

**Mangement Response de ENABEL
sur le rapport d’
« Évaluation des stratégies belges de sortie de 6 pays de la coopération
bilatérale »**

Les constats et les conclusions formulés par l'évaluation sont intéressants et pertinents. Enabel apprécie que le rapport dans ses conclusions, souligne que « *Enabel a su se montrer proche des pays partenaires et a également fait preuve d'une flexibilité appropriée pour accompagner la clôture des projets* ».

Elle reconnaît que compte tenu des contraintes budgétaires et des délais stricts de clôture, la durabilité des résultats de développement des interventions de la coopération gouvernementale n'a pas pu être assurée pleinement. A cette fin, les futures stratégies de sorties devront davantage prendre en considération ce critère d'autant plus que cela ne peut que renforcer à long terme l'image positive de la Belgique.

Enabel s'engage à mettre en œuvre les recommandations stratégiques et opérationnelles qui relèvent de ses compétences en particulier de capitaliser les expériences de désengagement dans ces six pays de sortie afin d'élaborer des lignes directrices qui permettent non seulement de mettre en place les modalités adéquates et flexibles pour la clôture des interventions et des bureaux de représentation mais surtout pour renforcer la durabilité des résultats de développement de la coopération gouvernementale.

Enabel veillera également à identifier les opportunités pour la consolidation des résultats de développement à travers la reprise des interventions de coopération par d'autres acteurs ou la recherche de nouvelles sources de financement.

Tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations adressées à Enabel de l'évaluation sur les stratégies de sortie des 6 pays ex-partenaires									
N°	Recommandations	Destinaire	Managt response DGD	Geplande maatregelen	Management response Enabel	Objectifs	Etapas suivantes, actions, décisions Enabel	Date / Délai de mise en œuvre	Département et/ou responsable
	STRATEGIQUES								
RS1	Au-delà du revenu moyen par habitant, tenir compte systématiquement – à l'instar de l'UE et en accord avec la note MIC - de davantage d'indicateurs socio-économiques (Indice de développement humain, indice de vulnérabilité économique, etc.) dans le choix des pays de sortie et des modalités de la stratégie	Ministre, DGD	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)					

				<p>en van de menselijke armoede-index (Human Poverty Index - HPI) en/of 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>					
RS 2	<p>Adapter les conditions de sortie aux différents pays et types de projets (notamment en matière d'infrastructures) en suivant le principe « one size does not fit all »</p>	<p>Ministre, DGD</p>	<p>Gedeeltelijk akkoord</p>	<p>Het is onduidelijk wat met exit-voorwaarden wordt bedoeld en de uit te voeren projecten houden reeds in hun conceptie, risico-analyse en uitvoering rekening met het type partnerland waarmee wordt</p>					

				samengewerkt. Bij een nieuwe exit beslissing zal DGD voorstellen rekening te houden met de status van de verschillende landen en projecten.					
RS 3	Développer une vision stratégique et un plan d'action pour définir une nouvelle forme de partenariat en tenant compte des questions de mandats et de compétences, d'échéancier, et de ressources humaines et budgétaires nécessaires, en concertation avec tous les acteurs concernés. La stratégie doit aussi favoriser des activités ponctuelles adaptées aux pays MIC tels que les réseaux d'anciens étudiants (alumni), des fonds d'expertise pour le renforcement des capacités, de la communication ou d'échanges, et le déploiement d'experts juniors .	DGD, Enabel	Gedeeltelijk akkoord	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 engagementen. Naast een	Acceptée, une telle stratégie et plan d'action sont indispensables pour consolider les résultats des interventions de la coopération bilatérales et de développer les futures relations de coopération avec les autres acteurs belges	Consolider les résultats de développement des interventions	Identifier et formuler des interventions qui s'inscrivent dans un programme spécifique de désengagement progressif. Rechercher dès la formulation des acteurs ou financements extérieurs qui pourront consolider les résultats des interventions Identifier les acteurs locaux, belges et internationaux afin de construire des partenariats durables	En fonction des décisions du conseil des Ministres sur la liste des pays partenaires	OPS

				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.					
RS 4	Soutenir de manière systématique un réel dialogue politique, pour transiter vers un nouveau type de partenariat et pour alimenter ce partenariat par la suite. S'appuyer pour ce faire sur une coordination rapprochée avec les acteurs belges concernés par la sortie et par le partenariat futur dans ces pays, dans le respect de leur droit d'autonomie et d'initiative.	DGD	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					

RS 5	Considérer dans la stratégie de maintenir des actions visant des enjeux globaux ou des intérêts prioritaires pour la Belgique et les acteurs belges.	Ministre, DGD	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.					
RS 6	Débuter la période de quatre ans à partir de la signature de la convention spécifique, afin de ne pas pénaliser la mise en oeuvre dont la durée risque d'être réduite de longues périodes d'identification et de négociations.	Ministre, DGD	Akkoord	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.					
RS7	Développer de la guidance et assurer des budgets appropriés pour les nouveaux partenariats avec les pays de sortie au travers des organisations de la société civile, des acteurs institutionnels et d'autres acteurs concernés.	DGD	Akkoord	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.					
RS 8	Examiner systématiquement l'opportunité de projets spécifiquement formulés pour renforcer les capacités les plus cruciales - à la demande des partenaires – dans un contexte de sortie autour d'un thème d'intérêt commun, tels que BAPED ou PRCDE.	Enabel			Acceptée mais cette opportunité dépend des décisions stratégiques de la DGD/Ministre	Renforcer les capacités des acteurs institutionnels, de la société civile et du secteur privé du pays partenaires	Dans le cadre d'un dialogue et d'une stratégie conjointe Belgique-Pays partenaire, élaborer une ou des interventions spécifiques qui répondent aux priorités du partenaire	Selon décisions du conseil des Ministres sur la liste des pays partenaires	EST

RS 9	Conformément à l'Agenda pour le changement de l'UE, rester actifs dans les organes de coordination européens et multi-bailleurs dans les secteurs d'intérêts prioritaires.	DGD, Enabel	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.	Acceptée partiellement. Une implication de Enabel n'est possible que dans les pays partenaires dans lesquels Enabel peut développer un programme pour Tiers	Consolider les résultats de la coopération belge dans les secteurs prioritaires	Rechercher les opportunités de financement auprès des bailleurs bilatéraux ou internationaux pour financer des actions dans les secteurs et thématiques prioritaires de la coopération belge. En priorité pour la Tunisie et l'Algérie.	2020-2021	OPS/GP
RS 10	Permettre d'identifier systématiquement dès la (re)formulation des programmes les opportunités de reprise par d'autres acteurs.	Ministre, Enabel			Acceptée, outre la reprise par d'autres acteurs, la recherche de nouveaux financements est également souhaitable.	Consolider les résultats de développement des interventions	Cf recommandation RS3, c'est un élément qui fait partie d'une stratégie cohérente de désengagement.	Selon décisions du conseil des Ministres sur la liste des partenaires	OPS/GP

	OPERATIONNELLES								
RO 1	Assurer la flexibilité nécessaire à tous les niveaux: les leçons montrent qu'une flexibilité bien adaptée, insérée dans la formulation des projets de sortie peut en renforcer la durabilité. Une meilleure flexibilité dans les budgets de communication améliorerait aussi l'efficacité de la communication.	DGD, Enabel	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.	Acceptée, le délai de mise en œuvre doit également pouvoir être flexible en fonction du type d'intervention	Assurer l'atteinte des résultats et leur durabilité	Elaborer des instructions conjointes DGD-ENABEL d'application du contrat de gestion qui permettent aux interventions et aux RR/Chef de poste de disposer de l'autonomie et de la flexibilité nécessaires en dialogue avec les partenaires à travers les Comité de pilotage et le Comité Paritaire Mixte de Concertation.	2020	OPS/EST /FIN
RO 2	Capitaliser sur l'expérience du désengagement de la coopération gouvernementale, en s'assurant que les équipes en charge de la sortie puissent rencontrer d'autres personnes ayant vécu une situation similaire, et mettre en place un mécanisme de sauvegarde des expériences	DGD, Enabel	Akkoord	De evaluatie heeft de ervaringen met de terugtrekking uit de 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	Acceptée	Assurer un désengagement efficace et efficient	La capitalisation des expériences des stratégies de sortie dans les 6 ex-pays partenaires sera faite et permettra d'élaborer un guide clôture des Représentations qui intègre la clôture du	déc-20	OPS/EST

	(rapports – avec traduction si nécessaire, base de données, contacts, activités de diffusion) à disposition de tous afin de guider les sorties futures.			evaluatierapport.			programme de coopération.		
RO 3	Effectuer un retrait graduel du personnel de coopération en fonction de la situation des différents pays de sortie. Adopter une attitude flexible et éventuellement renforcer les équipes en place s'il y a besoin, selon le principe « one size does not fit all ».	DGD, Enabel	Akkoord	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.	Acceptée	Assurer une gestion des ressources humaines adaptées	Cet aspect sera intégré dans le guide prévu à la recommandation RO1	déc-20	OPS/RH
RO 4	S'inspirer des bonnes pratiques dans les pays andins en matière de gestion de la réduction du personnel local, tel que l'outplacement.	DGD, Enabel	Akkoord	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.	Acceptée	Assurer une gestion des ressources humaines adaptées	Cet aspect sera intégré dans le guide prévu à la recommandation RO2		RH

RO 5	Dans le cadre d'une capitalisation systématique, mieux sauvegarder l'expertise de pointe acquise dans les projets afin de la reproduire dans d'autres pays (p.ex. les compétences en informatique pour la fourniture de services publics acquises dans Tirelo Bosha), peut-être par le biais d'une approche triangulaire (i.e. « Sud-Sud » avec participation d'Enabel) : des experts marocains pourraient ainsi fournir une telle expertise au Sénégal ou au Niger.	Enabel			Acceptée	développer l'expertise de la coopération belge	Cet aspect est intégré dans le programme de changement "gestion de l'expertise" de Enabel, ce programme est piloté par la Direction EST	2020-2021	EST/RH
RO 6	Mieux centrer la communication sur les nouvelles formes de partenariat qui peuvent être envisagées, notamment au travers des OSC, des acteurs institutionnels et du secteur privé. Il convient aussi de parler de « communication » et non de « visibilité » (DGD).	DGD	Gedeeltelijk akkoord	Er moet worden gepreciseerd wat 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.	Enabel peut également favoriser la construction d'un nouveau partenariat en intégrant dans l'exécution des interventions les nouveaux acteurs				OPS/EST

RO 7	S'inspirer des bonnes pratiques de « Bèlgica contigo » en matière de stratégie et d'outils de communication et de diplomatie publique. S'assurer du suivi des outils clés de cette campagne, pour la communication de la Belgique à l'avenir dans ces pays voire au niveau régional. S'assurer qu'une attention suffisante est mise sur les acteurs restants dans le pays et les nouveaux types de partenariats envisagés.	DGD	Akkoord	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.					
RO 8	Mobiliser ou développer les compétences et les ressources en communication de la DGD105 pour en faire bénéficier le terrain. Ces compétences doivent permettre de définir une stratégie en matière de communication, fournir de la guidance aux acteurs, et favoriser l'échange de bonnes pratiques.	DGD	Niet akkoord	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.					

RO 9	Mieux expliquer les compétences fédérales et régionales belges aux autorités des pays partenaires .	DGD	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.					
RO 10	Assurer la mise en oeuvre systématique de la politique « one roof », en y intégrant aussi si possible les agences d'investissement régionales	FIT, AWEX et Bruxelles Invest & Export	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.					