Réponse de la DGD à l'évaluation fragilité

Réponse générale à l'évaluation

L'évaluation de l'approche belge en matière de fragilité confirme que la Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DGD) et ses partenaires avancent dans la bonne direction. De nombreuses recommandations ont déjà donné lieu à des actions concrètes et à des changements visibles.

Cette évaluation souligne la pertinence de l'attention portée par la Belgique aux contextes fragiles, ainsi que la solidité des approches et des partenariats mis en place. Depuis plus de 15 ans, la DGD mène une réflexion continue sur ces enjeux, notamment à travers la note stratégique « Situations de fragilité » (2013) et divers partenariats académiques (GRAPAX, Acropolis, PSR, et aujourd'hui le programme ReFrAct 2023-2027). La DGD participe également activement aux discussions internationales sur la fragilité, notamment au sein de l'OCDE et du dialogue entre les acteurs humanitaires, de développement et de paix (Nexus HDP). L'évaluation n'apporte pas de grandes nouveautés, mais elle confirme l'expertise déjà développée.

L'évaluation formule un grand nombre de recommandations : 63 au total, regroupées sous six grandes conclusions. La DGD en accepte la majorité et prévoit plusieurs actions concrètes, notamment :

- **Créer une guidance sur l'approche Nexus HDP**, pour mieux illustrer comment la mettre en œuvre dans la coopération belge ;
- **Renforcer l'analyse des contextes fragiles** et la coherence de nos appuis, grâce à un outil appelé « note d'orientation pays » ;
- **Intégrer l'approche Nexus HDP** dans les programmes de coopération gouvernementale et non gouvernementale ;
- **Tenir compte de la sensibilité aux conflits** dans les projets financés, en comprenant mieux les dynamiques locales et en soutenant des actions en faveur de la paix.

En revanche, la DGD ne prévoit pas de créer un nouvel instrument spécifique pour financer des projets Nexus HDP. Elle considère que cette approche est avant tout une manière de travailler ensemble de façon plus cohérente et complémentaire, et non un type de projet à financer séparément. Créer un instrument dédié risquerait de fragmenter les efforts au lieu de les unir.

Enfin, la DGD s'engage à mettre en œuvre ces actions en collaboration étroite avec ses partenaires de la coopération au développement et de l'aide humanitaire.

Réponse aux recommandations

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
R1 Investir davantage dans une meilleure compréhension de la fragilité et dans sa mise à profit pour renforcer l'efficacité transformatrice de la coopération belge.					
R1.1 Passer d'une maîtrise de risques à un paradigme de compréhension de la fragilité : 1. Meilleure compréhension des causes profondes 2. Développement d'outils et pratiques 3. Actualisation rapide des analyses	**Partiellement accepté** : Les pratiques d'analyses contextuelles dépassent déjà largement le cadre des risques. Des analyses plus holistiques et partagées pourraient cependant contribuer à une meilleure compréhension de la complexité des dynamiques de fragilité.	Renforcer les mécanismes d'analyse de contexte conjoints et holistiques.	Poursuivre le pilotage de la note d'orientation pays. Inciter les ACNG à conduire l'analyse contextuelle commune	Courant 2025 Courant 2025	D5.2 (avec DGEO, D5.1, D0.1, postes) DGEO
R1.2 Consolider et développer des synergies et partenariats en vue d'une compréhension solide et partagée de la fragilité : 1. Renforcer les rôles des partenaires locaux dans l'analyse contextuelle 2. Collaborer avec d'autres acteurs internationaux 3. Eviter des doublures	**Accepté :** 1. Le rôle et la place des acteurs locaux dans la compréhension des dynamiques doivent être renforcés. 2. Il existe déjà des initiatives communes d'analyse de contexte auxquelles la BE prend part, comme les RPBA/PPBA (NU/BM/UE), les analyses de conflit de l'UE, etc. Ces synergies sont à encourager. 3. Il y a un besoin d'un meilleur partage et mise en commun des rapports d'analyses. Vue la capacité limitée de la DGD et des postes en matière de ressources humaines, ces	Valoriser l'expertise locale et les études existantes dans les processus d'analyse de contexte. Prendre part aux initiatives multi-bailleurs d'analyse de contexte. Renforcer la place des acteurs locaux dans l'outil FRAME.	Intégrer les études locales et existantes dans l'analyse et la réflexion pour la note d'orientation pays. Identification des initiatives UE, NU, BM, … dans les pays partenaires.	2025-2026 Continu	D5.2 (avec DGEO, D5.1, D0.1 et postes) Postes, DGEO

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
	analyses sont une bonne base de départ.				
R1.3 Renforcer les compétences et capacités en analyse contextuelle et en compréhension de la fragilité : 1. Développer les compétences chez les acteurs et leurs partenaires 2. Réfléchir à une ressource humaine spécialisée, faisant partie de l'équipe de l'ambassade ou d'Enabel, en appui aux acteurs et partenaires	**Partiellement accepté :** - Les capacités existent déjà, tant au niveau de la DGD, des ambassades et des partenaires. Une attention continue est requise pour le maintien à niveau de ces capacités. - L'analyse et la facilitation des collaborations font fondamentalement partie des tâches des collaboratrices et collaborateurs à la DGD et en poste.	Disposer de ressources humaines à la DGD et en poste ayant les capacités en analyse et compréhension de la fragilité	Organiser des / participer aux formations	Continu	D5.2, D0
R1.4 Assurer la mise à profit de cette compréhension de la fragilité pour une meilleure efficacité transformatrice de la coopération belge en contextes fragiles : 1. Partager des connaissances, des apprentissages et de bonnes pratiques (success stories) 2. Faciliter l'innovation	**Accepté** : - La culture d'apprentissage et d'innovation est importante pour pouvoir répondre de façon adéquate aux défis et aux opportunités.	Disposer d'une « guidance Nexus HDP » qui intègre des exemples concrets et des bonnes pratiques. Mettre à profit les réseaux INCAF, GovNet et DAC-UN Dialogue pour la promotion et le partage des expériences et des connaissances	Développer une « guidance Nexus HDP ». Partage des échanges et apprentissages au sein des réseaux (par telop, Sharepoint) et préparation de présentations pour alimenter les discussions.	Premier draft pour fin 2025 Continu	D5.2 (en collaboration avec services et partenaires) D5.2

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
		dans les deux sens.			
R1.5 Investir dans une capacité accrue d'anticipation à la gestion des crises politiques ou sécuritaires : 1. Anticiper des évolutions et explorer des scénarios pour la poursuite de l'engagement 2. Utiliser des critères d'engagement et de désengagements et de protocoles décisionnels	**Partiellement accepté :** - Il est important de tenter d'anticiper des tendances et des évolutions, tout en sachant que des crises politiques et sécuritaires sont parfois imprévisibles ; - Chaque contexte est différent : il est impossible d'utiliser des critères précis d'engagement et de désengagement de façon mécanique. Il faudra cependant travailler sur des principes d'engagement et sur une préparation à la prise de décisions, tout en prenant en compte les coûts élevés d'un désengagement. - La DGD participe activement aux réflexions internationales au niveau de l'UE (principes d'engagement élaborées sous la présidence BE en 2024) et de l'OCDE/CAD (menu of options INCAF/GovNet)	Inclure une partie prospective dans l'analyse en préparation des notes d'orientation pays. Participer activement aux réflexions internationales sr les principes et les modalités de rester engagés.	Inclure une partie prospective dans l'analyse en préparation des notes d'orientation pays Contribuer à l'application au contexte belge des principes de rester engagés développé au sein de l'UE et de l'OCDE-CAD	Courant 2025 Fin 2025	D5.2 (avec DGEO, D5.1, D0.1, postes) D5.2 (avec DGEO, D2.3 et postes)
R2 Consolider et poursuivre la promotion d'une culture de la flexibilité, du dialogue et de recherche de synergies et de partenariats par les acteurs de la coopération belge.					

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
R2.1 Continuer à promouvoir et à consolider une culture de flexibilité et d'adaptabilité : 1. Répondre aux défis évolutifs et aux opportunités qui se présentent 2. Eviter de nouvelles rigidités au niveau de la règlementation	Accepté : - Confirmation de la pertinence de la culture actuelle de flexibilité et d'adaptabilité	Continuer à promouvoir la culture de flexibilité et d'adaptabilité.	Veiller à maintenir les modalités flexibles dans et entre les nouveaux programmes Enabel, ACNG, humanitaires.	Continu	DGEO, D5.1
R2.2 Evoluer vers moins de lourdeur et plus de flexibilité dans la passation de marchés : 1. Envisager des mécanismes d'exception (limites, seuils) 2. Plaider pour plus de flexibilité)	Refusé : - La DGD ne peut déroger à la réglementation belge et européenne en matière de marchés publics, mais assure un suivi des discussions en cours actuellement au niveau UE.	NA	NA	NA	NA
R2.3 Réduire la lourdeur et augmenter la flexibilité du mécanisme « Subsides » d'Enabel	NA	NA	NA	NA	NA
R2.4 Consolider et consciemment poursuivre les progrès et les efforts des acteurs financés par la Belgique en matière de recherche de synergies, de complémentarités et de partenariats : 1. Promouvoir une culture de dialogue et de partenariats 2. Promouvoir des approches intégrées et des objectifs communs entre ACNG et entre ACNG/Enabel 3. Renforcer la synergie entre acteurs BE et autres acteurs internationaux	Accepté : - Confirmation de la pertinence de la dynamique actuelle de recherche de complémentarités - Les synergies et partenariats ne devraient pas se limiter aux acteurs belges et sont également recherchés avec d'autres acteurs et bailleurs (par exemple dans le cadre des Team Europe Initiatives)	Continuer à promouvoir la recherche de synergies, de complémentarités et de partenariats.	Promouvoir les complémentarités et synergies au sein des CSC (y compris avec Enabel et acteurs humanitaires) et avec d'autres acteurs. Continuer l'exploration de l'outil note d'orientation pays.	2025-2026 2025-2026	DGEO D5.2 (avec DGEO, D5.1, D0.1, postes)

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
4. Valoriser la « note d'orientation pays » : réflexion sur les priorités stratégiques, programmation coordonnée et partenariats multi-acteurs					
R3 Prioriser les approches intégrées et les partenariats de longue durée visant à renforcer les mécanismes et les capacités de résilience dans des localités et territoires spécifiques, tout en adoptant une « approche multi-ancrage »					
R3.1 Se focaliser sur des territoires pour un investissement stratégique de la coopération belge dans un développement multisectoriel et multiprogramme de longue durée, au-delà de la logique projet : 1. Territorialisation : concentration géographique, continuité dans la durée, approche multisectorielle 2. Promouvoir des synergies programmatiques territoriales entre ACNG (+ Enabel), au sein des CSC et par des appels à propositions territoriales 3. Faciliter des synergies avec acteurs locaux et internationaux 4. Réaliser l'appui territorial selon une approche Nexus HDP	Accepté : - Cette approche territoriale se met déjà en œuvre dans plusieurs pays partenaires. - Voir R2.4 pour les complémentarités et les synergies entre acteurs.	Continuer à promouvoir une approche territoriale intégrée, des complémentarités et synergies, et l'approche Nexus HDP.	Exploration de l'intégration du Nexus HDP dans le schéma de présentation des prochains programmes ACNG. Exploration de l'intégration du nexus HDP dans les prochaines lettres d'instruction de la coopération gouvernementale	2025, continu	D5.2, DGEO
R3.2 Valoriser une approche « multi-ancrage » à différents niveaux, du local au national, et dans des dimensions tant techniques que politiques : 1. Lien entre programmes territoriaux et collaborations au niveau intermédiaire et central	Accepté : - Cette approche « double-ancrage » ou « multi-ancrage » se met déjà en œuvre dans plusieurs pays partenaires.	Continuer à promouvoir une approche « multi-ancrage »	Promotion de l'approche multi-ancrage dans les prochaines programmations selon la pertinence contextuelle, les		DGEO

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
2. Soutenir les dialogues thématiques ou sectoriels : levier, apprentissage, visibilité, mise à échelle	- Généralement les mécanismes de coordination et de dialogues dans lesquels la Belgique s'engage au niveau national sont en lien avec les thématiques principales des programmes sur le terrain.	Continuer à s'engager dans des cadres de dialogue sectoriel et thématiques	valeurs ajoutées respectives des acteurs et leurs rôles complémentaires.		Postes
R3.3 Développer, documenter et partager les bonnes pratiques et leçons apprises associées aux approches territoriales	Accepté : - Les approches « territoriale » et « multi-ancrage » sont à valoriser, par exemple dans la « guidance Nexus HDP »	Disposer d'une « guidance Nexus HDP » qui intègre des exemples concrets et des bonnes pratiques.	Elaborer un premier draft de la « Guidance Nexus HDP ».	Fin 2025	D5.2 (en collaboration avec services et partenaires)
R4 Valoriser les bonnes pratiques et savoir-faire locaux et appuyer le rôle des acteurs nationaux et locaux (autorités publiques et coutumières, associations, OSC, acteurs économiques, etc.) ainsi que des jeunes à travers une valorisation des capacités endogènes de résilience, de transformation, de cohésion sociale et de médiation / prévention des conflits					
R4.1 Valoriser systématiquement le rôle des autorités territoriales (du niveau local au niveau provincial/régional) dans l'analyse des besoins et des facteurs de vulnérabilité, dans la planification et la gestion des mécanismes de résilience	Partiellement accepté : - L'approche territoriale intégrée donne une place centrale aux acteurs du territoire, c'est-à-dire les autorités locales, mais aussi les autres acteurs (services publics déconcentrés, société civile, leaders religieux et coutumiers, secteur privé, etc.) et à leur compréhension des défis et des opportunités. - L'approche est à mettre en œuvre par les acteurs	NA	NA	NA	NA

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
	(Enabel, ACNG) : la recommandation n'engage pas réellement la DGD.				
R4.2 Valoriser les partenaires nationaux et locaux dans la prise de décision programmatique et stratégique, ainsi que via une responsabilisation financière des organisations de la société civile : 1. Promouvoir des approches participatives et adaptatives (définition large des objectifs, analyse conjointe et itérative, prise de décision conjointe) 2. Intégrer les partenaires locaux dans les groupes de travail liés aux CSC 3. Améliorer l'accès direct aux financement internationaux par les OSC nationales et locales 4. Intégrer la valorisation des OSC nationales et locales via un programme de subsides par Enabel ou ACNG 5. Investir dans des partenariats évolutifs avec les organisations nationales et locales	Partiellement accepté : - Des approches participatives et adaptives existent déjà, mais pour une réelle participation des partenaires nationaux et locaux il y faut un changement de paradigme (« shift the power ») - La DGD participe aux réflexions internationales sur la localisation de l'aide et le locally-led development (LLD) - Pour la DGD, un financement direct à une OSC nationale ou locale, reste exceptionnel car nos systèmes et procédures ne s'y prêtent pas. - Lors de l'accréditation des ACNG, la DGD vérifie leur politique de partenariat selon des critères défini par le cadre légal. Cette politique permet des relations de partenariat équitables basées sur la confiance et l'apprentissage mutuel.	Participer activement aux réflexions internationales sur la localisation et le LLD et en tirer des apprentissages pour la DGD. Intégrer la localisation dans les programmes humanitaires des ONG belges Examiner les entraves au financement direct aux OSC nationales et locales.	La DGD s'inscrit dans la démarche internationale pour la localisation et appuie les analyses sur le LDD La localisation est proposée comme un principe fondamental dans la nouvelle stratégie humanitaire belge. Ceci impactera les programmes humanitaires 2025-2026 des ONG belges, en recherchant une plus grande implication et en renforçant les partenariats avec les acteurs locaux de l'aide humanitaire.	2025	D5.2 (en collaboration avec D5.1, DGEO, postes) D5.1

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
R4.3 Eu égard des tendances démographiques actuelles et des liens entre jeunesse et fragilité, concevoir la participation active des jeunes comme une thématique transversale et multisectorielle : 1. Engagement des jeunes dans la gouvernance, la médiation, la gestion de conflits 2. Intégrer des trajets d'expériences pour des jeunes à travers les équipes de la coopération belge 3. Appuyer des initiatives d'entrepreneuriat orienté impact positif dans des secteurs du futur 4. Soutenir la participation et la représentation des jeunes dans des cadres de dialogue stratégique sectoriel et thématique	Partiellement accepté : - Il existe déjà une attention particulière portée au rôle des jeunes, en matière d'éducation, mais aussi emploi/entreprenariat (skills and jobs). L'implication des jeunes en tant qu'acteurs de paix se fait également. La jeunesse est une priorité pour le ministre. - Au niveau de la DGD et des postes, les possibilités de stages des jeunes sont limitées (et doivent faire partie de leur curriculum d'étude) - Les cadres de dialogue sectoriel et thématique multi-acteurs sont organisés par le pays partenaire. Notre influence sur leur composition est limitée.	Maintenir la jeunesse en tant que cible particulière et transversale dans les politiques et programmes de la DGD.	Continuer l'attention particulière au rôle actif des jeunes au sein de la DGD.	Continu	
R4.4 Appuyer et renforcer les mécanismes et les acteurs de la résilience locale, avec un focus spécifique sur le renforcement de la cohésion sociale et sur la médiation et la prévention des conflits : 1. Appuyer et valoriser le rôle des autorités locales	Accepté: - Les autorités locales et les autres acteurs locaux jouent déjà un rôle important dans les programmes de la coopération belge. Appuyer la gouvernance locale est fondamental.	Intégrer la sensibilité au conflit dans toute intervention humanitaire et de développement financée par la Belgique dans des contextes	Organiser des/ participer aux formations « sensibilité aux conflits » pour les collaboratrices et collaborateurs DGD	Juin 2025 2025	D5.2 DGEO, D5.1, D2

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
2. Assurer une bonne compréhension des sources de tension et des mécanismes de résilience (analyse sensibles aux conflits, genre, diversité et inclusion des minorités, changement climatique, problématique foncière, réinsertion des combattants, gestion des ressources naturelles, etc.) 3. Appuyer des interventions adaptatives ayant un potentiel significatif en vue de diminuer les causes de tensions et augmenter la cohésion sociale 4. Développer des compétences de médiation et de maîtrise de conflits	- La DGD reconnaît l'importance de comprendre les dynamiques de conflits et de l'intégration systématique de la sensibilité au conflit dans les interventions. - La DGD est convaincue que toute intervention en contexte fragile doit non seulement « ne pas nuire », mais aussi contribuer à une paix positive. - Des formations afin de renforcer les compétences de la DGD, des postes et des acteurs ont déjà eu lieu et sont encore prévues (programme SFCG)	fragiles, lors des analyses de contexte, de la conception des programmes et de leur mise en œuvre. Aller au-delà du principe « do no harm » pour maximiser les résultats positifs en matière de paix à travers des actions de « soft peace » qui renforcent la cohésion sociale, le dialogue, des mécanismes de prévention et de gestion de conflits, etc.	Examiner comment mieux intégrer la sensibilité aux conflits dans les nouveaux programmes.		
R5 Investir davantage dans la réalisation effective et l'amélioration continue de l'approche Nexus HDP au sein de la coopération au développement et de l'aide humanitaire belge					
R5.1 Développer les connaissances et apprentissages liés au Nexus HDP au sein et à travers la coopération belge : 1. Documenter et partager les apprentissages des acteurs belges	Accepté: - Ces recommandations font déjà partie du mandat du service D5.2 « fragilité et nexus » créé en 2023, notamment en ce qui concerne l'appui à une opérationnalisation du	Continuer la mise en œuvre du mandat du service D5.2, en consultation avec les autres directions de la	Elaborer un premier draft de la « Guidance Nexus HDP ».	Fin 2025	D5.2 (en collaboration avec services et partenaires)

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
2. Promouvoir le développement de compétences des acteurs et des partenaires 3. Développer une « Guidance Nexus HDP »	Nexus HDP par la DGD et ses partenaires, à travers des réflexions communes, des formations et une « guidance Nexus ». - La DGD a conçu et finance le Policy Supporting Programme Résilience et Fragilité en Action (PSP ReFrACT, 2023-2027) afin d'approfondir les connaissances et apprentissages	DGD et les partenaires. Mettre à profit le travail des chercheurs du PSP ReFrACT.			
R5.2 Intégrer des incitations et attentes programmatiques explicites relatives à des approches Nexus HDP dans les mécanismes et processus de programmation, par Enabel et par les ONG humanitaires, de développement et de paix ; en phase avec ce qui est déjà envisagé et en préparation par la DGD : 1. Promouvoir la cohésion sociale et la sensibilité aux conflits comme exigence 2. Favoriser les complémentarités entre acteurs dans des « initiatives Nexus HDP »	Partiellement accepté : - Le Nexus a été intégrée dans les lettres d'instruction pour la formulation des nouveaux portefeuilles Enabel, là où cela est pertinent. - Le Nexus HDP est déjà intégré dans la préparation des nouveaux cadres stratégiques communs géographiques et son intégration dans la préparation des programmes ACNG est en cours. - Un groupe de travail DGEO-D5 sur le Nexus HDP examine comment mieux aligner les programmes humanitaires et de	Continuer à inciter les partenaires à s'inscrire dans une approche Nexus HDP	Echanges réguliers avec Enabel, les fédérations sur l'approche Nexus HDP	Continu	D5.2 (avec DGEO et D5.1)

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
	développement, dans la recherche de plus de cohérence et de complémentarité - Voir R4.4 pour le point sur la sensibilité aux conflits - La DGD n'envisage pas de mettre en place des « initiatives Nexus HDP » isolées et ad hoc.				
R5.3 Dans des contextes de crise récurrente, envisager un instrument de financement supplémentaire et spécifique à 5 ans pour des interventions humanitaires avec une forte composante Nexus HDP : 1. Evoluer vers des financements humanitaires sur 5 ans en harmonie avec les programmes de développement pour valoriser l'approche Nexus 2. Exiger un % minimum du budget affecté à des activités ou résultats en lien avec une approche Nexus HDP en synergie avec des acteurs de développement et de la paix.	Refusé : - Le Nexus HDP n'est pas un instrument de financement, mais un mindset, une manière de mieux travailler ensemble pour plus de cohérence, complémentarité et coordination. Chaque acteur y contribue selon son avantage comparatif et selon son propre mandat. La DGD travaille donc à intégrer cette approche Nexus HDP dans les différents instruments existants - Un instrument de financement Nexus risque de créer un petit silo supplémentaire, et n'incitera pas les acteurs humanitaires, de développement et de paix	NA	NA	NA	NA

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
	à s'inscrire dans une approche Nexus. - La situation budgétaire ne permet pas de créer de nouveaux instruments de financement.				
R6 Innover et redynamiser l'appui au développement des structures de l'État et aux politiques sectorielles ou thématiques & appliquer un nouveau concept de collaboration avec les autorités (centrales) en situation de fragilité et de tensions politiques.					
R6.1 Évoluer vers des appuis institutionnels montés comme un réel partenariat respectueux, basé sur le dialogue, la confiance et aussi les désaccords	Partiellement accepté : - Ce partenariat de proximité, caractérisé par le respect mutuel et le dialogue, est depuis longtemps au cœur de la coopération belge. - Les situations de tensions politiques (politically constrained situations) sont justement définies par l'impossibilité ou la grande difficulté de mener un dialogue constructif.	Continuer à investir dans des relations constructives et respectueuses de partenariat		Continu	DGEO / postes
R6.2 Appuyer le renforcement des rôles régaliens de l'État, tout en stimulant davantage de synergies entre le secteur public et d'autres acteurs socio-économiques : 1. Investir dans le développement professionnel de jeunes cadres et d'agents publics 2. Ciblage en fonction des besoins prioritaires au pays et des demandes des autorités nationales	Partiellement accepté : - Ceci est effectivement le rôle de notre agence Enabel, en appui du secteur public tout en impliquant d'autres acteurs, en réponse aux besoins et demandes du pays partenaire - En lien avec l'approche territoriale, Enabel appuie	Demander à Enabel de continuer à jouer ce rôle d'appui au service public.	Intégrer l'appui institutionnel d'Enabel à travers les lettres d'instruction de la coopération gouvernementale.	Continu	DGEO

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
3. Promouvoir la subsidiarité, l'efficacité et la responsabilisation des services publics via la déconcentration/ décentralisation et via des mécanismes de redevabilité 4. Appuyer une implication des secteurs parapublic, non-gouvernemental, privé dans la délivrance de services	la déconcentration/la décentralisation				
R6.3 Appuyer des cadres de dialogue en rapport avec (la conception et le pilotage de la mise en œuvre) de stratégies et politiques sectorielles ou thématiques : 1. Adopter une approche inclusive qui implique toutes les parties prenantes dans les dialogues sectoriels et thématiques 2. Limiter les ambitions en fonction des forces comparatives de la coopération : ciblage en lien avec le travail de terrain, masse critique suffisante, …	Partiellement accepté : - Comme mentionné sous R4.3, ce n'est pas à la BE de déterminer qui est impliqué dans les cadres de dialogue organisés par le pays partenaire. Le poste peut cependant consulter les parties prenantes afin d'alimenter sa position et ses contributions. - Dans la plupart des pays partenaires, une multitude de cadres de dialogue et de mécanismes de coordination existe : les postes font déjà des priorités en fonction de la valeur ajoutée de notre coopération. La note d'orientation pays peut faciliter ces choix.	Cibler de façon plus stratégique les cadres de dialogue sectoriels et thématiques dans lesquels la BE s'engage.	Cartographier les engagements des postes dans les mécanismes de dialogue et de coordination.		DGEO

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
R6.4 Il importe que la coopération belge investisse davantage dans le recrutement, le développement et la rétention de ressources humaines compétentes pour mettre en œuvre la recommandation R6, liée au développement institutionnel et à l'engagement avec des autorités en situation de fragilité politique	Accepté : - Les ambitions de coordination et d'engagement actif dans des mécanismes de dialogue politique sectoriel et thématique demandent des ressources humaines en quantité et qualité suffisante, surtout en poste	S'assurer d'équipes « coopération » de qualité en poste dans les pays partenaires	En fonction des moyens disponibles, examiner la disponibilité et les besoins dans des postes spécifiques et plaider pour l'envoi de personnel avec profil adéquat ou le recrutement local.	Continu	D0
R6.5 Affiner et appliquer un nouveau concept de collaboration avec les autorités (centrales) en situation de fragilité et de tensions politiques : 1. Maintenir les canaux de communications ouverts pour un dialogue avec les autorités 2. Clarifier que « dialogue » et « appuis » où des ouvertures pour un partenariat respectueux existent, ne sous-entend pas « reconnaissance » ou « alignement politique » 3. Eviter des concepts binaires et prendre en compte toutes les dimensions des relations entre Etat et populations 4. Développer les ressources humaines et les capacités à s'engager avec des autorités en situation de fragilité et de tensions politiques	Partiellement accepté : - Les situations de tensions politiques (politically constrained situations) sont justement définies par l'impossibilité ou la grande difficulté de mener un dialogue constructif. Il importe de maintenir les canaux ouverts pour pouvoir profiter d'opportunités à venir. - La BE reste engagée avec sa coopération gouvernementale dans plusieurs contextes politiquement contraints, alors que d'autres donateurs se retirent. La BE y utilise une approche nuancée dans les contacts	Continuer à participer aux réflexions UE et OCDE sur le « staying engaged » et traduire les principes et modalités vers le contexte de la coopération belge. Mettre en avant les résultats, l'expertise et la plus-value de la BE en situation de fragilité, mais également les risques, pour permettre une			D5.2 (avec D2.3 et DGEO) DGEO

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
	avec l'Etat à plusieurs niveaux. - La BE a élaboré des principes d'engagement pour le Team Europe pendant sa présidence de l'UE et est également activement engagé dans INCAF et GovNet pour développer des principes et un menu d'options pour faciliter les décisions au niveau de l'OCDE/CAD	prise de décision basée sur des arguments solides (evidence).			
R6.6 Développer une approche proactive de communication auprès du monde politique et des citoyens en Belgique : 1. Communiquer sur l'importance (y compris de la coopération gouvernementale) de rester engagé dans des pays en situation de fragilité et/ou affectés par des conflits. 2. Développer une stratégie de communication politique et publique sur les risques de la non-intervention, sur l'importance de renforcer les mécanismes et acteurs locaux, sur l'importance de développer les structures de l'Etat et leur gouvernance et redevabilité, et sur le fait de garder ouvert un	Accepté : - La DGD reconnaît que la communication politique et publique est essentielle pour rester engagée dans des situations politiquement complexes.	Développer une stratégie de communication sur l'importance de rester engagé en cohérence avec la nouvelle stratégie du SPF en matière de communication.	Examiner les possibilités et modalités de communication.	2025-2026	D5.2, D0, COM

Recommandation	Management response	Objectif	Etape suivante, activité, décision	Date ou délais de mise en œuvre	Service(s) et/ou personne(s) responsable(s)
dialogue permet d'être mutuellement critique.					