



Enabel



#Act for impact

Positionnement stratégique 2030

ACT FOR IMPACT

Positionnement stratégique 2030

Nouvelle stratégie d'Enabel pour les 10 prochaines années.

Nous vivons une période de **transition dans le développement international**. La crise du covid19 a en sus démontré que notre nouvelle approche, basée sur notre réponse commune avec nos partenaires à des enjeux mondiaux, est plus que jamais pertinente.

Nous avons déterminé notre ambition et les domaines où **Enabel offre une valeur ajoutée** pour arriver à un **positionnement autour de 5 enjeux mondiaux** :

- La paix et la sécurité,
- Le changement climatique,
- Les inégalités sociales et économiques,
- La mobilité humaine,
- L'urbanisation.

Nous avons aussi rappelé la nécessité de rester un acteur actif sur les questions d'éducation et information à la citoyenneté mondiale.

Le présent document présente **nos solutions** sur chacun des 5 enjeux retenus et les résultats que nous voulons obtenir. Il décrit **nos modalités** de fonctionnement, comment on structure notre expertise, quels sont nos instruments de mise en œuvre et quelle est notre stratégie de partenariats ainsi que **l'impact que nous voulons avoir**.

Ce document a pour vocation de **servir de boussole** et de référence dans le développement de nos programmes, mais doit aussi **être évolutif** et sera adapté en fonction de l'évolution de nos contextes d'intervention.

1. Notre raison d'être et notre ADN

Vision

Nous construisons un monde durable où les femmes et les hommes vivent dans un État de droit et ont la liberté de s'épanouir pleinement.

Nous sommes un acteur européen qui renforce l'impact de la Belgique sur le développement international.

En tant que centre de connaissances, nous pensons et agissons en termes d'influence stratégique/politique en faveur du développement.

Nos expertises sont en réseau de manière agile et réactive, et réalisent des interventions de développement durable, en ligne avec les priorités belges et les objectifs des pays partenaires.

Mission

Enabel est l'agence de développement du gouvernement fédéral belge; nous mettons en œuvre la politique belge en matière de développement international.

Nous accomplissons toute mission de service public qui s'inscrit dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le développement durable, en Belgique et à l'étranger.

Nous offrons l'expertise la plus adaptée, dont l'expertise publique belge, favorisons l'interaction entre tous les acteurs et concluons les meilleurs partenariats possibles.

Enabel renforce l'impact de la Belgique en matière de développement international en exécutant des missions pour des mandants tiers, tant nationaux qu'internationaux.

Valeurs

Engagement

Nous faisons preuve d'engagement et de détermination dans la réalisation de nos tâches individuelles, tout comme dans notre contribution à la réalisation des tâches de notre organisation.

Respect

Nous reconnaissons l'identité et la dignité de chaque individu, apprécions la diversité à sa juste valeur et respectons le savoir-faire, le travail et les idées de nos partenaires, donneurs d'ordre et collègues.

Sens des responsabilités

Nous avons pleinement conscience de notre responsabilité sociétale et entendons contribuer à l'élimination de la pauvreté et à la construction d'un monde équitable.

Intégrité

Nous faisons preuve de dignité, fiabilité, sincérité et honnêteté dans tout ce que nous entreprenons et à tous les niveaux, et ce sans intérêt personnel.

Notre ADN

Au-delà de notre vision, mission et de nos valeurs rappelées ci-avant, notre nouvelle Stratégie 2030 s'est construite sur base sur **notre ADN** et **nos forces clés qui au cours du temps ont forgé notre légitimité, auprès de nos différents partenaires**. Nous avons retenu 4 principales forces clés que nous voulons maintenir au cœur de notre spécificité et de la réalisation de notre mission pour l'avenir :

Notre ADN



Partenariats

Nous encourageons les partenariats basés sur la confiance et l'implication en vue d'une meilleure gouvernance publique.



Co-crédation

Nous visons la cocrédation de solutions flexibles et « sur mesure », adaptées au contexte.



Proximité

Nous sommes présents au niveau central, intermédiaire et opérationnel dans des environnements complexes et fragiles.



Expertise

Nous recherchons l'expertise la plus appropriée, en nouant des alliances avec des organismes publics belges.

2. Notre cadre institutionnel

La loi de création d'Enabel

- Enabel est l'Agence de développement de l'Etat fédéral. Son objet social est de **promouvoir le développement international durable à travers des interventions** de coopération au développement.
- Enabel met en œuvre la **politique belge** de coopération gouvernementale en accomplissant **des missions de service public**.
- Le Ministre peut également faire appel à Enabel pour la **mise en œuvre d'interventions en matière de consolidation de la société, formation et sensibilisation, promotion du commerce équitable et durable et de l'entrepreneuriat, digitalisation en tant que levier de développement, instruments de financement innovant**, ou d'autres domaines importants dans le cadre de la réalisation des ODD.
- Enabel **renforce l'impact de la Belgique en matière de développement international** (..) à travers des **missions pour mandants tiers** pour autant que ces missions sont compatibles avec les objectifs de la politique belge de développement (loi 19/03/2013) et ne compromettent pas la qualité de l'exécution des missions de services publics, et respectent les dispositions légales en matière de concurrence.
- Un **programme Junior** de la coopération belge peut être effectué. Le cas échéant, Enabel est chargé de son organisation ainsi que de l'affectation du personnel qui y participe.

Le Contrat de Gestion entre l'Etat belge et Enabel (2018-2021)

- Les **11 principes d'action** d'Enabel sont :
 - La gestion axée sur les résultats
 - La prise de risque mesurée
 - L'innovation
 - L'efficacité en termes de coûts
 - Le partenariat au sens large
 - L'appropriation des acteurs locaux
 - L'adaptation au contexte local
 - La transparence
 - L'intégrité
 - Le travail en réseau
 - L'apprentissage

Les principales orientations politiques belges en matière d'aide au développement

- La Coopération belge au développement :
 - a **comme objectif général le développement humain durable** et entreprend, pour atteindre cet objectif, des actions qui contribuent à une croissance économique durable et inclusive pour une amélioration des conditions de vie de la population dans les pays en développement et à leur développement socioéconomique et socioculturel, afin d'éradiquer la pauvreté, l'exclusion et les inégalités.
 - vise également **le renforcement des capacités des partenaires** en matière de développement **à tous les niveaux**.
 - contribue à l'objectif général de développement et de **consolidation de la démocratie et de l'état de droit**, en ce compris la bonne gouvernance, ainsi qu'à l'objectif du **respect de la dignité humaine, des droits humains** dans toutes leurs dimensions et des libertés fondamentales, portant attention à la lutte contre toute forme de discrimination.
 - **promeut également la croissance économique inclusive, équitable et durable**, donnant priorité à l'entrepreneuriat local, à l'économie sociale et à l'Agenda pour le **travail décent** de l'OIT¹.

¹ et vise à : 1° financer des programmes socioéconomiques destinés à améliorer le climat d'investissement pour renforcer les capacités productives locales des pays en développement; 2° appuyer le développement du secteur privé local, notamment par l'octroi de crédits, le renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises et des micro-entrepreneurs, et par la prise de participations dans des entreprises locales; 3° appuyer le commerce équitable et durable; 4° promouvoir leur participation au commerce international dans des conditions favorables à leur développement.

3. Notre environnement

Des défis plus globaux qui exigent d'adapter notre proposition de solutions

- Depuis 2016, **les ODD adoptent des ambitions bien plus larges** ; la coopération au développement doit s'attaquer à des **défis mondiaux communs** qui ont une incidence sur tous les pays, créant un impératif de bénéfice mutuel.
- Ces principaux défis mondiaux à l'heure actuelle peuvent se synthétiser à travers l'analyse de **5 évolutions globales majeures** :
 - Une évolution démographique galopante
 - Des changements climatiques qui pourraient sérieusement compromettre les acquis
 - Des inégalités croissantes
 - Une mobilité accrue des personnes
 - Une urbanisation de plus en plus forte

Des contextes plus fragiles qui exigent des approches spécifiques

- En 2030, plus de 2,3 milliards de personnes, soit **27 % de la population mondiale vivront dans des contextes fragiles**, notamment sous la menace de conflits, de déplacements forcés, de pandémies, de l'extrémisme violent, de famines ou de catastrophes naturelles (OCDE 2018).
- **Plusieurs pays d'intervention de la Coopération belge sont caractérisés par des facteurs de fragilité** :
- Parmi les 14 pays partenaires de la coopération bilatérale belge, 12 sont dans la catégorie des pays les moins avancés et **8 sont des Etats fragiles**.
- L'intervention dans les Etats fragiles nécessite de déployer **des approches spécifiques**.

Une volonté affichée d'aller vers une politique et action de développement plus intégrées

- La tendance actuelle dans la plupart des pays du CAD montre une forte volonté **d'une intégration plus étroite des priorités des Affaires Etrangères** dans l'aide au développement.
- Cela se combine avec l'ambition **d'améliorer la cohérence des politiques au service du développement** (notamment sur les aspects économiques, de commerce international, de migration, de défenses, d'environnement, ...).
- Par ailleurs, une **approche globale** (« comprehensive approach ») a été mise en place pour accroître la cohérence et l'efficacité de la politique étrangère belge. Une note stratégique sur le sujet a été validée par le conseil des ministres le 20 juillet 2017 visant à réunir les différents départements fédéraux opérant sur un même thème de politique étrangère, pouvant être rejoints aussi par les autorités fédérées ainsi que d'autres organisations publiques ou privées².
- On observe également la volonté de créer des **liens plus étroits entre coopération au développement et coopération économique**, dans des mécanismes win-win pour les pays bénéficiaires et les pays donateurs. L'investissement du secteur privé pour le développement est considéré, aux niveaux belge, européen et international, comme un levier important, encore trop peu valorisé.
- Par ailleurs, **le nombre et la diversité des acteurs intervenants dans le développement se démultiplient**, offrant autant d'opportunité d'allier les forces et expertises de chacun mais exigeant des efforts importants de coordination pour éviter des actions désarticulées.

² Idem

Des financements sous pression et une concurrence accrue qui créent une exigence de résultats, d'efficacité et de visibilité de plus en plus forte

- Au niveau Belge, le volume de l'Aide au développement a par contre fortement diminué ne représentant pour 2018 plus que 0,44% de son PIB³. L'aide belge a ainsi atteint un niveau historiquement faible⁴.
- De nouveaux acteurs de financement de l'Aide apparaissent :
 - De nouveaux pays financeurs de l'aide prennent de l'importance comme la Turquie, les Emirats Arabes Unis, la Chine, le Brésil, le Mexique, ...
 - Les flux de financement de la part de fondations philanthropiques privées bien que restant modestes en volume (env. 8 milliards de USD en 2018) sont en augmentation, avec la fondation Gates qui représente à elle seule 49% du financement philanthropique.
 - La mobilisation du financement par le secteur privé reste encore modeste avec environ 27 milliards USD en 2015 (dont 44% sous forme de garanties), pour 77% orienté vers les pays à revenu intermédiaire.

4. Nos ambitions 2030

En regard des changements clés dans notre environnement et tenant compte de notre ADN, nous avons collectivement retenu 6 ambitions que nous voulons poursuivre jusqu'en 2030.



Partenaire clé du gouvernement belge et hub de l'expertise belge

Enabel est le **partenaire clé du gouvernement belge** pour la mise en œuvre de sa politique de développement international. En tant qu'acteur important des Affaires étrangères belges, Enabel joue un rôle actif dans l'intégration de différents **instruments belges**.

Enabel assure le rôle de **hub de l'expertise belge** sur le plan de la promotion et l'atteinte des Objectifs de développement durable.

Nous sommes un **contributeur** actif à la **sensibilisation du public et à l'élaboration des politiques**, et ce, tant au niveau belge qu'international.

³ Représentant un peu plus de 2 milliards de USD dont 20% en aide pays programmable, 37,3% de contributions au budget central d'organisations multilatérales et 16,7% vers des projets précis d'organisations multilatérales).

⁴ La Belgique est ainsi passée de la 6e à la 9e place des principaux pays donateurs entre 2010 et 2018 en termes relatifs, et même de la 13e à la 16e place en termes absolus. Elle est donc aujourd'hui sous la moyenne des donateurs européens (qui s'élève à 0,47%)

Partenaire privilégié pour permettre des changements systémiques

L'**approche distincte** adoptée par Enabel en fait un partenaire privilégié des gouvernements, des institutions et de la société civile des pays partenaires. Ses avantages comparatifs résident dans sa flexibilité, sa neutralité, son réseau, son expertise locale, son impact centré sur la personne, son innovation et sa capacité à **faire le lien entre les actions entreprises aux niveaux local, national et international**.

En tant qu'agence bilatérale de développement, nous **construisons des systèmes équitables, inclusifs et durables**, et nous **renforçons les capacités de l'État et de la société civile à des fins de meilleure gouvernance et de renforcement de l'Etat de droit**.

Nous offrons des **services intégrés de conseil et d'intermédiation, des subsides et d'autres modalités financières comme des prêts et créons des alliances** pour élargir notre propre offre directe et mieux répondre aux besoins exprimés par nos partenaires.

Double volume, triple impact

En termes d'impact, de taille et d'influence, Enabel reste l'une des **3 principales agences gouvernementales européennes de mise en œuvre du développement**.

Grâce à notre engagement à long terme et à notre approche centrée sur l'humain, nous **augmentons considérablement nos résultats de développement, leur durabilité et la rentabilité sociale de nos investissements**. Nous améliorons notre efficacité et, par un processus d'apprentissage continu, l'efficacité et l'impact de nos actions.

Nous nous engageons à mesurer et analyser en permanence nos impacts, et à communiquer sur ceux-ci ainsi que sur nos apprentissages en toute transparence.

Grâce aux résultats obtenus ainsi qu'à l'impact démontré et en vue d'atteindre la taille critique nécessaire, **notre portefeuille s'est progressivement étoffé pour s'établir à 500 millions d'euros par an**, dont 50 % au moins proviennent de l'État belge, **renforçant de la sorte significativement la contribution belge au développement international**.

Domaines d'expertise spécifiques et couverture géographique ciblée

Enabel a développé une **expertise mondialement reconnue** et offre des **solutions et un appui orientés clients** pour répondre aux grands défis rencontrés par l'Afrique, l'Europe et le Moyen-Orient dans **5 domaines**, à savoir :

- la paix et la sécurité ;
- le changement climatique ;
- les inégalités économiques et sociales ;
- la mobilité humaine ;
- l'urbanisation.

Nous considérons par ailleurs la **démographie comme un défi transversal** à relever.

Enabel fait figure **de balise et de référence** en matière de bonnes pratiques dans ces domaines.

Nous misons tout particulièrement sur **les jeunes et les femmes**, et promouvons des **normes et systèmes inclusifs**.

Dans le souci d'éviter toute dispersion et de mieux mesurer l'impact, les interventions **ciblent des pays ou régions spécifiques**. Dans les pays fragiles, nous élaborons des approches spécifiques afin de prendre en compte le **nexus « humanitaire, développement et paix »**.

Au-delà de l'aide

Enabel a évolué avec succès du système traditionnel d'aide au développement et du paradigme Nord-Sud vers un nouveau paradigme en :

- recherchant pro activement de **nouveaux modèles de financement** qui ne se limitent pas uniquement aux subsides. En plus des donateurs traditionnels, nous comptons parmi nos clients des gouvernements de pays partenaires, des entreprises privées et de grandes fondations ;
- donnant à nos pays partenaires accès à des **instruments de financement innovants** qui représentent plus de 20 % de notre portefeuille ;
- nouant de **nouveaux partenariats** avec le secteur privé ;

- contribuant à de **multiples dialogues politiques** dépassant le seul agenda du développement international.

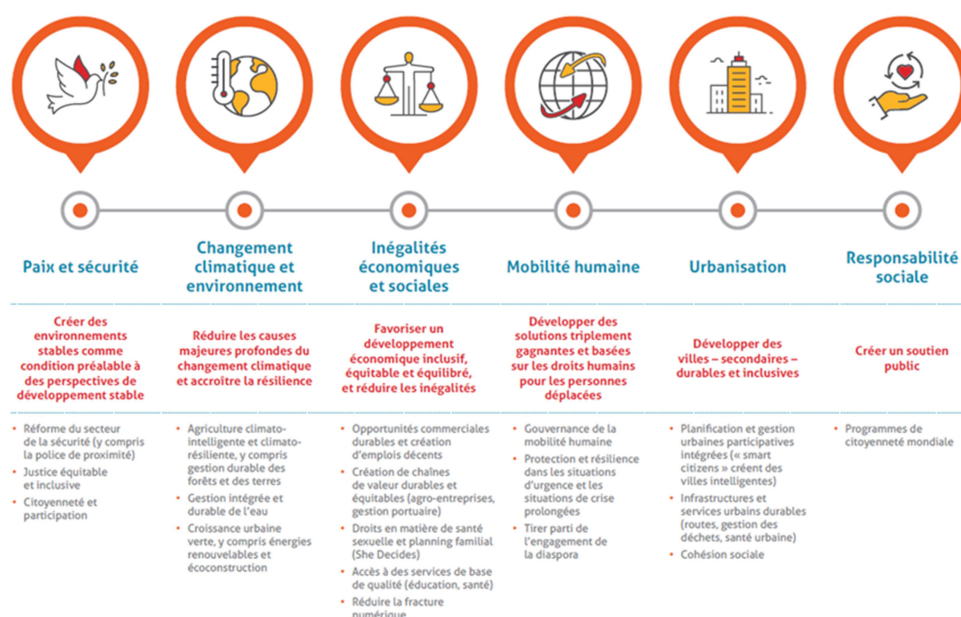
Modèle et berceau d'entrepreneuriat et d'innovation

Grâce à notre équipe internationale diversifiée, compétente, loyale, responsabilisée et motivée, nous faisons figure de berceau d'entrepreneuriat et d'innovation, et d'**organisation moderne et tournée vers l'avenir**.

Enabel est reconnue comme une **entreprise modèle** en termes de gouvernance, de durabilité, de responsabilité sociale, de diversité et d'attractivité.

5. Nos solutions

Nos solutions de développement



Défi mondial 1 : Paix et sécurité

« D'ici 2030, au moins la moitié de la population pauvre du monde vivra dans des régions fragiles et en proie à des conflits. » Comme le souligne la Banque mondiale, « la fragilité, les conflits et la violence ont une incidence manifeste sur la pauvreté, et ce qui est frappant, c'est que le taux d'extrême pauvreté n'augmente que dans les pays fragiles ».

Le développement durable ne peut aboutir sans la paix et la sécurité ; et la paix et la sécurité seront en danger sans le développement durable. L'Agenda 2030 reconnaît la nécessité d'édifier des sociétés pacifiques, justes et inclusives qui offrent une égalité d'accès à la justice et qui sont fondées sur le respect des droits humains, le respect effectif de l'état de droit et la bonne gouvernance à tous les niveaux, ainsi que sur des institutions transparentes, efficaces et redevables.

Étant donné l'engagement de la Belgique à concentrer sa coopération au développement dans les pays les moins avancés et dans les États fragiles, la promotion de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable est cruciale, également dans les pays partenaires d'Enabel. Ce genre d'approche nécessite toutefois de tenir compte du nexus 'aide humanitaire, paix et développement'. Enabel adopte une approche double qui, à la fois, investit dans la **prévention des conflits et des sociétés résilientes aux crises**, et fait face aux situations de crise. Dans ce cadre, les acteurs de la sécurité et de la justice, et les institutions inclusives jouent un rôle essentiel pour prévenir la violence et protéger leur population.

Enabel travaillera en étroite collaboration avec des institutions publiques belges, telles que la Police Fédérale, la Justice, la Défense et le Parlement, dans l'optique d'améliorer les prestations de services des institutions dans les pays partenaires et de les rendre redevables et inclusives.

1. Réforme du secteur de la sécurité (y compris la police de proximité)

Enabel contribuera à accroître la proportion de personnes qui se sentent en sécurité lorsqu'elles se déplacent seules dans leur zone d'habitation (ventilées par sexe) et la proportion de la population satisfaite de sa dernière expérience des services publics de sécurité (ventilées par sexe).

2. Justice équitable et inclusive

Enabel contribuera à la prise de décisions judiciaires fiables ainsi qu'à accroître la proportion de victimes de violences (ventilées par sexe) ayant signalé les faits aux autorités compétentes ou recouru à d'autres mécanismes de règlement des différends officiellement reconnus.

3. Citoyenneté et participation

Enabel contribuera de même à améliorer **la citoyenneté à travers le renforcement des systèmes d'enregistrement** des faits d'état civil, et ce, en augmentant la proportion d'enfants de moins de 5 ans ayant été enregistrés par une autorité d'état civil. Enabel contribuera **à l'engagement et à la participation effective des citoyens** en augmentant la proportion de la population qui estime que la prise de décisions est inclusive et adaptée, en faisant participer les femmes et en mettant l'accent sur la lutte contre la corruption.

Défi mondial 2 : Changement climatique

Nul n'ignore que le changement climatique constitue l'un des défis les plus dramatiques et les plus menaçants, et qu'il influe considérablement sur le programme de développement ainsi que sur les résultats des projets de développement. Enabel jouit de 20 ans d'expérience et d'expertise quant à l'intégration à ses actions des aspects environnementaux qui apportent des solutions pour faire face aux effets du changement climatique. Plus récemment, une attention croissante a été portée à l'intégration de mesures d'adaptation et d'atténuation dans les actions de sorte à gagner en efficacité. Enabel aide les pays partenaires à s'adapter aux effets du changement climatique ; ce faisant, elle lutte contre les inégalités et contribue à réduire les émissions jusqu'à leur suppression totale en 2050.

Enabel s'est fixé pour objectif de **réduire les causes majeures profondes du changement climatique tout en accroissant la résilience** des pays et des communautés. Trois approches principales seront promues dans les portefeuilles et les projets d'Enabel.

4. Agriculture climato-intelligente et climato-résiliente, y compris gestion durable et inclusive (c.-à-d. à dimension sexospécifique) des forêts et des terres

Compte tenu des effets perceptibles du changement climatique et de l'utilisation non durable des ressources naturelles, Enabel contribuera à **accroître la superficie des terres qui font l'objet d'une agriculture productive et durable**, et d'une **gestion durable des forêts**, ce qui entraînera une plus grande absorption du CO2. Une agriculture climato-intelligente et climato-résiliente devrait également contribuer à augmenter le volume de production par hectare.

5. Gestion intégrée et durable de l'eau (potable et productive)

Compte tenu de la forte prévalence des maladies liées à la consommation d'eau potable contaminée et de l'urgence de rationaliser l'utilisation des rares ressources en eau, Enabel contribuera à accroître le nombre de personnes bénéficiant de **systèmes d'approvisionnement en eau sûre** et la superficie de terres jouissant d'une **gestion intégrée des ressources hydriques**.

6. Croissance urbaine verte, y compris l'attention portée aux énergies renouvelables et à l'écoconstruction

Compte tenu du degré élevé de pollution et de gaspillage des ressources (telles que l'énergie) et du niveau élevé des risques liés au changement climatique pour les villes dans nos pays partenaires, Enabel contribuera à ce qu'un nombre accru de villes et d'établissements humains adopte et mette en œuvre **des politiques et plans d'action intégrés** en faveur de l'insertion de tous, de l'utilisation rationnelle des ressources, de l'adaptation aux effets des changements climatiques et de leur atténuation, et de la résilience face aux catastrophes. Enabel contribuera également à la proportion de gouvernements locaux qui adoptent et mettent en œuvre des **stratégies locales de réduction des risques de catastrophe** conformément aux stratégies nationales applicables en la matière.

Défi mondial 3 : Inégalités sociales et économiques

On observe que le 1 % des personnes les plus riches au monde a bénéficié deux fois plus de la croissance que les 50 % les plus pauvres entre 1980 et 2016. Les inégalités se creusent et ce sont bien souvent les femmes et les groupes exclus qui sont les plus durement touchés. Le changement climatique accentue également les inégalités, car ce sont ceux qui y ont le moins contribué qui en paient le prix le plus fort. Au centre des préoccupations internationales, et ce, tant dans les pays occidentaux que dans les pays partenaires d'Enabel, les inégalités sont considérées comme un aspect important du développement dans n'importe quel pays. Les Objectifs de développement durable des Nations Unies considèrent l'éradication de la pauvreté (ODD 1) et la réduction des inégalités (ODD 10) comme des piliers essentiels à atteindre d'ici 2030.

Pour Enabel, le défi mondial des inégalités sociales et économiques comporte trois dimensions qui doivent être abordées selon une **approche globale**, à savoir : **l'égalité économique, l'égalité sociale et l'accès aux services de base**. Enabel s'y attelle dans une perspective fondée sur les droits humains et promeut le bien-être et la capacité d'être et de faire ce que l'on apprécie. L'égalité et la réduction de la pauvreté ont un impact sur d'autres résultats de développement ; l'atténuation des inégalités sociales et économiques réduit le risque de tensions et de conflits sociétaux, tout en ménageant plus d'espace pour l'autonomisation des femmes.

Enabel choisit de travailler sur 5 solutions, dont la priorité sera définie en fonction du contexte. L'objectif est de **favoriser un développement économique inclusif, équitable et équilibré, et de réduire les écarts d'inégalité en tenant compte des rapports entre les sexes et des défis démographiques**. Enabel ne se contente pas de s'attaquer aux questions d'égalité d'accès, mais se concentre également sur une égalité de résultats à grande échelle.

7. Opportunités d'affaires durables et création d'emplois décents

Compte tenu du taux très élevé de chômage (des jeunes) et du risque sociétal qu'il représente, Enabel entend contribuer à **augmenter le nombre net d'emplois décents créés**. L'accent est ici mis sur les **villes secondaires**, la **demande du marché**, l'autonomisation économique **des jeunes et des femmes**, et **l'économie verte et numérique**. Enabel contribue au nombre de jeunes (15-24 ans) employés 6 mois après la formation offerte, ventilés par sexe. Enabel contribue à assurer la participation pleine et effective des femmes aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision dans la vie économique.

8. Création de chaînes de valeur durables et équitables

Compte tenu des risques élevés et des difficultés éprouvées par les entrepreneurs individuels ou les entités commerciales pour pouvoir bénéficier de relations commerciales stables et équitables (pour vendre leurs produits et acquérir les ressources nécessaires), Enabel contribue à **augmenter le nombre d'entreprises ou d'individus qui participent depuis peu à une chaîne de valeur spécifique**. Enabel contribue également à augmenter le nombre d'entrepreneurs, agrégés par sexe et par âge, qui ont **accès à des services financiers et non financiers adéquats**. En nouant des **partenariats équitables dans le secteur agroalimentaire**, Enabel contribue à l'augmentation du revenu moyen des petits producteurs.

9. Santé et droits sexuels et reproductifs, y compris planification familiale

Compte tenu du taux de fécondité élevé qui prévaut actuellement et de la croissance démographique en hausse, qui mettent les ressources et l'accès aux services de base sous pression, Enabel contribue à augmenter la **proportion de femmes en âge de procréer (15-49 ans) qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale**.

10. Accès à des services de base de qualité (éducation, santé et protection sociale)

Compte tenu du fait que l'éducation est une condition préalable à la construction de la démocratie et de sociétés plus stables, à la réduction de la croissance démographique et à l'amélioration de la productivité du capital humain, Enabel contribue à la **proportion d'enfants et de jeunes en cours élémentaire et en premier cycle du secondaire qui maîtrisent au moins les normes d'aptitudes minimales** en (i) lecture et (ii) mathématiques, ventilés par sexe.

Compte tenu de la grande fragilité du capital humain face aux chocs économiques et sanitaires, Enabel contribue à augmenter la proportion de la **population bénéficiant de socles ou systèmes de protection sociale ou ayant souscrit une assurance maladie**.

Compte tenu du nombre élevé de décès maternels pendant l'accouchement, Enabel contribuera à augmenter la **proportion de naissances assistées par du personnel de santé qualifié**.

11. Réduction de la fracture numérique

Compte tenu de l'importante fracture numérique actuelle et de ses conséquences sociétales, Enabel contribue à **augmenter la proportion de jeunes et d'adultes (ventilées par sexe) ayant des compétences en informatique et en communication**, par type de compétence.

Défi mondial 4 : Mobilité humaine

En 2017, 250 millions de personnes (3,3 % de la population mondiale) étaient déplacées, c'est-à-dire résidant dans un pays différent de leur pays d'origine, dont 40 millions déplacées de force et 20 millions reconnues comme réfugiées par un pays tiers (ou le HCR). En Afrique, la migration infrarégionale et continentale est beaucoup plus fréquente que la migration vers d'autres parties du monde, y compris l'Europe.

Réalité multidimensionnelle étroitement liée à la dynamique démocratique, la mobilité humaine a donc un fort impact sur le niveau de vie d'un grand nombre de personnes, ainsi que sur la stabilité (financière, démocratique et sociale) des pays en développement. La prise en compte des impacts de la mobilité humaine implique de favoriser la cohésion sociale, de mieux adapter les actions d'Enabel aux réalités locales et de répondre aux besoins d'un ensemble diversifié de parties prenantes et de bénéficiaires. L'objectif d'Enabel est de **mettre en place une situation triplement gagnante pour les personnes déplacées, les pays et communautés d'accueil ainsi que les pays et communautés d'origine** en prenant comme point de départ trois solutions basées sur les droits humains pour les personnes déplacées.

12. Gouvernance de la mobilité

Dans le contexte sensible de l'élaboration des politiques migratoires, Enabel soutiendra les approches visant à créer des situations triplement gagnantes pour les personnes déplacées, les pays d'origine et les pays de transit/destination. Enabel contribuera de la sorte à accroître le nombre de pays ayant mis en œuvre des **politiques migratoires et de mobilité bien gérées**.

13. Protection et résilience, y compris dans les situations d'urgence et les situations de crise prolongées

Enabel veillera à ce que les pays partenaires disposent de systèmes de protection solides et à ce que la protection soit accordée à ceux qui en ont besoin, en particulier les plus vulnérables. De plus, compte tenu de la masse de personnes déplacées vivant dans des conditions défavorables et des impacts à court et long terme que cela pourrait avoir sur leur vie, Enabel contribuera à **augmenter le nombre de personnes dans des situations de crise ayant accès à des services de base** (éducation, santé, protection sociale, eau et assainissement) et renforcera les **capacités de résilience de ces systèmes**.

14. Tirer parti de l'engagement de la diaspora et le valoriser

Compte tenu du volume élevé des contributions sociales, culturelles et économiques, de l'expertise générée par la diaspora, et de l'impact significatif que cela pourrait avoir sur le développement de leurs communautés d'origine, Enabel contribuera à des **transferts financiers et non financiers accrus de la diaspora en faveur du développement du pays d'origine**.

Défi mondial 5 : Urbanisation

D'ici 2050, les deux tiers de la population mondiale vivront dans des zones urbaines. **Les villes (et leur arrière-pays) posent des défis qui requièrent des solutions multidimensionnelles et intégrées**. Améliorer la gestion des villes secondaires constituera un enjeu majeur pour l'Afrique dans les décennies à venir. L'Agenda 2030 réaffirme ces principes sous forme de plusieurs objectifs et cibles. Pour parvenir à des villes durables, il faut donc relever les défis liés au développement social et économique, à la gestion de l'environnement et à la gouvernance urbaine.

Enabel veut **soutenir le développement de villes inclusives, durables et intelligentes** : des villes capables d'offrir un environnement de vie sûr et abordable pour tous, c'est-à-dire résilientes face aux impacts du changement climatique, offrant des emplois et des opportunités commerciales, en particulier pour les jeunes et les femmes, et où les citoyens sont des acteurs du développement urbain et de la vie urbaine.

Enabel a engrangé une solide expérience dans de nombreux sous-secteurs du développement et de la gestion des villes. Dans de nombreux cas, le (f)acteur urbain dans ces projets a souvent été implicite, étant donné que la Coopération belge se focalisait essentiellement sur les zones rurales. Un changement de mentalité est nécessaire pour adopter une perspective urbaine. Enabel peut s'appuyer sur un réseau existant d'expertise publique, universitaire et privée. Enabel travaillera sur l'urbanisation dans le but de développer des villes

(secondaires) durables et inclusives. Trois approches principales seront promues dans les portefeuilles et les projets d'Enabel.

15. Planification et gestion urbaines participatives intégrées, où des citoyens intelligents créent des villes intelligentes

Face au déplacement très rapide et considérable de la population vers les villes, alors que le développement urbain est rarement planifié de manière adéquate, Enabel contribuera à augmenter la proportion de villes dotées d'une **structure de participation directe de la société civile à la gestion et à l'aménagement des villes**, et à **accroître la mise en œuvre de plans de développement urbain et régional**. Enabel contribuera à renforcer l'utilisation des technologies clés, en particulier de l'informatique et des communications, pour favoriser l'autonomisation des femmes.

16. Infrastructures et services urbains adaptés, par exemple routes, gestion des déchets, santé urbaine, villes intelligentes utilisant des métadonnées

Compte tenu de l'insuffisance du développement des infrastructures et de l'assainissement pour faire face à l'extension et à la densification des villes, Enabel contribuera à augmenter le nombre de kilomètres de **systèmes de transport** installés ainsi que le nombre de tonnes de **déchets solides** traités. Enabel contribuera à assurer **l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats** et sûrs, à un coût abordable, y compris la santé urbaine.

17. Cohésion sociale dans les villes

Compte tenu des écarts importants observés au sein des populations urbaines, Enabel contribuera à une **participation accrue à la société, en particulier des groupes vulnérables et défavorisés**.

Obligation sociétale : Citoyenneté mondiale

Être un acteur actif du développement pour le compte de la Belgique implique une responsabilité sociale visant à inciter la population, les organisations et les institutions belges à unir leurs forces et à relever les défis mondiaux. Enabel ambitionne de créer une prise de conscience, d'approfondir la compréhension et d'encourager la responsabilité et l'engagement en Belgique sur les thématiques du développement et les défis mondiaux.

18. Renforcement de l'éducation à la citoyenneté mondiale et sensibilisation aux défis mondiaux en Belgique

Compte tenu de la dimension mondiale des défis actuels du développement, qui va bien au-delà d'un paradigme Nord-Sud obsolète, et de la nécessité de remobiliser les citoyens autour des biens publics, Enabel contribuera à un degré plus élevé d'intégration, à tous les niveaux, de i) l'éducation à la citoyenneté mondiale et ii) l'éducation au développement durable, y compris le changement climatique, l'égalité des sexes et le respect des droits humains, dans : (a) les politiques nationales d'éducation, (b) les programmes d'enseignement, (c) la formation des enseignants et (d) l'évaluation des étudiants.

Actuellement, Kleur Bekennen/Kruit et Annoncer la Couleur se concentrent sur la Belgique. S'ils incluent un élément sur la mobilité humaine, l'extrémisme violent et le genre, ces programmes ont le potentiel d'être intégrés aux actions d'Enabel.

Compte tenu de la nécessité de contribuer à la cohérence et à l'amélioration des politiques, Enabel contribuera également à une sensibilisation, une compréhension et un engagement accrus en Belgique face aux défis mondiaux.

6. Nos modalités

Notre relation partenariale avec les autorités des pays partenaires

1. Enabel considère le partenariat comme une **relation volontaire** entre parties qui vise à atteindre des résultats communs et qui repose sur un **dialogue régulier, efficace, cohérent et transparent**.
2. Enabel considère que le partenariat a pour principal **objectif** d'atteindre **de meilleurs résultats, plus pertinents et plus durables** qu'en travaillant de façon isolée. A ce titre, le dialogue dans le partenariat doit porter en priorité sur **l'atteinte des résultats de développement**, dans une logique de **redevabilité mutuelle sur les résultats**.
3. Le point de départ du partenariat est **l'égalité entre les partenaires**. Enabel apporte une attention particulière à équilibrer la relation de partenariat et à jouer un rôle d'appui aux dynamiques multi-acteurs en vue de la bonne orientation et de l'efficacité durable des interventions.
4. Chaque fois que nécessaire, Enabel incorpore une composante de **renforcement des capacités dans sa relation de partenariat**, en particulier dans les contextes de fragilité.
5. Enabel souhaite **gouverner** les interventions **avec ses partenaires**, aux niveaux stratégique et opérationnel.
6. Enabel s'assure que le fonctionnement du partenariat qui lui incombe fasse l'objet d'un dialogue ouvert avec le pays partenaire et d'**évaluations** régulières pendant l'exécution des interventions et du portefeuille et implique étroitement le pays partenaire dans ces évaluations.
7. Enabel ne s'implique pas dans la gestion opérationnelle lorsqu'elle **confie** l'entièreté d'une **intervention** à un autre tiers. Le partenariat s'établit exclusivement au niveau stratégique.
8. Enabel reconnaît que dans des situations de **fragilité extrême** ou de crise⁵, le partenariat avec le gouvernement du pays d'intervention peut soit être drastiquement réduit, sans pour autant mettre fin aux interventions en cours ou rendre impossible le démarrage de nouvelles interventions, soit être abandonné définitivement.
9. De la même manière, lorsque pour une intervention particulière **les engagements du partenaire**, indispensables à l'atteinte des objectifs et résultats visés, ne se réalisent pas, cela peut amener à reconsidérer la poursuite ou à envisager la réorientation ou l'arrêt de l'intervention.

Nos zones géographiques

1. Dans le cadre du financement belge, Enabel intervient dans les **14 pays partenaires** suivants : Bénin, Burkina-Faso, Burundi, Guinée-Conakry, Mali, Maroc, Mozambique, Niger, Ouganda, Palestine, RDC, Rwanda, Sénégal, Tanzanie. Cela étant, sous certaines conditions, Enabel peut mettre en œuvre des missions **en dehors des pays partenaires pour compte d'autres bailleurs**.
2. Les **pays partenaires de la coopération gouvernementale belge restent au cœur de notre focus géographique** et nous y concentrons **3/4 de notre portefeuille** tous bailleurs tiers confondus.
3. Les extensions au-delà des pays partenaires de la coopération belge se fait dans la logique de **renforcer nos impacts autour des défis globaux et objectifs thématiques y relatifs** que nous nous sommes fixés en cohérence avec les objectifs belges de la coopération au développement et aux ODD.
4. Enabel a identifié une **série de critères sur lesquels s'appuyer pour développer une approche géographique cohérente** quant à la réalisation de missions pour le compte **d'autres services et organismes publics belges** ou pour le compte de **Mandants Tiers**.
5. La présence dans les pays non partenaires dans lesquels nous avons déjà développé un portefeuille conséquent qui démontre des résultats de développement probants **sera consolidée en priorité avant d'élargir à de nouveaux pays**.
6. L'élargissement à de nouveaux pays supplémentaires **sera progressif**. D'une part, dans l'optique de renforcer l'impact de la coopération belge suivant une logique de cohérence sectorielle et thématique et pour répondre à des **enjeux globaux de développement qui dépassent les frontières des pays** et concernent potentiellement toute une région. D'autre part, sur base de la perspective de pouvoir y développer en phase de croisière un **portefeuille pays de minimum 30 millions d'euros**.

⁵ Cas du Burundi dans les dernières années (2016-2020) ou de la pandémie COVID19 en 2020

7. Les interventions d'Enabel hors pays partenaires **s'organisent autour des pays partenaires** dans le cadre d'une approche cohérente.
8. Enabel s'intéresse au développement **de portefeuilles thématiques / régionaux⁶ incluant un ou plusieurs pays partenaires**
9. Tenant compte des critères repris ci-avant, les **trois régions** suivantes sont nos zones de concentration et de possibles extensions géographiques, **sans toutefois dépasser 25 pays d'intervention** tous bailleurs confondus :
 - Les pays de l'Afrique centrale et de l'Est
 - Les pays d'Afrique du Nord, du Proche Orient
 - Les pays d'Afrique de l'Ouest
10. Au sein des pays d'intervention, Enabel sera également attentif à une **division du travail adéquate**, y compris sur le plan de la couverture géographique des services à déployer/renforcer.

Nos financements

1. Enabel se mobilise pour maintenir et **renforcer les volumes de financements** de l'Etat belge qui permettent **d'augmenter notre impact dans les défis globaux et objectifs** y relatifs.
2. Enabel se positionne, **en collaboration étroite avec le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement**, auprès des bailleurs intéressés par les priorités de la coopération belge, l'expertise d'Enabel mais aussi des acteurs publics et privés belges sur les enjeux globaux actuels auxquels font face les régions prioritaires d'intervention de la coopération belge.
3. En tant qu'acteur belge et européen, Enabel se positionne plus spécifiquement et concrètement, au-delà de la Belgique, auprès des **bailleurs prioritaires suivants** par ordre d'importance:
 - a) La commission européenne (DG DEVCO + autres DG), mais aussi EEAS (FPI) et les banques européennes de développement;
 - b) Les Etats membres de l'UE mais aussi leurs agences agissant comme bailleur;
 - c) Les fonds globaux et grandes fondations.
 - d) Les entités régionales belges: La Flandre, la région Bruxelles capitale et la Wallonie ;

Les possibilités de partenariat avec des fondations, acteurs privés et d'autres bailleurs internationaux pourront également être explorées davantage dans une logique d'innovation et d'apprentissage.

4. En matière de montage financier, la priorité est donnée à l'identification et à la mobilisation de **ressources financières complémentaires** (sous forme de cofinancement) à celles des portefeuilles bilatéraux et ce dès le stade de l'élaboration de ces portefeuilles, lorsque cela est possible. Cela étant, Enabel envisage également des collaborations pour le compte d'autres bailleurs **sur les thématiques au portefeuille bilatéral ou des thématiques complémentaires**, qui viendront renforcer l'impact de la coopération belge, permettant une approche intégrée des enjeux de développement.
5. En terme de type de contrats, Enabel privilégie les **délégations de fonds directes négociées en gré à gré**. Enabel peut répondre occasionnellement à des appels à propositions de projets compétitifs dans des cas spécifiques.
6. Enabel **ne se positionne pas sur des marchés de service** (compétitifs ou non compétitifs).
7. En termes de seuil budgétaire critique d'intervention, Enabel privilégie les **opportunités de projets/programmes de 5 millions d'euros minimum et d'une durée de mise en œuvre de 36 mois minimum**. Les opportunités d'un budget et/ou d'une durée inférieurs ne seront pas écartées systématiquement mais analysées de manière spécifique (caractère innovant, ancrage sur intervention existante, intérêt stratégique, ...). De manière plus générale, Enabel s'efforce d'obtenir des contrats pour des projets d'une durée de 4 à 5 ans pour permettre des changements structurels.

⁶ Cette approche vient de la loi Enabel art. 5 §3

Notre politique en matière de « confier à des tiers »

1. Enabel considère que **confier à des tiers des parties d'intervention tout en gardant la responsabilité de la mise en œuvre de l'intervention dans son ensemble doit être son mode naturel de fonctionnement**. Ceci découle essentiellement de la vision de Enabel sur sa mission première, qui est de renforcer les autorités publiques du pays d'intervention dans leurs missions institutionnelles ainsi que les acteurs de la société civile locale, tout en s'appuyant sur les compétences offertes par le secteur privé sur le marché local et international et sur des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs publics belges et internationaux.
2. **Dans la décision de confier à un tiers des interventions ou des parties d'intervention**, Enabel tient compte tant d'aspects incitatifs que dissuasifs.
3. **Les aspects incitatifs sont :**
 - (i) le mandat, la place institutionnelle et l'expertise intrinsèque du tiers comparativement à celle d'Enabel dans des champs d'expertise nécessaires à l'atteinte des objectifs du Programme,
 - (ii) Le renforcement de la capacité et de la visibilité du tiers,
 - (iii) l'économie d'échelle qui peut résulter d'une meilleure division du travail et de confier à des tiers des domaines d'action pour lesquels ils disposent d'un programme qu'il suffit d'étendre/cofinancer,
 - (iv) la possibilité d'attirer des financements selon le principe de réciprocité.
4. **Les aspects dissuasifs sont :**
 - (v) l'incapacité potentielle pour Enabel de suivre et d'influencer le processus de changement,
 - (vi) le risque de double financement,
 - (vii) une cascade exagérée de frais de gestion.
5. Enabel, en tant que co-pilote **du changement avec le partenaire**, veille activement à ce que la combinaison des actions confiée aux divers acteurs tiers choisis et de ses propres actions contribue effectivement à l'atteinte du changement visé.
6. Enabel **analyse lors de la conception des stratégies, portefeuilles et interventions les opportunités de confier à des tiers des parties d'intervention et explique** clairement dans les documents y relatifs⁷ **les raisons des choix**.
7. Enabel considère que **confier à des tiers des interventions entières sauf à des partenaires publics nationaux, est contre sa nature et ne correspond pas à sa mission première**.
8. Enabel considère qu'il est impératif que la décision éventuelle de confier l'entière d'une intervention à un partenaire public du pays partenaire prenne en compte les **résultats d'analyses solides et récentes**, permettant de s'assurer que cette option permettra d'**atteindre les résultats et impacts escomptés, avec un risque fiduciaire limité**.
9. Quand Enabel confie entièrement une intervention à un tiers, elle désire **malgré tout de participer de manière active au pilotage stratégique de l'intervention**.

Nos expertises

1. Enabel organise les priorités de son expertise sectorielle et thématique articulée **autour des cinq défis mondiaux et des stratégies sous-jacentes**.
2. Enabel gère l'ensemble de ses d'expert-es sectoriel-les et thématiques selon une **approche globale et flexible**, dans la perspective d'une valorisation de l'expertise, de mobiliser l'ensemble des équipes d'expert-es à apprendre et partager, définir des stratégies et des approches, formuler des interventions, développer des boîtes à outils pour assurer un partage de connaissances, innover, apporter un appui aux interventions et aux programmes.
3. Enabel fait le choix d'une **stratégie ouverte** d'expertise en partant du postulat que son développement et son offre d'expertise reposent grandement sur la complémentarité, **l'interaction et la co-crédation entre des expert-es**. Cette attitude s'avérera utile et enrichissante pour tous les domaines, si conçue comme un **partenariat permanent**, consolidant et stimulant une **expertise complémentaire et innovante**. L'expertise externe proviendra de sources très diversifiées : consultant-es, administration publique, entreprises privées, ONGs, universités, centres de recherche et de R&D, communautés et laboratoires de startups, etc. Des **accords-cadres** sont développés pour faciliter les partenariats permanents.

⁷ Dans le cas des bailleurs autres que l'Etat fédéral belge et des articles 6 pour l'Etat fédéral belge

4. Dans un souci de continuité et de professionnalisme, nous garantissons des **noyaux stables d'expertise sectorielle et thématique** en lien avec nos domaines d'expertise reconnus et les stratégies qui constituent notre approche d'atténuation des cinq défis globaux.
5. En fonction de chaque contexte spécifique, Enabel augmentera l'expertise **nationale**. Investir dans **l'expertise nationale** et les **expert-es junior-e (tant internationaux que nationaux)** a une valeur ajoutée en termes de développement du pays.
6. Enabel entend renforcer **des échanges entre tous** les expert-es et développer des possibilités de **coaching au sein de ses équipes**.
7. Enabel valorise la **mobilisation d'une expertise publique belge adéquate** dans le cadre de la politique des ODD et de l'approche globale du SPF Affaires étrangères.
8. L'expertise externe utilisée dans le contexte des évaluations mi-parcours et finales devrait davantage stimuler **l'apprentissage et l'innovation** afin de stimuler l'atteinte des résultats au-delà de leur rôle lié à la redevabilité aux bailleurs.
9. Dans la même logique, les **réseaux d'expertise externe, tels que les donateurs, les sponsors, les organismes publics belges, les partenaires de mise en œuvre et les praticien·nes, les réseaux, les groupes de réflexion et le secteur privé**, principalement autour des cinq défis mondiaux et des stratégies sous-jacentes, seront continuellement consolidés.
10. Enabel **recherche en permanence des moyens nouveaux et créatifs d'acquérir de l'expertise** et de créer des **avantages réciproques**.

Nos instruments

1. Les portefeuilles, programmes et interventions peuvent **intégrer une variété d'instruments complémentaires** :
 - a. Des **subsidés** octroyés aux acteurs pour mettre en œuvre une intervention ou partie d'intervention (Enabel reste responsable), ou encore pour développer leurs capacités.
 - b. Une **contribution financière à un fonds national ou multi-bailleurs⁸, ou sous la forme d'une aide budgétaire sectorielle**, au terme d'une analyse approfondie de l'efficacité et l'efficience du fonds/de l'aide budgétaire sectorielle afin d'obtenir les résultats escomptés.
 - c. La **fourniture d'une assistance technique** pour renforcer les capacités des partenaires et/ou jouer un rôle d'intermédiation. Par exemple : se connecter à des réseaux internationaux, avoir accès à des fonds internationaux.
 - d. Des **bourses d'études** permettant aux ressources humaines stratégiques des pays partenaires de développer les compétences requises pour leur rôle.
 - e. Des **instruments de financement innovants** pour mobiliser des ressources supplémentaires et/ou atteindre plus de résultats. Conformément à la loi et à l'Arrêté royal, Enabel peut mettre en œuvre une intervention en recourant à des instruments tels que des obligations à impact, le financement basé sur les outcomes, le système de primes conditionnelles.
 - f. Des **prêts** pour le financement d'investissements rentables, avec un impact social et économique durable et dans le respect de l'approche basée sur les droits, éventuellement dans le cadre d'une approche mixte de « blending ».
2. L'utilisation de ces instruments n'est jamais une fin en soi. Ils représentent des outils à disposition pour atteindre les résultats et impacts de développement escomptés. Lorsqu'il n'est pas prévu de transferts financiers, Enabel peut également utiliser d'autres instruments tels que des lettres d'entente ou protocoles d'accord pour préciser les engagements des parties.
3. En ce qui concerne les **subsidés**, Enabel veut :
 - a. Confier la mise en œuvre de certaines parties des interventions à ou financer des actions de **partenaires « fit for purpose »**, principalement des institutions publiques locales, des ONG et des entreprises sociales qui opèrent au niveau local.
 - b. Rendre l'utilisation de cet instrument plus agile, tenant compte des contextes et augmenter progressivement l'emploi de cet instrument, tant pour les subsidés directs que pour les appels à propositions, afin d'accroître l'appropriation et d'utiliser la capacité des partenaires.
 - c. Aller au-delà du simple financement des actions d'un partenaire. Des moyens peuvent être prévus pour le **renforcement des capacités de l'institution partenaire**.

⁸ Tout en s'assurant préalablement que le fonctionnement d'un tel fonds multi-bailleurs ne présentent pas de lourdeurs.

- d. Augmenter progressivement la part de **subsidés axés sur les résultats**, le versement du subside étant alors lié à l'atteinte d'objectifs prédéfinis.
 - e. Mettre en place et gérer des **fonds compétitifs multi-bailleurs** (pour financer l'innovation et la R&D, fournir des financements d'amorçage..., par exemple).
 - f. Utiliser les subides pour améliorer l'accès des entreprises au financement (renforcement des capacités, fonds de garantie...), mais pas pour l'octroi direct de prêts au partenaire.
4. En ce qui concerne la **contribution financière** à un fonds national ou multi-bailleurs, ou encore sous la forme d'une **aide budgétaire sectorielle**, Enabel veut :
- a. **Rejoindre davantage de fonds collectifs gérés par les pays partenaires lorsqu'Enabel obtient suffisamment de garanties** sur l'efficacité, l'efficience et la gestion fiduciaire du fonds. Dans le cas d'un fonds initial, la première contribution financière sera limitée.
 - b. **Envisager une aide budgétaire sectorielle** (contrat de performance d'une réforme sectorielle) **lorsqu'il est satisfait aux conditions requises**, avec une planification transparente et l'utilisation des mécanismes de contrôle nationaux.
 - c. **Associer les contributions financières à une assistance technique** de sorte à autonomiser l'institution publique locale chargée dudit fonds afin qu'elle le gère correctement (sur le plan stratégique, opérationnel, financier, en termes de contractualisation...).
 - d. Être un **partenaire actif dans le dialogue** avec les donateurs contribuant aux fonds et entre les donateurs et l'institution responsable dans le pays partenaire.
5. En ce qui concerne la **fourniture d'une assistance technique**, Enabel veut :
- a. Proposer à l'approbation du Ministre la création⁹ d'un **fonds global d'expertise et de consultance lié aux défis mondiaux**, géré par Enabel, qui peut être mobilisé en réponse à des demandes spécifiques d'assistance technique émanant de tous les pays partenaires, pour des besoins spécifiques à un pays ou plusieurs, à des besoins régionaux ou mondiaux.
 - b. **Mettre progressivement en place des programmes juniors locaux**. La mobilisation d'expert-es junior-es nationaux-ales contribuera à remédier à la contrainte d'acquisition d'une expérience professionnelle pour les jeunes diplômé-es de nos pays partenaires.
 - c. Faciliter les **programmes de jumelage entre les administrations publiques belges et celles des pays partenaires**.
 - d. **Faciliter les échanges** entre les administrations / organisations **des différents pays partenaires**.
6. En ce qui concerne les bourses, Enabel veut permettre aux agent-es de changement stratégique des pays partenaires d'acquérir les compétences nécessaires à leurs fonctions :
- a. par le biais de **programmes d'études organisés à l'échelon local** ou de **programmes d'études internationaux** s'ils ne sont pas disponibles localement
 - b. à destination des agent-es de changement **d'entreprises et organisations publiques et privées de petite taille**
 - c. en **conformité** avec les **objectifs de développement** prévus des interventions
7. En ce qui concerne les **instruments de financement innovants**, Enabel veut :
- a. Tester des instruments innovants (obligations à impact, financement basé sur les outcomes, système de primes conditionnelles, systèmes de vouchers).
 - b. Jouer un rôle de premier plan dans le réseau de donateurs sur les instruments de financement innovants.
 - c. Rendre possible l'utilisation d'instruments éprouvés pour toutes les missions d'Enabel.
8. En ce qui concerne les **prêts**, Enabel veut :
- a. Soutenir les **institutions publiques** des pays partenaires ayant des **capacités de remboursement** suffisantes, avec une plus grande efficacité et redevabilité, afin qu'elles atteignent leurs objectifs.
 - b. Encourager une croissance inclusive et **pallier les défaillances du marché en accordant des prêts concessionnels** aux structures intermédiaires (publiques ou privées) qui fournissent des financements concessionnels aux acteurs économiques de petite taille.
 - c. Se limiter à accorder des **prêts concessionnels**, c'est-à-dire des prêts à des conditions plus avantageuses que les conditions normales du marché, **qui ne sont pas couverts par les**

⁹ Au-delà des fonds éventuellement prévus dans certains portefeuilles pays.

mandats de FINEXPO ou de BIO. Modeste au départ, le recours aux prêts sera progressivement élargi en cas de succès.

- d. Fournir des prêts qui :
 - i. **viennent en supplément** (l'investissement n'aurait pas lieu en l'absence du prêt) ;
 - ii. financent des actions/investissements qui **généreront des effets de développement considérables** en conformité avec les objectifs de développement définis dans les portefeuilles ;
 - iii. **sont économiquement, socialement et écologiquement durables.**
- e. Favoriser une approche mixte.

Notre contribution à la sensibilisation et à l'appui aux politiques

1. Pour atteindre ses objectifs de développement et des impacts durables, qui dépassent la mise en œuvre des projets, Enabel **doit contribuer à l'élaboration de politiques qui soutiennent ces objectifs.** Ce rôle s'inscrit dans son mandat, soit directement au niveau technique, soit en tant qu'appui à la DGD et au ministère des Affaires étrangères au niveau politique.
2. Enabel **intervient à différents niveaux** :
 - a. dans les pays/régions d'intervention d'Enabel : par le biais de groupes sectoriels, de groupes de coordination des donateurs...
 - b. au niveau belge : à travers le dialogue Enabel/DGD/AE, différents réseaux et fora sectoriels et thématiques multi-acteurs (comme la plateforme Be-cause health, Educaid...), partenariats stratégiques...
 - c. au niveau européen : par le biais du Practitioners' Network de l'UE, de la Task Force EU D4D, ...
 - d. au niveau international : à travers des réseaux internationaux de donateurs et/ou de praticien·nes
3. L'input technique d'Enabel à l'élaboration des politiques se situe à **2 niveaux**. Il se base, d'une part, sur les résultats de développement auprès des bénéficiaires, la capitalisation des expériences et acquis et les **enseignements stratégiques tirés des interventions** dans un certain portfolio géographique ou thématique **sur le terrain** et il est, d'autre part, lié aux **5 défis mondiaux** qui les placent dans un contexte plus large, dans le droit fil de l'Agenda des ODD.
4. Dans les pays partenaires, Enabel apporte un appui à l'élaboration des politiques à travers sa participation active à des **groupes sectoriels** ou un **appui spécifique aux institutions des pays partenaires** dans l'élaboration de leur cadre stratégique et juridique.
5. Au niveau belge, Enabel nourrit l'ambition d'**alimenter**, de manière ouverte et constructive, la **réflexion politique avec la DGD/AE**, grâce à l'**apprentissage pratique tiré de son expérience de terrain** et de sa connaissance de contextes variés.
6. Aux niveaux européen et international, dans l'optique de **contribuer aux fora politiques**, Enabel se concertera **avec la DGD** sur la répartition des responsabilités, les modalités de participation, la position à défendre conjointement, l'appui à apporter à la DGD, etc.
7. La participation d'Enabel à des **groupes de réflexion, des réseaux, des task forces et autres groupes stratégiques** se fera en fonction de leur **degré d'importance stratégique** par rapport à nos ambitions et avec des **objectifs prédéfinis** et clairement spécifiés.
8. Enabel participera de même plus souvent à des **débats publics** ciblés autour des thèmes des 5 défis mondiaux avec l'objectif de renforcer la **sensibilisation du public** et d'accroître notre visibilité générale.
9. Les **programmes éducatifs** (tels que Kleur Bekennen/Annoncer la Couleur/TDC/Programme Junior, ...) font également figure d'outils de plus en plus importants de sensibilisation et éducation à travers lesquels Enabel valorise son expertise pour faire prendre conscience de la nécessité d'un développement mondial durable, équitable et inclusif.
10. Enabel **renforcera sa communication externe** vis-à-vis des média, des politiques et du grand public pour être davantage connu (ses actions, valeurs, résultats, ses innovations...). Un focus sera mis sur l'innovation et le digital.

Notre politique en matière d'implication du secteur privé pour le développement

1. Il existe **différents types de partenariats** avec des entités privées, par exemple :
 - Les partenariats d'**innovation**, où Enabel exploite les dernières innovations du secteur privé, ce qui permet au personnel d'Enabel d'être au courant des dernières technologies, produits et services fournis par le secteur privé, et de servir les projets dans nos pays partenaires en conséquence. La co-innovation entre les entreprises et les bénéficiaires sera la prochaine étape logique.
 - Les partenariats d'**expertise**, qui s'appuient sur l'expertise du personnel des partenaires privés pour aider les bénéficiaires d'Enabel, soit à titre onéreux, soit à titre gratuit dans le cadre de la politique de durabilité des entreprises.
 - Les partenariats **commerciaux**, qui créent un lien direct entre les entreprises (acheteuses) privées et les opérateurs dans nos pays partenaires. Ce type de partenariat peut aisément être renforcé au moyen d'une expertise et/ou de l'innovation et/ou d'un partenariat financier.
 - Les partenariats **financiers**, qui mobilisent les possibilités de financement des investisseurs publics (par exemple, BIO Invest) et privés (par exemple, Kampani, investisseurs à impact, fonds privés, entreprises, etc.) au profit des groupes cibles d'Enabel.
 - D'autres types de partenariats et/ou une combinaison de plusieurs des éléments ci-dessus peuvent être développés.
2. Étant donné qu'Enabel opère souvent dans des pays fragiles, où le secteur privé local est principalement informel, peu structuré et/ou limité à certaines régions (urbaines), l'implication du secteur privé doit être flexible et adaptée au contexte local.
3. Dans la création de partenariats avec le secteur privé, la **diaspora** en Belgique peut jouer un rôle significatif, attendu qu'elle représente une source importante de financement pour son pays d'origine, ainsi que pour la création et/ou l'expansion de nouvelles entreprises.
4. Afin d'étendre son réseau de partenariats avec le secteur public (belge), Enabel **signera des accords-cadre**.
5. **Aucune restriction ne devrait être imposée** aux secteurs de coopération avec le secteur privé, qu'ils aient ou non des objectifs lucratifs, **tant qu'ils ont un objectif commun et souscrivent au principe général** de développement durable et inclusif **prôné par Enabel** et par la politique belge de coopération en général et qu'ils fassent levier sur les activités d'Enabel visant à atténuer les défis mondiaux.
6. Pour chaque partenariat noué avec le secteur privé, le **principe du triplement gagnant** (bénéficiaires, entreprise privée, Enabel) sera vérifié.
7. Une **réflexion audacieuse** (out-of-the-box), dont la faisabilité (juridique) doit encore être étudiée à ce stade, pourrait imaginer un cadre triplement gagnant dans lequel le secteur privé, œuvrant sur un grand projet industriel, **fait appel à Enabel pour son expertise (soft)**, qui appuie le projet et rassure les grands donateurs dans leur financement, le tout au profit d'un développement durable et inclusif. Ces avantages peuvent être d'ordre financier, mais aussi se traduire en résultats de développement.
8. À ce stade, des efforts simultanés doivent être déployés pour qu'Enabel **soit (mieux) connue du secteur privé** (belge).
9. **Un ensemble de règles et de conditions (code de conduite)** pour travailler avec le secteur privé doit être élaboré, en précisant non seulement ce que nous pouvons faire, mais aussi ce que nous voulons (ne pas) faire, les responsabilités mutuelles, etc. Enabel est disposée à contribuer à d'autres codes de conduite qui pourraient exister au sein de la Coopération belge au développement (DGD, ONG, etc.) afin d'établir un cadre général de travail avec le secteur privé.

Notre approche spécifique dans les pays fragiles

1. Enabel intervient non seulement **dans** les contextes de fragilité mais agit également **sur** la fragilité. Travailler dans et sur la fragilité nécessite d'adapter nos cycles de programmation, nos outils de gestion afin de permettre une nécessaire souplesse et capacité d'adaptation face à l'imprédictibilité de la situation.

Politiques processus, pratiques

2. Nous adoptons des approches de programmation et d'interventions spécifiques et qui sont « **fragility sensitive** ».
3. Une coopération efficace avec les pays en situation de fragilité nécessite une approche qui intègre davantage les dimensions « politiques » (« Thinking and Acting Politically »). Enabel s'inscrit dans la stratégie d'**Approche Globale** des affaires étrangères visant à plus de cohérence, de synergie, de complémentarité et de coordination entre les différents acteurs et instruments de la politique étrangère belge.
4. Les actions des Enabel dans les Etats Fragiles sont également dictées par **l'approche basée sur les droits** qui implique que nos activités sont guidées par les normes et les principes des droits de l'Homme. L'accent est mis sur les détenteurs de droits et les débiteurs d'obligations et leurs capacités à revendiquer et à remplir leurs obligations relatives aux droits de l'Homme.
5. Enabel reconnaît la complexité et la **multi dimensionnalité** de la fragilité. En ligne avec l'approche de l'OCDE, Enabel reconnaît **5 dimensions** de la fragilité.
6. Le **triple nexus sécurité/humanitaire/développement** est un élément important de notre positionnement. Il permet de coordonner les activités et construire des partenariats avec des acteurs humanitaires et de la sécurité à tout moment pour collaborer sur les périodes de transitions.
7. Dans des situations de crises politiques, en tant qu'agence de développement de l'Etat belge, notre positionnement est défini en concertation et en dialogue avec les Affaires Etrangères sur le terrain et à Bruxelles sans décision hâtive ni unilatérale et en prêtant attention au principe du « Do no harm ».
8. Dans les contextes fragiles, tout en œuvrant à mettre en place des stratégies de pérennisation de nos investissements, nous sommes conscients et acceptons que **la perspective de durabilité peut-être plus aléatoire**. Dans ce cas, des investissements qui auraient une probabilité de pérennisation moindre pourraient malgré tout être envisagés dès lors que leur « retour sur investissement social » à court/moyen terme serait suffisamment important pour compenser ce risque.
9. En ligne avec la stratégie sécurité et développement de la DGD et avec la stratégie médiation des Affaires Etrangères, Enabel investit dans les **actions de prévention, d'atténuation des conflits et dans la médiation**.

Outils pour intervenir dans la fragilité

10. Enabel veille à promouvoir des outils d'analyse des différentes dimensions de la fragilité notamment en utilisant **l'outil d'analyse des risques et d'opportunités FRAME** ainsi que des **outils de « Conflict sensitive analysis » et de Political Economy Analysis (PEA)** sensibles aux risques et vulnérabilités spécifiques en terme de genre ou inclusifs. Dans les Etats fragiles, des analyses « **drivers of fragility** » guident notre programmation.
11. Il est largement admis que les donateurs doivent faire preuve d'une plus grande flexibilité et être disposés à prendre plus de risques dans les situations de fragilité. Intervenir dans les contextes de fragilité peut nécessiter de devoir intervenir rapidement (« *Act fast* »). Enabel doit se doter d'**un ensemble de procédures/règles spécifiques pour être à même d'agir de manière rapide et flexible** dans des contextes de fragilité, tout en garantissant la transparence et la redevabilité.
12. Enabel porte une attention particulière à la gestion des risques car intervenir en situation de fragilité équivaut à accepter un **risque d'échec plus important**. S'engager dans de tels contextes mérite une prise de risque réfléchie, collective et partagée avec le bailleur.

Des partenariats pour la fragilité

13. En tant qu'agence de la coopération gouvernementale, Enabel veille à développer des partenariats solides et inscrits sur la durée avec les **institutions publiques démocratiques** de nos pays partenaires.
14. Une seule organisation ne peut agir seule pour aider les pays à réduire leurs défis FCV. **Des partenariats solides** entre humanitaire, développement, sécurité, consolidation de la paix, et les entités du secteur privé - en tirant parti des avantages comparatifs respectifs - sont essentiels pour combiner des objectifs à court et à moyen terme et le renforcement des systèmes nationaux. En tant qu'agence de développement, Enabel facilite ces partenariats.
15. L'opérationnalisation de l'Approche Globale passe aussi par des partenariats renforcés entre acteurs belges pour lequel Enabel peut jouer un **rôle mobilisateur/facilitateur**.

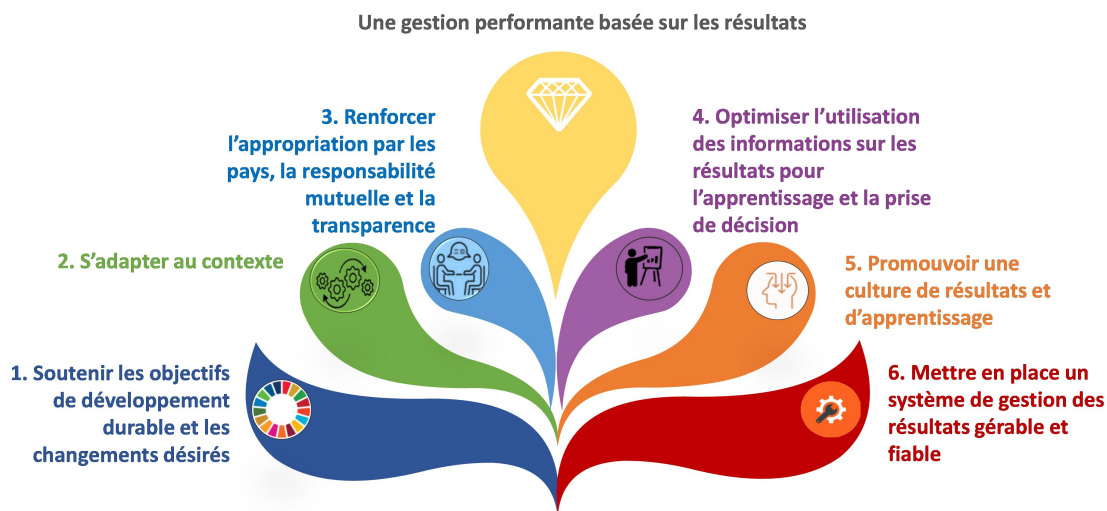
16. Enabel collabore avec la **société civile belge et locale** pour assurer une complémentarité en tenant compte de l'avantage comparatif de chacun..

Une attention spécifique au personnel

17. Enabel est en capacité de mobiliser de l'**expertise de qualité pour travailler dans ces contextes**.
18. Une attention spécifique est apportée à la **sécurité de notre personnel** dans les contextes de fragilité .

Notre gestion axée sur les résultats

1. Notre positionnement s'articule autour des **6 principes de la GAR** tels que définis par l'OCDE :



2. Enabel intègre la gestion axée sur les résultats à **l'ensemble des dimensions de sa gestion et prise de décision**, y compris la gestion stratégique, les processus de gestion opérationnelle, financière et de gestion du changement, les partenariats et la gestion des performances et de la connaissance.
3. Enabel optimise les efforts pour **un développement qui ne laisse personne de côté**. Elle intègre dans toutes les phases du cycle de programmation, l'approche de droit, la dimension genre ainsi que les principes « **leaving no one behind** » et « **do not harm** » et l'**intersectionnalité** pour davantage d'inclusion.
4. Les résultats auxquels contribue Enabel sont liés au cadre des ODD. En pratique, cela signifie que :
- Les définitions et concepts sur les résultats de développement adoptés par Enabel sont alignés avec les **terminologies de l'OCDE-DAC**, et sont **appliqués de façon cohérente** à tous les niveaux.
 - La « **matrice des solutions de développement** » développée dans le cadre de la **stratégie 2030 d'Enabel**, et les **indicateurs liés aux ODD** correspondants, sont utilisés comme base pour rapporter et communiquer sur la contribution d'Enabel aux ODD. Ces indicateurs sont intégrés dans les documents de stratégies et portefeuilles pays, et dans les cadres de résultats d'intervention. Ils sont utilisés pour le suivi, l'évaluation et le rapportage.
 - A fréquence régulière, une **analyse fiable permettant de communiquer** sur la contribution d'Enabel dans son ensemble aux ODD est **disponible et rendue publique**.
 - Les méthodologies de suivi et évaluation mettent l'accent sur le **suivi des « outcomes » et des « outcomes intermédiaires »** qui permettent de documenter de façon quantitative et qualitative les changements générés avec la contribution d'Enabel.
5. Enabel reconnaît que **le développement est un processus complexe**, confrontés à des **contextes instables et incertains**. Cela signifie que **les processus et approches pour le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et la capitalisation sont conçus pour être suffisamment flexibles** et pouvoir s'adapter aux différents contextes, et **centrés sur les utilisateurs** des produits de résultats.
6. Les adaptations au contexte requièrent une **bonne compréhension des dynamiques locales, des résultats escomptés clairement définis et des produits adaptables**. L'adoption d'approches itératives (plutôt que linéaires) est favorisée afin de faire face à la complexité de l'environnement opérationnel.

Les processus de changement sont documentés afin d'assurer le suivi des progrès, de faciliter l'apprentissage et d'orienter les décisions. En pratique, l'utilisation de la **théorie du changement (ToC)** –incluant également la démarche recherche-action – est institutionnalisée.

7. Enabel s'efforce avant tout de parvenir à des **résultats sur le long terme**. Cela signifie que chaque portefeuille pays tout en étant limité dans le temps contribue à une **vision à plus long terme**.
8. Les formulations d'objectif spécifique et de résultats sont **claires et précises**, incluent des indicateurs et des « cibles » **d'indicateurs réalistes** sur base d'une **théorie de changement** initiale et d'une bonne connaissance **du contexte au départ**.
9. La redevabilité est traditionnellement la fonction de GAR qui représente une part importante des efforts d'Enabel à tous les niveaux, souvent au détriment des fonctions de prise de décision et d'apprentissage sur les résultats. Enabel souhaite par conséquent **rééquilibrer la place de la redevabilité dans sa GAR**.
10. Pour rendre compte de façon plus efficiente, **Enabel améliore de façon continue la disponibilité et la qualité des informations sur les résultats qu'elle produit**. L'information sur les résultats 1) renseigne sur les résultats atteints/non atteints (le « quoi ») ; 2) explique le processus pour l'atteinte/non atteinte de ces résultats (le « comment ») ; 3) et indique ce qui a été appris de cette expérience.
11. La relation de **redevabilité envers les bénéficiaires finaux** des interventions de développement occupe une place prioritaire pour Enabel, en accord avec ses valeurs. Enabel s'engage à **améliorer la prise en compte** de l'avis des bénéficiaires finaux et leur **participation ou représentation**, dans les différentes étapes du cycle de programmation.
12. La **redevabilité mutuelle est un élément important dans le partenariat** entre Enabel et les parties prenantes au niveau du pays partenaire.
13. Enabel utilise les **systèmes de suivi et évaluation du partenaire lorsque ceux-ci sont fonctionnels et fiables** pour le rapportage sur les ODD. Enabel peut également contribuer au renforcement des systèmes du pays partenaire.
14. Les informations sur les **résultats sont discutées de façon transparente avec les partenaires et les donneurs d'ordre**, en utilisant des plateformes participatives et prévues à cet effet aux différents niveaux (interventions, pays, organisation). Dans un souci de redevabilité mutuelle, Enabel veille à ce que les activités clés de GAR impliquent toutes les parties prenantes à l'intervention/portefeuille tout au long des différentes phases du cycle.
15. Par **principe de transparence**, Enabel partage et rend publics les produits majeurs sur les résultats de développement, tel que les rapports de résultats des interventions et/ou des portefeuilles, ainsi que les rapports des évaluations.
16. **Enabel place la prise de décision orientée par les résultats au sommet de sa GAR**. Ce qui signifie que les informations sur les résultats orientent en premier lieu les prises de décision¹⁰ (internes et externes d'Enabel), aux différents niveaux (intervention, pays, organisation). Cela signifie :
 - qu'il existe à tous les niveaux d'Enabel, un **leadership fort sur l'utilisation des informations sur les résultats, afin de soutenir le développement d'une culture des résultats solide**.
 - que les **processus de prise de décision** aux différents niveaux **incluent l'utilisation des informations pertinentes sur les résultats**.
 - qu'aux différents niveaux, les **équipes interrogent de façon critique** les stratégies qu'elles promeuvent et mettent en œuvre pour atteindre les résultats de développement **et sur base de leurs analyses, en informent les instances de prise de décisions** en vue de réorientations ou d'adaptations lorsqu'elles sont nécessaires.
 - que pour optimiser l'utilisation des informations sur les résultats, il est essentiel **d'éviter la surproduction d'informations sur les résultats**.
17. Les **stratégies opérationnelles** d'Enabel sont **périodiquement revues** à la lumière des apprentissages récoltés. Et grâce à ses apprentissages, Enabel alimente et appuie, à côté d'autres acteurs, la DGD dans **l'élaboration et l'adaptation des politiques et stratégies de développement**. Les informations sur les résultats de développement sont également **intégrées dans le processus de revue stratégique**, y compris lors de *management reviews* du Comité de Direction.

¹⁰ Décisions politiques, stratégiques, opérationnelles

18. **Enabel ambitionne de devenir une organisation apprenante, qui transfère et partage ses connaissances en matière de coopération au développement.** Cela se traduit en pratique par :
 - **Une stratégie d'apprentissage d'Enabel pluriannuelle est élaborée.** Elle présente les ambitions de l'organisation en matière d'apprentissage aux différents niveaux, les objectifs, les processus et méthodologies correspondants ainsi que les produits attendus.
 - Dans le cadre d'un portefeuille pays ou d'un portefeuille thématique, les **questions d'apprentissage sont identifiées conjointement** avec les différentes parties prenantes, au début - et au cours - de la mise en œuvre et font l'objet d'un suivi tout au long de celle-ci.
 - Pour toute nouvelle intervention, une **capitalisation des leçons apprises est prévue**¹¹ dès le début de la mise en œuvre et effectuée avec les parties prenantes, avec comme objectif de documenter les résultats produits en fin d'intervention, ainsi que les succès et les échecs.
19. Enabel et la DGD identifient des **besoins communs en informations sur les résultats pour l'apprentissage** et un **plan d'apprentissage commun sur une base pluriannuelle**, est élaboré.
20. L'apprentissage se matérialise aussi par la réalisation **d'analyses transversales**, sous forme de **capitalisations et d'évaluations stratégiques**, faisant le point sur l'efficacité des approches, fournissant des preuves pour des adaptations de stratégies d'Enabel et de la DGD, et permettant d'assurer un partage d'expérience avec d'autres PTF. Ces démarches peuvent se faire en consortium.
21. Enabel reconnaît que **les échecs font aussi partie du métier, et qu'ils sont des sources importantes d'apprentissage** lorsqu'ils sont reconnus, objectivés, partagés et analysés conjointement, en toute transparence, confiance et dans un esprit constructif.
22. **Dans le cas des interventions innovantes, Enabel emprunte une démarche par expérimentation rigoureuse** pour l'apprentissage en vue de générer des évidences probantes et de favoriser de meilleurs résultats des innovations.
23. Enabel s'assure que **le système de gestion des résultats est gérable, utile, fiable et efficient.**
24. Pour disposer d'un système de gestion des résultats gérable, utile, fiable et adaptable, cela nécessite d'avoir en place une **capacité de production, d'analyse, d'agrégation, de synthèse et de réflexion évaluative**, en utilisant des ressources internes et externes et **un renforcement en continu des capacités à tous les échelons.**
25. Enabel reconnaît l'importance que chaque équipe d'intervention de développement s'approprie et affine les analyses contextuelles et la théorie du changement avec les parties prenantes de l'intervention. Une période de **3 mois est donc systématiquement prévue, dès l'installation de l'équipe d'intervention, comme phase de cadrage** pour réviser la théorie de changement issue de la formulation, définir son cadre spécifique de suivi et évaluation, et capitalisation nécessaire pour l'intervention, et globalement le système de GAR.

Notre approche en matière d'innovation

1. La promotion d'innovations ayant un impact avéré ou escompté sur le développement fait partie intégrante de la **responsabilité** et de la **redevabilité** d'Enabel envers ses parties prenantes.
2. Afin de demeurer un partenaire de confiance en matière de développement au sein d'un environnement en constante évolution, Enabel s'efforce d'atteindre un équilibre optimal entre **l'excellence opérationnelle** aujourd'hui et **l'exploration de nouvelles opportunités** dans un avenir proche et à plus long terme.
3. L'exploration et la mise en œuvre de « nouvelles solutions » comportent beaucoup d'incertitudes et de risques. Enabel affiche son **appétit pour le risque** et promeut activement la **gestion de l'innovation**.
4. Enabel défend les **principes suivants de gestion de l'innovation** :
 - a. Conception **centrée sur l'utilisateur-rice** de solutions et de processus, mettant clairement l'accent sur le processus participatif de réponse à des besoins locaux très spécifiques ;
 - b. Importance de **renforcer et de consolider les systèmes d'innovation locaux** ;
 - c. **Cocréation** avec des acteurs publics et privés (tant des startups que des entreprises matures), des instituts de recherche, des universités et leurs spin-offs, et la société civile.

¹¹ Cela peut se faire de façon ciblée sur des thématiques spécifiques retenues comme prioritaires pour l'apprentissage.

- d. Accent mis sur la **diffusion à plus grande échelle, l'institutionnalisation et la consolidation** des innovations ;
 - e. Collaboration et apprentissage au sein de **communautés de pratiques, de consortiums et de réseaux** avec d'autres donateurs, agences ou praticien·nes.
5. Enabel accorde une attention particulière aux **innovations frugales**¹² destinées aux personnes ayant des ressources limitées. Elle **adapte** aussi autant que possible les **solutions existantes** aux nouveaux cas d'utilisation.
 6. Enabel suit de près l'impact des innovations et s'engage à étudier l'interaction des individus, communautés, organisations et structures avec ces innovations. Au niveau organisationnel, Enabel lancera et entretiendra une réflexion continue sur **l'éthique de l'innovation**.
 7. Enabel améliore activement ses **processus, procédures, politiques et sa culture** organisationnels afin de créer un environnement positif et propice à l'innovation grâce à :
 - a. des **processus opérationnels et de monitoring** souples et agiles qui favorisent l'innovation dans ses interventions.
 - b. une **flexibilité financière** et des **règles financières favorables** qui permettent de prendre les risques nécessaires pour favoriser l'innovation et une allocation agile des ressources financières de sorte à valoriser les opportunités d'innovation lorsqu'elles se présentent ;
 - c. des **partenariats avec des acteurs innovants**, tels que des groupes de réflexion, le monde académique, des entreprises et d'autres organisations et personnes innovantes, et la recherche active de nouveaux modes agiles de collaboration avec ces acteurs ;
 - d. une **culture d'innovation positive** au sein de l'organisation, et le **partage** et l'**apprentissage** actifs en matière d'innovation ;
 - e. le recrutement de personnes dotées d'**aptitudes et de compétences innovantes**, et l'investissement dans l'amélioration des compétences de son personnel en matière d'innovation ;
 - f. la reconnaissance que l'innovation concerne tout le monde au sein de l'organisation et l'allocation **de temps** à chacun·e pour apprendre, explorer et innover, individuellement et collectivement.
 8. Enabel crée un **fonds d'innovation dédié** permettant un financement flexible des innovations, y compris celles transversales à différents interventions ou pays.
 9. Enabel définit et met régulièrement à jour sa **stratégie d'innovation** afin de fixer des objectifs, des ambitions et des orientations collectifs clairs. Toujours souple, cette stratégie laisse suffisamment de liberté et de place à l'intrapreneuriat.

¹²L'innovation frugale est le processus qui consiste à réduire la complexité et le coût d'un bien et de sa production

ANNEXES : Matrice de nos solutions

Défis mondiaux	Solutions de développement Enabel	Impact attendu
Paix et sécurité <u>Notre but</u> : Créer des contextes stables comme condition préalable à un développement stable	Réforme du secteur de la sécurité (y compris la police de proximité)	- Augmentation du nombre de personnes considérant qu'il n'y a pas de danger à se déplacer seules à pied dans leur zone de résidence, en proportion de la population totale (désagrégué par sexe) (ODD 16.1.4) - Augmentation de la proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante (ODD 16.6.2)
	Justice équitable et inclusive	Augmentation de la proportion de victimes de violences (désagrégué par sexe) ayant signalé les faits aux autorités compétentes ou recouru à d'autres mécanismes de règlement des différends officiellement reconnus (ODD 16.3.1)
	Citoyenneté et participation	- Augmentation de la proportion d'enfants de moins de 5 ans ayant été enregistrée par une autorité d'état civil, par âge (ODD 16.9.1) - Augmentation de la proportion de la population qui estime que la prise de décisions est ouverte et réactive (ODD 16.7.2)
Changement climatique et environnement <u>Notre but</u> : Réduire les causes majeures profondes du changement climatique et accroître la résilience	Agriculture climato-intelligente et climato-résiliente, y compris gestion durable des forêts et des terres	- Augmentation de la proportion de terres agricoles exploitées de manière productive et durable (ODD 2.4.1) - Augmentation de la superficie sous gestion forestière durable entraînant une plus grande absorption de CO2 (ODD 15.2.1)
	Gestion intégrée et durable de l'eau (potable et productive)	- Augmentation de la proportion de la population utilisant des services d'alimentation en eau potable gérés en toute sécurité (ODD 6.1.1) - Augmentation de la superficie de terres agricoles où est mise en œuvre une gestion intégrée des ressources en eau (application de l'ODD 6.5)
	Croissance urbaine verte, y compris énergies renouvelables et écoconstruction	- Augmentation du nombre de villes et d'établissements humains qui adoptent et mettent en œuvre des politiques et plans d'action intégrés en faveur de l'insertion de tous, de l'utilisation rationnelle des ressources, de l'adaptation aux effets des changements climatiques et de leur atténuation, et de la résilience face aux catastrophes (ODD 11.b) - Augmentation de la proportion d'administrations locales ayant adopté et mis en place des stratégies locales de réduction des risques de catastrophe, conformément aux stratégies suivies à l'échelle nationale (ODD 13.1.3)
Inégalités économiques et sociales <u>Notre but</u> : Favoriser un développement économique inclusif, équitable et équilibré, et réduire les écarts d'inégalité	Opportunités commerciales durables et création d'emplois décents	- Nombre net d'emplois décents supplémentaires créés (ODD 8.5.2) - Proportion de jeunes (âgés de 15 à 24 ans) employés dans les 6 mois après la formation offerte, par sexe (sur la base de l'ODD 8.6.1 et de l'indicateur de l'OIT relatif aux emplois décents pour les jeunes) - Veiller à ce que les femmes participent pleinement et effectivement aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie <u>économique</u>, et y accèdent sur un pied d'égalité (ODD 5.5)
	Création de chaînes de valeur durables et équitables (agro-entreprises, gestion portuaire...)	- Augmentation du nombre d'entreprises ou d'individus qui participent nouvellement à une chaîne de valeur spécifique (adaptation de l'ODD 9.3.1) - Augmentation du nombre d'entrepreneurs ayant accès à des services financiers et non financiers adéquats, par sexe et par âge (adaptation de l'ODD 8.3) - Augmentation du revenu moyen des petits producteurs (ODD 2.3.2)

	Droits en matière de santé sexuelle et planification familiale (She Decides)	Augmentation de la proportion de femmes en âge de procréer (15 à 49 ans) qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale (ODD 3.7.1)
	Accès à des services de base qualitatifs (éducation, santé...)	- Proportion d'enfants et de jeunes en cours élémentaire et en premier cycle du secondaire qui maîtrisent au moins les normes d'aptitudes minimales en (i) lecture et (ii) mathématiques, par sexe (sur la base de l'ODD 4.1.1) - Augmentation de la proportion de la population bénéficiant de socles ou systèmes de protection sociale (ODD 1.3.1) (ou ayant souscrit une assurance maladie KPI 3.8.1) - Augmentation de la proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié (ODD 3.1.2)
	Réduire la fracture numérique	Proportion de jeunes et d'adultes ayant des compétences en informatique et en communication, par type de compétence (ODD 4.4.1)
Mobilité humaine <u>Notre but</u> : Développer des solutions gagnant-gagnant-gagnant et basées sur les droits humains pour les personnes déplacées	Gouvernance de la mobilité humaine	Augmentation du nombre de pays ayant mis en œuvre des politiques migratoires bien gérées (ODD 10.7.2)
	Protection et résilience dans les situations d'urgence et les situations de crise prolongées	Augmentation du nombre de personnes dans des situations de crise ayant accès à des services de base (éducation, santé, eau et assainissement, protection sociale) (sous ODD 10.7)
	Tirer parti de l'engagement de la diaspora et le valoriser	Engagement financier/non financier accru de la diaspora pour le développement du pays d'origine
Urbanisation <u>Notre but</u> : Développer des villes (secondaires) durables et inclusives	Planification et gestion urbaines participatives intégrées (où des citoyens intelligents créent des villes intelligentes)	- Augmentation de la proportion de villes dotées d'une structure de participation directe de la société civile à la gestion et à l'aménagement des villes (ODD 11.3.2) - Augmentation de la proportion d'habitants vivant dans des villes qui mettent en œuvre des plans de développement urbains et régionaux tenant compte des projections démographiques et des ressources nécessaires (ODD 11.a.1) - Utilisation renforcée des technologies clés, en particulier de l'informatique et des communications, pour favoriser l'autonomisation des femmes (ODD 5.b)
	Infrastructures et services urbains durables (routes, gestion des déchets, santé urbaine...)	- Augmentation du volume de déchets solides traités (ODD 11.6.1) - Augmentation de la proportion des eaux usées traitées sans danger (ODD 6.3.1) - Assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable, y compris la santé urbaine (ODD 11)
	Cohésion sociale dans les villes	Participation accrue à la société, en particulier des groupes vulnérables et défavorisés
Notre responsabilité sociale	Solutions de développement Enabel	Impact attendu
Nécessité de créer un soutien public	Programmes de citoyenneté mondiale	- Renforcement du degré d'intégration de i) l'éducation à la citoyenneté mondiale et ii) l'éducation au développement durable, y compris le changement climatique, l'égalité des sexes et le respect des droits humains, dans : (a) les politiques éducatives nationales, (b) les programmes d'enseignement, (c) la formation des enseignants et (d) l'évaluation des étudiants (ODD 4.7.1) - Sensibilisation, compréhension et engagement accrus du public en Belgique (et dans les pays partenaires) face aux défis mondiaux.