

# Management Response DGD – Evaluatie van de Belgische Exit-Strategieën van 6 partnerlanden van de directe bilaterale samenwerking

## 1. Algemene response op de evaluatie

De beslissing van de Belgische ontwikkelingssamenwerking om de direct bilaterale samenwerking stop te zetten in zes landen is een gevolg van het regeerakkoord van 9 oktober 2014 van de regering Michel waarin staat vermeld dat het maximaal aantal partnerlanden zal worden teruggebracht tot 15 en dat de Belgische ontwikkelingssamenwerking zich in de eerste plaats moet concentreren op fragiele landen en post-conflictzones die nog sterk afhankelijk zijn van hulp. Met deze concentratie voor ogen wenste de regering haar inspanningen voornamelijk toe te spitsen op enkele geografisch homogene regio's met verhoogde armoede en instabiliteit en regio's die migratiestromen naar ons land vertonen, zoals o.a. de regio's van Noordelijk Afrika en de Grote Meren. Deze beslissing hield in dat de geografische marge om de exit-landen te kiezen eigenlijk - met uitzondering van Algerije - onbestaande was. Bovendien lag deze beslissing in de lijn van de verwachtingen wat Zuid-Afrika betreft omdat het laatste indicatief samenwerkingsprogramma met dit partnerland reeds vanuit een exit-strategie was geconcipeerd.

Bij de uitstap uit de 6 partnerlanden was het voor de eerste keer dat de bepalingen inzake exit zoals vastgelegd bij de Wet van 19 maart 2013 over de Belgische ontwikkelingssamenwerking en de Strategienota over de Belgische ontwikkelingssamenwerking in middeninkomenslanden in de praktijk werden toegepast. Er kon nog niet worden verder gebouwd op ervaring op dit vlak. De beperking in tijd van de exit tot vier jaar was vooral gebaseerd op ervaringen in het verleden waar de partnerlanden geneigd waren om de periode te laten aanslepen hopen dat de beslissing nog zou kunnen worden teruggedraaid. Nieuw was het principe van het communicatiebudget dat ter beschikking werd gesteld van de diplomatieke posten om het exit-proces te begeleiden. Dit was een aangelegenheid waarin werd gepioneerd door DGD zodat er nog geen strategische sturing kon worden uitgewerkt. Bovendien beschikt DGD vooral over ervaring met een communicatie strategie en sensibiliseringsinstrumenten naar de Belgische bevolking toe en minder gericht naar "communication for development" in de partnerlanden. Naast het stringente budgettaire kader moet ook vermeld worden dat omwille van externe factoren er meer budgettaire inspanningen noodzakelijk waren voor de humanitaire hulp die gedeeltelijk ten koste kwamen van de directe

bilaterale samenwerking waarvan de budgettaire middelen daalden onder de huidige legislatuur. De transitimodaliteiten bij een exit die werden voorzien in de nota over samenwerking met de middeninkomenslanden van 2013 konden zo niet in uitvoering worden gebracht worden door het ontbreken van specifieke budgettaire middelen om de exit te begeleiden. In 2015 had DGD hierover voorstellen geformuleerd aan de Minister van Ontwikkelingssamenwerking maar in 2016 werd er beslist dat er hiervoor geen budgettaire middelen ter beschikking werden gesteld.

## **2. Response op de aanbevelingen**

<b>Strategische aanbevelingen</b>	<b>Akkoord/Niet Akkoord</b>	<b>Geplande maatregelen</b>	<b>Streefdatum</b>	<b>Bevoegde dienst(en)</b>
<b>1. Naast het gemiddelde inkomen per capita meer rekening houden met sociaal-economische indicatoren bij de keuze van exit-landen en de modaliteiten van de strategie.</b>	Gedeeltelijk akkoord	Er bestaan geen specifieke criteria voor de keuze van de exit-landen. Dit is in de eerste plaats een politieke beslissing (cfr. regeerakkoord). Artikel 16 van de wet van 19 maart 2013 betreffende de Belgische Ontwikkelingssamenwerking bepaalt de criteria voor de selectie van de partnerlanden, waaronder de graad van armoede en ongelijkheden van het partnerland, gemeten op basis van het peil van de socio-economische ontwikkeling, van de menselijke ontwikkelingsindex aangepast aan de ongelijkheid (Inequality-adjusted Human Development Index - IHDI) en van de menselijke armoede-index (Human Poverty Index - HPI) en/of	Ad hoc	D-GEO

		<p>zijn mate van fragiliteit. Er wordt dus al rekening gehouden bij de keuze van de partnerlanden met sociaal-economische indicatoren in deze criteria zoals bepaald door de wet. Indien er een nieuwe uitstap uit een aantal partnerlanden zou worden gepland, kan DGD enkel de aandacht vestigen op de pertinentie om ook met sociaal-economische criteria rekening te houden bij de keuze van exit-landen. Inzake de modaliteiten van uitvoering van de exit-strategie kunnen socio-economische indicatoren wel bijdragen tot een analyse van de transitie met het oog op het bestendigen en uitbouwen van de bilaterale relaties met de ex-partnerlanden.</p>		
<p><b>2. De exitvoorwaarden aanpassen aan de verschillende landen en soorten projecten.</b></p>	<p>Gedeeltelijk akkoord</p>	<p>Het is onduidelijk wat met exitvoorwaarden wordt bedoeld en de uit te voeren projecten houden reeds in hun conceptie, risico-analyse en uitvoering rekening met het type partnerland waarmee wordt samengewerkt. Bij een nieuwe exit beslissing zal DGD voorstellen rekening te houden met de status van de verschillende landen en projecten.</p>	<p>Ad hoc</p>	<p>D-GEO</p>

<p><b>3. Een strategische visie en actieplan ontwikkelen om een nieuwe vorm van partnerschap te definiëren. Ad-hocactiviteiten bevorderen die aangepast zijn aan de MIC-landen.</b></p>	<p>Gedeeltelijk akkoord</p>	<p>Omdat er andere vormen van de direct bilaterale samenwerking blijven bestaan na de uitstap van de direct bilaterale samenwerking, kan worden onderzocht hoe in samenspraak en in overleg met de CSO en BIO het partnerschap kan worden aangepast aan de exit van de direct bilaterale samenwerking. Dit dient tijdig aangevangen te worden. In het kader van een "comprehensive approach" lijkt het tijdig betrekken van DGB hierbij aangewezen. De relatie met de ex-partnerlanden wordt omgezet van een deels "donor-beneficiary"-relatie naar een relatie van gelijkwaardige partners, die op zoek moeten gaan naar "win-win" samenwerkingen in het kader van internationale engagements. Naast een aangepaste bilaterale samenwerking, waarin nieuwe accenten kunnen worden gelegd (vb. partnerschap met Vietnam en bilateraal overleg), integreert België zich uiteraard ook in een Europees en internationaal kader. Met het communicatie-budget dat voorzien wordt bij de exit, kunnen door de Ambassades hiervoor de meest geschikte kanalen worden aangesproken.</p>	<p>Vanaf eventuele beslissing nieuwe exit</p>	<p>D-GEO, D2, DGB</p>
---	-----------------------------	--	---	-----------------------

		DGD beschikt niet over de budgettaire middelen en human resources om ad hoc activiteiten te bevorderen ten gunste van de MIC-landen waar reeds andere instrumenten voor beschikbaar zijn (BIO, academische en niet-gouvernementele samenwerking).		
<b>4. Een echte politieke dialoog ondersteunen om te evolueren naar een nieuw type partnerschap.</b>	Akkoord	Door een tijdige samenwerking met de Ambassades en DGB kan de evolutie naar een nieuw type partnerschap ingezet worden in hun bilaterale politieke contacten. De samenwerking met lokale actoren in het land blijft op een andere manier mogelijk via niet-gouvernementele organisaties, institutionele actoren en BIO, die in het land actief blijven.	Vanaf beslissing exit	D-GEO, Ambassades, DGB
<b>5. Overwegen om acties te behouden die gericht zijn op mondiale uitdagingen of prioritaire belangen voor België en de Belgische actoren.</b>	Akkoord	In het kader van de Internationale Agenda 2030 blijft België zijn engagementen uitvoeren, binnen het kader van de gestelde prioriteiten en budgettaire mogelijkheden. Er zijn reeds instrumenten beschikbaar om in te spelen op de mondiale uitdagingen (klimaatfinanciering, migratie, mensenrechten...), zodat hiervoor geen afzonderlijke instrumenten noodzakelijk zijn.	Ad hoc	D2, D0-Migratie, MD8

<p><b>6. De periode van vier jaar laten aanvangen vanaf de ondertekening van de bijzondere overeenkomst om de uitvoering niet in gedrang te brengen.</b></p>	<p>Akkoord</p>	<p>Dit is reeds van toepassing in die zin dat het eerste beheerscontract met Enabel bepaalt dat er per samenwerkingsportefeuille maar één bijzondere overeenkomst wordt ondertekend met een niet verlengbare uitvoeringstermijn van vijf jaar. Door te onderzoeken of in geval van exit verschuivingen kunnen worden uitgevoerd binnen de portefeuille, kan de exit in gang gezet worden op een meer strategische en duurzame manier en kan er meer gericht worden gewerkt naar de te bereiken einddoelstellingen.</p>	<p>Ad hoc</p>	<p>D-GEO, ENABEL</p>
<p><b>7. Begeleiding en passende budgetten voorzien voor de nieuwe partnerschappen via civiele maatschappij-organisaties, institutionele actoren en andere betrokken actoren.</b></p>	<p>Akkoord</p>	<p>In functie van het beschikbare budgettaire kader en de ad hoc reglementering zal onderzocht worden of de nieuwe meerjarenprogramma's met de civiele maatschappij-organisaties en de institutionele actoren voor de periode 2022-2027 hiervoor ruimte bieden. Overleg hierover met de operationele bilaterale partners over de mogelijke opvolging van prioritaire acties door andere actoren moet op tijd opgestart worden met andere samenwerkingsactoren.</p>	<p>Mei 2020 (voorbereiding nieuwe begroting)</p>	<p>D-GEO</p>

<b>9. Actief blijven in Europese en multidonor-coördinatievergaderingen in de sectoren van prioritair belang.</b>	Akkoord	Dit wordt opgenomen in functie van de prioriteiten en de personeelsbezetting van de diplomatieke posten en het hoofdbestuur. Dit kan van belang zijn voor de andere Belgische actoren die actief zijn/blijven in het betrokken land.	Ad hoc	Ambassades, D-GEO, D2, DGB
---	---------	--	--------	----------------------------

<b>Operationele aanbevelingen</b>	<b>Akkoord/Niet Akkoord</b>	<b>Geplande maatregelen</b>	<b>Streefdatum</b>	<b>Bevoegde dienst(en)</b>
<b>1. Zorgen voor de nodige flexibiliteit aangezien die de duurzaamheid kan versterken. Grotere flexibiliteit in de communicatiebudgetten zou ook de doelmatigheid van de communicatie verbeteren.</b>	Gedeeltelijk akkoord	De communicatiebudgetten werden toegekend volgens de algemene regels van de financiële autonomie van de posten. Het lijkt weinig realistisch om deze algemene regels van de FOD aan te passen enkel en alleen voor de communicatiebudgetten. De diplomatieke posten kregen zelf de nodige flexibiliteit over de communicatie-enveloppe. Binnen dit kader kan worden onderzocht hoe de beste duurzaamheid kan worden verzekerd en hoe de geleerde lessen kunnen worden verspreid.	Ad hoc	D-GEO, Ambassades, D4 (communicatie)
<b>2. Voortbouwen op de ervaring van de</b>	Akkoord	De evaluatie heeft de ervaringen met de terugtrekking uit de	Ad hoc	D GEO

<p><b>terugtrekking uit de gouvernementele samenwerking en een mechanisme opzetten voor het delen van ervaringen.</b></p>		<p>gouvernementele samenwerking en de geleerde lessen beschreven. Indien een nieuwe exit wordt voorzien uit 1 of meerdere partnerlanden zullen de betrokken diplomatieke posten en Enabel herinnerd worden aan dit evaluatierapport.</p>		
<p><b>3. Het personeel voor internationale samenwerking geleidelijk terugtrekken naargelang de situatie van de verschillende exitlanden.</b></p>	<p>Akkoord</p>	<p>De Directeur-generaal van DGD zal in het directiecomité van de FOD en in de raad van bestuur van Enabel waar hij/zij waarnemer is pleiten om het personeel op de ambassade en in de representaties van Enabel geleidelijk terug te trekken in geval van een exit en rekening houdend met andere vormen van samenwerking in het betrokken land.</p>	<p>Ad hoc</p>	<p>Directeur-generaal</p>
<p><b>4. Inspiratie putten uit de goede praktijken in de Andeslanden op het vlak van het beheer van de inkrimping van het lokale personeelsbestand, zoals outplacement.</b></p>	<p>Akkoord</p>	<p>De Directeur-generaal van DGD zal in het directiecomité van de FOD en in de raad van bestuur van Enabel waar hij/zij waarnemer is pleiten om de goede praktijken op het vlak van het beheer van de inkrimping van het lokale personeelsbestand, zoals outplacement, toe te passen in geval van een exit.</p>	<p>Ad hoc</p>	<p>Directeur-generaal</p>
<p><b>6. De communicatie</b></p>	<p>Gedeeltelijk</p>	<p>Er moet worden gepreciseerd wat</p>	<p>Ad hoc</p>	<p>D-GEO, D 2,</p>

<p><b>beter toespitsen op de nieuwe vormen van partnerschap die kunnen worden overwogen onder meer via CMO's, institutionele actoren en de private sector.</b></p>	<p>akkoord</p>	<p>wordt bedoeld met de communicatie over nieuwe vormen van partnerschap en welke rol de civiele maatschappij de institutionele actoren en BIO die over initiatiefrecht beschikken hier een rol in kunnen spelen. Uiteraard moet de link naar de andere, aanwezige actoren in het land steeds worden gelegd, zodat – indien opportuun – nuttige samenwerkingen kunnen worden opgestart.</p>		<p>Ambassades, D 4 (communicatie)</p>
<p><b>7. Inspiratie putten uit de goede praktijken van "Bèlgica Contigo" op het vlak van strategie en tools voor communicatie en publieke diplomatie. Voldoende aandacht besteden aan de overblijvende actoren in het land en aan de beoogde nieuwe vormen van partnerschappen.</b></p>	<p>Akkoord</p>	<p>De evaluatie heeft de goede praktijken van "Bèlgica Contigo" op het vlak van strategie en tools voor communicatie beschreven. Bij een nieuwe exit uit 1 of meerdere partnerlanden zullen "lessons learned" en "best practices" als leidraad dienen bij de uitstap.</p>	<p>Ad hoc</p>	<p>D-GEO, D 4 (communciatie) en diplomatieke posten</p>
<p><b>8. De communicatie-competenties en –middelen van DGD inzetten of ontwikkelen ten behoeve van het terrein.</b></p>	<p>Niet akkoord</p>	<p>DGD beschikt vooral over communicatiecompetenties en –middelen naar de Belgische bevolking en beschikt niet over de nodige "human resources" om dit naar het terrein te ontwikkelen.</p>		

<b>9. De Belgische federale en gewestelijke bevoegdheden beter uitleggen aan de overheden van de partnerlanden.</b>	Akkoord	Indien een nieuwe exit wordt voorzien uit 1 of meerdere partnerlanden zal aan de diplomatieke posten worden gevraagd om de Belgische federale en gewestelijke bevoegdheden beter uit te leggen aan de overheden van de partnerlanden.	Ad hoc	D GEO en Ambassades
<b>10. Zorgen voor de systematische implementatie van het "one roof"-beleid door er zo mogelijk ook de gewestelijke investeringsmaatschappijen bij te betrekken.</b>	Niet akkoord	Het principe van het "one roof" met de diplomatieke post en Enabel is reeds aanvaard en bepaald in de overeenkomst tussen de FOD Buitenlandse zaken en Enabel. De mogelijkheid om de "gewestelijke investeringsmaatschappijen" (waarschijnlijk wordt hier bedoeld de handelsattachés van de gewesten) te betrekken bij de "one roof" behoort niet tot de bevoegdheid van DGD. Samenwerking op het terrein kan en wordt bevorderd door de federale bevoegde ministeries en de diplomatieke posten.		