



Rapport d'exécution 2019 de la
Convention de mise en œuvre entre
l'Etat belge et Enabel portant sur
l'affectation du montant annuel prévu
pour le renforcement de la
coopération gouvernementale

BEL1901711

23/06/2020

Contents

1	CONTEXTE	3
2	DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DES 3 TÂCHES EN REGARD DES RÉSULTATS VISÉS ET DÉCRITS DANS LA STRATÉGIE.	4
2.1	Stratégie	4
2.1.1	<i>Conception</i>	4
2.1.2	<i>Réalisation</i>	4
2.2	Prospection, préparation et contractualisation.....	7
2.2.1	<i>Travaux exécutés</i>	7
2.2.2	<i>Description de l'organisation interne</i>	7
2.3	Accompagnement, suivi et évaluation.....	9
3	ANALYSE TRANSVERSALE DES LEÇONS APPRISSES AU TRAVERS DES MISSIONS POUR MANDANTS TIERS	10
4	RAPPORTAGE FINANCIER : UN SUIVI BUDGÉTAIRE, UN APERÇU DES DÉPENSES PAR TÂCHE DE L'ARTICLE 5, PARA 6 DE LA LOI, ET PAR MISSIONS POUR TIERS	12
5	RÉSULTAT FINANCIER ANNUEL DES MISSIONS POUR TIERS VISÉES À L'ARTICLE 9 DE LA LOI ..	13
6	ANNEXES.....	14
6.1	Annexe: portefeuille de mission pour tiers en exécution (31/12/2019) Error! Bookmark not defined.	
6.2	Annexe: liste des opportunités en cours de prospection au 31/12/2019	18
6.3	Annexe: états financiers	21

1 Contexte

La Convention de mise en œuvre (CMO) entre l'Etat belge et Enabel portant sur l'affectation du montant annuel prévu pour le renforcement de la coopération gouvernementale a été signée le 14/11/2019. La CMO commence le 1er janvier 2019 et se termine le 31 décembre 2022.

Son article 5 prévoit que le rapportage comprend :

1. Une description et une analyse de la mise en œuvre des 3 tâches (stratégie ; prospection, préparation et contractualisation ; accompagnement, suivi et évaluation) en regard des résultats visés et décrits dans la stratégie.
2. Une analyse transversale des leçons apprises au travers des missions pour mandants tiers
3. Un rapportage financier : un suivi budgétaire, un aperçu des dépenses par tâche de l'article 5, para 6 de la loi, et par missions pour tiers
4. Le résultat financier annuel des missions pour tiers visées à l'article 9 de la loi
5. En annexe, une liste complète des missions pour tiers dont les travaux ont fait l'objet de financements de la présente convention.

Pour les besoins du rapportage, le scope et définitions suivantes ont été appliquées :

- Les années considérées dans l'analyse sont celles des dates de signatures des contrats. Cette date peut différer de la date de début de mise en œuvre de quelques semaines ou mois selon les cas. Etant donné la diversité des situations, et que le travail de GP consiste à piloter et accompagner le processus depuis l'identification d'une opportunité jusqu'à la contractualisation, c'est cette date qui a été choisie comme objet de mesure.
- Concernant les budgets des interventions pour tiers (cf. annexes 1 et 2), une partie plus ou moins importante peut déjà avoir été exécutée. Il s'agit en effet des budgets contractuels.
- Un avenant budgétaire à un contrat est considéré comme une mission nouvelle (circuit de décision et de signatures similaire à un nouveau contrat).
- Le présent rapport présente une vue sur base des informations disponibles au 31 décembre 2019.
- Les prestations réalisées par Enabel pour Finexpo ne sont pas considérées ici.

2 Description et analyse de la mise en œuvre des 3 tâches en regard des résultats visés et décrits dans la stratégie.

Cette section donne une description et analyse de la mise en œuvre des 3 tâches reprises dans la CMO en regard des résultats visés et décrits dans la stratégie : tâches relatives à la stratégie ; à la prospection, préparation et contractualisation ; à l'accompagnement, suivi et évaluation.

2.1 Stratégie

2.1.1 Conception

Au niveau de sa conception, la stratégie, initialement validée par le CA de juin 2017, représentée et validée par le CA de février 2018 (nouvelle composition) a été revue et validée à nouveau lors du CA du 24 avril 2019. Les changements concernent principalement les éléments suivants :

- En termes de scope géographique, les orientations suivantes sont prises :
 - Assurer la continuité du développement des missions pour tiers entamée est un objectif premier: là où Enabel s'est établie (pays partenaires + Mauritanie + Gambie + RCA) ou sur le point de l'être (Guinée Bissau et Jordanie), il reste souhaitable de conclure de nouvelles opportunités.
 - En Afrique du Nord, le développement d'Enabel au Maroc, en Algérie et en Tunisie (forte demande et opportunités avec EUDEL), est une approche cohérente, et en phase avec une tendance générale des acteurs européens.
 - D'autres pays peuvent faire l'objet, mais de manière uniquement réactive, de nouvelles missions pour tiers, pour autant que 1) cela concerne un domaine d'expertise reconnu d'Enabel (donc pas les missions « exploratoires »), que 2) cela répond à un intérêt belge (soutien explicite de la DGD et/ou Affaires Etrangères) et 3) que les risques liés à la mise en œuvre sont jugés suffisamment maîtrisés par Enabel.
- Types de projets : Enabel privilégie un équilibre dans lequel 2/3 du portefeuille est constitué de projets « d'envergure », dont la durée d'exécution et le budget sont respectivement de l'ordre de minimum 48 mois et 10 millions d'euros. Ces projets sont liés aux domaines prioritaires et d'expertise de la coopération belge. Enabel continue par ailleurs, pour 1/3 du portefeuille, à se renouveler de manière continue en exécutant des projets « exploratoires » (moins de 3 millions d'euros) qui présentent une dimension politique, stratégique ou technique forte, et sont particulièrement novateurs en termes de thématiques et/ou de partenariats, et des projets de nature « intermédiaire » (entre 3 et 10 millions d'euros)
- Bailleurs : une analyse est en cours des possibilités offertes par d'autres bailleurs, avec un focus sur les "middle-sized donors" (NL, S, N, CA, I, CH, DK, S, L, IE). En ce qui concerne 2019-2020 la volonté est de contracter avec USAID/DFID (approche anglo-saxonne), avec un bailleur nordique (SIDA par ex.), avec un ou deux grands fonds (type Global Financial Facility), avec une Fondation (à titre expérimental) et en délégation d'autres agences publiques européennes.
- Détachement : un expert sera détaché au sein de DEVCO (unité géographique) en 2019, en complément du détachement auprès de la PermRep depuis novembre 2018.

2.1.2 Réalisation

Au niveau de sa réalisation, le cadre stratégique pour le développement de missions pour tiers est globalement bien respecté.

Les 3 indicateurs de volumes financiers réalisés sont supérieurs aux objectifs, comme l'indique le tableau suivant qui reprend les informations au 31 décembre 2019:

Stratégie MpT	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Portefeuille total en exécution (plan)	66	120	165	225	255	300	345
Réalisé (16-19)	66		245	358			
Dépenses annuelles MpT	11	20	30	41,25	56,25	63,75	75
Réalisé (16-19)	11	23	29	46			
Volume budget nouveaux contrats signés	42	57	63	65	72	102	108
Réalisé (16-19)	42	70	127	135			

En ce qui concerne plus spécifiquement l'année 2019, on aperçoit que :

	Ambitions stratégie MpT		Portefeuille au 31/12/2019	
	Meur	%	Meur	%
Portefeuille en exécution	225	na	358	na
Pays partenaires	191	85%	310	87%
Hors pays partenaires	34	15%	48	13%
Financement UE	202,5	90%	319	89%
Autres bailleurs	22,5	10%	39	11%

Le premier constat est que **la mise en œuvre de la stratégie permet de développer des partenariats stratégiques avec des bailleurs tiers** et en particulier la Commission Européenne pour **renforcer l'impact de la coopération belge**. En effet, elle permet de mobiliser des moyens conséquent en **compléments des interventions bilatérales pour renforcer, étendre ou poursuivre les acquis de ces dernières et donc toucher un plus grand nombre de bénéficiaires**.

En termes quantitatifs, le scénario initialement développé prévoyait une croissance importante du portefeuille de missions pour tiers. Le volume des dépenses devait avoisiner 75 millions d'euros en 2022 (11 millions d'euros en 2016). Quant au portefeuille en cours d'exécution, il devait passer d'un montant de 66 millions d'euros en 2016 à près de 345 millions d'euros en 2022.

La réalisation de la croissance est en avance sur les objectifs fixés (358 Meur en portefeuille en cours d'exécution, contre 225 Meur visés, pour fin 2019). Les perspectives pour 2020 montrent une poursuite de cette croissance bien que la crise liée à l'épidémie internationale de COVID19 puisse avoir un impact sur ces chiffres (estimation de signature de 24 nouveaux contrats pour un budget global de 115 Meur, contre 72 visés). Les **principales raisons de cette croissance progressive** sont reprises ci-dessous:

- Le **soutien financier de l'Etat belge** pour développer les partenariats avec des bailleurs tiers (CMO) mais aussi la collaboration renforcée avec la DGD et les ambassades;
- L'acquisition par **Enabel d'un statut de partenaire stratégique pour la mise en œuvre de la politique de développement de la Commission européenne** ;
- La **reconnaissance croissante de l'expertise d'Enabel et de la Belgique acquise dans le cadre des interventions bilatérales dans un certain nombre de secteurs** et le souhait de l'UE et d'autres bailleurs de contribuer à renforcer l'impact des interventions belges et d'augmenter leur visibilité (en particulier certains Etats membres de l'Union européenne et les entités régionales belges).

Sur le plan géographique, le **portefeuille en exécution est largement centré sur les 14 pays partenaires de la coopération gouvernementale belge (87%)**, avec des ouvertures vers certains pays voisins des pays partenaires en accord avec le Cabinet du Ministre de la coopération et en tenant compte des intérêts de la Belgique (Approche Globale belge 3DLO).

La **diversification des bailleurs est en cours avec des partenariats établis avec 5 nouveaux bailleurs en 2019**. Cela a permis de parvenir fin 2019 à une proportion de **11% du portefeuille financé par d'autres bailleurs que le Commission européenne**.

Répartition géographique

Sur le plan géographique, le portefeuille en exécution est largement centré sur les 14 pays partenaires de la coopération gouvernementale belge (87%), avec des ouvertures vers des pays voisins (Gambie, Mauritanie, RCA, Jordanie, Guinée-Bissau et Tunisie). La répartition en volume entre pays est inégale puisque le portefeuille varie de 2 millions (RWA) à 82 millions euros (BDI) (voir annexe 3). Par contre, chaque pays d'action fait l'objet de 1 à 5 missions pour tiers en exécution (Sauf TAN). Sur le plan de l'importance des volumes, les pays suivants présentent les budgets les plus importants pour des interventions mises en œuvre en partenariat avec des bailleurs tiers : le Burundi, la Guinée Conakry, la Mauritanie et, dans une moindre mesure le Mali, l'Ouganda et le Bénin.

Répartition bailleurs

En terme de partenariats avec les **bailleurs, la diversification est en marche avec notamment la signature de contrats avec 5 autres bailleurs que l'UE en 2019** : la Flandres, le CAFI (Initiative forêt en Afrique centrale), l'AFD, la GIZ et l'USAid. Les **instruments européens**, tous ensemble, **représentent 89 % du portefeuille actuel** (317 millions euros). **Les 9 autres bailleurs** (Flandres, CAFI, Région Bruxelles Capitale, AFD, GIZ, USAid, AIEA, Irish Aid) représentent un **11% du portefeuille actuel** (41 millions euro) contre 5% en 2018.

La Commission européenne est un bailleur reconnaissant la qualité des processus et l'expertise de Enabel (accréditation « 6 piliers »). Ce bailleur est relativement transparent et prévisible en termes d'opportunités de projets. Le processus de programmation pour la période 2021-2027, dans lequel la structure des outils de financements est en profonde révision, réduit la visibilité de sur ses intentions (thèmes, budgets, pays) pour le moment. Le cadre contractuel reste complexe, parfois sujet à interprétation, mais le volume de projets en exécution et en formulation a permis à Enabel de développer une expertise relativement pointue dans le suivi contractuel de ceux-ci, limitant les risques (notamment fiduciaires) pour Enabel. Il faut noter que la cellule Global Partnerships suit de près ce processus depuis mi-2019 en concertation avec la DGD. Elle vient ainsi en appui aux représentant-e-s résident-e-s, qui travaillent conjointement avec les ambassades, et aux cellules d'expertises (Est) pour **positionner au mieux Enabel et la Belgique sur la future programmation**.

Modalités contractuelles

En termes de **modalités contractuelles**, le portefeuille est quasi exclusivement composé de **contrats de coopération déléguée**, parfois gagnés dans des processus compétitifs ; il ne reste quasi aucun marché de services¹ dans le portefeuille, conformément à la stratégie.

Thématiques

En terme de **thématiques**, il est difficile de déduire une tendance sur base de la composition actuelle du portefeuille, ou du pipe en prospection. Nous pouvons noter toutefois que les projets signés en 2019 concernent des **secteurs pour lesquels l'expertise d'Enabel est de plus en plus reconnue : la santé, la lutte contre le changement climatique (incluant 'agriculture durable), la paix et la stabilité, le développement du secteur privé, la migration ou encore la formation professionnelle et la digitalisation**. A noter que plusieurs projets recouvrent plusieurs thématiques, qui ne sont pas mutuellement exclusives.

¹ Les marchés de services ont été contractés avant la décision sur la stratégie. Ils disparaissent du portefeuille une fois entièrement exécutés.

Processus de prospection

En ce qui concerne le **pipe de prospection et le choix des opportunités poursuivies**, le taux actuel de succès, observé sur une période de quasi 3 ans, est de l'ordre de 10% (rapport entre les opportunités identifiées, et celles effectivement contractées). **Beaucoup d'opportunités (50% sur un total mesuré de 190) sont assez rapidement écartées dans un processus d'intelligence collective** réunissant différentes compétences (expertise thématique, GP, expertise opérationnelle). Celles qui restent font l'objet de décision du ComDir (toujours), du cabinet du Ministre (parfois, dans son droit d'objection), et de variations d'orientation du bailleurs en cours de route (fréquent). Le travail de maturation est long, itératif et souvent complexe.

2.2 Prospection, préparation et contractualisation

2.2.1 Travaux exécutés

L'organisation interne pour l'identification, la préparation et la contractualisation des missions pour tiers est décrite dans la section suivante.

Ceci a été appliqué à toutes les opportunités suivies, et reprises dans les 2 listes en annexes.

En pratique, cela revient à de très nombreuses heures de travail pour :

- coordonner et mener des réunions de mises en commun d'information toutes les 2 semaines environ, avec les experts des différentes cellules thématiques concernées.
- Effectuer les travaux de lobby nécessaires, pour la cellule Global Partnerships et/ou les experts, selon les cas
- Effectuer les travaux et missions de formulation (experts), ainsi que les réunions de validation de qualité (plusieurs départements concernés)
- Effectuer les travaux de rédaction et négociation des termes des contrats (cellule Global Partnerships)

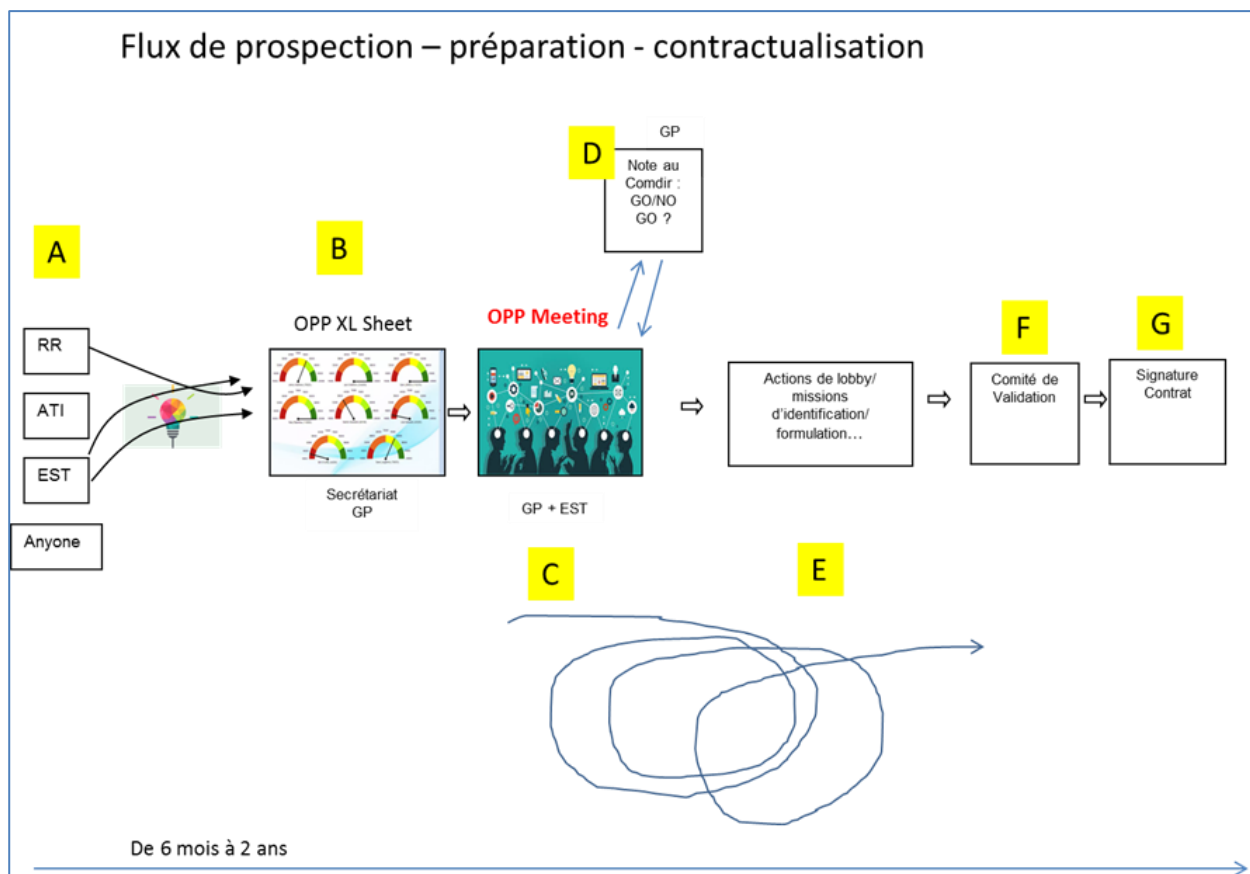
2.2.2 Description de l'organisation interne

Pour opérationnaliser la stratégie, dans un monde complexe, multi-acteurs et mouvant, il est nécessaire de disposer de mécanismes structurés pour, notamment :

- identifier et/ou de créer des opportunités,
- ensuite préparer leur description (identification & formulation),
- pour aboutir à une contractualisation.

Etant donné que les ressources sont limitées, un mécanisme de filtre est nécessaire, pour choisir les opportunités à préparer activement. Etant donné que les sujets sont complexes, ce filtre doit utiliser la puissance de notre intelligence collective.

La méthode actuelle, qui a donné de bons résultats depuis 2016, est la suivante (voir schéma) :



- A. Toute **opportunité** pour tiers (= idée d'intervention que Enabel pourrait être amenée à contracter) est **créée** par, et/**ou arrive** auprès d'un employé de Enabel (typiquement chez EST ou la Représentation, mais aussi GP).
- B. Si l'expert/RR/GP juge que c'est intéressant, elle/il fait **inscrire le sujet dans le tableau des OPP(opportunités)**, tenu à jour par GP.

Remarque : cette inscription permet d'avoir en permanence une vue globale sur l'ensemble des opportunités, de ne pas perdre de vue des opportunités identifiées (le suivi doit parfois se faire pendant 24 mois), de faire des arbitrages, et de faire annuellement du reporting.

- C. L'opportunité est alors **discutée collectivement** lors de la prochaine OPP meeting (qui rassemble GP- et les chefs de cellule EST) , en vue :
- d'en vérifier la pertinence (adéquation à la stratégie et aux capacités d'Enabel).
 - dans un souci d'efficacité (choisir ses combats), de prioriser le travail, assurer l'information et l'accord du COMDIR sur la poursuite de l'OPP
 - déterminer/partager les actions de prospection à mener ; s'accorder sur les next steps pour faire mûrir l'OPP vers une contractualisation (quoi, qui ; quand, ou, etc)
 - identifier un manager de préparation chargé d'élaborer un scénario et de le traduire dans un budget, assurer le suivi des next steps
 - stimuler l'identification/création de nouvelles opportunités.

Ces réunions sont organisées par GP (soit par cellule thématique EST, soit avec tous les représentants de EST) .

- D. Sur base de l'intelligence collective, en cas d'avis de poursuite, toute opportunité fait l'objet d'une **note d'opportunité au Comdir**, dont la rédaction est coordonnée par GP. Cette note d'opportunité propose typiquement :
- 1) approbation par ComDir,

- 2) une approbation du budget nécessaire à la préparation ;
- 3) la désignation d'un manager de l'opportunité (sur le fond)
- 4) l'envoi d'une lettre au Ministre (le Ministre dispose d'un droit d'objection) ou au Conseil d'Administration selon les cas (pays disposant ou non d'une stratégie-pays approuvée par le Ministre).

Ce processus assure que seules les opportunités ayant reçu une approbation du Comdir et du Ministre/CA sont activement préparées (entraînant des dépenses importantes à charge de la présente CMO).

- E. L'opportunité suit ensuite un **processus de maturation**, régulièrement revu et partagé lors des réunions OPP (intelligence collective).

Remarques :

- *faire mûrir une opportunité peut demander de nombreuses actions différentes (Ex : action de lobbying, identification, formulation, préparation d'un contrat, etc.), sur base d'informations qui fluctuent dans le temps. Pour utiliser au mieux notre force de travail, il a lieu a) de partager l'évolution de la situation, et b) en fonction de cela, de décider de la prochaine action à mener. Le plus important est d'être constant et conséquent dans la direction choisie, pas après pas.*
- *pendant la maturation, il est très important d'assurer un bon échange d'information entre le terrain et Bruxelles, chacun se renforçant mutuellement. Idéalement sous la coordination du manager, le **Resrep** a le rôle de traction, sur le terrain ; à Bruxelles, c'est GP.*
- *la préparation se fait selon les mécanismes standards : TdR de formulation/identification avec budget ; validation par les parties prenantes, y compris GP (notamment pour OK budget) ; ordres de missions, etc.*

- F. Lorsque la description de l'action et les clauses contractuelles sont établies, les mécanismes de **validation qualité interne** de Enabel sont appliqués :

- 1) finalisation des clauses contractuelles par GP ;
- 2) validation du DTA par le(s) Comité(s) de Validation présidés par l'OM concerné (à la demande du Formulation manager) ;
- 3) demande de mandat pour faire signer (généralement par le RR) le contrat, par GP.

- G. Signature ; puis démarrage – l'exécution peut commencer !

2.3 Accompagnement, suivi et évaluation

En ce qui concerne l'accompagnement, le suivi et l'évaluation des missions pour tiers en *prospection et contractualisation*, les leçons apprises sont reprises dans la section 4.

En ce qui concerne l'accompagnement, le suivi et l'évaluation des missions pour tiers en *exécution*, relevons les éléments suivants :

- Tous les mécanismes de suivi de l'exécution des missions en exécution sont identiques, qu'elles soient gouvernementales ou financées par des tiers. Elle sont le fait en première ligne du Resrep du pays concernés, et du département Expertise à Bruxelles. Ceci assure une bonne cohérence d'approche et de gestion des risques.
- En 2019, un accompagnement non négligeables au démarrage des premières interventions en Guinée-Bissau et Jordanie a été nécessaire, pour assurer la mise en place des mécanismes essentiels notamment en terme de gestion des ressources humaines (législation locale, barèmes,...) et pour l'obtention de l'autorisation officielle de pouvoir y opérer.
- Il n'y a pas eu de cas, ayant nécessité un appui spécifique au niveau de l'exécution, hors gestion normale d'une intervention. En d'autres termes, le portefeuille en exécution n'a pas présenté de risques particuliers.

3 Analyse transversale des leçons apprises au travers des missions pour mandants tiers

Deux types d'apprentissage peuvent être distingués :

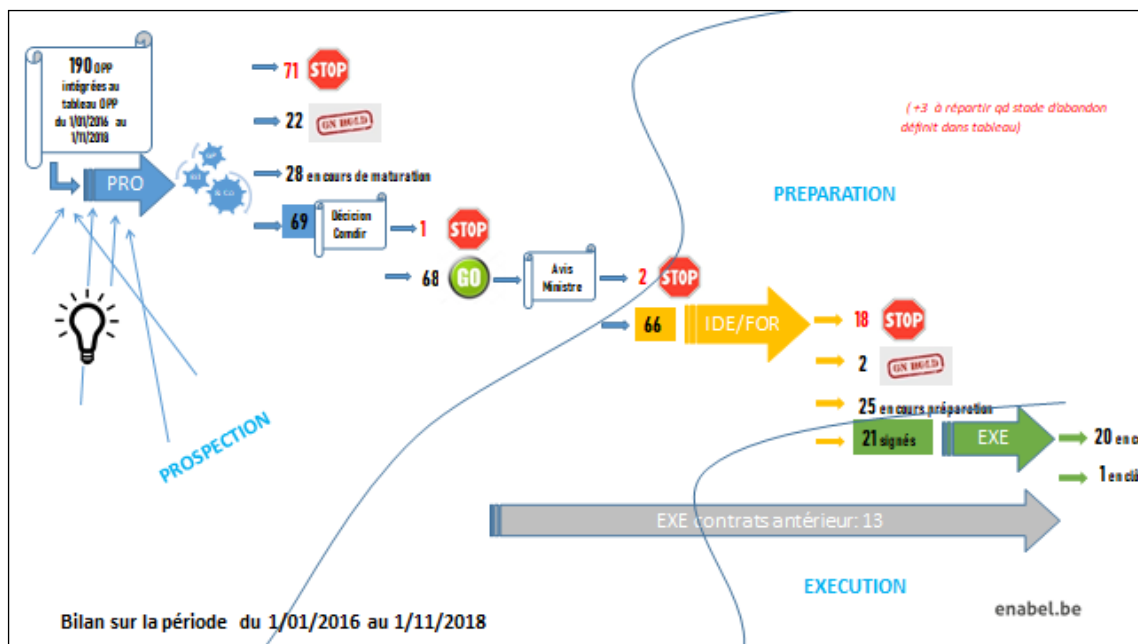
- L'apprentissage sur le processus de prospection et contractualisation
- L'apprentissage qu'offre l'exécution de missions pour tiers.

En ce qui concerne le premier cas, l'organisation actuelle pour l'identification et le traitement des opportunités est relativement stable depuis janvier 2016. Elle se base sur des mécanismes de partages d'information et de décisions collectives, sous le contrôle strict du Comité de Direction (intelligence collective). Aucune analyse n'avait encore été entreprise sur la performance et les possibilités d'amélioration de cette manière de procéder.

Pour cette raison, en ce qui concerne le processus d'identification d'opportunité, de préparation et de contractualisation, un important exercice de capitalisation des leçons apprises a été mené entre 2018 et 2019, sur l'ensemble des opportunités ayant fait l'objet de travaux sur une période de près de 3 ans (Jan 2016 – Nov 2018).

Sur 190 opportunités identifiées sur cette période :

- 116 (61%) ont été abandonnées ou arrêtées.
- 74 (39%) font l'objet de travaux :
 - 21 ont été contractées (11%),
 - 25 sont encore en IDE/FOR,
 - et 28 sont encore en maturation.



Parmi les éléments qui ressortent de l'analyse (le rapport synthétique, 36 pages, est disponible sur simple demande) citons :

- Sur l'ensemble de la chaîne, plus d'un tiers des opportunités qui ont été présentées au ComDir (21/69) ont été contractées. De plus, 25 sont toujours en préparation (et une partie sera contractée vraisemblablement). Etant donné qu'assez peu de travail est nécessaire (repérage d'opportunités) en amont de la décision du ComDir, cela signifie que le processus de sélection (choix des opportunités à suivre en vue d'une formulation) et de préparation (formulation) est assez efficace. Le temps de travail est investi aux bons endroits.

- Identification d'opportunités :
 - Grosso modo, l'identification (le repérage) d'une opportunité est autant le fait du HQ que du terrain (50/50), indiquant que l'ensemble de l'organisation est attentive au développement des missions pour tiers
 - Ce repérage n'est quasi que « réactif » (en réaction à une demande).
 - Enabel est considérée comme un partenaire potentiel par les bailleurs, grâce essentiellement à sa notoriété technique et des relations personnelles (il existe d'autres facteurs, de moindre influence).
 - Enabel/CTB est peu connu des bailleurs. Les personnes qui la connaissent en ont une vision positive, et cette connaissance vient souvent de postes précédents, dans d'autres pays. La réputation acquise à un endroit se déplace rapidement à d'autres.
- Pertes en cours de route (23 Stop/69 OK comdir) :
 - Le bailleur peut être instable (9 Stop/23)
 - Les processus compétitifs demandent une grande réactivité (à augmenter) Accompagner de très près le bailleur, et informer de même le Ministre, ainsi que proposer des interventions de grande qualité s'avèrent dès lors essentiels
- Le montage d'un partenariat (s'est produit dans 30% des cas) augmente l'attrait pour le bailleur, *mais augmente la difficulté de mise en œuvre.*
- Un effet « tache d'huile » est clairement démontrable (approx 15 missions pour tiers ont permis de générer 29 opportunités), indicateur de la satisfaction du bailleur, et de l'importance d'assurer des exécutions de qualité.
- Globalement, quasi chaque opportunité a fait l'objet d'une trajectoire spécifique ; l'accompagnement des parties prenantes internes à Enabel par GP, s'avère dès lors essentiel pour maximiser notre efficacité.
- Contracter un autre bailleur que l'UE n'est pas plus complexe que UE (au niveau des modalités, exigences, etc).
- Délai moyen : 12 mois entre un « go » du ComDir et la signature d'un contrat (formulation assez rapide; contractualisation coté bailleur souvent lente)
- Qui formule ?
 - Dans 50 % des cas, principalement des experts du HQ. Dans 25% des cas, essentiellement des experts Enabel du terrain (AT). Dans 25% des cas, la formulation a été réalisée de manière mixte (HQ-terrain), plutôt une bonne formule.
 - Il y a lieu d'augmenter le recours à de l'expertise externe (rarement le cas pour le moment). Toutefois, lorsqu'il est fait appel à de l'expertise tierce, la traction et la supervision de la formulation doit être assurée par le formulation manager désigné. Il a en effet été constaté qu'il était difficile pour un externe de comprendre et de s'ajuster aux exigences d'Enabel, dont le métier (coopération gouvernementale) est très spécifique (pas une ONG technique).
- La priorité en matière d'allocation des ressources internes est et doit rester les programmes de coopération et les portefeuilles gouvernementaux.

- Risques : une fois en exécution et sauf exception, les projets pour tiers sont gérés de la même manière que dans le gouvernemental.
- Actuellement, il semble difficile d'objectiver un effet positif au profit de la coopération gouvernementale. Une des raisons principales est le manque de recul : les leçons apprises des missions pour tiers ne sont pas encore disponibles pour pouvoir améliorer le contenu des interventions des programmes bilatéraux.
- Démarrer dans un nouveau pays demande plus d'investissement (identification et formulation), et de pouvoir mobiliser des ressources additionnelles pour l'appui et le suivi des interventions, notamment lors du démarrage. La décision de démarrer dans de tels nouveaux contextes doit être assortie des moyens nécessaires pour pouvoir le réaliser dans de bonnes conditions.

Une analyse de capitalisation sera à nouveau menée en 2020 sur les données de l'année 2019 est par la cellule GP. Il porte principalement sur le processus de prospection, préparation et contractualisation de partenariats avec des bailleurs tiers. Cet exercice vise principalement à tirer les leçons pour améliorer le processus de développement des partenariats avec des bailleurs tiers.

En ce qui concerne le second cas et les apprentissages permis par l'exécution de missions pour tiers, une analyse de la complémentarité entre interventions pour bailleurs tiers et bilatérales est systématiquement réalisée. Elle a pour but d'observer comment les interventions pour bailleurs tiers ont concrètement renforcé et alimenté (via des enseignements/leçons apprises) la coopération bilatérale. A cet effet, il est prévu que :

- **Les rapports annuels des portefeuilles bilatéraux et les notes d'analyse analysent clairement la contribution des interventions pour tiers aux objectifs spécifiques et globaux des portefeuilles ;**
- **Les évaluations à mi-parcours et finales de chaque intervention prévoient systématiquement des questions d'évaluation sur : (1) la complémentarité interventions pour bailleurs tiers et bilatérales ; (2) les leçons apprises pouvant alimenter les portefeuilles bilatéraux en cours ou futurs ;**
- **L'Operational and Risk Committee (ORC) qui assure le suivi global du portefeuille** selon certains aspects en particulier :
 - La performance opérationnelle d'Enabel ;
 - Le risque de croissance du portefeuille de Enabel dans son ensemble : plus particulièrement la prospection et la formulation des nouveaux portefeuilles et de nouvelles interventions ;
 - La performance de développement : l'atteinte des résultats de développement par toutes les interventions.

4 Rapportage financier : un suivi budgétaire, un aperçu des dépenses par tâche de l'article 5, para 6 de la loi, et par missions pour tiers

Cf. annexe 7.3

5 Résultat financier annuel des missions pour tiers visées à l'article 9 de la loi

Cf. annexe 7.3

6 Annexes

Le rapportage prévoit une liste complète des missions pour tiers dont les travaux ont fait l'objet de financements de la convention.

La liste complète des interventions pour tiers en exécution (contrats signés) est reprise en annexe 1. Dans ce fichier, la date de signature des contrats indiquée permet de connaître leur année de contractualisation.

La liste complète des interventions pour tiers en prospection et préparation est reprise en annexe 2. La date d'introduction de l'opportunité permet de connaître leur année d'apparition. Toute opportunité dont le contrat a été signé, (y compris en 2019) est automatiquement repris dans le tableau des opportunités en exécution (annexe 1).

6.1 Annexe: portefeuille de mission pour tiers en exécution (31/12/2019)

Secteurs	CODE	PAYS	Bailleur/ Instrument	Budget Enabel	Exploratoire / Envergure ?	Début meo	Fin meo (hors période de cloture)
Santé	BDI160931T UE-PASS-FBP	BDI	EU-FED	42.572.730 €	Envergure	1/07/2016	30/4/2020
Infra	BDI180971T LATAWAMA	BDI	EU-FED	6.900.000 €	Envergure	1/09/2019	31/08/2023
Santé	BDI180981T TWITEHO (ex-MARBUSA)	BDI	EU-FED	4.328.545 €	Envergure	14/06/2019	13/06/2022
Santé	BDI19001 TWIVUZE	BDI	EU-FED	1.133.505 €	Exploratoire	25/05/2019	24/05/2022
Santé	BDI19003 EU PASS FBP 2	BDI	EU-FED	27.100.000 €	Envergure	01/12/219	1/06/2022
Edu	BEL160611T VET Toolbox	BEL	EU (+BMZ) - DCI	8.536.246 €	Envergure	23/9/2017	22/9/2022
Santé	BEL160621T SOCIEUX+	BEL	EU - DCI/FED	0 €	Exploratoire	5/9/2016	4/9/2020
Infra	BEL160661T TOPUP-BxIEnv	BEL	IBGE	2.519.186 €	Exploratoire	14/12/2016	31/03/2021
Gouv	BEL170681T G5SAHELCS CivilPoI	BEL	EU-TF	0 €	Exploratoire	19/08/2016	18/9/2019
Gouv	BEL180691T PORTSECU WCA	multi	EF (UE-IcSP)	107.225 €		1/04/2019	1/11/2019
Gouv	BEL180741T PALIM (ex-PILEMI)	multi	EU-DG HOME	1.496.449 €	Exploratoire	1/3/2019	1/9/2020
Bourses (OPS)	BEL180771T BOURSES-AIEA	BEL	AIEA	400.000 €	?	21/09/2018	20/09/2023
Agri	BEN170311T ARISA-BE	BEN	EU-FED	7.000.000 €	Envergure	23/10/2018	23/10/2022
D4D	BEN170321T DIGIBOOST (ex-DEVELAB)	BEN	EU-FED		Exploratoire	14/12/2019	13/12/2022
Agri	BEN18002 DeSIRA_BEN (TAERA)	BEN	EU-DCI	1.500.000 €	Exploratoire	14/12/2019	13/12/2023
Gouv	BFA19008 STABEST	BKF	EU-IcSP			1/11/2019	30/04/2021
Gouv	BKF180341T PARSIB 2	BKF	EU-IcSP	3.000.000 €	Envergure	1/12/2018	30/11/2019
Gouv	CAF180021T GODICA	RCA	EU-IcSP	1.500.000 €	Exploratoire	1/04/2019	1/02/2022
Gouv	CAF19003 UE-PCD (ex-PADAN)	RCA	EU-FED	4.800.000 €	Exploratoire	13/09/2019	12/03/2023
Infra	GIN170091T INTEGRABEL	GIN	EU-TF	24.901.661 €	Envergure	18/07/2018	17/07/2022
Infra	GIN170111T SANITA	GIN	EU-FED	35.153.500 €	Envergure	28/04/2018	27/12/2022
Infra	GMB170011T RIEC	GMB	EU-TF	7.000.000 €	Exploratoire	7/1/2019	6/1/2022

Secteurs	CODE	PAYS	Bailleur/ Instrument	Budget Enabel	Exploratoire / Envergure ?	Début meo	Fin meo (hors période de cloture)
Educ	GNB180011T RESET	GNB	EU-FED	7.000.000 €	Envergure	1/9/2019	29/2/2024
Gouv	GRC19006 SRSS9	GRE	EU-SRSS	449.839 €	Exploratoire	1/10/2019	31/7/2020
Gouv	GRE160051T SRSS5	GRE	EU-SRSS	2.099.757 €	Exploratoire	9/3/2018	9/11/2019
Gouv	GRE160071T SRSS7	GRE	EU-SRSS	1.000.000 €	Exploratoire	28/3/2017	15/10/2019
Gouv	GRE19005 SRSS8	GRE	EU-SRSS	349.826 €	Exploratoire	11/7/2019	10/10/2020
Educ	JOR180011T QUDRA 2 (ex-VUYSYRE)	JOR	EU-MADAD	5.000.000 €	Envergure	1/9/2019	31/8/2022
Santé	MIE160021T AI-PASS-santé	MIE	EU-FED	7.751.000 €	Envergure	23/8/2017	22/6/2022
Agri	MIE170031T RIMDIR	MIE	EU-FED	25.002.500 €	Envergure	27/10/2018	26/6/2023
Agri	MLI150441T PAFHA	MLI	EU-FED	10.500.000 €	Envergure	15/9/2016	30/7/2023
Gouv	MLI170521T PAECSIS	MLI	EU-TF	17.000.000 €	Envergure	1/12/2017	30/11/2021
Infra	MOR160551T TRIRABAT-BxIEnv	MOR	IBGE	440.000 €	Exploratoire	14/12/2016	14/12/2019
Gouv	MOR170571T CLINIQUESJURIDIQUES	MOR	EU-TF	4.580.000 €	Exploratoire	1/11/2018	31/10/2021
Gouv	MOR180591T JUDITWIN	MOR	EU-Twinning	900.000 €	Exploratoire	1/3/2019	1/3/2021
Health	MOZ160551T TA-GTAF III	MOZ	DIV-VL	680.000 €	Exploratoire	1/11/2017	1/11/2020
Health	MOZ170571T Tete Health	MOZ	DIV-VL	570.000 €	Exploratoire	1/3/2018	29/2/2020
Infra	MOZ19001 CLISMADEV	MOZ	fond climat de la Flandres	1.087.585 €	Exploratoire	1/05/2019	31/10/2021
Santé	MOZ20001 PEFAAHS	MOZ	SDC (Suisse)	27.500 €		27/11/2019	30/09/2020
Agri	MRT 19001 RIMFIL	MIE	EU-FED	17.150.000 €	Envergure	7/12/2019	6/8/2024
Infra	NER170721T DURAZINDER	NER	EU-TF	6.256.398 €	Envergure	29/12/2018	28/12/2021
Edu	PZA120281T BUSINCUB	PZA	EU-ENI	3.500.000 €	Exploratoire	15/12/2014	15/6/2019
PSD	PZA170391T BSIS 2-SAWA (ex-BUSINCUB2)	PZA	EU-ENI	1.650.000 €	Exploratoire	19/12/2019	18/12/2022
Infra	PZA170421T RISE (ex-EDUEASTJER) INFRA+EDU	PZA	EU-ENI	4.257.330 €	Exploratoire	1/6/2019	31/5/2022
Gouv	RDC151961T PROGRESS	RDC	EU-FED	323.500 €	Exploratoire	22/05/2015	22/05/2021
Edu	RDC151981T EDUKOR	RDC	USAID	500.000 €	Envergure	16/06/2015	31/12/2030 (pas de date de fin)

Secteurs	CODE	PAYS	Bailleur/ Instrument	Budget Enabel	Exploratoire / Envergure ?	Début meo	Fin meo (hors période de cloture)
Agri	RDC182081T REDDMONG	RDC	UN	6.151.600 €		8/07/2019	8/07/2023
Agri	SEN160331T PARERBA	SEN	EU-TF	18.000.000 €	Envergure	19/7/2017	18/07/2022
Edu	UGA160321T EUTF SPRS-NU (EU Trust Fund)	UGA	EU-TF	4.900.065 €	Envergure	1/07/2016	31/12/2020
Edu	UGA160331T Skilling Karamoja	UGA	IrishAid	6.000.000 €	Envergure	1/08/2016	30/11/2020
Santé	UGA180371T USAIDHEALTH	UGA	USAID	9.768.227 €	Envergure	22/01/2019	20/07/2022
Educ	UGA180381T SDFUSSUNU	UGA	GIZ	2.594.686 €	Exploratoire	1/05/2019	28/02/2021
Santé	UGA180391T TUDUS	UGA	Netherlands	58.535 €	Exploratoire	31/12/2018	1/07/2020
Santé	GIN140011T PASA	GIN	EU-FED	982.518 €	Envergure	16/9/2016	17/7/2019
Gouv	BKF170281T PARSIB-RSS	BKF	EU-IcSP	1.000.001 €	Envergure	1/11/2017	28/2/2019

6.2 Annexe: liste des opportunités en cours de prospection au 31/12/2019

Dép.	date IN	OPP N° Shortname	Code	Country	STATUS	Donor & Tool	Budget (M€) Enab-	Exploratoire /Envergure ?
Agri	8/03/2018	2018_12 Dvlp rural programme RIMFIL	MRT19001	MIE	FOR	UE	17,15	Envergure
Agri	16/04/2018	EU initiative on Climate-relevant Innovation through Research in agriculture (and food systems) in developing countries - DeSIRA BENIN 2018_36	BEN18002 (ex-BEL180731T DeSIRA)	BEN	FOR	UE-DCI	1,50	Exploratoire
Agri	16/04/2018	EU initiative on Climate-relevant Innovation through Research in agriculture (and food systems) in developing countries - DeSIRA RWANDA	RWA18003 (ex-BEL180731T DeSIRA)	RWA	FOR	UE-DCI	2,00	Exploratoire
Agri	31/07/2018	2018_65 Beekeeping	TAN180351T BEEKEEP	TAN	IDE	UE-FED	7,30	Envergure
Agri	16/11/2018	2018_84 Peche Agriculture Konna		MLI	PRO	AFD		
Agri	18/03/2019	2019_30 Desira 2 - call2019 - Mali Niger pastoralisme	BEL19011 PASSINNOV	MLI NER	IDE	UE	6,32	
Agri	20/05/2019	2019_43 FONAREDD Kasai		RDC	PRO	CAFI?	10,00	
Agri	17/06/2019	2019_51 Peche Top up au projet PAHFA		MLI	FOR	UE	2,50	
Agri	22/07/2019	2019_52 GEF_Ininyeri_Private Forests	RWA19012 REPRIWOCO	RWA	PRO	Inyenyeri (GEF via Inyenyeri)	1,35	
Agri	19/09/2019	2019_59 FONAREDD Mongala 2		RDC	PRO	UN	4,50	
Agri	19/09/2019	2019_60 positionnement avec IUCN GCF en Tanzanie		TAN	PRO	IUCN (GCF)		
Agri	28/01/2019	Tunisie Agri (suite mission prospection)		TUN	PRO	UE		
Agri	8/11/2019	2019_71 NL cofin PRADEL		NER	PRO	Netherlands	10,00	Envergure

Dép.	date IN	OPP N° Shortname	Code	Country	STATUS	Donor & Tool	Budget (M€) Enabel	Exploratoire/ Envergure ?
Agri	29/11/2019	2019_74 Filière Ananas		BEN	PRO	Netherlands		
Agri	29/11/2019	2019_75 SecuAlim prolongation AMSANA		BEN	PRO	Netherlands		
Agri	19/12/2019	2019_78 pêche suite PAFHA		MLI	PRO	UE		
Agri/Infra	9/01/2018	2018_02 Proposition Fonds Climat Maroc	MOR180581T AADRAA	MOR	PRO	GCF		Exploratoire
Agri/Infra	19/10/2018	2018_80 TREPAM with IUCN	RWA19010 TREPAM	RWA	FOR	GCF	7,00	
Agri/Infra	19/12/2019	2019_79 Dutch Climate Fund		multi	PRO	Netherlands		
D4D	26/07/2017	2017_33 Develab Programme Compétitivité Afrique Ouest	BEN170321T DIGIBOOST	BEN	FOR	UE-FED	2,50	Exploratoire
D4D	6/03/2018	2018_11 D4D R5 WeHublt		multi	PRO			Exploratoire
D4D	31/05/2018	2018_49 D4D Hub (Toolbox)		multi	IDE	UE- CONNECT &	10,00	Exploratoire
D4D	17/06/2019	2019_49 BRIDGE Horizon 2020 - CONNECT D4D AU EU HUBS Network		multi	PRO	UE- CONNECT & DEVCO		Exploratoire
Educ	6/11/2017	2017_42 GPE		UGA	PRO	GPE	15,00	Envergure
Educ	1/04/2018	2018_30 Financement suite projet Sarraouina		NER	PRO	Netherlands	3,00	Exploratoire
Educ	5/12/2018	2018_85 External Investment Agenda - VET Toolbox 2.0	BEL19010 VETTOOL2	multi	FOR	UE-FED	5,00	Envergure
Educ	14/01/2019	2019_05 Quatar Prospection-Education Above All fund		multi	PRO	Quatar		
Educ	25/03/2019	2019_44 Green Economy - VET Formation	UGA19003 GreenUP	UGA	IDE	UE	5,00	
Educ	20/05/2019	2019_46 SSU Karamoja Irlande - 2eme phase		UGA	PRO	IrishAid		
Educ	21/05/2019	2019_47 Netherlands Education Sector Jordan		JOR	PRO	Netherlands		
Educ	16/09/2019	2019_58 Enseignement technique et professionnel Tanger Nord		MOR	PRO	UE		
Educ	25/11/2019	2019_72 Education générale Girls empowerment		multi	PRO			

Dép.	date IN	OPP N° Shortname	Code	Country	STATUS	Donor & Tool	Budget (M€) Enabel	Exploratoire/ Envergure ?
Educ/Infra/ PSD/Agri	20/05/2019	2019_45 EU Békou Trust Fund	CAF19005 PIFAGRU	RCA	IDE	UE-TF	20,00	
Educ/PSD	22/08/2019	2019_55 Innovation HDIF post-2021		TAN	PRO	HDIF		
GCE	31/05/2017	2017_27 ALC J2R (programme Nord AFD)		multi	PRO	AFD		
GCE	13/04/2018	2018_10 Global Citizenship Education		multi	PRO	BMGF	0,10	Exploratoire
GCE	20/03/2019	2019_31 Annoncer La Couleur (Général)		multi	PRO			
GCE		2019_38 Culture et développement		multi	PRO			
Gouv	12/02/2016	2016_11 TF-Etat Civil	SEN170341T PARSIEC-IDBIOMET (ex- BEL160631T PAMREC)	SEN	FOR	UE-TF	12,00	Envergure
Gouv	16/12/2016	2016_75 GIN EUTF (Etat Civil)	GIN170101T PARECIGUI	GIN	FOR	UE-TF	4,50	
Gouv	8/05/2018	2018_41 Police Benin DEVCO (ex-IcSP BEN)	BEN19012 PAOPCRI	BEN	FOR	UE-FED	2,00	Exploratoire
Gouv	12/06/2018	2018_55 Migration légale avec DG NEAR & GIZ (Afrique du Nord)	BEL180791T HOLAMINA	multi	IDE	UE-TF	5,00	envergure
Gouv	12/07/2018	2018_61 Etat Civil République centrafricaine	CAF180011T APECIRCA	RCA	PRO	UE-FED	4,50	Exploratoire
Gouv	10/09/2018	2018_70 Migration Circulaire Office étrangers	GIN19006 MOCIGUI	GIN	PRO	ICMPD (UE)	5,00	Exploratoire
Gouv	20/09/2018	2018_74 SNIA Migration 4 régions Maroc	MOR180601T DEPOMI	MOR	FOR	UE-TF	8,00	Envergure
Gouv	12/12/2018	2019_02 Appui au G5 Sahel	BEL19001 G5SAHELCS 2	multi	FOR	UE-TF	2,00	Exploratoire
Gouv	12/12/2018	2019_07 Programme de sécurisation des régions du Centre Mali	MLI19003 PAIRCENTRE	MLI	FOR	UE-TF	2,70	Exploratoire
Gouv	24/04/2019	2019_39 Benin Port		BEN	PRO	UE-PIR	10,00	Envergure

Dép.	date IN	OPP N° Shortname	Code	Country	STATUS	Donor & Tool	Budget (M€) Enabel	Exploratoire/ Envergure ?
Gouv	17/06/2019	2019_48 Appui à l'ENA	MLI19004 APENA	MLI	IDE	UE	3,50	
Gouv	7/08/2019	2019_53 Composante Police FC G5 BSIAT	BFA19009 PAUNI (ex-COMPOLSA)	BKF	FOR	UE-IcSP	3,50	
Gouv	17/09/2019	2019_61 STABEST 2 appui budgétaire à STABEST		BKF	PRO	UE-TF	4,00	
Gouv	17/09/2019	2019_62 PARSIB 3 Sécurité		BKF	PRO	UE-IcSP	3,00	
Gouv	17/09/2019	2019_63 NER Sécurité IcSP		NER	PRO	UE-IcSP		
Gouv	22/10/2019	2019_69 société civile de l'Est libyen		LBY	PRO	UE		
Infra	28/11/2016	2016_76 Climat Région Wallone		multi	PRO	RW		
Infra	7/06/2018	2018_54 conservation-environnement		multi	PRO	UE		
Infra	28/01/2019	2019_13 Déchets suite AGID - UE & AFD Algérie Délégation à Enabel		ALG	ON HOLD	AFD & UE		
Infra	28/01/2019	2019_14 SANITA2 - Déchets solides villes secondaires SANITA 3	GIN19007 SANITA2	GIN	PRO	UE-FED	10,00	Envergure
Infra	28/01/2019	2019_16 Environnement (Smart Cities / déchets)		TUN	PRO	UE		
Infra	11/03/2019	2019_27 Gestion inondations Kafrine-Kaolack		SEN	PRO	AFD	12,00	
Infra	25/03/2019	2019_36 A3ABH 3 Agences de Bassins Hydrauliques		MOR	PRO	AFD		
Infra	29/08/2019	2019_54 SANITA 1 avenant 1		GIN	PRO	UE	1,40	
Infra	22/10/2019	2019_67 Top up RBC Phase 2		multi	PRO	RBC	5,00	
Infra	22/10/2019	2019_68 Water Gaza Scale Up GCF MOZ		MOZ	PRO	GCF	9,00	

Dép.	date IN	OPP N° Shortname	Code	Country	STATUS	Donor & Tool	Budget (M€) Enabel	Exploratoire/ Envergure ?
PJ	26/06/2018	2018_58 European Aid Volunteers (Programme Junior)		multi	PRO	UE		
PSD	19/09/2016	2016_57 BusinessIncubators 2 Gaza	PZA170391T BSIS 2-SAWA (ex-BUSINCUB2)	PZA	FOR	UE-ENI	1,60	Exploratoire
PSD	13/12/2018	2018_87 DevImpactBonds DFID		multi	PRO	?		
Santé	20/10/2016	2016_66 Intégration ECHO		NER-MIE	ON HOLD	UE-ECHO		Exploratoire
Santé	8/03/2018	2018_18 MTR 11eme FED - SANTE (PASS FBP_phase2)	BDI19003 EU PASS FBP 2	BDI	FOR	UE-FED	27,10	Envergure
Santé	28/05/2018	2018_46 Appui budgétaire - Protection Sociale Sécu Alimentaire	SEN19001 CPRS-PSSAN	SEN	ON HOLD	UE-FED	1,00	Exploratoire
Santé	14/01/2019	2019_03 suite NL SRHR West Nile		UGA	PRO	Netherlands	10,00	Exploratoire
Santé	14/01/2019	2019_04 Zimbabwe reforme revitalisation système de santé		ZWE	ON HOLD			
Santé	29/01/2019	2019_19 Global Financial Facility		multi	PRO	BM		Exploratoire
Santé	26/02/2019	2019_25 Suède étude Santé Reproduction Ouganda		UGA	PRO	Suède		
Santé	11/09/2019	2019_57 Renforcement sys santé lutte épidémies Sud Kivu		RDC	PRO	AFD	20,00	
Santé	24/09/2019	2019_65 SOCIEUX + 2		multi	PRO	UE	0,50	
Santé	15/10/2019	2019_66 AI PASS 2		MIE	PRO	UE-FED	6,00	
Santé	24/10/2019	2019_70 Carte Sanitaire U5 Bluesquare		NER	PRO	BMGF		
Santé	27/11/2019	2019_73 Extension Couverture Maladie Universelle		MIE	PRO	UE	1,20	

6.3 Annexe: états financiers

Cf. document “Résultats financiers 2019”

Cf. document “Overzicht budgetuitvoering”