeted global result: R2.

3.1.8 Les Cours et Stages internationaux (CSI) et les Bourses de CSI

Les Cours et Stages internationaux sont des formations (master complémentaire ou stage) orientées vers des problématiques globales de développement, inscrites dans les programmes des universités de la Communauté française, et pour lesquelles le CIUF octroie des bourses à des ressortissants des pays en voie de développement disposant d'une expérience professionnelle en lien avec la problématique ciblée.

Principes essentiels

Les cours et stages internationaux sont des formations dispensées **dans les universités francophones de Belgique** et pleinement inscrites dans leurs programmes d'études. Ils sont accessibles à toutes les personnes qui satisfont aux critères d'admission, qu'ils soient du Nord ou du Sud, mais ont pour objectif de proposer des modules de formation qui se caractérisent par leur ouverture à des **problématiques spécifiques du développement** et pertinentes eu égard aux **besoins des PED**, telles que, par exemple, la santé publique, la microfinance, la gestion des transports,...

Douze masters complémentaires et cinq stages composent aujourd'hui la liste des Cours et Stages internationaux soutenus financièrement par le CIUF. Les premiers sont des **programmes de formation interuniversitaires** organisés par année académique et à l'issue desquels un **grade académique** est délivré. Depuis la réforme de l'enseignement universitaire (réforme dite « de Bologne »), ils ont acquis le statut de Masters complémentaires « coopération au développement » et ne donnent donc plus lieu à des grades de troisième cycle, mais bien de deuxième cycle. Les seconds sont, quant à eux, des **formations davantage pratiques et de plus courte durée** (2 à 4 mois) qui donnent lieu à un **certificat** et qui visent au perfectionnement de personnes-ressources disposant d'une expérience professionnelle approfondie dans des secteurs déterminés du développement. Ils sont tous deux accessibles à toutes les personnes qui satisfont aux critères d'admission légalement en vigueur ou fixées par les universités organisatrices (BAC+5 ou équivalent pour un master complémentaire).

Les Cours et Stages internationaux visent le **transfert de connaissances** acquises vers les pays dont sont issus les boursiers. Ils doivent, pour ce faire, comporter une approche pédagogique adaptée non seulement à la thématique, mais aussi aux besoins spécifiques des ressortissants des PED. C'est la raison pour laquelle l'outil « **Chaires du Sud** », par lequel le CIUF finance l'intervention (sous forme d'un cours ou d'un séminaire) d'un expert du Sud à un cours ou à un stage, sera intégré aux propositions de formations que les universités remettront lors du prochain appel à Cours et Stages internationaux.

Chaque année, le CIUF octroie, pour suivre ces formations de pointe, **150 bourses d'études et 70 bourses de stage** à des ressortissants des PED qui sont titulaires d'une **expérience professionnelle** pertinente et qui peuvent produire une garantie de **réinsertion** de leur employeur.

L'instrument CSI et l'instrument connexe des bourses de CSI sont tous deux régis par les modalités de l'**appel compétitif**. Par l'intermédiaire des bourses, la combinaison d'instruments agit essentiellement au **niveau individuel**.

Résultats attendus

Résultat attendu 1 : Les compétences des ressources humaines du Sud dans des thématiques de développement globales sont renforcées grâce à des formations adaptées à leurs besoins et dispensées au sein des universités francophones de Belgique.

Résultat global visé : R3.

3.1.9 Les Bourses de voyage et les Microprojets étudiants

Une Bourse de voyage est une bourse octroyée à un étudiant d'une université de la Communauté française pour réaliser un séjour dans un pays en développement dans le cadre d'un stage ou dans le cadre d'un travail de fin d'études sur un sujet relatif à une thématique de développement.

Un Microprojet étudiant est un projet de coopération au développement issu d'une initiative conjointe d'étudiants Nord et Sud en lien avec une activité d'AI, un PRD ou un PFS financé par le CIUF.

Principes essentiels

Les Bourses de voyage et les Microprojets étudiants composent le volet « sensibilisation au développement » de la politique de coopération universitaire du CIUF. Avec ces deux instruments, celui-ci entend contribuer à la **sensibilisation des jeunes universitaires** de la Communauté française aux enjeux et problématiques du développement. Par là, il œuvre à la construction, dans le chef des étudiants et des jeunes chercheurs, d'une **conscience citoyenne** et ouverte sur le monde, et espère contribuer à susciter des **vocations** dans la perspective d'assurer la relève des acteurs de la coopération (universitaire) au développement.

Depuis 1998, les **bourses de voyage** offrent la possibilité à des étudiants régulièrement inscrits dans l'une des universités de la Communauté française d'obtenir du CIUF un financement pour réaliser, dans un PED, un **séjour de recherche** en vue du TFE ou un stage en lien avec le cursus de l'étudiant. Depuis, en moyenne, **170 étudiants** bénéficient, chaque année, du soutien financier du CIUF qui couvre désormais, selon les cas de figure, les frais de déplacement international des boursiers – en tout ou en partie –, et peut accorder, en outre, une allocation de subsistance²⁹.

Quant aux **microprojets étudiants**, ils ont été introduits en 2006 dans une optique d'éducation au développement et d'association plus étroite des étudiants aux travaux de coopération du CIUF. Il s'agit de **petits projets concrets** menés en partenariat entre deux équipes d'étudiants, du Nord et du Sud. L'exigence de **lien avec une initiative de coopération existante du CIUF** en optimalise la mise en œuvre et l'impact.

Les deux instruments fonctionnent selon les modalités de l'**appel compétitif**. Il s'agit, par ailleurs, d'instruments qui interviennent principalement au **niveau individuel**.

Résultats attendus

Résultat attendu 1 : Les étudiants des universités francophones de Belgique sont confrontés aux problématiques de développement et intéressés aux carrières dans le secteur de la coopération au développement.

²⁹ Comme suite aux résultats de l'évaluation de l'instrument Bourses de voyage menée en 2011, une réorientation de l'outil a été mise en œuvre pour la promotion des boursiers 2012. Trois paliers de financement ont été définis, qui permettent d'apporter un soutien différencié selon les revenus et d'ainsi soutenir les étudiants pour qui la prise en charge seule du billet d'avion n'était pas suffisante.

Résultat attendu 2 : Microprojets uniquement : Les étudiants des universités francophones de Belgique et des universités partenaires du Sud sont sensibilisés à l'importance des partenariats Nord-Sud pour le développement.

Résultat global visé : R3.

3.1.10 Soutien à la finalisation de thèse – SOFT

Le Soutien à la finalisation de thèse est l'instrument par lequel le CIUF octroie des bourses ponctuelles à des ressortissants des pays en développement pour la finalisation d'une thèse de doctorat réalisée en partie dans une université francophone de Belgique et en partie dans une université du Sud.

Principes essentiels

L'instrument SOFT **remplace les bourses doctorales mixtes** mises en œuvre dans le cadre de l'enveloppe des bourses complémentaires en 2009. Il reprend l'essentiel des caractéristiques de ces bourses. Cet instrument permet d'apporter, pour six mois maximum, **un soutien financier à des étudiants issus des PED qui sont en fin de thèse**³⁰.

Approche et niveau d'intervention

L'instrument SOFT fonctionne sur base d'une **identification** des doctorants déléguée aux universités francophones de Belgique par le CIUF. Il s'agit, par ailleurs, d'un instrument qui intervient principalement au **niveau individuel**.

Résultats attendus

Résultat attendu 1 : Les compétences des ressources humaines du Sud dans des thématiques de développement globales sont renforcées grâce à l'aboutissement d'une thèse de doctorat³¹.

Résultat global visé : R3.

3.1.11 Frais de Formation

Chaque année, les universités francophones de Belgique accueillent, dans le cadre de leurs programmes d'études généraux, un nombre important d'étudiants en provenance des pays en développement, qu'ils soient ou non boursiers du CIUF ou d'un autre acteur de la coopération au développement. Ces **étudiants des PED** représentent **environ 6 %**³² de la population étudiante des universités en Communauté française.

En ouvrant ainsi leurs auditoriums aux étudiants des pays du Sud, les universités perpétuent leur tradition d'accueil et apportent, en Belgique, un **prolongement essentiel à leur mission de coopération développement**. Elles donnent effectivement l'occasion à ceux qui ne l'ont pas chez eux d'accéder à des **formations non offertes localement** ou qui le sont moyennant des standards de qualité encore déficients.

L'instrument « Frais de Formation » soutient les universités francophones de Belgique dans l'exercice de cette mission de **renforcement des capacités individuelles** des ressortissants du Sud. Il couvre **une partie des frais** exposés pour assurer la formation de ces étudiants, les universités en assumant le solde voire, dans certains cas, la majeure partie ou la totalité. Dans ce contexte, une priorité est accordée aux boursiers des organismes belges de coopération au développement, aux troisièmes cycles et aux études doctorales.

³⁰ Les conditions et modalités relatives à cet instrument, y compris la définition opérationnelle de la notion de fin de thèse, seront précisées durant la période 2014-2016.

³¹ La formulation de ce résultat attendu pourra être revue dans le cadre des travaux de précision des conditions et modalités relatives à cet instrument.

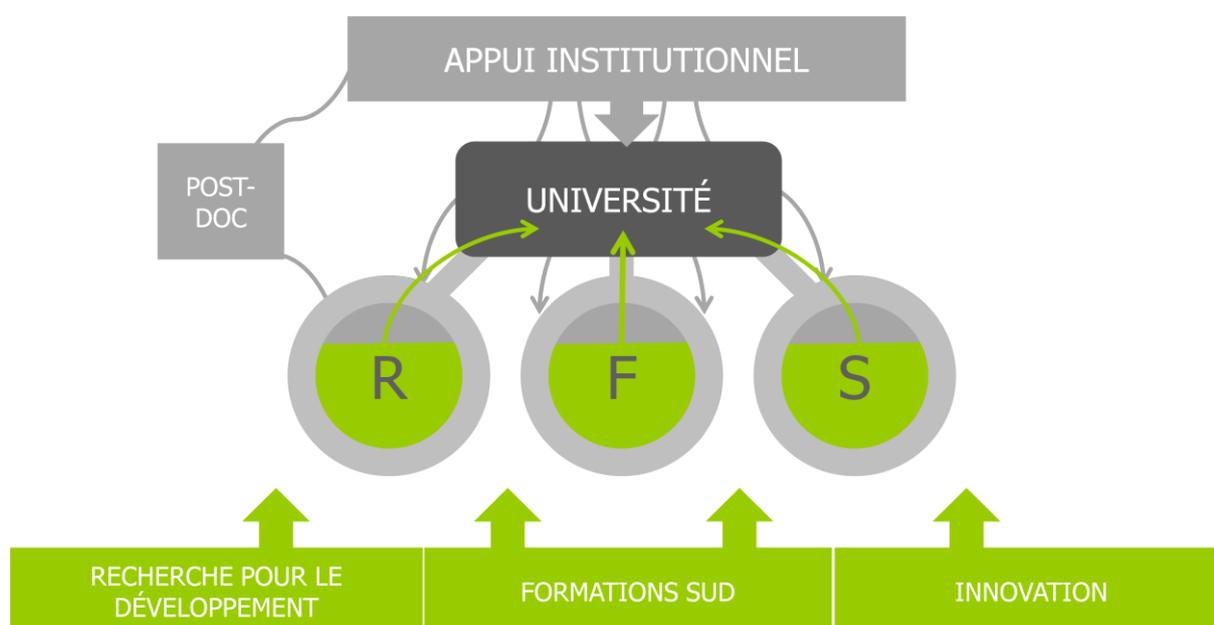
³² Selon les statistiques du CRef : moyenne sur les années académiques 2005-2006 à 2010-2011 des étudiants en provenance des pays en développement (pays ou territoires figurant sur la liste des pays et territoires en développement du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE à l'exception des pays et territoires de l'Europe de l'est et de l'ex-Union soviétique).

La présence des étudiants et des doctorants des PED dans les universités de la Communauté française représente un important potentiel en termes d'**échanges scientifiques et culturels** entre les étudiants, d'une part, et entre ceux-ci et les professeurs et les chercheurs, d'autre part. Elle participe ainsi à la mission de **sensibilisation** au développement des universités, peut conduire à de nouvelles collaborations et, *in fine*, à la **création de réseaux**, Nord-Sud, Sud-Sud ou triangulaires, au service de la science et du développement.

3.2 COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES – COHÉRENCE INTERNE

3.2.1 Complémentarité des instruments

En définissant un tel dispositif d'instruments, le CIUF a été porté par la volonté d'augmenter l'**efficacité** et l'**impact** de ses actions. Tout en encourageant les projets développés en synergie avec ceux d'autres acteurs, il met, avant tout, en place les conditions pour assurer la **cohérence interne** de son propre cadre d'intervention et d'une **approche outil intégrée**.



Ceci est particulièrement vrai si l'on considère le **recentrement de l'instrument d'Appui institutionnel** sur la création d'un environnement propice à l'exercice, par l'université soutenue, de ses trois missions fondamentales. Lorsqu'ils coexistent, les instruments **AI et PRD-PFS**, sont ainsi amenés à agir en parfaite **complémentarité** : le premier travaille à la création des conditions optimales pour la mise en œuvre d'une recherche ou d'une formation pertinente et de qualité tandis que le second profite d'un climat favorable, voire de services structurels renforcés qui lui permettront, par exemple, d'aller plus loin et plus efficacement dans la valorisation des résultats d'une recherche.

Schématiquement on peut considérer qu'au Sud, la **conjugaison** des instruments de coopération au développement du CIUF agit à **trois échelons** différents pour renforcer les piliers d'une **université performante** (l'enseignement, la recherche et le service à la société) :

1. Le premier échelon est **transversal**. Il vise à soutenir ou à créer les **bases solides** d'une université qui soit en mesure d'exercer pleinement ses trois missions fondamentales. C'est là la « mission » des instruments d'Appui institutionnel et d'Appui transversal.
2. Le deuxième concerne les **facultés ou départements**. Il a pour objet la création de **formations locales de haut niveau** dans des secteurs liés au développement. Il s'agit là de la mission des Projets de Formation sud.
3. Enfin, le troisième consiste essentiellement en un soutien à une **recherche de qualité** orientée sur des problématiques concrètes de développement et en un appui à la **valorisation** des résultats pour améliorer la qualité de vie des populations. Là est le champ d'action des Projets de Recherche pour le Développement.

L'offre de bourses complémentaires a été simplifiée dans la même optique pour ne conserver que les **bourses postdoctorales Élan** dorénavant **adossées de manière exclusive aux principaux instruments**. Désormais, seuls les jeunes docteurs soutenus par une bourse de doctorat dans le cadre d'une activité d'appui institutionnel (CUI/AI), d'un projet de recherche ou de formation (PIC/PRD-PFS) ou d'une recherche en appui à la politique (GRAP/ACROPOLIS) pourront bénéficier de ce soutien. Un mécanisme aussi supposé profiter à l'université qui les emploie, dans la parfaite continuité des activités qu'elle accueille déjà.

3.2.2 Complémentarités et synergies entre interventions

Les complémentarités et les synergies entre les interventions financées par le CIUF seront recherchées dans tous les cas où cela s'y prête. Qu'il s'agisse de **renforcements mutuels** au sein d'un **même pays** ou d'une **même institution** ou de **complémentarités sectorielles ou thématiques**. Elles sont **obligatoires** dans certaines situations :

- Seuls les partenaires institutionnels sont éligibles pour un Appui transversal ;
- Un PFS régional doit obligatoirement compter, parmi ses partenaires, au moins un bénéficiaire d'un Appui institutionnel ;
- Si un projet est envisagé auprès d'un partenaire qui bénéficie déjà d'un appui du CIUF, les synergies doivent impérativement être recherchées dans la mesure où l'objet du projet et les stratégies qu'il compte mettre en œuvre s'y prêtent. Pour ce faire, le CIUF met à la disposition des candidats promoteurs de projet toutes les informations nécessaires à la création de ces synergies : liste des activités en cours avec coordonnées des personnes de contact.
- De même si, dans le cadre d'un même appel, plusieurs propositions sont déposées avec le même promoteur Sud.

Les **Projets d'Initiative innovante** ont, quant à eux, été conçus comme une occasion de **tester** des « recettes » novatrices ou d'initier de **nouveaux partenariats** avec lesquels on collaborera plus efficacement encore dans le cadre des instruments principaux.

Enfin, les **Microprojets étudiants** et leur mode de gouvernance ont également été revus dans cette direction. Pour garantir une plus grande **efficacité** et un **lien plus étroit** avec les interventions du CIUF, ils doivent désormais être **portés par un responsable AI, PRD, PFS ou ACROPOLIS** qui définit, en collaboration avec deux équipes d'étudiants, le projet qu'ils mèneront ensemble au Sud.

3.3 APPROCHE PAYS ET COHÉRENCE EXTERNE

Parallèlement à son approche outils, le CIUF met en place les conditions d'une **approche stratégique par pays concentrée** sur ses 20 pays partenaires qui constituera progressivement la **base structurante** de la coopération universitaire au développement, avec un objectif de basculement complet à l'horizon 2017.

En mettant en avant les convergences entre les priorités des pays et des universités partenaires, les intérêts de la communauté universitaire francophone de Belgique et les interventions des autres acteurs de la coopération, cette approche place la **cohérence externe** au même plan que la cohérence des instruments.

Elle doit aussi structurer la **gestion complète du cycle de projet**, depuis l'**identification** et la **programmation** jusqu'au **rapportage** et à l'**évaluation**. En ce sens, elle sera un atout important pour participer efficacement aux exercices d'**analyses contextuelles communes** que les ACNG seront amenés à produire dans le courant de la période 2014-2016.

3.3.1 Pilotage par pays

Pour renforcer la cohérence de ses interventions, le CIUF prévoit la mise en place, en Belgique, de **groupes de pilotage par pays**. Ceux-ci devraient être composés des différents responsables des activités financées dans le pays concerné. Leurs missions pourraient principalement consister à :

- assurer le suivi global de l'ensemble des actions en cours dans le pays concerné ;
- assurer le suivi de la situation globale du pays, de ses priorités et assurer l'actualisation de la fiche pays correspondante ;
- formuler des recommandations quant à l'évolution des priorités thématiques et sectorielles du CIUF pour le pays concerné,

- participer à la définition des modalités des appels à propositions de projets, notamment leur découpage en appels par pays à l’horizon 2017 ;
- participer aux processus de sélection des propositions de projet en remettant un avis motivé ;
- accompagner au processus d’évaluation des activités ;
- participer à l’élaboration, avec les autres ACNG, des analyses contextuelles communes relatives au pays concerné ;
- participer aux processus de concertation avec les autorités pour la préparation des Commissions mixtes et des Programmes de coopération correspondants ;
- etc.

3.3.2 Gestion administrative centrale par pays

Parallèlement, le découpage et la répartition des responsabilités en matière de gestion de projets au sein du **secrétariat de la CUD** devront être revus. Des **départements régionaux** et des **portefeuilles par pays** seront mis en place. Pour compléter l’approche et pour plus d’efficacité, des référents responsables en matière de genre, d’environnement, de suivi-évaluation, d’appels, d’assurance qualité,... seront également désignés.

3.4 CRITÈRES DE PARTENARIAT – PROFIL DES PARTENAIRES

Cette partie présente les **critères d’éligibilité** auxquels les institutions partenaires du CIUF doivent répondre pour pouvoir bénéficier d’un soutien dans le cadre de la coopération au développement. Elle précise également les **processus d’identification et de sélection** des partenariats.

3.4.1 Critères d’éligibilité et de sélection des institutions partenaires

Les critères d’éligibilité des institutions d’enseignement et de recherche partenaires sont communs à tous les instruments de coopération du CIUF :

- une fonction de **service public** assurée par l’institution ;
- son caractère **non lucratif** ;
- la **reconnaissance**, par les autorités publiques du pays concerné, des **titres et diplômes** délivrés par l’institution ;

Pour l’identification des institutions bénéficiaires d’un **Appui institutionnel**, les éléments d’appréciation suivants sont aussi d’application :

- L’adéquation de l’offre de formation et/ou du programme de recherche avec les **besoins du pays** ou de la région dans laquelle l’institution opère
- la capacité de l’institution à adapter ses activités à l’évolution de ces besoins ;
- le rayonnement de l’institution dans le pays et dans la région.

En outre, les **diplômes décernés en Communauté française**, doivent aussi faire l’objet d’une **reconnaissance**, tant académique que professionnelle, dans le pays partenaire.

3.4.2 Processus d’identification et de sélection

3.4.2.1 Identification des partenaires d’Appui institutionnel

Le processus d’identification s’applique essentiellement dans le cadre de l’instrument d’Appui institutionnel. L’instrument reflète, en effet, non seulement les stratégies des partenaires retenus, mais également des **stratégies partenariales** qui sont propres aux universités de la Communauté française.

Pour identifier de nouvelles institutions bénéficiaires d’un Appui institutionnel, le CIUF met en place un processus de **concertation interuniversitaire** en Communauté française. L’objectif est d’aboutir, *in fine*, à la nomination

du nombre de partenaires envisagé. Si, initialement, une approche institutionnelle³³ était privilégiée, depuis le plan quinquennal 2008-2012, c'est une **approche régionale** qui préside aux travaux d'identification menés par le CIUF.

Le processus repose, tout d'abord, sur la définition de **zones prioritaires** d'intervention dans lesquelles les universités francophones de Belgique entendent concentrer leurs nouvelles initiatives d'Appui institutionnel. La **motivation** du choix des zones doit s'appuyer sur un faisceau de **critères objectifs**, dont aucun n'est exclusif. Ils peuvent être synthétisés comme suit :

1. **L'inscription dans une liste établie préalablement** par le CIUF-CUD et reprenant l'ensemble des zones géographiques majeures dans lesquelles se situent les PED tels que définis par le CAD de l'OCDE.
2. La richesse du tissu de relations préexistantes
L'Appui institutionnel suppose une bonne connaissance de l'environnement régional dans lequel il intervient dans la mesure où celle-ci permet de mieux en cerner les enjeux. La pertinence des zones prioritaires d'intervention repose donc aussi sur l'existence préalable d'un tissu de relations suffisamment important. Elles peuvent être institutionnelles (partenariats existants entre institutions), collégiales (relations entre membres du personnel académique ou scientifique) ou estudiantines (nombreux membres de la région ayant fait leurs études en Belgique, y compris, et en particulier, les boursiers). L'existence de **projets financés par d'autres bailleurs** de fonds dans la région proposée en fait également partie. Elle doit représenter, pour le CIUF, la possibilité de développer un **potentiel d'effets multiplicateurs** mutuels entre projets.
3. La présence du modèle universitaire adéquat
Chaque région proposée doit compter des **universités qui répondent au modèle institutionnel** avec lequel le CIUF souhaite collaborer dans le cadre d'un Appui institutionnel.
4. La possibilité d'une communication aisée entre partenaires
La qualité potentielle de la communication entre les partenaires, notamment en termes **linguistiques**, est également essentielle.
5. Une stabilité politique suffisante
Enfin, il apparaît important qu'un nouvel Appui institutionnel puisse s'ancrer dans une région où le contexte politique est suffisamment stable que pour permettre des **actions durables**, dans un climat de **sécurité** suffisant.

Une **étape exploratoire** est ensuite menée sur base de la (des) zone(s) prioritaires(s) retenues. Pour chaque zone, un **groupe de travail** est mis en place, avec, pour mandat, l'établissement d'une **liste des institutions partenaires potentielles**, compte tenu du contexte sociopolitique, du contexte institutionnel universitaire, des relations préexistantes avec la Coopération belge – et avec le CIUF en particulier – ainsi qu'à une analyse de faisabilité d'un nouvel Appui institutionnel. Sur base des termes de référence dressés par les groupes de travail, le CIUF dépêche alors dans chaque zone une **mission exploratoire** dont l'objectif consiste à **confirmer la pertinence du choix** de la zone, à **cerner les besoins** majeurs et à proposer l'**identification d'une (ou plusieurs) institution(s)** partenaire(s). Une succession logique de **missions, d'écoute, d'identification et de formulation** des activités, concluent le processus.

3.4.2.2 Sélection des projets et des boursiers

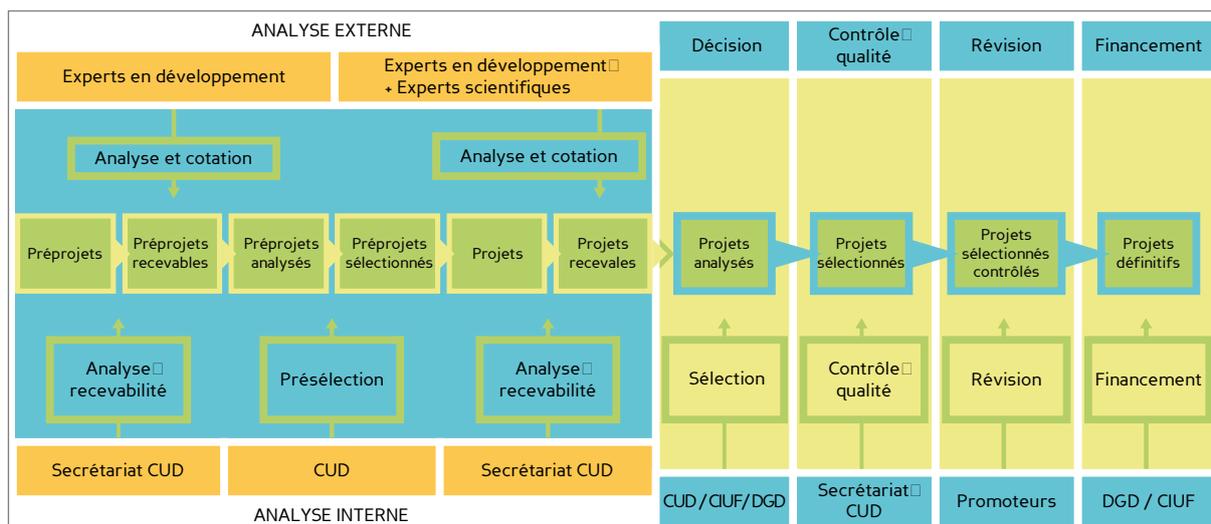
En dehors de l'Appui institutionnel, de l'Appui transversal et des Frais de Formation, tous les instruments de coopération du CIUF, projets (PRD, PFS, PII, CSI, Microprojets étudiants, ACROPOLIS) ou bourses (de CSI, postdoctorales Élan, de voyage, de finalisation de thèse) reposent sur un processus d'**appel concurrentiel** et de **sélection**. Celui-ci place la **pertinence au développement** et l'**excellence** scientifique ou pédagogique au cœur de la démarche.

Cette partie décrit ci-dessous les étapes et principes élémentaires que partagent les processus de sélection des différents instruments. Pour une description plus détaillée, on se référera aux programmes annuels et/ou aux appels correspondants.

³³ Dans le cadre de l'approche institutionnelle, les universités de la Communauté française sont invitées par le CIUF à manifester leur intérêt à travailler avec l'une ou l'autre institution universitaire des PED qui ne figure pas encore au rang des partenaires d'un Appui institutionnel. Elles établissent alors une liste d'institutions avec lesquelles ses services sont susceptibles de travailler dans le cadre d'un partenariat institutionnel et accompagnent la liste des éléments qui les ont guidées dans le choix communiqué. L'objectif consiste à croiser les informations collectées pour faire émerger des centres d'intérêt communs et de nouveaux partenaires possibles.

- **L'appel concurrentiel** à propositions de projet ou à candidatures
 Pour garantir l'excellence dans le cadre des instruments « projets » et « bourses », le CIUF lance un **appel à propositions ou à candidatures** à destination des **groupes-cibles**, via les universités francophones de Belgique, les universités partenaires, les représentations diplomatiques belges dans les pays partenaires, les ambassades en Belgique,...

Dans le cadre de la mise en œuvre des instruments **PRD et PFS**, le CIUF a introduit une étape de **présélection** des projets sur base de **préprojets** (*concept notes*) dont le volume est limité à quelques pages. Seuls les projets retenus à l'issue de cette étape peuvent introduire une proposition de projet complète et bénéficient, pour ce faire, d'un financement pour une **mission de préparation**.
- **L'analyse de la recevabilité**
 La recevabilité des propositions et candidatures concerne tant la recevabilité administrative que l'éligibilité en fonction des critères définis pour l'instrument et, le cas échéant, dans le cadre de l'appel. Elle est analysée par le secrétariat de la CUD.
- **L'analyse externe**
 C'est pour les mêmes motifs, joints à une saine exigence d'**indépendance** et de **transparence**, que le CIUF appuie la sélection des initiatives sur l'analyse qu'en font des **experts externes**. Cela est pleinement le cas pour les processus de sélection des **PRD** et des **PFS**, des **ACROPOLIS** et des **CSI**.
 Pour les PRD et les PFS, les préprojets sont examinés par deux **experts externes généralistes** ainsi que par des représentants de la CUD, les propositions complètes l'étant par un comité d'experts unique composé sur une base mixte : des experts externes généralistes et des **experts thématiques** issus des universités de la Communauté française.
 L'appréciation des propositions d'**ACROPOLIS** fait intervenir deux **experts externes internationaux thématiques** chargés de juger en toute **indépendance** la qualité académique et scientifique des propositions. Les propositions sont ensuite transmises accompagnées du rapport des experts à la DGD qui est chargée de la sélection finale, laquelle doit être motivée.
 L'analyse des formations candidates au programme des **CSI** repose sur le même principe : elles sont étudiées par un collège composé exclusivement d'**experts externes**. En 2007, ils étaient au nombre de quatre.
 Le recours à l'expertise externe devrait être aussi d'application pour les **PII** (qui reprendront en cela le dispositif observé pour les anciens projets « Intérêts créditeurs »). Le CIUF l'envisage également pour la sélection des boursiers **postdoctoraux Élan**.
 Dans le cas des **bourses de CSI**, les candidatures sont **analysées et classées par des académiques et des scientifiques des universités** de la Communauté française en lien avec les formations concernées, collégialement avec **un représentant de la DGD**. Les candidatures aux **Bourses de voyage** sont, quant à elles, **présélectionnées par les universités** selon des critères qui leurs sont propres avant d'être introduites à la CUD, qui opère la proposition de sélection définitive en suivant une répartition au prorata du nombre de candidatures déposées, par discipline et par université.
 Quant aux **Microprojets étudiants**, ils sont sélectionnés sur base d'une analyse effectuée par des représentants de la CUD. Enfin, les modalités de sélection des boursiers en **finalisation de thèse** (« Bourses de doctorat mixtes ») sont actuellement laissées à la discrétion des universités, qui proposent les boursiers au CIUF. Il est prévu qu'elles fassent l'objet d'une redéfinition au cours de la période 2014-2016.
- **L'analyse interne**
 En dehors de l'examen de la recevabilité et de l'expertise externe, les projets et candidatures qui sont introduits auprès du CIUF à la suite d'un appel font également l'objet d'une analyse par la **Commission CUD**. Ils se fondent principalement sur l'analyse des experts externes pour opérer la proposition de sélection soumise à l'approbation du Conseil du CIUF.



Le processus de sélection des PRD et des PFS

3.5 MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Dès après le démarrage d'une activité, le principe de gestion des risques impose de s'assurer de la bonne mise en route et du bon déroulement de l'activité en question. L'observation d'une gestion axée sur les résultats demande, par ailleurs, que soit mis en œuvre une **politique et des outils de suivi-évaluation** cohérents qui permettent de favoriser tant le **monitoring des progrès** que l'**atteinte des résultats** escomptés.

En dehors des rapports annuels qui sont fournis par le CIUF à la DGD pour chacune des allocations de base, plusieurs outils, détaillés ci-dessous, permettent déjà au CIUF d'assurer un suivi-évaluation efficace de ses interventions de coopération au développement.

Ceux-ci seront progressivement **intégrés à l'approche pays** qui servira de cadre de référence pour l'ensemble des processus, y compris le suivi-évaluation³⁴. À terme, ils seront donc réaménagés par pays, mais aussi, en fonction de la politique « résultats » globale envisagée, le dispositif sera revu à la lumière des **recommandations** du rapport final de la **méta-évaluation des programmes des acteurs non gouvernementaux**³⁵ dans l'optique d'un meilleur équilibre entre l'aide à la décision, la reddition de compte et le partage des leçons. De ce point de vue, la possibilité de mettre en place un **cadre d'évaluation global et harmonisé** pour les différents acteurs de Coopération belge au développement constitue une opportunité à saisir, pour autant que le processus soit participatif et que l'autonomie dans la définition d'une politique propre à chacun reste garantie.

3.5.1 Référence générale au cadre logique

Depuis le programme quinquennal 2008-2012, le CIUF a progressivement renforcé l'inscription de la plupart de ses activités de coopération dans une démarche de **gestion du cycle de projet**, en faisant de l'instrument du **cadre logique** un passage obligé. Tant les programmes de coopération institutionnelle que les projets de recherche collaborative ou de mise en place de formations sont, depuis lors, formulés selon cette méthode.

L'outil ne consiste pas seulement à encadrer davantage la phase de formulation d'une activité en invitant les partenaires à prendre en considération, de manière structurée, toute la « chaîne opératoire » : les problèmes à résoudre, les objectifs poursuivis, les résultats nécessaires pour les atteindre, les activités à mettre en œuvre pour aboutir aux résultats,... En renseignant, pour chaque résultat attendu, un (ou plusieurs) **indicateur(s)** avec une valeur de base (**baseline**) et une valeur-cible (**target**), le cadre logique est un **instrument de suivi** essentiel dont la plus-value se mesure alors **tout au long du projet**.

³⁴ Durant la période 2014-2016, le volet universitaire de la Coopération belge au développement continue d'être financé sur base des allocations de base correspondant aux différentes conventions spécifiques. Conformément à la demande de l'Administration, la programmation et le rapportage continuent de se faire sur base de ce découpage.

³⁵ http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/rapport_final_meta-evaluation_ang_tcm313-239330.pdf

Avec le **chronogramme**, le cadre logique sert de **cadre pour l'exécution** des activités et de **référence pour le rapportage et l'évaluation**, à l'occasion desquels le point est fait sur l'évolution des indicateurs. Vu son caractère essentiel et structurant, le CIUF a tât décidé d'investir dans la **sensibilisation**, la **formation** et l'**accompagnement** à la méthode. De nombreuses sessions d'information et de travail ont été organisées, dès 2006, pour les académiques et les agents administratifs des universités en charge des partenariats de la CUI. Chaque année, depuis 2009, les promoteurs dont le préprojet PRD ou PFS a été présélectionné bénéficient aussi d'une journée d'initiation ou de perfectionnement à l'utilisation du cadre logique. Ils peuvent également compter sur la prise en charge, par le CIUF, de l'intervention d'un expert en cadre logique pour accompagner la mission de préparation de leur proposition de projet complète.

Le recours à la méthode « cadre logique » a démontré ses avantages, notamment en termes d'**objectivation des actions**, mais aussi de **renforcement des compétences des partenaires** dans l'**identification de leurs priorités** de développement et dans la **planification de moyenne durée**. Elle a permis de fournir, à tous les intervenants, de meilleurs outils pour développer une véritable **culture du suivi-évaluation** des activités, des résultats et, à terme, de l'impact. Elle contribue, de la sorte, à l'élaboration d'une **gestion axée sur les résultats**.

3.5.2 Suivi

3.5.2.1 Missions ponctuelles

Pour chaque activité de coopération universitaire financée par le CIUF, on compte généralement de nombreuses missions, tant Nord-Sud que Sud-Nord. Si l'on excepte les missions d'identification, de formulation et d'évaluation, elles sont tantôt de **suivi**, d'**enseignement**, d'**expertise**, d'**appui** administratif ou technique, ou de **coordination**, ces dernières ayant lieu, en moyenne par projet ou par partenariat d'AI, au moins une fois par an. Elles constituent, pour les partenaires, l'occasion de se retrouver physiquement, de faire le point sur l'avancement de leur projet commun, de sélectionner des boursiers, de poursuivre ensemble un travail scientifique, ou encore de régler l'une ou l'autre question de gestion administrative ou financière,...

Chacune donne lieu à un **rapport de mission**. Dans le cadre de l'AI, celui-ci reprend les **objectifs** de la mission, évalue le degré de satisfaction du chargé de mission eu égard à l'atteinte de ces derniers, et formule tout **commentaire** utile, des **conclusions** et des **recommandations**, ainsi que des **propositions de suivi** à l'attention des groupes de pilotage (local ou en Belgique), des responsables d'activité (local ou en Belgique) ou du secrétariat de la CUD. Dans la mesure où il est obligatoirement communiqué au gestionnaire de dossier concerné au sein du secrétariat de la CUD, le rapport de mission constitue ainsi un simple mais excellent instrument de suivi des activités.

3.5.2.2 Rapportage intermédiaire

Pour les projets qui relèvent des instruments **PRD**, **PFS**, **PII** et **Microprojets étudiants**, le CIUF conditionne – en première année pour les projets pluriannuels –, la libération d'une seconde tranche de financement à la production d'un rapport intermédiaire portant sur les **circonstances de démarrage** du projet (le cas échéant, difficultés rencontrées), sur l'état de **réalisation des activités** durant la période écoulée et sur les **adaptations** envisagées.

Selon les cas, ce rapport doit être communiqué au CIUF deux à six mois après le démarrage d'un projet. Il permet d'en prendre le pouls et, le cas échéant, d'envisager au plus tôt, avec ses coordonnateurs, les **mesures correctives** qui s'imposent.

3.5.2.3 Rapportage annuel

Pour la plupart des instruments, l'octroi d'un subside est conditionné par le transmis d'un **rapport d'activités** et d'un **rapport financier** au terme de chaque année de mise en œuvre. Dans le cadre des instruments d'AI, d'AT, des PRD, des PFS et des ACROPOLIS, pour chacun des résultats attendus, le rapport narratif doit, globalement :

- établir, sur base du **cadre logique** construit lors de la formulation, un comparatif entre les **activités prévues** et les **activités réalisées** au cours de l'année écoulée, les écarts entre les deux devant faire l'objet d'une explication ;
- faire état de tout commentaire utile sur le **déroulement** : résultats, succès ou échecs et leurs facteurs, difficultés rencontrées, évaluation de l'utilisation des ressources, perspectives, propositions de développement nouveaux, de réorientation des activités, etc.

Le rapport narratif constitue un **baromètre** d'autant plus utile dans le cas des PRD, des PFS et des ACROPOLIS, dont la gestion décentralisée empêche le CIUF d'en avoir une vision quotidienne. Il sert, en outre, non seulement à assurer le suivi des initiatives, mais aussi à **éclairer les rapports financiers** qui dressent l'état complet de toutes les dépenses effectuées au cours de la période concernée. Il sert enfin à l'établissement des **rapports de niveau supérieur** : le rapport annuel du programme d'AI et le rapport de résultats de chaque programme PIC/PRD-PFS pluriannuel.

Pour les initiatives dont la durée n'excède pas deux ans (bourses postdoctorales Élan, PII, Microprojet et Bourses de voyage³⁶), le rapport d'activité est introduit en fin de projet. Il sert alors davantage de pièce justificative que d'outil de suivi. Il peut aussi prendre une forme alternative, souvent plus libre (rapport de stage, rapport de séjour en Belgique, TFE,...), mais il conserve toute sa pertinence dès lors qu'il s'agit d'examiner les aspects financiers.

3.5.2.4 Fonds de réserve commun des AI

Dans le cadre de l'instrument d'Appui institutionnel, le Fonds de réserve commun (FRC) est un mécanisme de **réallocation budgétaire annuel** qui permet de répondre à des besoins supplémentaires éventuellement identifiés par l'un ou par l'autre partenariat. Il fonctionne sur base d'une réserve alimentée par les reliquats dégagés soit en début d'année par les masses non affectées, soit par certains des partenariats à l'occasion d'une **révision programmatique et donc budgétaire** de ses activités.

Cette révision permet :

- d'adapter les programmes d'activités et, par conséquent, les budgets à la réalité des dépenses et des activités effectivement réalisées ;
- de programmer ou de réorienter certaines actions non réalisées ou non programmées au vu des besoins réels tels qu'ils apparaissent à mi-parcours.

Ensuite, elle permet :

- de procéder à des réallocations budgétaires au sein de chaque partenariat ;
- de procéder à des réallocations budgétaires entre les partenariats par l'intermédiaire du Fonds de réserve commun, sur proposition du Groupe stratégique.

Le mécanisme du FRC s'appuie sur un **principe de solidarité** entre les activités d'un même partenariat et entre partenariats pour une meilleure répartition des budgets de manière à éviter la sous-utilisation des fonds et augmenter de la sorte les taux d'exécution des budgets. Il constitue, par ailleurs, un excellent **instrument de suivi collégial** de l'ensemble des activités d'un même instrument.

3.5.2.5 Renforcement des capacités des partenaires pour le rapportage

Dès 2004, l'expérience accumulée par le CIUF dans le suivi des rapports administratifs et financiers des initiatives a démontré l'intérêt d'offrir aux coordonnateurs et gestionnaires, ainsi qu'à leurs partenaires locaux, une formation spécifique. En juillet 2004, le CIUF organisait ainsi une première session pour les gestionnaires des partenariats de coopération institutionnelle. Le séminaire, qui s'étalait sur une semaine, était alors essentiellement tourné vers l'établissement de rapports financiers sur base de l'utilisation d'un langage commun à tous les partenariats pour l'interprétation financière des projets (modèles de tableaux homogènes, interprétation identique des postes budgétaires,...).

En 2006, l'exercice a été élargi aux Projets interuniversitaires ciblés. Devenue depuis annuelle, la session dite « de printemps » ou « d'été » (en fonction du moment auquel elle a lieu) des PRD et PFS poursuit également l'objectif de **soutenir les partenaires** d'un projet dans l'établissement des rapports d'activités et financiers, un an après le démarrage de leur projet. Elle réunit à Bruxelles les partenaires pour plusieurs séances d'échange et de travail centrées sur les projets, leur mise en œuvre et leurs modalités de gestion.

L'initiative dépasse aujourd'hui son objectif administratif, qu'elle continue toutefois à remplir parfaitement. Les journées de travail sont devenues un véritable **forum d'échanges** entre scientifiques et agents administratifs de tous horizons (coordonnateurs en Belgique et dans les pays partenaires, comptables locaux, responsables des

³⁶ L'obligation d'un rapport narratif pourrait être mise en place dans le cadre des bourses SOFT, dont les modalités doivent faire l'objet d'une redéfinition.

services financiers des universités de la Communauté française, représentants de la DGD, secrétariat de la CUD). Aujourd'hui, la session de printemps ou d'été des PRD et des PFS est devenue un rendez-vous incontournable qui, non seulement, amende la **qualité du rapportage**, mais tisse des liens entre intervenants de pays divers et est devenue un instrument de **renforcement des capacités**, de **suivi informel** des projets et de **capitalisation** et de **partage des leçons**.

3.5.3 Évaluation

3.5.3.1 Évaluations à mi-parcours

a) Évaluation à mi parcours des partenariats institutionnels

Les partenariats d'Appui institutionnel dont l'exécution atteint la mi-parcours font l'objet d'une **évaluation externe**. Le processus n'ambitionne pas encore, à ce stade, d'analyser l'impact et la durabilité des programmes. Il est envisagé comme une réflexion sur la conception et le fonctionnement des partenariats en vue de leur confirmation ou de leur réorientation. Les évaluations à mi-parcours des AI portent ainsi davantage sur les programmes que sur les activités elles-mêmes, lesquelles sont appréhendées en tant que composantes d'un programme contribuant à l'atteinte de résultats globaux.

Les évaluations à mi-parcours des AI poursuivent les **objectifs** suivants :

- S'interroger sur la **pertinence** et le **réalisme des objectifs** et des résultats déterminés au moment de l'élaboration, et entreprendre une analyse critique des indicateurs choisis ;
- Vérifier la **concordance entre les attentes** de chacun des intervenants dans les programmes ;
- Évaluer la mesure dans laquelle les **résultats** ont été atteints ;
- Formuler, si nécessaire, des **recommandations** pour remédier aux éventuelles difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats et d'envisager d'éventuelles réorientations.

Elles portent essentiellement sur les **éléments suivants** :

- **Pertinence** du programme d'AI global et des différents programmes partenaires ;
- **Efficacité** des programmes partenaires ;
- **Efficience** des programmes partenaires ;
- **Impact et durabilité** des partenariats (première appréciation) ;
- **Harmonisation, complémentarités et synergies** : interactions entre instruments et activités de coopération mis en œuvre, par le CIUF, dans les institutions partenaires (PRD, PFS, Bourses) et entre les ceux du CIUF et ceux d'autres bailleurs.

Ces éléments sont analysés à la lumière des principes directeurs de la Déclaration de Paris : harmonisation, alignement, responsabilité mutuelle, gestion axée sur les résultats et appropriation.

Plusieurs **options méthodologiques** peuvent être choisies. Selon celle retenue par les groupes de pilotage de chaque partenariat, l'évaluation peut être menée :

- selon le principe de l'**auto-évaluation** : par les membres des groupes de pilotage en Belgique et local, avec l'appui méthodologique et la **participation d'un expert externe** auquel la rédaction du rapport final est confiée ;
- selon le principe de l'**évaluation externe** : par l'expert externe qui, en fonction des orientations données par les deux groupes de pilotage, est chargé de la récolte de l'information des entretiens avec les parties prenantes au programme, de l'analyse des données et du partage des résultats sur base d'ateliers participatifs. L'expert externe est également en charge de la rédaction du rapport final.
- Une **combinaison** entre ces deux approches peut également être envisagée.

L'évaluation à mi-parcours relève essentiellement de l'**aide à la décision**. En plus du rapport, elle fait l'objet d'une restitution au sein des groupes de pilotage concernés, lesquels peuvent tenir compte de certaines des **recommandations** qui sont formulées pour la poursuite des activités. Enfin, au-delà des situations particulières, elle sert aussi de base de **réflexion stratégique à l'échelle de l'instrument**.

b) Évaluation à mi-parcours des Cours et Stages internationaux

Depuis la mise en œuvre du plan stratégique 2008-2012 du CIUF en matière de coopération au développement, un cours ou un stage retenu dans le cadre de l'instrument CSI est approuvé pour une période de cinq années, renouvelable moyennant une évaluation positive, sans limite dans le temps.

Au terme de trois années de fonctionnement, une évaluation à mi-parcours de l'offre de cours et stages est ainsi menée par une **commission d'experts externes**. Globalement, elle a pour objectif d'analyser la **qualité** et la **pertinence** de chaque formation et a pour mission essentielle :

- de vérifier si les conditions et les critères de sélection et de mise en œuvre du programme sont respectés ;
- d'identifier les **problèmes** éventuels ;
- de statuer sur la **pertinence au développement** de la formation :
 - la formation concerne-t-elle une problématique avérée des pays du Sud ? ;
 - la formation répond-elle à ces problèmes ?
- de statuer sur son accessibilité par rapport au **public-cible** ;
- de statuer sur la **qualité** de son organisation.

Plus spécifiquement, elle porte sur les éléments suivants :

- **Objectifs** annoncés de la formation et leur réalisation ;
- **Contenu** de la formation ;
- **Place dans la filière** universitaire ;
- **Approche pédagogique** ;
- **Organisation pratique** de la formation et **encadrement** des étudiants ;
- **Sélection** des étudiants ;
- **Encadrement social** ;
- **Suivi** des étudiants ;
- Prise en compte de la **dimension « genre »** dans l'organisation de la formation ;
- **Aspects financiers** liés aux **besoins** de la formation ;
- L'activité « **Chaire du Sud** ».

L'évaluation attribuée, à chaque formation, une **note de classement**. Il s'agit, d'une part, déterminer si telle formation peut continuer ou non à bénéficier du soutien financier du CIUF, et d'autre part, la mettre en **concurrence** avec de nouvelles, dans l'hypothèse où le nombre de propositions de formations excède le « quota » disponible. C'est donc principalement l'**aide à la décision** qui préside à l'évaluation à mi-parcours des Cours et Stages internationaux.

3.5.3.2 Suivi-évaluation conjoint CIUF-DGD

Au moins une fois l'an, une mission conjointe CIUF-DGD est organisée pour assurer le **suivi et l'évaluation des projets** (PRD, PFS ou PIC) financés par le CIUF. En fonction des volumes que représentent les projets à examiner, ces missions peuvent couvrir **un ou plusieurs pays** ou se concentrer sur **une institution partenaire particulière**. Elles peuvent également associer l'analyse des projets à celle d'un programme partenaire de coopération institutionnelle (AI ou CUI) et concerner tant les projets en cours que ceux qui sont terminés.

L'objet des missions de suivi-évaluation conjoint consiste à examiner l'état de réalisation des activités et les conditions de leur mise en œuvre, à évaluer la **concordance entre objectifs fixés et activités**, à apprécier le degré d'atteinte des **résultats** et des objectifs. Dans tous les cas, l'analyse s'appuie, pour ce faire, sur les cinq critères d'évaluation internationalement reconnus : la **pertinence**, l'**efficacité**, l'**efficience**, l'**impact** et la **durabilité**.

Alors qu'elles représentent tout un potentiel en termes de **reddition de compte**, l'objectif de ces missions de suivi relève encore principalement de l'**aide à la décision**. Préparées de manière participative avec les coordonnateurs des activités concernées, les missions de suivi-évaluation conjoint sont accompagnées d'un **expert externe** chargé d'encadrer les travaux. Elles donnent lieu à un **rapport** détaillé rédigé par l'expert.

Outre les éléments d'analyse, le document tire les principales conclusions et formule une série de recommandations à destination tant de la DGD que du CIUF ou que des coordonnateurs des projets. Il est soumis à la concertation avec la CUD et les coordonnateurs qui sont tous deux invités à y apporter leurs observations et les réponses qu'ils entendent y apporter.

3.5.3.3 Évaluation de projet en vue d'une poursuite

Dans le cadre des instruments PRD et PFS, l'introduction d'une proposition de projet qui constitue la poursuite d'une initiative de coopération déjà financée par le CIUF – PIC, PRD, PFS ou activité de CUI ou d'AI – et arrivée à terme nécessite qu'une **évaluation externe** du projet terminé soit conduite avant que le projet dit « de poursuite » puisse prendre part au processus de sélection.

Lorsque le CIUF est averti par un candidat coordonnateur de projet de son intention d'introduire une proposition de projet de poursuite, un appel à consultant est alors lancé pour la réalisation de l'évaluation requise. Comme pour le suivi conjoint, l'objet de l'évaluation consiste principalement à vérifier le niveau d'atteinte des **résultats** et des objectifs du projet, ainsi qu'à en appréhender l'**impact**, dans l'optique d'évaluer la pertinence qu'il y a à financer une poursuite. Les mêmes critères de **pertinence**, d'**efficacité**, d'**efficience**, d'**impact** et de **durabilité** sont étudiés, libre à l'expert d'y ajouter des critères complémentaires. Outre les conclusions et recommandations d'usage, le rapport d'évaluation doit indiquer distinctement si son auteur **recommande ou non la poursuite** du projet évalué ou la consolidation des activités.

L'objectif de l'évaluation en vue d'un projet de poursuite relève exclusivement de **l'aide à la décision**. En fonction des conclusions et des recommandations, le CIUF peut, en effet, décider s'il y a lieu de financer ou non le projet de poursuite voire de prendre d'autres mesures spécifiques.

3.5.3.4 Évaluation d'instrument

En dehors des évaluations d'activités, le CIUF peut aussi procéder à l'évaluation – **externe ou interne** – de l'un de ses instruments. Il l'a déjà fait pour l'instrument « Recherches an Appui à la Politique » (RAP, 2001) dont l'évaluation a conduit à la reconfiguration de l'outil pour donner naissance aux GRAP (actuels ACROPOLIS). Il l'a également fait pour l'instrument « Projets interuniversitaires ciblés » (2006-2007) et pour les GRAP eux-mêmes (2008), tandis que certaines évaluations d'envergure (évaluation à mi-parcours des partenariats de CUI, évaluation des CSI) remplissaient au moins partiellement la fonction d'évaluation d'instrument.

Dans chaque cas, l'évaluation consiste à vérifier la **pertinence** de l'instrument et d'analyser ses **modalités** de mise en œuvre eu égard aux **résultats** qui en sont attendus. Elle doit permettre de vérifier si et comment l'instrument **répond aux besoins** pour lesquels il a été défini et est donc **indépendante des résultats scientifiques** des projets qui relèvent de l'instrument étudié.

La finalité de l'évaluation d'instrument se trouve essentiellement dans **l'aide à la décision** à prendre quant à l'adaptation ou non des modalités d'un instrument, dans l'optique, par exemple, d'un nouvel appel à propositions de projet.

3.5.4 Rapport de résultats des projets de recherche et de formation

Dès 2010, le CIUF a remplacé le rapport annuel du programme PIC par un rapport de résultats de chaque programme pluriannuel. Celui-ci se fonde sur l'analyse que fait le secrétariat de la CUD des rapports annuels de chaque projet pour dresser le bilan de la série des **projets ayant démarré une même année**.

Un même rapport de résultats concerne donc généralement une **douzaine de projets** dont les trois, quatre, cinq ou, exceptionnellement, six années d'exécution sont passées au crible d'une analyse d'**indicateurs** tels que le nombre de recherches, de bourses, d'activités « relais », de laboratoires équipés, de mise en place de collaborations avec des acteurs tiers,...

La méthodologie observée permet d'identifier les **résultats engrangés** par chacun des projets. Elle permet aussi de décrire ceux atteints globalement par la série des projets concernés. Bien que la démarche se concentre sur les résultats et non sur la conception ou la mise en œuvre des projets, leur efficience ou leur pertinence, la démarche **se rapproche d'une évaluation interne**, dépassant d'ailleurs l'évaluation individuelle de projet pour s'apparenter à **l'évaluation de programme**.

3.5.5 Participation aux évaluations de la coopération non gouvernementale

Enfin, régulièrement, la DGD entreprend d'évaluer les activités de la coopération que mènent les différents **ACNG dans un pays donné**. Il s'agit généralement d'examiner plusieurs projets initiés sur place par les ONG, l'APEFE, la VVOB, le CIUF, le VLIR, les Villes et Communes, les organisations syndicales,... d'effectuer des contrôles financiers et de réunir les différents partenaires afin de favoriser les contacts et les **synergies** sur le terrain.

Le CIUF s'associe à ces missions en proposant à l'analyse un échantillon des initiatives qu'il finance dans le pays ou la région qui fait l'objet de l'évaluation et en déléguant un représentant pour participer aux travaux sur place.

4 CHOIX ET PRIORITÉS

4.1 ZONES GÉOGRAPHIQUES D'INTERVENTION – PAYS DE CONCENTRATION

4.1.1 Méthodologie

Jusque fin 2008, les activités du CIUF s'étendaient à une **liste de 41 pays**³⁷ proposée par la DGD. Celle-ci comprenait les 18 pays partenaires de la coopération gouvernementale et 23 autres pays où les ONG et les coopérations universitaires belges disposaient de programmes significatifs (i.e. égal ou supérieur à 1 million d'€/an). Dès 2009, dans l'optique d'une plus grande efficacité, le CIUF décidait de limiter cette liste à **30 pays** dans le cadre de son programme PIC.

Le CIUF a poursuivi ce travail de **concentration géographique** dès 2010, dans le sillage de l'accord politique signé au mois d'avril en s'engageant à la **sélection de 20 pays partenaires** et à intégrer la programmation de ses activités dans un **contexte pays**. Parmi ces 20 pays, sept devaient être partagés avec le VLIR et 70 % des moyens financiers devaient être destinés à la coopération universitaire avec les pays partenaires de la coopération gouvernementale belge, une condition qui était déjà respectée dans les faits.

L'identification des 20 pays a été effectuée à partir de la liste des 30 pays évoquée ci-dessus. Pour chacun d'entre eux, plusieurs **indicateurs** ont été compilés. Il s'agit, d'une part, d'**indicateurs internes**, relatifs aux actions que la CIUF y développe ou y a développées (investissements globaux 2004-2009, investissements sud 2009-2010, moyenne de projets PIC en cours annuellement, autres activités), et, d'autre part, d'**indicateurs externes** :

- Rang et catégorie occupés en termes d'**Indice de Développement humain** (IDH),
- **Catégorie de pays** selon la classification du CAD de l'OCDE,
- Montant des **dépenses nationales dans le secteur de l'éducation supérieure** par étudiant en pourcentage du PIB par habitant.

En plus des indicateurs, les statuts de chaque pays par rapport à la sélection du VLIR et par rapport à la liste des pays partenaires du bilatéral direct ont également été pris en compte.

Partant de ces informations, on s'est penché sur une proposition de sélection de pays tenant compte de l'**équilibre** à trouver entre les **pays très pauvres** où une action intégrée est susceptible d'avoir un impact non négligeable et les **pays plus avancés (MIC)** où une coopération **gagnant-gagnant** est plus aisée à mettre en place. Le souci de conserver des zones d'action géographiques régionales cohérentes avec la création des pôles d'activités régionaux a également été pris en compte.

³⁷ Afrique du Sud, Algérie, Bangladesh, Bénin, Bolivie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Cameroun, Chine, Colombie, Côte d'Ivoire, Cuba, Équateur, Éthiopie, Guatemala, Guinée, Haïti, Inde, Indonésie, Kenya, Madagascar, Mali, Maroc, Mozambique, Nicaragua, Niger, Ouganda, Pérou, Philippines, RD Congo, Rwanda, Salvador, Sénégal, Suriname, Tanzanie, Territoires palestiniens, Vietnam, Zambie, Zimbabwe.



On souligne les éléments suivants :

- 12 des 20 pays sont partenaires de la coopération gouvernementale belge.
- Ces 12 pays représentant en moyenne, sur les années précédentes, 70 % des dépenses sud du CIUF-CUD.
- 9 pays sont communs avec le VLIR (signalés sur la carte par un *).
- 5 zones géographiques homogènes sont identifiées :
 - **Afrique centrale et orientale** : RD Congo, Rwanda, Burundi, Madagascar, Cameroun.
 - **Afrique de l'Ouest** : Sénégal, Burkina Faso, Niger, Bénin, Mali.
 - **Maghreb** : Maroc.
 - **Amérique latine et Caraïbes** : Bolivie, Équateur, Pérou, Haïti, Cuba.
 - **Asie du Sud-est** : Vietnam, Cambodge, Philippines, Indonésie.

4.1.2 Application et potentiel d'évolution

La liste des 20 pays partenaires est **déjà d'application** pour les plus importants des instruments de coopération du CIUF. Dès la fin de l'année 2012, l'appel à projets PRD et PFS lancé par le CIUF pour l'année 2013 s'est basé sur cette sélection. Si elle est aussi *de facto* valable pour la coopération universitaire institutionnelle, elle ne s'applique toutefois pas (encore) aux activités suivantes, pour lesquelles des **listes plus larges** restent d'application :

- Bourses de CSI : liste des 41 pays ;
- Bourses de voyage et Microprojets étudiants : liste des pays et territoires en développement bénéficiaires d'APD du CAD de l'OCDE (à l'exception des pays et territoires de l'Europe de l'est et de l'ex-Union soviétique).

La période 2014-2016 permettra d'affiner le travail de concentration géographique. Il s'agira, d'une part, de **confirmer ou ajuster la liste** des pays partenaires aux situations particulières éventuellement rencontrées et à l'expérience acquise par le CIUF au terme des trois ans. Une évaluation de l'opportunité d'appliquer la liste des 20 pays à d'autres instruments que l'AI, les AT, les PRD, les PFS et les Bourses postdoctorales Élan est aussi envisagée.

4.2 THÈMES ET SECTEURS DE CONCENTRATION

4.2.1 Méthodologie

En s'engageant à concentrer géographiquement leurs actions, le VLIR et le CIUF se sont aussi engagés à élaborer une **stratégie spécifique à chaque pays retenu**. Dès 2017, avec l'entrée en vigueur de l'Arrêté royal relatif à la reconnaissance et à la subsidiation des ACNG, des **approches concertées** entre acteurs et un alignement accru sur les politiques locales seront imposés. C'est pourquoi les stratégies pays proposées par le CIUF résultent déjà d'une analyse croisée de plusieurs types de données :

1. **Stratégie nationale** en matière de **développement** et de **réduction de la pauvreté** ;
2. **Stratégie nationale** en matière d'**enseignement supérieur** ;
3. Stratégie de la **Coopération gouvernementale** belge dans les 12 pays concernés ;
4. Principales interventions des **autres bailleurs** belges et internationaux ;
5. Stratégie et besoins des **partenaires universitaires** locaux ;
6. Compétences et disponibilités dans les **universités de la Communauté française**³⁸.

Pour chacun des 20 pays de concentration, la fiche stratégique pays décrit :

- les **universités partenaires** avec lesquelles le CIUF entend développer un **Appui institutionnel** dont le résultat attendu principal est le renforcement des capacités de formation, de recherche et de gestion de l'institution.
- les **axes sectoriels et thématiques prioritaires** visés par les projets de recherche et de formation qui, le cas échéant, complètent l'Appui institutionnel.

4.2.2 Application et potentiel d'évolution

Cette approche sectorielle et thématique sera d'application **dès la fin de l'année 2013** dans le cadre de l'appel à projets de recherche et de formation (PRD-PFS) pour l'année 2015. Comme pour les pays de concentration, cette première mise en pratique et la période 2014-2016 seront mises à profit pour en tirer les premières conclusions et procéder à d'éventuels ajustements, notamment sur base d'un processus de **concertation avec les partenaires**.

4.2.3 Thèmes et secteurs de concentration par pays

Avant de préciser les priorités thématiques et sectorielles, on soulignera que l'Appui institutionnel et, dans une mesure certes moindre, les instruments PRD et PFS, contribuent au renforcement du secteur de **l'éducation** et du **sous-secteur de l'enseignement supérieur**. Ils répondent en cela à une **priorité de chacun des pays partenaires** du CIUF dans les stratégies qu'ils ont développées, raison pour laquelle ce secteur de concentration n'est pas repris dans les orientations stratégiques des fiches pays.

Mais la coopération universitaire est loin de ne toucher qu'aux structures éducatives et de n'impacter que le secteur de l'éducation. Par essence, elle est **multisectorielle**. L'université en est davantage le **moyen** qu'une fin en soi et, à travers elle, elle touche potentiellement à un **ensemble de secteurs** dont le renforcement est conduit par la formation universitaire des acteurs de ce secteur, par la recherche dans ce secteur et par les services que l'université rend aux acteurs associés de près ou de loin à celui-ci. Elle contribue par là à la **consolidation de la société**, dont la Coopération belge fait une des ses trois grandes priorités thématiques.

Ci-dessous, la synthèse synoptique de la répartition des thèmes et secteurs par pays. Pour une description plus détaillée, on se référera aux annexes.

- **On trouvera en annexe les fiches pays établies pour les 20 pays de concentration. Elles reprennent le contexte dans lequel les activités de coopération du CIUF s'inscrivent ainsi que la stratégie que le CIUF y développe.**

³⁸ Celles-ci ont été dégagées d'un inventaire thématique des activités soutenues par le CIUF durant les dix dernières années fondé sur la classification du CAD de l'OCDE.

	APPUI INSTITUTIONNEL	ENVIRONNEMENT & RESSOURCES NATURELLES	SANTÉ	DÉVELOPPEMENT URBAIN ET RURAL	DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE	RÉSOLUTION DES CONFLITS - CONSTRUCTION DE LA PAIX	INTERCULTURALITÉ	POPULATION ET DÉVELOPPEMENT	PRÉVENTION DES RISQUES NATURELS
Bénin	X	X	X	X					
Bolivie	X	X	X				X		
Burkina Faso	X	X	X		X			X	
Burundi	X	X		X		X			
Cambodge	X	X		X					
Cameroun		X	X						
Congo RD	X	X	X	X	X	X			
Cuba		X							
Équateur	X	X						X	
Haïti	X			X					X
Indonésie*		X							X
Madagascar	X	X			X				
Mali				X		X			
Maroc	X	X	X	X	X				
Niger	X	X	X	X					
Pérou	X	X	X	X					
Philippines*				X					X
Rwanda	X		X		X	X			
Sénégal*		X	X		X				
Vietnam	X	X	X	X	X				

4.2.4 Thématiques d'intérêt complémentaires

La lecture des éléments stratégiques en matière de thèmes et de secteurs de concentration appelle l'observation suivante : Comme repris par l'analyse SWOT, la mobilisation et l'intégration de l'expertise sur les **questions transversales de développement et d'enseignement** (assurance qualité, équité, accès, transition depuis le secondaire, efficacité de l'aide,...) dans la définition de la vision stratégique est un point d'amélioration potentielle. Le CIUF considère judicieux d'encourager les projets menés sur ces questions essentielles.

4.3 PRIORITÉS TRANSVERSALES

À côté des objectifs de sa logique d'intervention, le CIUF se fixe trois grandes priorités transversales : l'intégration des **dimensions du genre et de l'environnement** dans ses interventions, la **gestion axée sur les résultats** et la **gestion des risques**.

4.3.1 Dimensions genre et environnement

En vertu de la **Loi du 19 mars 2013**, la Coopération belge au développement intègre transversalement les thématiques suivantes³⁹ :

* Corrigendum du 30 avril 2014 : les secteurs et thèmes renseignés pour ces trois pays ont été corrigés le 30 avril 2014.

³⁹ Article 11 de la Loi relative à la coopération au développement du 19 mars 2013 (Moniteur belge du 12 avril 2013).

1. L'équilibre des **droits et des chances entre les femmes et les hommes** ;
2. La **protection de l'environnement et des ressources naturelles**, y compris la lutte contre les changements climatiques, la sécheresse et la déforestation mondiaux.

Conformément à cette disposition légale, la DGD souhaite que les ACNG explicitent dans leurs programmations stratégiques pluriannuelles la manière dont ils intègrent ou entendent intégrer plusieurs dimensions transversales (genre, environnement, bonne gouvernance, économie sociale, SIDA,...), dont, en particulier, les deux dimensions dont question ci-dessus.

Le CIUF s'est déjà largement investi en faveur de la mise en application de ces deux priorités transversales. Tant en matière de genre que d'environnement et de ressources naturelles, diverses mesures sont déjà observées. La période 2014-2016 sera mise à profit pour valoriser ces initiatives existantes. Il s'agira de **formaliser la vision stratégique** sur laquelle elles reposent et de développer les **actions** spécifiques pour poursuivre sa mise en œuvre.

4.3.1.1 Égalité des droits entre femmes et hommes

a) Contexte et état des lieux

Le déséquilibre et l'inégalité entre les droits et les chances qu'ont les femmes et les hommes dans le monde est une réalité d'autant plus vraie dans les contextes marqués par la pauvreté. Inversement, ce sont aussi ces inégalités qui mettent un **frein aux processus de développement**. C'est la raison pour laquelle la Coopération belge considère, à juste titre, que donner la priorité à cette question constitue un **moyen d'accroître l'efficacité de l'aide**.

Dans le cadre de son programme d'octroi de bourses de Cours et Stages internationaux, le CIUF accorde déjà une attention particulière à la **participation des femmes**. Cela signifie qu'à qualité égale, une candidature féminine est privilégiée par rapport à son équivalent masculin. L'idéal étant d'aboutir à un taux de participation des femmes au programme qui atteigne les **50 %**. Ce chiffre est conforme à la **stratégie développée en 2009 par la DGD en matière de bourses**. Le document précise, en effet, que « La question du genre occupera une place centrale dans la politique de bourses de la Belgique. Ainsi, au minimum 50 % des bourses bilatérales devront être octroyées à des femmes. Par ailleurs, la DGCG [sic] examinera, avec les universités et les institutions scientifiques, comment assurer une augmentation soutenue du nombre de bourses que ces établissements octroient aux femmes. Actuellement, à peine un tiers des bourses universitaires et scientifiques est octroyé aux femmes. À terme, la moitié de ces bourses devrait l'être. La DGCD est prête à examiner des conditions d'accueil et d'encadrement spécifiques permettant aux boursières de s'expatrier pendant la période des études ou du doctorat. »

Toujours dans le domaine des formations données en Belgique, l'**évaluation à mi-parcours des CSI** retient la dimension « genre » comme l'un des principaux **critères d'évaluation** de la pertinence des formations en termes de développement. Elle s'intéresse, dans ce contexte, à la prise en compte de la **dimension hommes-femmes** dans la **présentation de la formation**, dans son **contenu** et en matière de **sélection** des boursiers.

De plus en plus nombreux sont aussi les **projets de recherche et de formation** qui mettent spontanément en avant les aspects genre. Ils anticipent les **différences en termes de conséquences** que peuvent avoir les actions envisagées sur les femmes et les hommes. Ils prennent aussi en compte le potentiel des initiatives en termes de rééquilibrage des droits ou les contraintes dans une perspective sexospécifique.

Les programmes d'Appui institutionnel abordent, quant à eux, les aspects liés à la problématique homme-femme dans une mesure qui correspond aux **priorités** et à la **politique de l'institution partenaire** en la matière. Ainsi, par exemple :

- Au **Vietnam**, où la promotion de la femme est une priorité nationale, plus de la **moitié des doctorants des programmes d'AI sont des femmes**. La typologie de la bourse sandwich est par ailleurs avantageuse pour elles dans la mesure où elle permet de mener une thèse en limitant les séjours en Belgique.
- Toujours en Asie du Sud-est, l'**Institut de Technologie du Cambodge** à Phnom Penh développe depuis longtemps, entre autre avec l'appui du CIUF, une politique qui favorise l'**intégration des femmes**, en particulier celles des zones rurales, dans le cursus d'ingénieur (home étudiantes, réduction des droits d'inscription).
- À l'**Université nationale du Rwanda** à Butare, la dimension genre fait l'objet d'une véritable politique institutionnelle depuis plusieurs années. Le résultat 1 du cadre logique du partenariat CIUF-UNR 2014-2016 prend explicitement en compte la variable genre en stipulant que « la qualification du **personnel**

académique national est améliorée en qualité et en quantité dans les facultés cibles en tenant compte de la **variable genre** ». Ce résultat se fonde notamment sur la faiblesse constatée des candidatures féminines aux projets postdoctoraux.

- Dans le cadre du programme partenaire 2008-2012 à l'**Université de Ouagadougou**, une activité de **recherche en sciences humaines et sociales** portait spécifiquement sur la question du genre : « Recherches sur religions et pouvoir, recherches sur genre et société, recherches sur mouvements de population ».
- En Bolivie, à l'Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, le **groupe de pilotage local** du partenariat est **paritaire** de fait.
- Enfin, dans le cadre du programme **UniversiTIC** de désenclavement numérique des universités de la RD Congo et du Burundi, les **candidatures féminines** aux postes d'**administrateur réseau** sont privilégiées, à qualité égale, à celles des homologues masculins.

b) Action

Le CIUF entend poursuivre proactivement les efforts d'intégration transversale de la dimension hommes-femmes dans les activités de coopération universitaire. La **note stratégique** « Égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes » de la DGD (mai 2002)⁴⁰ et les recommandations à venir de l'**évaluation « Genre et Développement dans la Coopération belge »** du Service de l'Évaluation spéciale fixent le cadre dans lequel le CIUF apportera cette contribution.

Les options stratégiques dans ce domaine vont de la mise en place et de l'observation de **mesures ponctuelles** à la définition et à l'application d'une **approche intégrée** de l'égalité homme-femme et de l'**empowerment** de la femme (*gender mainstreaming*). Quelle que soit l'ampleur des modalités retenues, l'expérience montre que la mise en place, l'observation effective et l'efficacité des mesures sont complexes. Certains secteurs, par exemple, y sont a priori plus sensibles que d'autres. L'environnement dans lequel les mesures sont instaurées peut aussi se révéler favorable ou défavorable à leur succès. La réalité d'un programme d'octroi de bourses en Belgique n'est, par exemple, pas la même que celle d'un Appui institutionnel à une université du Sud et les réponses à apporter peuvent différer.

La formalisation de la **stratégie** en matière d'égalité hommes-femmes requiert donc une **analyse du contexte** et une revue des **bonnes pratiques** dans le domaine de l'intégration du genre auprès des autres acteurs de la coopération. Elle demande, ensuite, l'élaboration de **mesures** et la construction d'un **plan d'actions** pertinentes eu égard, entre autres, aux situations et aux besoins et intérêts stratégiques locaux. Voici **une sélection** des mesures envisagées :

- Inclusion, dans les propositions de projet, d'une **analyse d'impact** des activités sur l'équilibre entre hommes et femmes et de la **pertinence de la prise en compte du facteur genre** dans le déroulement du projet et, le cas échéant, de la définition de **mesures spécifiques** ;
- Définition et mise en œuvre de **critères d'évaluation** des propositions de projet relativement aux aspects « genre » ;
- Mise en place de mesures, notamment incitatives (*incentives*), pour encourager la **participation des femmes** et renforcer leur **pouvoir** (accès aux études, pilotage des activités, programmes d'octroi de bourses, renforcement des capacités,...) ;
- Identification et suivi d'**indicateurs de résultats** tenant en compte la problématique homme-femme et/ou sexospécifiques ;
- Recours aux experts en genre ou intégration de la dimension « genre » dans les **termes de référence** pour la **formulation**, le **suivi** et l'**évaluation** des propositions de projet et des projets en cours ou achevés ;
- **Alignement** sur les politiques locales ou institutionnelles des partenaires en matière d'équilibre hommes-femmes ;
- Mise en place de **comités de sélection équilibrés** en termes de genre ;
- Intégration des questions de genre dans les **fiches stratégiques pays** ;
- ...

⁴⁰ http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/note_strategie_gender_tcm313-65610.pdf

Le CIUF propose de **systématiser son approche** durant la période 2014-2016. Il entend, pour ce faire, mobiliser les ressources des universités belges, mais aussi profiter de l'expertise du *gender mainstreaming* qu'ont développée d'autres acteurs européens de la coopération universitaire, notamment les agences hollandaise (NUFFIC) et norvégienne (SIU), ainsi que recourir à celle de bureaux de consultance expérimentés dans ce domaine. Le **renforcement des compétences internes** et la responsabilisation d'un **point focal** « genre » au sein du secrétariat de la CUD est également proposée.

4.3.1.2 Protection de l'environnement et des ressources naturelles

Dans le sillage des Conférences des Nations unies sur l'environnement et le développement (**Sommet de la Terre**, Rio, 1992) et sur le développement durable (**Rio+20**, 2012), le **développement durable** a été propulsé au sommet de l'agenda international. La préservation de l'environnement et des ressources naturelles pour les générations futures occupe, dans ce contexte, une place de premier ordre. Conformément aux engagements de la Belgique dans ce domaine et à la Loi, la Coopération belge promeut un modèle de développement qui « satisfasse les besoins humains actuels sans compromettre la capacité à satisfaire les besoins futurs » et qui soit donc en phase avec la sauvegarde de l'intégrité, de la fonctionnalité et de la productivité des écosystèmes.

Partant du constat que, comme pour l'inégalité hommes-femmes, **pauvreté multidimensionnelle** et **dégradations environnementales** sont **interdépendantes**, elle encourage donc l'ensemble de ses composantes à intégrer transversalement dans leurs actions la **dimension environnementale**.

Pour le CIUF, une démarche similaire à celle envisagée pour traiter la question de l'égalité hommes-femmes est prévue en ce qui concerne l'intégration de la protection de l'environnement et des ressources naturelles dans les activités de coopération universitaire. **Deux angles d'approche** sont à prendre en considération :

1. **le volume** et la portée des activités soutenues ayant une **problématique environnementale comme objet principal** (activités « environnement »).
2. **l'impact** potentiel des activités soutenues, quel qu'en soit le secteur principal, sur l'environnement.

a) Contexte et état des lieux

Les universités francophones de Belgique disposent d'une **importante expertise** dans les matières qui touchent à l'environnement et aux ressources naturelles dans les PED. Elles perpétuent d'ailleurs, dans ce domaine, une **longue tradition de collaboration** avec leurs homologues du Sud représentant un **volume non négligeable de projets de recherche** ou de **formation**. Ceux-ci s'intéressent à des problématiques d'intérêt majeur pour l'environnement et le développement durable comme la résilience des populations face au changement climatique, la gestion durable des ressources en eau ou forestières, la conservation de la biodiversité végétale ou animale, la sauvegarde des écosystèmes fragiles, des zones littorales, l'exploitation durable des ressources dans une optique de rentabilité et de durabilité, la gestion des catastrophes naturelles, la lutte contre la désertification, contre la déforestation,...

Pour la période 2014-2016, **sur les 20 pays** de concentration, **17** comptent la protection de l'environnement et des ressources naturelles comme **thématique prioritaire**. Le volume des activités « environnement » dans ces pays dépendra toutefois de la demande des partenaires dans ce secteur et de l'expertise spécifique que les universités francophones de Belgique ont à offrir en la matière pour le pays donné. Enfin, troisième facteur important : la sélection. Le CIUF place **l'exigence d'excellence** au-dessus de toute autre considération. De ce fait, la sélection d'un projet « environnement » dépend avant tout de sa **qualité**.

Parallèlement, plusieurs activités soutenues par le CIUF-CUD ont déjà mis en place des mesures spécifiques en termes d'**impact environnemental**. Cela va de l'usage de réactifs chimiques recyclés (acide de batteries) au plan de recyclage des déchets numériques produits par le remplacement d'anciens instruments ou à anticiper compte tenu de la vitesse d'obsolescence des composants. Mais comment aller plus loin ?

b) Action

La **note stratégique** « Environnement » (2002) et les recommandations de l'« **Évaluation thématique de la Coopération belge en matière d'environnement** » du Service de l'Évaluation spéciale (octobre 2013)⁴¹ fixent le cadre dans lequel le CIUF peut apporter sa contribution.

⁴¹ Non encore disponible en ligne.

Dans le respect des thèmes et secteurs de concentration définis et compte tenu des priorités environnementales des pays et des institutions partenaires, le CIUF continuera premièrement à **encourager les propositions** de projets de recherche ou de formation dont la contribution sera jugée **pertinente** en termes de protection de l'environnement et en termes de renforcement des capacités locales dans ce domaine. Quant à l'**impact environnemental** potentiel des activités, il pose les mêmes questions que celles qui ont trait à la problématique de l'égalité hommes-femmes. Comment garantir au mieux la prise en compte des aspects environnementaux dans les activités soutenues ? *Mainstreaming* ou mesures plus ponctuelles : comment **systématiser l'approche**, et selon **quelle ampleur** ?

Comme pour le genre, une analyse du **contexte** et des **bonnes pratiques** est nécessaire pour consolider l'approche stratégique à observer et définir un plan d'actions adéquat. Les mesures suivantes peuvent être envisagées :

- **Évaluation *ex ante* systématique de l'incidence environnementale** potentielle d'un projet, axée tant sur les risques que sur les opportunités (effets exercés et subis) que représente le projet en termes d'environnement⁴² (valable a fortiori pour les projets « environnement ») ;
- Le cas échéant, définition de **mesures spécifiques** relatives à l'environnement et à la protection des ressources naturelles
- Définition et mise en œuvre de **critères d'évaluation** des propositions de projet relativement aux aspects de soutenabilité environnementale ;
- Recours aux **marqueurs** Environnement Rio+20 ;
- Identification et suivi d'**indicateurs** relatifs aux paramètres environnementaux ;
- Inversement, prise en compte accrue des **facteurs politiques, sociaux et économiques** pour la **réussite** des projets « environnement » ;
- Recours aux experts en environnement ou intégration de la dimension environnementale dans les **termes de référence** pour la **formulation**, le **suivi** et l'**évaluation** des propositions de projet et des projets en cours ou achevés ;
- **Alignement** sur les **normes environnementales** locales ;
- ...

Durant la période 2014-2016, le CIUF propose de formaliser cette approche, avec l'appui de compétences internes aux universités belges mais aussi en recourant à l'expertise externe. Le **renforcement des compétences internes** et la responsabilisation d'un **point focal** au sein du secrétariat de la CUD pour ce faire est également proposée.

4.3.2 Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) fait aussi partie des engagements pris par le CIUF dans le cadre de l'accord de 2010 sur la réforme de la coopération universitaire. Il est alors essentiellement question de l'**identification préalable d'indicateurs** pour la coopération universitaire et de mise en concordance entre ceux-ci et les activités de suivi et d'évaluation.

La gestion axée sur les résultats constitue une forme de garantie d'utilisation efficace et efficiente des ressources mises à disposition en matière de développement et de coopération au développement. Elle se conçoit toutefois plus largement comme une **approche intégrée** comprenant un **certain nombre d'outils** visant l'adaptation et l'amélioration des stratégies d'intervention par la reddition de compte et par la prise en compte des progrès réalisés.

La GAR est l'un des cinq principes essentiels de la **Déclaration de Paris** sur l'efficacité de l'aide au développement (2005). Elle engage, de manière générale, à « gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision ». Il s'agit donc bien d'une **stratégie de gestion** qui touche à la fois à la **programmation-planification**, au **suivi-évaluation** (des progrès et des résultats), à la **gestion des risques**, aux **systèmes d'information** et à la **communication des résultats**.

⁴² Conformément au rapport final de l'Évaluation thématique de la Coopération belge en matière d'environnement, cet examen ex ante peut mettre à profit le toolkit de KLIMOS pour un premier *screening* en phase d'identification et pouvant conclure au besoin de réaliser une évaluation environnementale plus complète.

Le **Programme d'Action d'Accra** (2008) insiste sur l'importance des résultats tout en mettant l'accent sur leur **communication** au public. Plus que jamais, dans un contexte de crise économique, il importe de démontrer aux contribuables, à l'opinion publique, etc. les **résultats concrets** et les effets positifs obtenus via l'aide publique au développement (APD) et d'ainsi miser sur la **transparence**.

Même si le libellé de la Déclaration de Paris est avant tout orienté vers la coopération bilatérale et les stratégies nationales de développement, on peut, conformément au souhait exprimé par le Programme d'Action d'Accra, en tirer sans problème les éléments pertinents suivants en matière de coopération non gouvernementale :

1. Mettre en place des **cadres d'évaluation orientés vers les résultats** pour suivre, à l'aide d'**indicateurs**, les progrès réalisés et s'efforcer de recourir, autant que possible, aux cadres des partenaires.
2. **Lier la programmation et les ressources aux résultats** obtenus et aligner celles-ci sur les cadres d'évaluation.
3. **Renforcer les capacités des partenaires** en matière de GAR (en particulier de statistiques) tout en s'efforçant de s'aligner sur les systèmes locaux existants.

Le CIUF exige déjà, pour chacune des actions qu'il soutient, l'élaboration d'un cadre logique reprenant une série d'**indicateurs objectivement vérifiables** (IOV). Ceux-ci doivent permettre de mesurer les progrès réalisés dans le cadre de l'initiative, en fonction des résultats attendus qui en ont été définis. On constate néanmoins que, dans la majorité des cas, les indicateurs sont **peu voire non exploitables**. Ils sont effectivement trop vaguement définis, non quantifiables, ou manquent d'une *baseline* bien établie. Dans d'autres cas, on ne se donne tout simplement pas les moyens de mesurer les progrès réalisés.

En plus de son rapport d'activités général, le CIUF produit par ailleurs chaque année plusieurs rapports relatifs à chacun des programmes de coopération universitaire subsidiés. La nature de ces documents se situe à mi-chemin entre le rapportage administratif et financier et le rapportage sur les activités. Depuis quelques années, des améliorations ont été apportées dans ce domaine aux rapports PIC et CUI. Mais, finalement, peu nombreux en sont les éléments qui concernent le rapportage de résultats à proprement parler.

Depuis 2010, en lieu et place du rapport annuel du programme PIC – lequel faisait état des éléments ayant jalonné une année civile –, le CIUF présente un **rapport de résultats de chaque programme PIC pluriannuel**. Bien sûr, l'atteinte des résultats fait déjà l'objet, par chacun des projets, de rapports remis à l'issue de chaque année d'activité. Mais dès 2010, le CIUF a pris la décision d'aller plus loin. Au terme de chaque programme pluriannuel (2004-2010, 2005-2011,...), il a été convenu de dresser le **bilan des acquis des six années** de mise en œuvre, en présentant une **analyse axée sur les résultats**. Une méthodologie spécifique permettant d'analyser des projets aux thématiques et aux objectifs très divers de manière analogue et cohérente a été mise sur pied dès 2010. Elle a permis, non seulement, d'identifier les résultats engrangés pour chaque projet, mais aussi de décrire, par une analyse transversale, ceux atteints par chaque programme dans sa globalité.

Tout cela ne suffit pas. On comprend aisément que l'usage d'IOV imparfaits ou que la publication d'un tel rapport ne peut suffire à considérer une réelle gestion axée sur les résultats comme mise en application. Une large réflexion doit encore être menée quant à la manière dont le CIUF peut s'engager efficacement dans la voie d'une plus grande GAR. Elle englobera nécessairement tous les aspects qui touchent à la GAR : la définition (certes difficile) d'**indicateurs crédibles, utiles et utilisables** pour la coopération universitaire, leur **usage** en termes de **programmation**, de **suivi**, d'**aide à la décision**, d'**évaluation** et de **rapportage**, une application plus rigoureuse des définitions des **concepts de résultats** conforme aux standards internationaux, leur **rapportage** et leur **communication**.

La GAR apparaît en définitive comme une thématique chapeau se déclinant en plusieurs sous-ensembles. Elle doit être appréhendée de manière globale, en tenant en particulier compte des limites méthodologiques qu'imposent la définition et l'usage des indicateurs, de *baselines* et de *targets*, de la politique de suivi-évaluation mise en place ou souhaitée, des systèmes de gestion de l'information ou encore des méthodes de programmation, en ce compris la gestion des risques. Le CIUF propose dès lors d'élaborer, au cours de la période 2014-2016, cette **politique « résultats » globale** avec l'objectif d'aboutir à la définition de principes directeurs et d'éléments concrets (objectifs, modalités, outils, moyens), applicables pour les programmes pluriannuels suivants.

L'exercice se situe dans le prolongement de la redéfinition stratégique dont fait état le présent plan pluriannuel. Il devrait permettre de rencontrer des préoccupations aussi diverses qu'essentielles allant de la **programmation** à la **reddition de compte**.

4.3.3 Gestion des risques

Même si la politique de gestion des risques peut être considérée comme un volet de la gestion axée sur les résultats, sa spécificité conduit ici à l'envisager séparément.

La gestion des risques fait en quelque sorte déjà partie, en puissance, de la méthode du cadre logique⁴³ à laquelle le CIUF recourt systématiquement depuis au moins 2008. Dans le cadre des interventions sud, pour chaque action soutenue, les **hypothèses** sont renseignées en regard des objectifs et des résultats que l'on attend des initiatives. Il s'agit d'autant d'éléments dont la probabilité forte agit en faveur de l'action envisagée.

Comparables aux hypothèses du cadre logique, les **risques** représentent l'ensemble des éléments, internes ou externes, qui sont fortement à moyennement probables et sont susceptibles d'**impacter négativement** le bon déroulement de tel projet ou de tel programme. Parce qu'ils sont « inévitables », ils *doivent* être pris en compte, identifiés évalués et gérés en recourant à une batterie d'outils, de techniques et de processus : c'est la gestion des risques dont l'objectif consiste à minimiser les risques et à maximiser les chances de succès d'une initiative particulière et le succès global de l'organisation.

On peut d'emblée affirmer qu'avec son expérience en matière de coopération universitaire, le CIUF observe **déjà une stratégie de gestion des risques efficace**. Celle-ci est cependant **implicite**, au moins en partie, ou en tout cas non centralisée. L'instrument d'**Appui institutionnel** repose, par exemple, sur un important travail d'identification des universités partenaires. Il s'agit d'un processus de sélection long, qui peut s'étaler sur plus d'une année, et qui repose sur une série de critères clairs qui sont détaillés par ailleurs. Les **projets de recherche collaborative ou de formation sud** reposent, eux, sur une **phase préparatoire au projet** menée en partenariat entre l'université belge et l'université locale. Le financement de ces initiatives est par ailleurs assorti de la conclusion de différentes **conventions** qui fixent les **droits** et les **obligations** de chacune des parties ainsi que les conséquences en cas de manquement de l'une d'entre elles. Là où la stratégie de gestion des risques du CIUF ne repose pas déjà sur un ensemble de **procédures administratives, financières et de suivi** solides, elle s'apparente le plus souvent à l'application du sens commun. Bien sûr, cette stratégie informelle ou implicite ne met pas le CIUF à l'abri des échecs et, comme tout, elle est perfectible.

La **formalisation et la consolidation de l'approche** observée en matière de risques dans le cadre de ses actions de coopération universitaire ne sont toutefois pas une fin en soi. Elles doivent permettre au CIUF et aux acteurs des projets d'assurer à la fois la partie identification des risques et la partie gestion des risques (*Risk Identification et Risk Management*) :

1. Identifier les différents **types de risques** auxquels ses interventions sont susceptibles d'être confrontées (stratégiques, opérationnels, financiers,...) ;
2. Identifier les différents **types de mesures préventives, correctives et simplificatrices** qui peuvent être appliquées selon les types et niveaux de risques ;
3. **Détecter** les risques et déterminer leur **ampleur** au stade le plus précoce possible ;
4. Différencier, le plus objectivement possible, les situations selon le **degré de risque** qu'elles représentent ;
5. Mettre rapidement en place les **mesures préventives** adéquates (audits administratifs et financiers, comptabilité propres aux projets,...) ;
6. Mettre en place d'éventuelles **mesures de simplification administrative** dans les cas les moins risqués (certification de comptes sur base d'audits locaux) ;
7. Mener, pour chaque intervention, une **analyse continue des risques** (identifiés et nouveaux), par exemple sur base du rapportage annuel ;
8. Mettre rapidement en place les **mesures correctives** qui s'imposent ;
9. Définir les modalités de la **gestion opérationnelle des risques**, en termes de niveaux de responsabilité et rôles dans la mise en œuvre des mesures préventives et correctives ;
10. Définir le mécanisme de **capitalisation des leçons** apprises ;
11. **Renforcer les capacités** des partenaires, nord et sud, en la matière ;
12. Garantir une **approche standardisée**, quel que soit l'instrument ou la situation.

⁴³ L'approche « cadre logique » consiste en une méthodologie d'analyse et de planification des principales phases du cycle du projet : l'**identification**, la **formulation**, la **mise en œuvre**, l'**évaluation**. Le cadre logique, quant à lui, est une matrice reprenant les objectifs, résultats attendus, activités, moyens et indicateurs de suivi de l'activité concernée.

Une bonne gestion des risques contribue, sans aucun doute, à l'**efficacité** et à la **qualité** de l'aide au développement. Le CIUF propose, en corollaire à l'ambition qu'il s'est fixée en matière de gestion axée sur les résultats, de faire de la formalisation de son approche de gestion des risques l'une de ses priorités transversales à moyen terme.

4.3.4 Valorisation des résultats

La question de la valorisation des résultats des actions entreprises dans le cadre des activités de coopération universitaire présente plusieurs dimensions, et notamment celles relatives à :

- la **propriété** des résultats ;
- la **diffusion** des résultats, en particulier sous forme de publications scientifiques en commun entre partenaires Nord et Sud ;
- les conditions et modalités de dépôt et d'exploitation de **brevets** ;
- les conditions et modalités d'intervention dans la mise en place de **spin-off** au Nord comme au Sud,...

Le CIUF propose d'entamer, durant la période 2014-2016, une réflexion sur l'une ou l'autre de ces dimensions.

5 COLLABORATIONS, COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES AVEC LES AUTRES ACTEURS

L'efficacité de l'aide au développement constitue, depuis plusieurs années, une préoccupation majeure portée d'ailleurs au sommet de l'agenda international. La Déclaration de Paris (2005), le Programme d'Action d'Accra (2008) et le Partenariat de Busan (2011) sont devenus des repères incontournables pour les agences de financement ou d'exécution des programmes de coopération et pour leurs partenaires du Sud.

Les institutions qui œuvrent dans le domaine de la coopération universitaire et scientifique n'échappent, bien entendu, pas au mouvement. Le CIUF est, lui-même, particulièrement soucieux de rendre son action de coopération au développement la plus cohérente et la plus efficace possible. Pour ce faire, il entend favoriser les complémentarités et les synergies, non seulement **entre ses propres instruments**, mais aussi **avec les autres acteurs de la coopération au développement**.

Cette partie s'intéresse surtout au second de ces deux volets, le premier étant développé plus haut. Elle présente les éléments à partir desquels le CIUF entend **capitaliser** et renforcer son investissement dans ce domaine. Le CIUF n'a, en effet, pas attendu la signature de l'accord politique d'avril 2010 pour réfléchir au développement de synergies et de complémentarités avec d'autres. Plusieurs initiatives de ce type ont, en effet, été entamées au cours des années précédentes, que le CIUF compte bien **poursuivre** ou **prendre comme modèle** ou cadre de référence pour en développer de nouvelles.

5.1 MÉCANISMES D'INFORMATION ET INCITATIFS

Pour augmenter l'impact potentiel de ses actions de coopération au développement, le CIUF **encourage les projets développés en complémentarité et en synergie** avec d'autres initiatives, tous bailleurs confondus.

Dans le cadre des appels à projets, les candidats coordonnateurs sont invités à prendre en compte les **fiches pays** que le CIUF met à leur disposition dans l'élaboration de leur proposition. Ces fiches reprennent, non seulement, un ensemble d'informations liées aux contextes politique et socioéconomique du pays, mais dressent aussi une liste des **principales interventions en cours de la Coopération belge au développement et des autres acteurs de la coopération internationale**, en précisant le **secteur visé**. Ces informations servent de guide au candidat pour élaborer une proposition qui **évite l'écueil d'une intervention en doublon** et encouragent à affiner la proposition dans l'optique d'une recherche maximale de complémentarités et de synergies.

L'articulation avec le contexte et les autres activités de coopération au développement comptent pour **15 % des points** dans l'évaluation des propositions de préprojets PRD et PFS. Le critère des synergies potentielles représentent ensuite **10 % des points** dans l'analyse des propositions de projet complètes.

5.2 UNIVERSITIC

Le programme UniversiTIC est l'exemple le plus parlant de **projet de synergie** dans lequel le CIUF est engagé. Fruit d'une **initiative commune du CIUF-CUD et du VLIR-UOS** qui le mènent conjointement et en **partenariat avec le CEDESURK** qui intervient comme plateforme d'échange et de collaboration entre les institutions bénéficiaires, UniversiTIC vise à soutenir huit institutions universitaires de la RD Congo et du Burundi⁴⁴ dans leurs capacités d'**enseignement**, de **recherche** et de **gestion**, au moyen des **technologies de l'information et de la communication** (TIC).

Au-delà de la collaboration exemplaire avec l'homologue flamand, UniversiTIC permet aussi au CIUF de développer une **collaboration avec BELNET**, l'opérateur national qui fournit, en Belgique, une connexion Internet haut débit et des services associés aux établissements d'enseignement, institutions scientifiques et services gouvernementaux. Celle-ci se concrétise sous forme d'**échange d'expertise** technique, d'**assistance à la mise en œuvre de services**, de **stages en Belgique** pour les techniciens du CEDESURK ; le tout dans

⁴⁴ Université de Kinshasa, Université de Lubumbashi, Université de Kisangani, Université Pédagogique Nationale, Institut Supérieur des Techniques Appliquées, Facultés Catholiques de Kinshasa, Université Catholique de Bukavu. L'Université du Burundi a rejoint les institutions partenaires du programme en 2011, renforçant par là les synergies entre UniversiTIC et l'instrument d'appui institutionnel dont elle est bénéficiaire.

l'objectif partagé de soutenir le CEDESURK et les universités congolaises dans leur volonté de se doter d'un **réseau national performant pour l'éducation et la recherche**.

UniversiTIC, qui a débuté dès 2007 après une identification menée en juin 2006, a fait l'objet d'une **évaluation externe en 2011**. Il est entré dans une seconde phase « **UniversiTIC 2.0** » dès 2013 et constitue un bon **modèle** pour d'autres projets de synergie.

5.3 CEDESURK

C'est originellement à l'initiative d'un groupe de travail du CIUF-CUD, consacré aux bibliothèques africaines, que le **Centre de Documentation de l'Enseignement supérieur, universitaire et de Recherche à Kinshasa** (CEDESURK) a été créé en 2002 sous forme d'association de droit congolais. Véritable plate-forme d'accès à l'information scientifique et technique au travers des médias classiques et modernes que sont le papier et le multimédia, le CEDESURK met à la disposition des universités, des institutions d'enseignement supérieur et des centres de recherche de la RD Congo, une bibliothèque interétablissements moderne offrant l'accès à une documentation de niveau universitaire.

Le CEDESURK est aussi devenu le **point focal des projets liés aux technologies de l'information de la communication** en RD Congo. Dès le départ, il abrite le campus numérique francophone de Kinshasa (AUF). C'est en tenant compte de cette expérience de plateforme technologique universitaire, que le CIUF et le VLIR-UOS lui confient, dès 2007, la **gestion de l'exécution du programme transversal UniversiTIC**, ainsi que la coordination technique et l'organisation de certaines activités transversales du programme.

Au-delà de celui du CIUF, le projet a bénéficié, dès sa mise en place, du **soutien d'autres bailleurs de fonds** : **Communauté française** et **Région wallonne**, **APEFE**, **VLIR-UOS** et **AUF**. Aujourd'hui, de **nouveaux partenariats scientifiques**, avec le **MRAC** ou l'**IMT**, par exemple, ont vu le jour dans le but de renforcer les collaborations avec les institutions de recherche de la RD Congo en matière d'accès et de production de bases de données scientifiques, si bien que le CEDESURK se profile comme une plateforme idéale pour engager et entretenir des synergies et des complémentarités entre acteurs.

5.4 ESPACE COMMUN DE CONCERTATION

L'Espace commun de concertation est un espace de concertation entre **acteurs de la Communauté française actifs dans le domaine de la coopération dans l'enseignement supérieur**. Composé de représentants du CIUF-CUD, de WBI et de l'APEFE, il est chargé de favoriser la **concertation** dans le cadre d'initiatives menées auprès de **partenaires communs**. L'Espace commun de concertation concerne aujourd'hui essentiellement les activités menées au CEDESURK et à l'Université d'État d'Haïti (UEH), où la gestion d'un accord de coopération conclu avec WBI est déléguée au CIUF.

5.5 PRÉPARATION DES COMMISSIONS MIXTES

Durant ces dernières années, le CIUF a eu l'occasion de participer aux travaux préparatoires aux différentes commissions mixtes et à l'établissement des **Programmes de Coopération** entre l'État belge et ses pays partenaires. L'opportunité est, avant tout, celle de participer à un **forum** dans le cadre duquel l'ensemble des acteurs présents dans un même pays partenaire de la coopération gouvernementale se retrouvent autour d'une même table. Idéalement, tout l'intérêt d'y prendre part réside dans l'occasion d'**échanger de l'information**, de **mutualiser les expertises**, de **participer au dialogue politique** et de **dégager des complémentarités et des synergies** potentielles pour une plus grande cohérence des appuis qu'offre la Belgique à ses pays partenaires.

Pour garantir la plus-value de l'exercice, des **modalités de participation constantes** doivent néanmoins pouvoir être définies en tenant compte, pour les universités, des éléments de recommandation suivants :

1. Dépasser la tentation du « dialogue » à sens unique : la concertation doit être un lieu d'échange mutuel et tous les efforts doivent être déployés dans les deux sens ;
2. Ne pas se contenter d'échanges d'informations sur des documents quasi finalisés, mais entamer un réel dialogue sur les politiques ;
3. Mieux tenir compte de l'expertise existante dans les universités et, surtout, au sein des institutions partenaires du Sud ;

4. Tenir compte des contraintes spécifiques à la coopération universitaire en matière de représentativité : concertation interne potentiellement longue, absence de représentants locaux, réticence des partenaires locaux à s’impliquer directement dans le processus et nature spécifique des partenaires (universités et non États) ;
5. Développer, dès cette étape de concertation, les lignes directrices de possibles synergies et cohérences ;
6. Mieux prendre en compte les programmes et activités qui existent déjà ;
7. Établir le timing de la concertation suffisamment à l’avance.

5.6 OPPORTUNITÉS DU PROJET D’ARRÊTÉ ROYAL RELATIF À LA RECONNAISSANCE ET À LA SUBSIDIATION DES ACNG

Le projet d’Arrêté royal relatif à la reconnaissance et à la subsideation des ACNG représente une opportunité de structurer davantage les catalyseurs de collaborations entre ACNG et entre ces derniers et la coopération gouvernementale. Les **analyses contextuelles communes** qui devront être produites, dès 2017, répertorieront, non seulement, l’ensemble des **complémentarités et synergies existantes**, mais elles identifieront également toutes les **possibilités** en la matière et les moyens de les **stimuler**.

Parmi les mesures incitatives : les moyens financiers. Le projet prévoit, en effet, la possibilité d’introduire une demande de subvention pour un **projet de synergie** ou pour un **projet de partenariat avec la coopération gouvernementale**. Si dans le premier cas il s’agit d’une demande formulée directement par les ACNG à l’Administration sur base de leur analyse, dans le second, les projets sont sélectionnés sur base d’un processus d’appel à propositions lancé par le poste diplomatique dans le pays partenaire.

Au-delà de la participation aux travaux préparatoires des commissions mixtes, il n’a pas toujours été facile, par le passé, de déterminer la façon dont les universités francophones de Belgique pouvaient contribuer efficacement aux objectifs fixés dans le cadre des programmes de la coopération gouvernementale. Le **projet d’Arrêté royal répond à cette difficulté** en même temps qu’il apporte un cadre et un espace propices à l’**amplification des complémentarités et synergies** entre les acteurs de la coopération non gouvernementale.

5.7 PARTICIPATION DU CIUF AUX INITIATIVES D’HARMONISATION SECTORIELLES

En dehors des projets de synergie existants et des processus initiés ou prévus à court terme par les autorités fédérales, le CIUF prend régulièrement part à de nombreuses initiatives d’harmonisation. Si certaines sont **punctuelles** (participation à une table-ronde des bailleurs à l’Université nationale du Rwanda, aux travaux d’harmonisation des bourses de la Coopération belge, aux conférences annuelles du projet « Access to Success »⁴⁵), d’autres relèvent d’une démarche à plus **long terme**.

La participation du CIUF en tant que membre fondateur à la plateforme **Educaid.be** – qui rassemble les acteurs de la Coopération belge actifs dans le domaine de l’éducation – témoigne de cette volonté qu’ont les universités d’entretenir les relations avec les organisations qui partagent des préoccupations similaires, connexes, ou relatives à un même secteur.

C’est cette même préoccupation qui a conduit le CIUF à prendre part aux travaux des trois premières éditions du séminaire annuel du **Donor Harmonization Group**, le **réseau** des agences, coupoles et institutions européennes en charge de programmes de renforcement des capacités des pays du Sud dans le domaine de l’enseignement supérieur ou de la recherche. Initié en 2010 par la Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education (NUFFIC) et le Norwegian Centre for International Cooperation in Higher Education (SIU), le réseau poursuit un **objectif** sensiblement **comparable à celui d’Educaid**. Il s’agit, en effet, principalement d’**échanger un maximum d’informations** et de partager un ensemble d’expériences et de **bonnes pratiques** autour de thématiques d’intérêt commun telles que, par exemple, les grandes tendances en matière de coopération universitaire, les modèles de bourses, l’évaluation, le genre,...).

⁴⁵ Voir : www.accesstosuccess-africa.eu

6 PLAN FINANCIER INDICATIF GLOBAL 2014-2016

On trouvera ci-dessous le plan financier indicatif global pour les 3 ans du programme. Une indexation de 3 % est appliquée en 2015 et 2016.

Budget proposé	2014	2015	2016
FF			
TOTAL FF	7.000.000	7.210.000	7.426.300
FRSD			
GRAP			
COURS ET STAGES			
Education au développement			
présentation de la CUD			
Informatisation			
Suivi/Evaluation			
Secrétariat de la CUD			
Frais des Universités			
imprévus/Divers			
TOTAL FRSD	5.897.000	6.073.900	6.256.100
PRD/PFS			
Projets PIC			
Ligne générale (préparation, suivi, évaluation)			
TOTAL PRD/PFS	5.271.000	6.370.500	6.561.600
AI			
Partenariats AI			
PFS			
UNIVERSITIC			
lignes générales			
TOTAL AI	7.803.000	7.095.700	7.308.600
BOURSES			
Bourses CSI			
Bourses complémentaires			
TOTAL BOURSES	5.353.000	5.513.620	5.679.030
TOTAL GÉNÉRAL CUD (A)	31.324.000	32.263.720	33.231.630