



ROYAUME DE BELGIQUE
Service public fédéral
**Affaires étrangères,
Commerce extérieur et
Coopération au Développement**

Coopération non gouvernementale

Schéma de présentation d'un programme

Arrêté royal du 11 septembre 2016

Version définitive - novembre 2020

Table des matières

Informations préliminaires	4
Lexique	6
I. Généralités	10
A. Informations administratives	10
1. Acteur	10
2. Programme	10
B. Résumé du programme	10
1. Description générale	10
2. Vue globale des outcomes	11
C. Budget du programme	11
1. T1 – Synthèse du budget	11
2. T2 – Coûts de gestion globalisés	12
3. T3 – Coûts d’administration	13
4. T5 – Visualisation synthétique du budget du programme commun	14
5. Explication des Coûts de Coordination	15
D. Subside et plan de co-financement du programme	16
1. Calcul du subside	16
2. Apport-propre – Sources de financement	16
3. Apport-propre – Valorisations	16
4. Apport-propre – Revenus complémentaires	16
5. Exceptions financières éventuelles demandées	17
II. Présentation du programme par outcome	17
A. Contacts	17
1. Coordonnées de la personne de référence de l’ACNG pour cet outcome, en Belgique	17
2. Coordonnées de la personne de référence de l’ACNG pour cet outcome, ou de son représentant, sur le terrain	17
B. Identification de l’outcome	18
1. Généralités	18
2. Localisation géographique de la zone d’intervention de l’outcome	18
3. Résumé de l’outcome	19
4. Informations sensibles et confidentielles	19
5. Catégorisation : Objectifs du Développement Durable	20
6. Catégorisation : Markers & Tags	20

7.	Catégorisation : Positionnement par rapport aux objectifs de la coopération belge au développement, tels que décrits dans ses notes stratégiques.....	21
8.	Bonus d'allocation des subsides : Thèmes prioritaires et priorités stratégiques	22
C.	Description de l'outcome, des résultats et de la stratégie	26
1.	Cibles stratégiques auxquelles l'outcome contribue / Objectif général.....	26
2.	Description des résultats prévus.....	26
3.	Typologie des activités.....	27
4.	Groupes-cibles et bénéficiaires.....	27
5.	Théorie du Changement associée à l'outcome.....	27
6.	Analyse des risques associée à l'outcome	28
7.	Description des tâches entre ACNG associés.....	29
D.	Budget de l'outcome.....	30
1.	T4 – Coûts opérationnels	30
2.	Explication du budget	31
3.	Répartition du budget par pays	31
4.	Visualisation synthétique du budget de l'outcome commun.....	32
E.	Liste des partenariats pour l'outcome	33
F.	Liste des collaborations pour l'outcome.....	33
G.	Présentation de l'outcome et motivation.....	34
1.	Description de la Pertinence	34
2.	Description de la Cohérence	35
3.	Description de l'Efficacité	36
4.	Description de l'Effizienz.....	36
5.	Description de l'Impact attendu	37
6.	Description de la Durabilité	37
7.	Description de la Stratégie de Partenariat.....	38
8.	Description des Synergies	39
9.	Description de la prise en compte des recommandations et des apprentissages individuels ou collectifs	40
III.	Annexes obligatoires classées par outcome	41
1.	Théorie du Changement associée à l'outcome.....	41
2.	Analyse des risques associée à l'outcome	41
3.	Carte du pays avec la localisation de la zone d'intervention.....	41
4.	Fiche signalétique par partenaire	41

5. Projet de Convention de Partenariat	41
6. Fiche signalétique par collaboration.....	43
7. Projet de Convention de Collaboration	43
8. Outcome hors-CSC : Analyse de contexte.....	43
9. Outcome hors-CSC : Cohérence avec le Plan Stratégique de l'organisation	44
10. Description de la stratégie de collaboration du programme commun	44
11. Convention de Collaboration structurelle entre les ACNG associés.....	44

Informations préliminaires

Les programmes de la coopération non gouvernementale sont spécifiquement régis :

- par l'arrêté royal du 11 septembre 2016 [concernant la coopération non gouvernementale](#) ;
- par l'arrêté royal du 11 septembre 2016 [concernant le nombre des cadres stratégiques communs de la coopération non gouvernementale et leur couverture géographique ou thématique](#).

Le schéma de présentation proposé ci-après concerne les programmes pluriannuels 2022-2026 qui seront introduits au format numérique par l'intermédiaire d'un Portail, dont le fonctionnement sera présenté en-dehors de ce document. S'agissant d'un outil numérique, la mise en forme finale pourra éventuellement varier par rapport à celle du présent document. Les informations surlignées en couleur **jaune**, **bleu** ou **mauve** illustrent les particularités liées à la numérisation du chapitre concerné.

Le programme doit permettre l'appréciation qualitative d'un outcome, basée sur les critères¹ suivants :

1. La Pertinence
2. La Cohérence.
3. L'Efficacité.
4. L'Effizienz.
5. L'Impact.
6. La Durabilité
7. Les Partenariats.
8. Les Synergies opérationnelles.
9. La prise en compte des recommandations et des leçons apprises antérieures.

En outre, pour les outcomes qui ne seraient pas couverts par des Cadres Stratégiques Communs (CSC), l'administration appréciera également la cohérence de la proposition par rapport au Plan Stratégique mis à jour de l'organisation qui introduit le programme.

Par ailleurs, le degré d'alignement d'un outcome par rapport aux thèmes prioritaires et priorités stratégiques de la coopération belge au développement sera pris en compte sous la forme d'un bonus de subsides, pour les outcomes qui s'y trouveront le plus alignés.

¹ Les définitions des critères Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficizienz, Durabilité et Impact ont été revues pour correspondre aux définitions adaptées par le Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), en 2019.

Pour l'analyse des programmes, l'administration se base sur les éléments suivants :

- Les prescrits de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale, en particulier ses chapitres 4 et 5 ;
- Les définitions des critères d'évaluation susmentionnés du CAD de l'OCDE ;
- Les Cadres Stratégiques Communs, développés par les Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale (ACNG), et approuvés par le Ministre de la Coopération au développement.

Usage des langues :

- **Partie I = français ou néerlandais.**
- **Partie II et partie III = français, néerlandais, anglais ou espagnol**, en fonction de la langue la plus pertinente pour l'outcome (en fonction du pays concerné, et en lien avec la langue des partenaires). Pour une partie II rédigée en néerlandais ou en espagnol, le résumé de l'outcome sera obligatoirement rédigé en français ou en anglais.

Pour la partie II, **il n'y a pas de limite au nombre d'outcomes qui peuvent être proposés par une organisation. Toutefois, il est fortement recommandé de veiller à conserver un nombre rationnel d'outcomes pour l'ensemble du programme.** Ainsi, il est vivement encouragé de ne prévoir qu'un seul outcome, au lieu de plusieurs, lorsque les distinctions entre ces outcomes reposent sur des éléments de « détail » : Il faut éviter les distinctions d'outcomes fondamentalement identiques par partenaire ou encore par répartition géographique au sein d'un même pays, etc. De manière générale, à moins que la description de la stratégie et la Théorie du Changement ne le justifient explicitement, il vaut mieux limiter le nombre d'outcomes à un seul par pays². Dans ce cadre, l'opportunité de fusionner ou distinguer plusieurs outcomes pourra éventuellement être discutée pendant l'appréciation, si nécessaire.

L'essentiel du programme devant être introduit de manière numérique, que ce soit par encodage ou par importation, **la quantité maximum d'information qui pourra être fournie ne sera plus déterminée par un nombre de pages, mais par un nombre de caractères, espaces compris.** A titre de comparaison, le nombre de caractères, espaces compris, pour une page entière rédigée en Calibri corps 11, interligne simple, sans espace avant ou après, est d'environ 4.000 caractères espaces compris. Cette référence a été utilisée pour déterminer le nombre de caractères maximum pour les Champ narratifs libres, en particulier ceux portant sur les descriptions, tel que :

- 4.000 caractères, espaces compris : 1 page
- 2.000 caractères, espaces compris = ½ page
- 1.000 caractères, espaces compris = ¼ page

Concernant les annexes obligatoires identifiées au chapitre III, il est utile de préciser que le caractère « annexe » est uniquement lié à la modalité d'introduction de l'information dans le Portail. **La qualité des informations fournies dans ces annexes sera donc appréciée au même niveau que le reste du contenu du programme.**

² Cette recommandation ne s'applique pas aux outcomes thématiques qui peuvent reposer sur une approche régionale.

Lexique

1. **ACNG** - Acteur de la Coopération Non Gouvernementale : Terme non formel regroupant les organisations accréditées en tant qu'Organisation de la Société Civile (OSC) et les organisations accréditées en tant qu'Acteur Institutionnel (AI), tels que définis par la Loi du 19 mars 2013, article 1^{er} :
 - 4° - OSC : *L'entité non-étatique et sans but lucratif dans laquelle des gens s'organisent pour poursuivre des objectifs ou des idéaux communs.*
 - 6° - AI : *L'organisation qui est fondée par un pouvoir public ou contrôlée ou gérée directement ou indirectement par lui.*
2. **Bénéficiaires**³ : Les individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
3. **Complémentarité**⁴ : Fait de fonder les interventions d'un intervenant sur sa spécificité et ses avantages comparatifs, en évitant les chevauchements avec celles des autres intervenants dans le cadre d'une division claire du travail en vue de contribuer à un même objectif général en dépassant les limitations individuelles. La complémentarité peut être passive, elle ne suppose pas forcément une relation de collaboration. Par exemple : Complémentarité géographique et partage de tâches. La complémentarité sera examinée au niveau du critère d'évaluation de la Cohérence.
4. **Collaboration** : Relation entre deux organisations ou plus, quelle que soit leur situation géographique, concourant à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs au sein d'un programme qui contribue aux objectifs de la coopération au développement.
 - Une relation de collaboration est axée sur des appuis ciblés et/ou la mise à disposition d'expertise dans un but précis et prédéterminé.
 - Une relation de collaboration implique que la partie qui collabore avec une organisation accréditée ne bénéficie pas directement de l'atteinte des outcomes ou des résultats recherchés. Elle contribue à leur réalisation par ses appuis ciblés et/ou la mise à disposition de son expertise.
 - Lorsqu'elle implique une relation financière entre les parties, une relation de collaboration est obligatoirement fondée sur base d'une Convention de collaboration ou d'un Memorandum of understanding.
5. **Coûts d'administration (C.A.)** : AR 2016, Art. 1^{er}; 13° et Art. 29, §1^{er} & §3. - *Les coûts engagés par une organisation de membres accréditée pour, au nom de ses membres, composer, formuler, introduire, coordonner, suivre, justifier et administrer le programme identifié et mis en œuvre par ses membres et / ou les partenaires de ses membres et dans lequel l'organisation accréditée ne joue aucun rôle opérationnel.*
 - *Lorsque la subvention comprend des coûts d'administration, elle ne comprend pas de coûts de structure.*
 - *Les coûts d'administration sont subventionnés sur base d'un budget. Les coûts d'administration doivent être motivés.*

³ Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), *Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation*, 2019, p. 7.

⁴ Groupe de Pilotage « DGD – ONG », *Note de consensus - Spécialisation, complémentarité et synergies*, 3 avril 2009, page 1.

6. **Coûts directs (C.D.)** : AR 2016, Art.1^{er}, 14° - Les coûts opérationnels et les coûts de gestion de l'intervention.
7. **Coûts de gestion (C.G.)** : AR 2016, Art. 1^{er}, 11° et Art. 29, §4 - Les coûts isolables liés à la gestion, à l'encadrement, à la coordination, au suivi, au contrôle, à l'évaluation ou à l'audit financier et engendrés spécifiquement par la mise en œuvre de l'intervention de développement ou la justification de la subvention.
 - Le budget des coûts de gestion est plafonné à 10% du total des coûts directs.
 - Lorsqu'un programme est introduit par plusieurs demandeurs, ce plafond normal est augmenté des frais de coordination du programme, pour un pourcentage ne dépassant pas le résultat de la formule du taux des coûts de coordination (TCC) et 4,5%. $TCC = 3 * \sqrt[NO]{NO-3}$, où NO représente le nombre d'organisations accréditées qui ont introduit la demande de programme.
 - Un montant d'au moins 1% des coûts directs mais non compris dans le plafond normal des coûts de gestion est consacré aux frais d'évaluation ou d'audit.
8. **Coûts opérationnels (C.O.)** : AR 2016, Art. 1^{er}, 10° - Les coûts nécessaires et indispensables à l'atteinte d'un ou plusieurs résultats de l'intervention de développement. Ces coûts disparaissent dès l'arrêt ou la fin de l'intervention.
9. **Coûts de structure (C.S.)** : AR 2016, Art. 1^{er}, 12° et Art. 29, §1^{er} - Les coûts qui sont liés à la réalisation de l'objet social d'une organisation subventionnée et, bien qu'ils soient influencés par la mise en œuvre de l'intervention de développement, ne sont ni isolables ni imputables sur le budget de cette intervention. La subvention des frais de structure est plafonnée à 7% du budget des coûts directs.
 - Lorsque la subvention comprend des coûts d'administration, elle ne comprend pas de coûts de structure.
10. **Critères d'évaluation du CAD de l'OCDE** : La liste des critères d'évaluation, ainsi que leur définition, telles que mises à jour en 2019, sont disponibles dans le [document dédié fourni par le CAD](#) de l'OCDE.
 - Pp. 7-8 : Pertinence.
 - P. 9 : Cohérence.
 - P. 10 : Efficacité.
 - P. 11 : Efficience.
 - P. 12 : Impact.
 - P. 13 : Viabilité / Durabilité.
11. **Groupe-cible⁵** : Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise [cible = caractère intentionnel].
12. **Intervention de coopération au développement** : Loi du 19 mars, Art. 1^{er}, 8° - L'action, financée ou cofinancée par la Coopération belge au Développement, qui doit contribuer à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs de la Coopération belge au Développement.
13. **Outcome** : AR 2016, Art. 1^{er}, 7° - L'effet direct que l'intervention veut accomplir à court ou moyen terme, au niveau des bénéficiaires directs, intermédiaires ou finaux (objectif spécifique).
 - ➔ Dans le présent document, le terme « outcome » est utilisé comme élément central de la structuration de l'information à fournir. Il désigne l'objectif que l'organisation qui

⁵ <http://reflectlearn.org/fr/glossary/term/585>

introduit le programme veut atteindre dans un contexte bien identifié, assorti d'une stratégie pour ce faire, d'un budget et de tous les éléments nécessaires pour permettre à l'administration de juger de l'adéquation et de la qualité de la proposition au regard des critères du CAD de l'OCDE et des autres critères qualitatifs.

- 14. Objectifs du Développement Durable :** La liste des 17 Objectifs du Développement Durable ainsi que leur description, sont disponibles sur la [page dédiée du site internet des Nations Unies](#).
- 15. Objectifs de la Coopération belge au Développement :** La liste des objectifs de la Coopération belge au Développement est reprise au [chapitre 2 de la Loi du 19 mars 2013](#) qui lui est dédiée, aux articles 3, 4, 5, 6 et 7.
- 16. Partenariat :** Relation entre une organisation accréditée et une association représentative de la société civile, une institution d'intérêt public, un acteur privé ou une autorité décentralisée, influençant et/ou renforçant un programme qui contribue aux objectifs de la coopération au développement.
- Une relation de partenariat vise un renforcement mutuel entre les parties, et/ou un appui de l'organisation accréditée à son partenaire.
 - Une relation de partenariat implique une coresponsabilité pour la mise en œuvre du programme, ou pour une partie du programme, du point de vue de l'atteinte des outcome(s) et résultat(s) recherché(s).
 - Une relation de partenariat n'implique pas obligatoirement de relation financière entre une organisation accréditée et son partenaire.
 - Une relation de partenariat est toujours fondée sur base d'une Convention de partenariat ou d'un Memorandum of understanding, pour une partie, la totalité ou plus de la totalité de la période du programme introduit.
 - Lorsque le partenaire a son siège dans un pays « du Sud », il répond à la définition de « Partenaire local », telle que reprise à l'article 1^{er}, 3° de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale.
- 17. Policy Markers du CAD de l'OCDE :** Les directives du CAD de l'OCDE définissant les Markers et leur utilisation sont disponibles [dans le document dédié fourni par le CAD](#) de l'OCDE (disponible uniquement en anglais).
- Pp. 34-50 : Policy Markers (Gender, Environment, Good Governance, RMNCH, Trade development).
 - Pp. 51-82 : Rio Markers (Biodiversity, Climate, Desertification).
 - Rappel : Outre les directives du CAD relatives aux Policy Markers, les conditions d'utilisation du Marker Genre sont décrites de manière détaillée dans le « Manuel Relatif au Marqueur de la Politique d'Aide à l'Appui de l'Égalité Homme-Femme Établi par le CAD-OCDE » aux pages 10 et 11.
- 18. Rubriques budgétaires générales :** AR 2016, Art. 1^{er}, 17° -
- 1° pour les coûts opérationnels et les coûts d'administration : (1) investissements, (2) coûts de fonctionnement et (3) coûts de personnel,
- 2° pour les coûts de gestion : (1) coûts de personnel, (2) coûts d'évaluation et d'audit et (3) autres coûts.

19. Synergie⁶ : Fait de fonder les interventions de plusieurs intervenants sur leur collaboration active dans le cadre d'une division claire du travail en vue d'atteindre un même outcome et de générer une plus-value par rapport à l'effort individuel cumulé de chaque organisation.

On distingue 2 types de synergies :

- Synergies opérationnelles : Synergies au niveau de l'exécution des activités et/ou des résultats recherchés au sein d'un programme, qui tirent avantage de l'apport d'autres acteurs/programmes. *Par exemple : la mutualisation d'expertises, de capacités techniques et méthodologiques, ou l'élaboration de méthodes d'intervention communes, ou encore la répartition des tâches dans le renforcement des capacités d'un partenaire commun.*
- Synergies organisationnelles et logistiques : Collaboration de plusieurs acteurs en vue d'augmenter l'efficacité de leurs interventions respectives. *Par exemple : le partage de bureaux, de services logistiques, la mise en commun de ressources humaines incluant une répartition des tâches et des responsabilités. Ces synergies sont appréciées au niveau de l'efficacité.*

⁶ Groupe de Pilotage « DGD – ONG », *Note de consensus - Spécialisation, complémentarité et synergies*, 3 avril 2009, page 1.

I. Généralités

A. Informations administratives

1. Acteur

Programme commun : informations individualisées par ACNG

Nom de l'acteur accrédité :	Liste : Nom / acronyme des acteurs accrédités
Statut de l'acteur accrédité :	Liste : Organisation de la Société Civile / Acteur Institutionnel
Date de l'accréditation :	Champ type « date » - JJ-MM-AAAA
Coordonnées bancaires (IBAN) ⁷ :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
IATI identifier de l'acteur :	Liste : IATI identifier par acteur – <i>Sont déjà connus</i>
Personne de contact ⁸ :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
Téléphone personne de contact :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
E-mail personne de contact :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris

2. Programme

Titre du programme :	Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris
Date de début du programme :	Champ type « date » - 01-01-2022
Date de fin du programme :	Champ type « date » - 31-12-2026
IATI identifier du programme :	Liste : IATI identifier par programme – <i>A déterminer</i>

B. Résumé du programme

1. Description générale

Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris (= ½ page)

La description générale du programme doit être un résumé synthétique du programme (qui est constitué d'un ensemble d'outcomes prenant place dans un ou plusieurs pays, et/ou sur une ou plusieurs thématiques) et de ses ambitions, à destination du grand public. Cette description générale a vocation à être publiée par les différents outils de transparence sur la coopération au développement : OpenAid.be, D-Portal.org,...

Par conséquent, la description générale du programme ne doit pas contenir d'informations potentiellement confidentielles.

⁷ Coordonnées du compte sur lequel le subside devra être versé en cas d'approbation du programme.

⁸ En cas de changement, l'acteur accrédité veillera à informer rapidement l'administration.

2. Vue globale des outcomes

Portail : Récapitulatif à produire automatiquement - Exemple

Titre outcome	Secteur principal	Pays / Région	CSC / Hors-CSC	Coûts Opérationnels
		R.D. Congo	Géographique	
		R.D. Congo	Travail Dément	
		Rwanda	Géographique	
		Afrique du Sud	Travail Dément	
		Région Afrique	Travail Dément	
		Mali	Géographique	
		Bénin	Géographique	
		Angola	Hors-CSC	
		Centrafrique	Hors-CSC	

C. Budget du programme

1. T1 - Synthèse du budget

Programme commun : informations individualisées par ACNG

Portail : Récapitulatif à produire automatiquement

		TYPE	PAYS	OS	RUBRIQUE GÉNÉRALE	2022	2023	2024	205	2026	GRAND TOTAL	%			
C.O. - COÛTS OPÉRATIONNELS	CSC	RÉGION* / NOM DU PAYS 1	OUTCOME 1	1. Investissements							-				
				2. Fonctionnement								-			
				3. Personnel									-		
				TOTAL CSC	-	-	-	-	-	-	-	-			
	CSC	RÉGION* / NOM DU PAYS 2	OUTCOME 2	1. Investissements								-			
				2. Fonctionnement									-		
				3. Personnel										-	
				Total	-	-	-	-	-	-	-	-			
	CSC	RÉGION* / NOM DU PAYS 2	OUTCOME 3	1. Investissements								-			
				2. Fonctionnement									-		
				3. Personnel										-	
				Total	-	-	-	-	-	-	-	-			
	TOTAL VOLET CSC					-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!		
	HORS-CSC	NOM DU PAYS 1	OUTCOME 4	1. Investissements								-			
2. Fonctionnement												-			
3. Personnel													-		
TOTAL HORS-CSC				-	-	-	-	-	-	-	-				
HORS-CSC	NOM DU PAYS 2	OUTCOME 5	1. Investissements								-				
			2. Fonctionnement									-			
			3. Personnel										-		
		Total	-	-	-	-	-	-	-	-					
		OUTCOME 6	1. Investissements										-		
			2. Fonctionnement										-		
3. Personnel											-				
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
TOTAL HORS-CSC					-	-	-	-	-	-	-				
TOTAL VOLET HORS-CSC					-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!			
C.O. - TOTAL COÛTS OPÉRATIONNELS					-	-	-	-	-	-	-				
C.G. - COÛTS DE GESTION GLOBALISÉS		1. Personnel			-	-	-	-	-	-	-				
		2. Evaluation & Audit			-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!		
		3. Autres coûts			-	-	-	-	-	-	-	-			
		TOTAL			-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!		
C.D. - TOTAL COÛTS DIRECTS (C.D. = C.O. + C.G.)					-	-	-	-	-	-	-				

*RÉGION = Outcomes thématiques uniquement

Rappel : La **synthèse du budget** du programme (« T1 ») est la **visualisation synthétique** des informations détaillées dans le corps du programme au niveau des **Coûts de gestion globalisés** (« T2 » - Chapitre I, Partie C, 2^{ème} point) et des **Coûts opérationnels ventilés par outcome** (« T4 » - Chapitre II, Partie D, 1^{er} point).

2. T2 – Coûts de gestion globalisés

Programme commun : informations individualisées par ACNG

Cadre :

- Les données relatives aux coûts de gestion qui devront être introduites directement dans le Portail devront correspondre au niveau d'information présenté ci-dessous.
- L'introduction dans le Portail reposera sur un format standard permettant un encodage manuel ou l'importation depuis un fichier Excel/CSV [à confirmer].
- Remarque : Un budget plus détaillé pourra éventuellement être demandé. Le cas échéant, ce budget devra être fourni par l'intermédiaire d'une annexe dédiée.

 Titre de l'annexe de référence : **Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris**

RUBRIQUES	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
TOTAL COÛTS DE GESTION	-	-	-	-	-	-
1. TOTAL PERSONNEL	-	-	-	-	-	-
1.1 Salaires ¹ au siège						-
1.2 Salaires ¹ des expatriés						-
1.3 Salaires ¹ du personnel local						-
1.4 Autres frais						-
2. TOTAL ÉVALUATION & AUDIT	-	-	-	-	-	-
2.1 Coûts d'audit						-
2.2 Coûts d'évaluation						-
3. TOTAL AUTRES COÛTS DE GESTION	-	-	-	-	-	-
3.1 Investissements	-	-	-	-	-	-
3.1.1 Achat de véhicules						-
3.1.2 Mobilier, ICT						-
3.1.3 Autres						-
3.2 Fonctionnement	-	-	-	-	-	-
3.2.1 Déplacements						-
3.2.2 Bureau local						-
3.2.3 Autres						-

¹ Salaire du personnel : montants bruts incluant les charges de sécurité sociale et les autres coûts liés

Champs numériques – Format standard – A encoder manuellement / ou importation Excel/CSV

3. T3 – Coûts d'administration

Programme commun : informations individualisées par ACNG

Cadre :

- Les données relatives aux coûts d'administration qui devront être introduites directement dans le Portail devront correspondre au niveau d'information présenté ci-dessous.
- L'introduction dans le Portail reposera sur un format standard/variable permettant un encodage manuel ou l'importation depuis un fichier Excel/CSV [à confirmer].
- Remarque : Un budget plus détaillé pourra éventuellement être demandé. Le cas échéant, ce budget devra être fourni par l'intermédiaire d'une annexe dédiée.

Titre de l'annexe de référence : Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris

RUBRIQUES	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
TOTAL COÛTS D'ADMINISTRATION	-	-	-	-	-	-
1. TOTAL INVESTISSEMENTS	-	-	-	-	-	-
1.1 Sous-rubrique 1						-
1.2 Sous-rubrique 2						-
1.x Sous-rubrique x						-
2. TOTAL FONCTIONNEMENT	-	-	-	-	-	-
2.1 Sous-rubrique 1						-
2.2 Sous-rubrique 2						-
2.x Sous-rubrique x						-
3. TOTAL PERSONNEL¹	-	-	-	-	-	-
3.1 Sous-rubrique 1						-
3.2 Sous-rubrique 2						-
3.x Sous-rubrique x						-

¹ Salaire du personnel : montants bruts incluant les charges de sécurité sociale et les autres coûts liés

Champs numériques – Format **standard/variable** – A encoder manuellement / ou importation Excel/CSV

4. T5 – Visualisation synthétique du budget du programme commun

Programmes communs uniquement

Portail : Récapitulatif à produire automatiquement

TYPE	PAYS	OS	ACTEURS ACCRÉDITÉS	2022	2023	2024	205	2026	GRAND TOTAL	%				
C.O. - COÛTS OPÉRATIONNELS	CSC	RÉGION* / NOM DU PAYS 1	OUTCOME 1	ACNG 1						-				
			ACNG 2							-				
			ACNG 3							-				
			ACNG 4							-				
			TOTAL CSC		-	-	-	-	-	-	-			
	CSC	RÉGION* / NOM DU PAYS 2	OUTCOME 2	ACNG 1							-			
				ACNG 2							-			
				ACNG 3								-		
				ACNG 4								-		
				Total		-	-	-	-	-	-	-		
		OUTCOME 3	ACNG 1									-		
			ACNG 2									-		
			ACNG 3									-		
			ACNG 4									-		
			Total		-	-	-	-	-	-	-	-		
	TOTAL CSC	ACNG 1									-			
		ACNG 2									-			
		ACNG 3									-			
		ACNG 4									-			
		Total		-	-	-	-	-	-	-	-			
TOTAL VOLET CSC	ACNG 1									-	#DIV/0!			
	ACNG 2									-	#DIV/0!			
	ACNG 3									-	#DIV/0!			
	ACNG 4									-	#DIV/0!			
	Total		-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!			
HORS-CSC	NOM DU PAYS 1	OUTCOME 4	ACNG 1								-			
			ACNG 2									-		
			ACNG 3										-	
			ACNG 4										-	
			TOTAL HORS-CSC		-	-	-	-	-	-	-	-		
HORS-CSC	NOM DU PAYS 2	OUTCOME 5	ACNG 1								-			
			ACNG 2									-		
			ACNG 3										-	
			ACNG 4										-	
			Total		-	-	-	-	-	-	-	-		
	OUTCOME 6	ACNG 1										-		
		ACNG 2										-		
		ACNG 3										-		
		ACNG 4										-		
		Total		-	-	-	-	-	-	-	-			
TOTAL HORS-CSC	ACNG 1										-			
	ACNG 2										-			
	ACNG 3										-			
	ACNG 4										-			
	Total		-	-	-	-	-	-	-	-	-			
TOTAL VOLET HORS-CSC	ACNG 1										-	#DIV/0!		
	ACNG 2										-	#DIV/0!		
	ACNG 3										-	#DIV/0!		
	ACNG 4										-	#DIV/0!		
	Total		-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!		
C.O. - TOTAL COÛTS OPÉRATIONNELS	ACNG 1										-	#DIV/0!		
	ACNG 2										-	#DIV/0!		
	ACNG 3										-	#DIV/0!		
	ACNG 4										-	#DIV/0!		
	TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!		
C.G. - TOTAL COÛTS DE GESTION GLOBALS ÉS	EVALUATION & AUDIT	ACNG 1										-	#DIV/0!	
		ACNG 2										-	#DIV/0!	
		ACNG 3										-	#DIV/0!	
		ACNG 4										-	#DIV/0!	
		Total		-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	
	PERSONNEL & AUTRES COÛTS DE GESTION & COORDINATION	ACNG 1											-	#DIV/0!
		ACNG 2											-	#DIV/0!
		ACNG 3											-	#DIV/0!
		ACNG 4											-	#DIV/0!
		Total		-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	
TOTAL C.G.	ACNG 1											-	#DIV/0!	
	ACNG 2											-	#DIV/0!	
	ACNG 3											-	#DIV/0!	
	ACNG 4											-	#DIV/0!	
	TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	
C.D. - TOTAL COÛTS DIRECTS (C.D. = C.O. + C.G.)	ACNG 1											-		
	ACNG 2											-		
	ACNG 3											-		
	ACNG 4											-		
	TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

*RÉGION = Outcomes thématiques uniquement

Rappel : La **visualisation synthétique du budget du programme commun** (« T5 ») est le récapitulatif de la répartition globale du budget, pour l'ensemble des acteurs accrédités associés dans le programme commun. Elle agrège les informations individualisées par acteur fournies au niveau des Coûts de gestion globalisés (« T2 » - Chapitre I, Partie C, 2ème point) et des Coûts opérationnels ventilés par Outcome (« T4 » - Chapitre II , Partie D, 1er point).

5. Explication des Coûts de Coordination

Programmes communs uniquement

AR 2016, Art. 29. (...) §4. La subvention des coûts de gestion est plafonnée au maximum à 10% du total des coûts directs. Les coûts de gestion ne sont pas forfaitaires et doivent être motivés.

Lorsqu'un programme est introduit par plusieurs demandeurs, ce plafond est augmenté des coûts de coordination du programme, pour un pourcentage ne dépassant ni le résultat de la formule du taux des coûts de coordination (TCC) ni 4,5%. $[TCC = 3 * \sqrt{NO - 3}]$ où NO représente le nombre d'organisations accréditées qui ont introduit la demande de programme.

Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris (= ½ page)

L'explication des coûts de coordination doit identifier succinctement :

- A titre indicatif, le montant du budget qui serait dédié à la coordination du programme commun ;
- A titre indicatif, la manière dont il est envisagé de mobiliser ce montant pour assurer la coordination du programme commun.

D. Subside et plan de co-financement du programme

Programme commun : informations individualisées par ACNG

1. Calcul du subside

		2022	2023	2024	2025	2026	GRAND TOTAL
C.D. - TOTAL COÛTS DIRECTS		-	-	-	-	-	-
C.D. - CONTRIBUTION OSC / AI (20% - 0%)	20%	-	-	-	-	-	-
C.D. - CONTRIBUTION DGD (80% - 100%)	80%	-	-	-	-	-	-
F.S. - FRAIS DE STRUCTURE (7% des C.D.)	7%	-	-	-	-	-	-
C.A. - COÛTS D'ADMINISTRATION		-	-	-	-	-	-
SUBSIDE OCTROYÉ		-	-	-	-	-	-
		TRANCHE 1	TRANCHE 2	TRANCHE 3	TRANCHE 4	TRANCHE 5	

Champs numériques – **Format standard** – calcul automatique sur base du type d'acteur (OSC / AI) et du choix entre coûts de structure et coûts d'administration

2. Apport-propre – Sources de financement

AR 2016, Art. 30. (...) §1^{er}. L'apport propre est constitué à partir de sources qui proviennent exclusivement des pays de l'OCDE ou des organisations multilatérales, à l'exclusion des subventions de l'Etat Belge imputées sur le budget de la coopération au développement.

§2. L'apport propre correspondant à la partie du programme qui ne contribue pas à la réalisation d'un CSC est constitué à 100 % de fonds provenant de personnes physiques ou de personnes morales de droit privé.

Remarque 1 : Les sources de financement envisagées sont demandées par souci de transparence. Par nature, elles restent cependant indicatives au moment de l'introduction du programme.

Remarque 2 : Pas d'application pour les Acteurs Institutionnels (AI).

Financement(s) public(s) envisagé(s) :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Financement(s) privé(s) envisagé(s) :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Explications complémentaires :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris

3. Apport-propre – Valorisations

AR 2016, Art. 30. (...) §4. Le moyen que l'organisation introduit pour valorisation doit avoir été décrit dans la demande de subvention. Son mode de calcul doit reposer sur une justification objective basée sur le coût supporté en cas de fourniture commerciale de biens ou services équivalents.

Remarque 1 : Les informations présentées sont de nature indicative au moment de l'introduction du programme. Elles pourront faire l'objet d'une adaptation lors de la mise à jour du plan de financement pour les années restantes du programme.

Remarque 2 : Pas d'application pour les Acteurs Institutionnels (AI).

Nature(s) des valorisations :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Montant(s) estimé(s) :	Champ narratif libre – 1000 caractères, espaces compris

4. Apport-propre – Revenus complémentaires

AR 2016, Art. 31. (...) §2. Les revenus complémentaires peuvent constituer jusqu'à 50 % de l'apport propre du programme s'ils sont prévus explicitement dans le plan de financement du programme.

Remarque : Les informations présentées sont de nature indicative au moment de l'introduction du programme. Elles pourront faire l'objet d'une adaptation lors de la mise à jour du plan de financement pour les années restantes du programme.

Type(s) de revenus complémentaires :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Montant(s) estimé(s) :	Champ narratif libre – 1000 caractères, espaces compris

5. Exceptions financières éventuelles demandées

AR 2016, Art. 35. Une dépense peut être mise à charge de la subvention comme coût direct si et seulement si elle répond à l'ensemble des conditions cumulatives suivantes – (...) – 6° elle n'est pas reprise dans la liste de l'annexe 4 [Coûts non-subsidiables], sauf si les trois conditions suivantes sont remplies :

a) la dépense ou la nature de coûts est nécessaire à l'atteinte des outcomes du programme ;

b) il est démontré que toute intention de fraude est exclue

c) la dépense ou la nature de dépense a fait l'objet d'un accord explicite dans l'arrêté de subvention ou a fait l'objet d'une décision préalable favorable du Directeur général de la Direction Générale de la Coopération au Développement, pour laquelle un avis favorable de l'Inspection des Finances a été obtenu.

Remarque : Les demandes d'exceptions ne concernent pas les demandes relatives aux coûts simplifiés prévues à l'art. 38 de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale. Conformément à l'article 4 de l'arrêté ministériel du 31 mai 2017 relatif aux coûts simplifiés, toute demande de ce type doit être introduite par lettre recommandée auprès de l'administration. Une organisation peut introduire cette demande au plus tard six mois après le lancement du programme et, dans le courant de son exécution, jusqu'à trois mois après le début de chaque année.

Nature de(s) l'exception(s) :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Motif de la demande :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris

II. Présentation du programme par outcome

A. Contacts

Programme commun : informations individualisées par ACNG

1. Coordonnées de la personne de référence de l'ACNG pour cet outcome, en Belgique

Nom ⁹ :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
Téléphone :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
E-mail :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
Confidentialité :	Liste : Oui / Non

2. Coordonnées de la personne de référence de l'ACNG pour cet outcome, ou de son représentant, sur le terrain

Organisation ¹⁰ :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
Nom ¹¹ :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
Téléphone :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
E-mail :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris
Confidentialité :	Liste : Oui / Non

⁹ En cas de changement, l'acteur accrédité veillera à informer rapidement l'administration.

¹⁰ En cas d'absence d'une personne de référence de l'ACNG sur le terrain, il est attendu qu'il soit communiqué les coordonnées d'une personne habilitée à la représenter (ex : membre de référence d'un partenaire local).

¹¹ En cas de changement, l'acteur accrédité veillera à informer rapidement l'administration.

B. Identification de l'outcome

1. Généralités

Titre ¹² de l'outcome – français ou anglais (obligatoire) :	Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris		
Titre de l'outcome – néerlandais / espagnol (facultatif ¹³) :	Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris		
IATI activity identifier ¹⁴ :	Champ narratif libre – 50 caractères, espaces compris		
Date de début de l'outcome :	Champ type « date » - 01-01-2022		
Date de fin de l'outcome :	Champ type « date » - 31-12-2026		
Cadre Stratégique concerné :	Liste : Liste des CSC ou mention « Hors-CSC ».		
Pays d'intervention :	Liste : Pays / Région ¹⁵		
Secteur principal ¹⁶ :	Liste : Choix des secteurs	Part du budget ¹⁷ :	En %
Secteur secondaire 1 :	Liste : Choix des secteurs	Part du budget :	En %
Secteur secondaire 2 :	Liste : Choix des secteurs	Part du budget :	En %
Autre(s) OSC / AI impliqué(s) : (Lorsque l'outcome est commun à plusieurs programmes)	Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris		

2. Localisation géographique de la zone d'intervention de l'outcome

Cadre :			
<ul style="list-style-type: none"> La localisation géographique de l'outcome vise à identifier la zone d'intervention, c'est-à-dire la zone de mise en œuvre des activités, et non la localisation du siège des partenaires locaux (par exemple) ; La localisation géographique peut être fournie de deux manières : en identifiant la ou les zones concernées sur base de la liste standard des niveaux administratifs du CAD pour le pays concerné OU sur base de coordonnées GPS ; Lorsqu'un outcome a vocation à couvrir l'ensemble du territoire, il sera possible de sélectionner uniquement le niveau administratif « national » ; Pour les outcomes mis en œuvre en Belgique, la localisation sera effectuée sur base du niveau administratif correspondant aux provinces belges ; Pour les outcomes thématiques, la localisation pourra reposer sur une « région¹⁸ ». Contrairement à IATI, il ne sera cependant pas permis de choisir une région et de détailler, à ce stade, les pays concernés et d'indiquer les pourcentages du budget associés. La ventilation du budget par pays sera prévue au Chapitre II, Partie D, 3^{ème} point ; Le cas échéant, il sera possible d'indiquer si la localisation géographique doit demeurer confidentielle. 			
Localisation administrative :	Liste : Liste des niveaux administratifs Pays + National + Région		
Localisation GPS :	Champ type « coordonnées GPS »		

¹² Le titre de l'outcome doit être différent de la formulation de l'outcome proprement dite, telle qu'inscrite dans la Description des résultats. Le titre a vocation à être très synthétique.

¹³ La pertinence de fournir la formulation du titre également en néerlandais ou en espagnol est fonction du contexte d'intervention.

¹⁴ Programme commun : IATI activity identifier individualisé par ACNG

¹⁵ Région : outcomes thématiques uniquement.

¹⁶ **Secteurs 5 digits.** Comme le définit le CAD de l'OCDE, le choix du secteur doit être fonction de la réponse à la question suivante : « dans quels domaines particuliers de l'économie ou de la structure sociale du pays bénéficiaire ce transfert va-t-il stimuler le développement ? ».

¹⁷ Lorsqu'un outcome implique d'intervenir sur plusieurs secteurs en simultané, il faut sélectionner le secteur principal et le(s) secteur(s) secondaire(s). Dans ce cadre, il convient aussi de donner une estimation indicative et approximative de la répartition de la part du budget de l'outcome dédiée à chaque secteur. Chaque outcome devra explicitement mettre en évidence un secteur « principal ».

¹⁸ L'opportunité de prévoir des « régions personnalisées » devra encore être examinée au regard de leur pertinence et des contraintes techniques associées. Dans le cas contraire, les standards en la matière du CAD/IATI seront appliqués.

Confidentialité de la localisation :	Liste : Oui / Non
Carte :	
Carte générée automatiquement sur base des localisations encodées – Si les contraintes techniques le permettent.	

3. Résumé de l'outcome

Cadre :	
Le résumé de l'outcome doit être une description synthétique de l'objectif poursuivi, de la stratégie d'intervention et des principales activités menées, (etc) à destination du grand public. Cette description doit permettre à un public non-initié de comprendre les actions qui seront menées, et leur finalité. Cette description a vocation à être publiée par les différents outils de transparence sur la coopération au développement : OpenAid.be, D-Portal.org,... Par conséquent, dans ce chapitre :	
<ul style="list-style-type: none"> la description de l'outcome, la formulation de l'outcome et la description des groupes-cibles doivent obligatoirement être rédigés en français OU en anglais ; la description de l'outcome et la description des groupes-cibles ne doivent pas contenir d'informations confidentielles ; la formulation de l'outcome doit correspondre à celle fournie au chapitre II, Partie C, 2^{ème} point « Description des résultats prévus », traduite le cas échéant. 	
Description de l'outcome :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Formulation de l'outcome :	Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris
Groupes-cibles :	Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris

4. Informations sensibles et confidentielles

Confidentialité du champ :	Systematique
Champ narratif libre – 4000 caractères, espaces compris (= 1 page)	
<p>Le schéma de présentation des programmes permet d'identifier le caractère confidentiel ou non d'une série de Champs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> II.A.1 : L'identification de la personne de contact en Belgique. II.A.2 : L'identification de la personne de contact sur le terrain. II.B.2 : La localisation géographique de la zone d'intervention. II.B.7 : La motivation du positionnement par rapport à un ou plusieurs objectifs stratégiques de la DGD. II.B.8 : La motivation du positionnement par rapport à un ou plusieurs objectifs et thèmes prioritaires de la coopération belge au développement. II.C.3 : La typologie des activités. II.C.4 : L'identification des groupes-cibles et des bénéficiaires. II.E : L'identification d'un ou plusieurs partenaire(s). II.F : L'identification d'une ou plusieurs collaboration(s). <p>Également, il sera possible de déclarer qu'une ou plusieurs annexes doivent rester confidentielle(s). Chaque fois qu'une information est déclarée confidentielle, il s'agira ici d'expliquer les raisons justifiant ce choix.</p>	

5. Catégorisation : Objectifs du Développement Durable

Cadre :					
<ul style="list-style-type: none"> Dans cette section, il s'agira de relier explicitement l'outcome au principal Objectif du Développement Durable (ODD) auquel il vise à contribuer. Il s'agira également d'identifier la principale Target associée à cet ODD, auquel l'outcome veut contribuer. Facultativement, en fonction des interactions et interdépendances (Interlinkages) avec le premier ODD identifié, la possibilité sera laissée d'identifier des ODD supplémentaires et une Target pour chacun d'eux. Enfin, il sera attendu que le choix de relier l'outcome à ces ODD et Target(s) soit expliqué dans la Théorie du Changement (ToC – Cfr. Chapitre II, Partie C, 5^{ème} point). L'objectif est de pouvoir observer la réflexion menée derrière ce choix. 					
Type	Icône	Code ODD	Nom ODD	Code Target	Description Target
ODD principal (obligatoire)		Liste	Liste	Liste	Liste
ODD secondaire (facultatif)		Liste	Liste	Liste	Liste
ODD secondaire (facultatif)		Liste	Liste	Liste	Liste
ODD secondaire (facultatif)		Liste	Liste	Liste	Liste

6. Catégorisation : Markers & Tags

Markers	
Cadre : Les directives du CAD de l'OCDE expliquant l'utilisation des Markers sont disponibles ici (en anglais uniquement) :	
<ul style="list-style-type: none"> Pp. 34-50 : Policy Markers (Gender, Environment, Good Governance, RMNCH, Trade development). Pp. 51-82 : Rio Markers (Biodiversity, Climate, Desertification). Les markers HIV et Children's Rights sont liés à des objectifs belges en la matière. Comme les Markers du CAD de l'OCDE, ils visent à identifier si la problématique concernée est l'objectif primaire [2], un objectif secondaire [1] ou n'est pas ciblée par l'outcome [0]. Rappel : Outre les directives du CAD relatives aux Policy Markers, les conditions d'utilisation du Marker Genre sont décrites de manière détaillée dans le « Manuel Relatif au Marqueur de la Politique d'Aide à l'Appui de l'Égalité Homme-Femme » établi par le CAD-OCDE aux pages 10 et 11. 	
1. Gender Equality	Liste : 0 – 1 – 2
2. Aid to Environment	Liste : 0 – 1 – 2
3. Participatory Development / Good Governance	Liste : 0 – 1 – 2
4. Trade development :	Liste : 0 – 1 – 2
5. Biodiversity :	Liste : 0 – 1 – 2
6. Climat Change – Mitigation :	Liste : 0 – 1 – 2
7. Climat Change – Adaptation :	Liste : 0 – 1 – 2
8. Desertification :	Liste : 0 – 1 – 2
9. RMNCH - Reproductive, Maternal, Newborn and Child Health :	Liste : 0 – 1 – 2
10. HIV / AIDS :	Liste : 0 – 1 – 2
11. Children's Rights :	Liste : 0 – 1 – 2

Tags	
Cadre : Les Tags ont pour seule vocation de mettre en évidence un lien entre l'outcome et une problématique identifiée par la Coopération belge au développement. Lorsqu'il n'y a pas de lien, il faut utiliser la mention « non ».	
1. D4D – Better use of big data :	Liste : Oui / Non
2. D4D – Digital for inclusive societies :	Liste : Oui / Non
3. D4D – Digital for inclusive and sustainable economic growth :	Liste : Oui / Non

4. Private Sector Development :	Liste : Oui / Non
5. Health – Sexual and reproductive health :	Liste : Oui / Non
6. Health – Quality medicines :	Liste : Oui / Non
7. Health – Health financing and Universal Health Coverage :	Liste : Oui / Non
8. Refugees :	Liste : Oui / Non
9. Covid-19 :	Liste : Oui / Non

7. Catégorisation : Positionnement par rapport aux objectifs de la coopération belge au développement, tels que décrits dans ses notes stratégiques

Cadre :

- Les notes stratégiques de la coopération belge au développement sont disponibles sur le [site internet](#) du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement.
- Dans l'éventualité où la révision d'une ou plusieurs notes stratégiques ne serait pas terminée au moment de l'introduction des programmes, le positionnement sera observé par rapport à la dernière version disponible des notes stratégiques existantes.
- Le positionnement de l'outcome sera observé par rapport aux notes stratégiques suivantes :
 - Agriculture et Sécurité Alimentaire ;
 - Droits de l'Enfant ;
 - Education ;
 - Education au Développement ;
 - Environnement et Changement climatique ;
 - Genre ;
 - Migration ;
 - Numérisation – Digital for Development D4D ;
 - Santé ;
 - Secteur Privé.
- Le positionnement par rapport à chaque notre stratégique individuellement sera observé conformément au format présenté ci-après, sous réserve que le format des notes stratégiques ait été revu avant l'introduction des programmes. Dans le cas contraire, les champs propres aux objectifs et domaines de résultats ne seront pas d'application.

Titre de la note stratégique ¹⁹	Liste : Alignement avec un ou plusieurs objectifs – Pas d'alignement – Pas d'application
Liste : Objectif 1	Liste : Domaines de résultat 1
	Liste : Domaines de résultat 2
Liste : Objectif 2	Liste : Domaines de résultat 1
	Liste : Domaines de résultat 2
Liste : Objectif X	Liste : Domaines de résultat Y
	Liste : Domaines de résultat Z
Motivation du positionnement :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Confidentialité de la motivation :	Liste : Oui / Non

¹⁹ Remarque : Le Portail devra permettre d'éviter de les faire apparaître lorsque pas d'application (NA) car le secteur ou la thématique de l'outcome n'ont pas de liens avec la note stratégique concernée.

8. Bonus d'allocation des subsides : Thèmes prioritaires et priorités stratégiques

Cadre :

- Cette section met en évidence le positionnement d'un outcome par rapport à certaines thématiques prioritaires et priorités stratégiques spécifiques identifiées par la coopération belge au développement.
- Le degré d'alignement d'un outcome par rapport aux thèmes prioritaires et priorités stratégiques de la coopération belge au développement sera pris en compte sous la forme d'un bonus de subsides, pour les outcomes qui s'y trouveront le plus alignés.
- L'Approche droits humains, le Travail Dément, le Genre et l'Environnement sont les thèmes prioritaires retenus et identifiés sur base de l'Article 11 de la Loi du 19 mars 2013 relative à la coopération belge au développement.
- La complémentarité avec les interventions d'ENABEL, les outcomes communs à l'intérieur d'un programme commun, et les outcomes communs à des programmes distincts, sont des priorités « techniques » identifiées sur base de l'arrêté royal du 11 septembre 2016.
- Dans cette section, les organisations soumissionnaires peuvent motiver succinctement leur positionnement par rapport à chaque priorité identifiée. Cependant, c'est l'administration qui évaluera les réponses apportées aux questions centrales, et qui déterminera quelle valeur entre A, B et C doit être octroyée pour l'outcome.
- Le poids de chaque critère sera déterminé lors de l'élaboration de la procédure d'appréciation. Une attention sera portée pour que l'alignement aux priorités confère un bonus intéressant sans être excessif par rapport aux critères reposant sur la qualité de la proposition. La méthodologie de 2016 restera une référence. Pour rappel, elle impliquait que le score qualitatif maximum = 100, le score « priorités » maximum = 20, avec un subside total plafonné à 100% de la demande.

Approche basée sur les droits humains :

- **Définition** : L'approche basée sur les droits humains a pour but ultime que chacun ait la possibilité et la capacité de faire, pour lui-même, des choix politiques, économiques et sociaux, et que les gouvernements soient disposés et capables de remplir leurs obligations et de garantir les droits et libertés fondamentaux de leur peuple. Elle a pour objectif d'apporter plus d'opportunités et de ressources aux plus pauvres et aux plus vulnérables. Selon cette approche, la pauvreté et le développement ne sont plus pensés en termes d'identification de besoins, mais plutôt en analysant les causes de la pauvreté du point de vue des droits humains pour identifier les obstacles majeurs au développement durable ainsi que ce qui peut être fait pour y remédier. Enfin, l'approche basée sur les droits humains vise aussi bien à investir dans la capacité de ceux qui doivent respecter leurs obligations (détenteurs de devoirs) que dans la capacité de ceux qui exercent leurs droits humains (détenteurs de droits).
- **Question centrale** : L'outcome fait-il référence aux droits humains ? Si oui, la stratégie liée à l'outcome met-elle en œuvre une approche basée sur les droits humains ? En particulier ceux des femmes et des enfants ?
- **Valeur A** : Les références aux droits humains sont absentes ou anecdotiques.
- **Valeur B** : La stratégie de mise en œuvre de l'outcome tient compte des droits humains, mais ne met pas en œuvre une approche basée sur les droits.
- **Valeur C** : La stratégie de mise en œuvre de l'outcome est basée de façon stratégique sur une approche basée sur les droits, en particulier ceux des femmes et des enfants.

Motivation du positionnement : **Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris**

Confidentialité de la motivation : **Liste** : Oui / Non

Travail décent et durable :

- **Définition** : Il s'agit de la possibilité pour chaque femme et chaque homme d'accéder à un travail productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Il regroupe divers éléments : la possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré; la sécurité au travail et la protection sociale pour les travailleurs et leur famille; l'amélioration des perspectives de développement personnel et d'intégration sociale; la liberté pour les êtres humains d'exprimer leurs préoccupations, de s'organiser et de participer à la prise de décisions qui influent sur leur vie; l'égalité de chances et de traitement pour l'ensemble des femmes et des hommes. L'Agenda pour le travail décent, tel que défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), vise quatre objectifs stratégiques (piliers), l'égalité entre hommes et femmes étant un objectif transversal : créer des emplois, garantir les droits au travail, étendre la protection sociale et promouvoir le dialogue social.
- **Question centrale** : L'outcome contribue-t-il au travail décent pour tous, y compris à la protection sociale universelle, à travers la prise en compte des quatre piliers du travail décent ? (Exemples : Création d'emploi pour tous, renforcement de la protection sociale universelle, appui au dialogue social en faveur du travail décent, défense des droits des travailleurs, contribution à la ratification et à l'application de normes internationales du travail, contribution à l'amélioration des cadres réglementaires et institutionnels nationaux en vue de promouvoir des emplois de qualité,...)
- **Valeur A** : Il n'y a pas de stratégie spécifique / explicite à l'égard d'un ou plusieurs piliers du travail décent dans le cadre de la mise en œuvre de l'outcome, tant au niveau des employés locaux de l'OSC/AI, qu'au niveau des

<p>partenaires locaux, et qu'au niveau des groupes-cibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur B : L'outcome contribue à au moins un des quatre piliers du travail décent pour tous, à travers une stratégie explicite, en prévoyant des actions ponctuelles et/ou ciblées, en faveur des employés locaux de l'OSC/AI, et/ou des partenaires locaux, et/ou des groupes-cibles. • Valeur C : Au moins un des quatre piliers du travail décent est intégré de manière structurelle dans l'outcome. La stratégie de mise en œuvre veille à la prise en compte explicite d'un ou plusieurs piliers du travail décent, tant au niveau des employés locaux de l'OSC/AI, qu'au niveau des partenaires locaux, et qu'au niveau des groupes-cibles. Elle repose, entre autres, sur une stratégie de partenariat impliquant que la sélection des partenaires inclut des critères observant l'engagement des partenaires locaux en la matière. Elle repose également sur une stratégie explicite de collaboration avec les acteurs spécialisés et les syndicats pour obtenir leur appui et opérationnaliser les piliers. 	
Motivation du positionnement :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Confidentialité de la motivation :	Liste : Oui / Non

Genre :	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition : Le genre est reconnu comme thème prioritaire car l'égalité entre les genres est un droit humain fondamental et une question de justice sociale. L'égalité de genre signifie que les droits, les responsabilités des femmes et des hommes ainsi que les possibilités qui leur sont offertes et les dynamiques dans lesquelles ils évoluent ne dépendront pas du fait d'être né de l'un ou de l'autre sexe. Atteindre cette égalité ne signifie pas non plus que les femmes et les hommes deviennent exactement égaux mais qu'ils bénéficient des mêmes valeurs et des mêmes choix et opportunités dans la société. Les femmes constituant la majeure partie des pauvres à travers le monde, la catégorie la moins représentée au niveau décisionnel et les premières victimes de violence, qu'elle soit physique, économique ou psychologique, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes constituent une des clefs de voûte de la croissance et de la réduction de la pauvreté, du développement durable et de l'atteinte de tous les objectifs de développement durables. <i>Dans le cadre de sa stratégie genre, la Coopération belge au développement s'est fixée 4 priorités : 1) Education et prise de décision, 2) Santé et droits sexuels et reproductifs, 3) Sécurité alimentaire, accès aux ressources naturelles et empowerment économique, et 4) Protection des droits et luttes contre les violences basées sur le genre, avec une attention particulière portée aux lesbiennes, Gay, Bisexuels, Transgenres et Intersexués (LGBTI). Les engagements de la Belgique en matière de genre reposent notamment sur la loi du 12 janvier 2007 relative au Gender Mainstreaming, sur la loi du 19 mars 2013 relative à la Coopération belge au développement, et sur l'EU Gender Action Plan II. Dans ce cadre, veiller à ne pas avoir d'impact négatif sur l'égalité de genre, et veiller à la réalisation d'analyse sexo-spécifique lors de la préparation d'une intervention sont des conditions minimales du Gendermainstreaming que doit obligatoirement respecter toute intervention.</i> • Question centrale : L'intervention contribue-t-elle à la réduction des inégalités de genre en mettant en œuvre l'une des priorités de la stratégie genre de la DGD ? • Valeur A : L'intervention ne contribue pas à la réduction des inégalités de genre mais n'a pas d'impact négatif sur l'égalité de genre. • Valeur B : L'intervention contribue à la réduction des inégalités de genre par une attention portée de façon spécifique à la dimension d'égalité de genre, mais cette réduction ne constitue pas une condition de réussite de l'intervention car ce n'est pas son objectif principal. Exemple : Pour un projet visant à assurer l'approvisionnement d'un district ou d'une localité en eau potable, une attention spécifique pourrait être la mise en place d'un "comité eau" pour la gestion de cet approvisionnement où la participation des femmes et des filles serait garantie (respect de la parité). → Il y'a une prise en compte des besoins spécifiques et une amélioration de la participation des femmes, mais la réduction des inégalités est une conséquence "secondaire" de l'intervention. • Valeur C : L'intervention contribue à la réduction des inégalités de genre par l'atteinte de résultats spécifiques dans une ou plusieurs des 4 priorités de la stratégie genre DGD. La réduction des inégalités de genre constitue explicitement une condition de réussite de l'intervention. 	
Motivation du positionnement :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Confidentialité de la motivation :	Liste : Oui / Non

Environnement :	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition : La Loi du 19 mars 2013 identifie l'environnement comme un élément essentiel au développement durable qui est l'objectif global de la Coopération belge au développement. La Loi fait donc de l'environnement un thème transversal à intégrer dans toutes les interventions, à travers la protection de l'environnement et des ressources naturelles, y compris la lutte contre le changement climatique, la sécheresse et la déforestation mondiale. Dès lors, les interventions et les activités ayant un effet bénéfique prononcé sur l'environnement et le climat sont encouragées. De manière transversale, il est donc attendu que tout projet ou programme implique une analyse de son impact potentiel sur l'environnement. Dans ce cadre, la boîte à outils KLIMOS ou l'Outil 	

<p><u>d'Intégration Environnementale</u> (OIE) peuvent être utilisés pour assurer une meilleure compréhension des attentes et porter une attention structurée sur les problématiques environnementales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Question centrale : L'impact de l'environnement et du climat sur l'outcome, et réciproquement, l'impact de l'outcome sur l'environnement et le climat, ont-ils fait l'objet d'une analyse ? Des mesures appropriées ont-elles été prises pour neutraliser les effets négatifs potentiels ? • Valeur A : La proposition fait une analyse de l'impact potentiel de l'environnement et du climat sur l'intervention, et vice-versa, mais ne prévoit aucune action substantielle pour contrecarrer les éventuels effets négatifs. • Valeur B : La proposition fait une analyse de l'impact potentiel de l'environnement et du climat sur l'intervention, et vice versa, et comporte un plan d'action pour neutraliser les éventuels effets négatifs. • Valeur C : La proposition fait une analyse de l'impact potentiel de l'environnement et du climat sur l'intervention, et vice versa, elle dispose d'un plan d'action pour neutraliser les éventuels effets négatifs et elle prend également des mesures ciblées ayant un impact positif sur l'environnement/le climat. 	
Motivation du positionnement :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Confidentialité de la motivation :	Liste : Oui / Non

Outcome commun à l'intérieur d'un Programme commun :	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition : Les programmes communs constituent une modalité introduite avec l'A.R. du 11 septembre 2016. Ils permettent de réunir plusieurs organisations accréditées dans un même programme, et peuvent se concrétiser de manière variable autour d'approches communes sur un secteur, une thématique,... dans des pays CSC ou dans des pays hors-CSC différents, ou encore autour d'une stratégie d'intervention commune en vue d'atteindre un outcome commun. S'il n'y a pas de standard précis défini en la matière, la DGD souhaite toutefois pouvoir valoriser les outcomes qui auront poussé la logique le plus loin, jusqu'à être communs aux organisations qui les introduisent ensemble. • Question centrale : Dans quelle mesure l'outcome est-il commun aux organisations accréditées qui introduisent le programme commun ? • Valeur A : L'outcome n'est pas commun aux organisations accréditées qui introduisent le programme commun. • Valeur B : La cohérence interne de l'outcome est correcte, il y a des indications que la collaboration entre les différentes parties peut déboucher à terme sur une dynamique intéressante. • Valeur C : L'outcome commun est le résultat d'une approche programmatique intégrée, avec une cohérence interne forte. Les apports des différentes parties se renforcent mutuellement. 	
Motivation du positionnement :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Confidentialité de la motivation :	Liste : Oui / Non

Outcome commun entre programmes distincts	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition : Parallèlement aux outcomes communs à l'intérieur d'un programme commun (cfr. critère précédent), il est possible d'avoir des outcomes communs entre programmes distincts. En droite ligne avec l'article 20, §1^{er} de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 qui stipule que « (...) la partie d'un programme qui est réalisée en synergie avec d'autres programmes est identique à tous ces programmes, à l'exception du budget y relatif qui est spécifique à chaque programme », les outcomes communs entre programmes distincts constituent l'une des autres formes de synergies opérationnelles les plus approfondies. Concrètement, cela signifie que tout ou une partie de l'outcome présenté a été identifié et formulé en commun, et est présenté de manière identique entre les différents programmes concernés. En particulier : <ul style="list-style-type: none"> ○ La formulation commune d'un ou plusieurs résultats, voire de l'outcome. La distinction entre organisations se situant alors au niveau des Targets des indicateurs, propres à chacune. ○ La formulation d'une ToC pour l'outcome, partiellement ou entièrement commune. ○ Pour les outcomes intégralement communs, la présentation et la motivation de l'outcome, qui soit identique entre les différents programmes. • Question centrale : L'outcome est-elle menée en synergie approfondie avec d'autres acteurs de la coopération non-gouvernementale ? L'outcome ou des résultats de l'outcome sont-ils communs entre plusieurs programmes ? • Valeur A : Ni l'outcome ni ses résultats ne sont communs à un ou plusieurs autres programmes. • Valeur B : Il est démontré qu'au moins un résultat recherché est commun avec un ou plusieurs autres programmes. • Valeur C : L'outcome est mené en synergie totale avec d'autres acteurs de la coopération non gouvernementale. Il est démontré que l'outcome complet est commun avec un ou plusieurs autres programmes. 	
Motivation du positionnement :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Confidentialité de la motivation :	Liste : Oui / Non

Complémentarités et synergies avec les interventions d'ENABEL :	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition : Les complémentarités et synergies avec ENABEL peuvent autant concerner les activités financées directement par la coopération au développement belge, que les activités financées et exécutées pour des mandants tiers, approuvées par le Ministre belge de la Coopération au développement. • Question centrale : L'outcome est-il potentiellement complémentaire avec une intervention d'ENABEL ? Est-ce suffisamment démontré ? L'articulation des deux interventions est-elle bien décrite ? Y a-t-il eu une analyse préalable portant spécifiquement sur les activités d'ENABEL dans le contexte ciblé, et sur les potentielles complémentarités et synergies qui pourraient être développées dans ce cadre ? • Valeur A : L'élaboration de la stratégie de mise en œuvre l'outcome ne fait pas référence à ENABEL et n'inclut pas d'analyse préalable portant sur ses activités dans le contexte ciblé, ou ENABEL n'est pas présente dans le contexte ciblé par l'outcome. • Valeur B : L'élaboration de la stratégie de mise en œuvre de l'outcome inclut une analyse préalable portant sur les activités d'ENABEL dans le contexte ciblé, et il est démontré que l'outcome est potentiellement complémentaire avec les activités d'ENABEL dans ce cadre. Le potentiel est décrit mais les articulations concrètes entre les activités n'ont pas été élaborées et la collaboration avec ENABEL n'est pas organisée. • Valeur C : L'élaboration de la stratégie de mise en œuvre de l'outcome inclut une analyse préalable portant sur les activités d'ENABEL dans le contexte ciblé, et il est démontré que l'outcome est directement complémentaire avec les activités d'ENABEL dans ce cadre. Les articulations sont décrites et une collaboration est prévue. 	
Motivation du positionnement :	Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris
Confidentialité de la motivation :	Liste : Oui / Non

C. Description de l'outcome, des résultats et de la stratégie

1. Cibles stratégiques auxquelles l'outcome contribue / Objectif général

Cible Stratégique Principale :	Liste : Cibles stratégiques en fonction du Cadre Stratégique préalablement sélectionné (cfr. II.B.1)
Cible Stratégique Secondaire :	Liste : Cibles stratégiques en fonction du Cadre Stratégique préalablement sélectionné (cfr. II.B.1)
Cible Stratégique Secondaire :	Liste : Cibles stratégiques en fonction du Cadre Stratégique préalablement sélectionné (cfr. II.B.1)

Objectif(s) général(aux) :	Uniquement si outcome hors-CSC - Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris
----------------------------	---

2. Description des résultats prévus

Cadre :	
<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de limite au nombre d'IOV et de résultats qui peuvent être proposés pour un outcome. Il est toutefois recommandé de veiller à identifier un nombre rationnel. Programme commun : Lorsqu'un outcome est commun à plusieurs organisations associées, soit l'intégralité de la formulation de l'outcome, des résultats et des indicateurs pourra être commune, soit il sera possible d'individualiser les résultats et/ou les indicateurs par ACNG. Cohérence format IATI : Pour chaque indicateur, il devra être sélectionné le type : « valeur absolue / unité », « pourcentage », « valeur qualitative », « valeur nominale » ou « valeur ordinale ». Le caractère « ascendant » ou « descendant » devra également être identifié. Intégration du Genre : Une réflexion devra obligatoirement être menée en matière d'intégration du Genre au niveau des indicateurs. Cette obligation implique qu'il faudra veiller, à terme, à ce que soient identifiés un ou plusieurs indicateurs, des valeurs de Baseline et de Target à 3 et 5 ans, qui soient désagrégés par sexe (lorsqu'ils sont quantitatifs) ou genrés (lorsqu'ils sont qualitatifs). Pour les programmes 2022-2026, cette obligation se traduit de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> Un indicateur quantitatif devra systématiquement être désagrégé par sexe, lorsque c'est possible et pertinent par rapport à sa formulation (exemple : l'indicateur porte sur un groupe-cible). Un indicateur qualitatif devra être genré, lorsque c'est possible et pertinent par rapport à sa formulation. S'il est envisagé de genrer un indicateur qualitatif mais que cela n'est pas encore réalisé au moment de la formulation du programme, il s'agira d'expliquer pourquoi dans le chapitre dédié à la description de la Pertinence (Chapitre II, Partie G, 1er point). De manière transitoire, lorsqu'il n'est prévu aucun indicateur qui soit possible ou pertinent à désagréger par sexe (quantitatif) ou à genrer (qualitatif), il s'agira de présenter comment une réflexion sera menée en vue d'identifier un ou plusieurs indicateurs adéquats en cours de programme ou pour le programme suivant. 	

Narratif		Baseline	Target An 3 – 31/12/2024	Target An 5 – 31/12/2026		
Outcome :	Formulation de l'outcome - Champ narratif libre (C.N.L.) – 500 caractères, espaces compris (Car. E.C.)					
Indicateur 1 :	Description de l'indicateur – format SMART CNL – 500 car. E.C.	Baseline CNL – 500 car. E.C.	Target An 3 500 car.E.C	Target An 5 500 car.E.C	Confidentialité :	Liste : Oui / Non
Indicateur X :	Description de l'indicateur – format SMART CNL – 500 car. E.C.	Baseline CNL – 500 car. E.C.	Target An 3 500 car.E.C	Target An 5 500 car.E.C	Confidentialité :	Liste : Oui / Non
Résultat 1 :	Formulation du résultat - Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris					
Indicateur 1 :	Description de l'indicateur – format SMART CNL – 500 car. E.C.	Baseline CNL – 500 car. E.C.	Target An 3 500 car.E.C	Target An 5 500 car.E.C	Confidentialité :	Liste : Oui / Non
Indicateur X :	Description de l'indicateur – format SMART CNL – 500 car. E.C.	Baseline CNL – 500 car. E.C.	Target An 3 500 car.E.C	Target An 5 500 car.E.C	Confidentialité :	Liste : Oui / Non
Résultat X :	Formulation du résultat - Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris					
Indicateur 1 :	Description de l'indicateur – format SMART CNL – 500 car. E.C.	Baseline CNL – 500 car. E.C.	Target An 3 500 car.E.C	Target An 5 500 car.E.C	Confidentialité :	Liste : Oui / Non
Indicateur X :	Description de l'indicateur – format SMART CNL – 500 car. E.C.	Baseline CNL – 500 car. E.C.	Target An 3 500 car.E.C	Target An 5 500 car.E.C	Confidentialité :	Liste : Oui / Non

3. Typologie des activités

Confidentialité :	Liste : Oui / Non
Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris (= ½ page)	
Typologie explicite des activités prévues pour atteindre l’outcome et les résultats prévus.	

4. Groupes-cibles et bénéficiaires

Cadre :	
<ul style="list-style-type: none"> Il est attendu que les groupes-cibles et les bénéficiaires fassent l’objet d’une description à la fois qualitative (nature des groupes touchés par l’action) et quantitative (nombre touché par l’action). Les descriptions quantitatives devront inclure la désagrégation par sexe. 	
Groupe(s)-cible(s) – Localisation de l’intervention : Belgique uniquement :	Liste : <ul style="list-style-type: none"> Enseignement (type d’enseignement : Préscolaire, primaire, secondaire, supérieur) Volontaires/affiliés/bénévoles Décideurs politiques/Institution publique Partenaires locaux associés Diasporas Plateformes nationales et internationales Acteurs sociaux et éducatifs (syndicats, mutuelles, aides aux personnes, mouvement de jeunesse,...) Acteurs culturels Acteurs financiers Acteurs privés et professionnels Acteurs médiatiques Autres
Groupe(s)-cible(s) :	Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris
Bénéficiaires :	Champ narratif libre – 500 caractères, espaces compris
Confidentialité :	Liste : Oui / Non

5. Théorie du Changement associée à l’outcome

Cadre :
<p><u>Remarque préalable</u> : La théorie du changement (ToC) comprendra 1) une schématisation et 2) un narratif explicatif. Cette ToC peut porter sur un outcome, sur un pays, voire sur un programme. En effet, sachant qu’un ACNG peut proposer un ou plusieurs outcomes prenant place dans un même pays, le choix est laissé à l’ACNG d’élaborer une Théorie du Changement couvrant l’ensemble de ses outcomes dans ce pays, ou autre contraire d’élaborer une Théorie du Changement par outcome s’ils ne sont pas liés.</p> <p>Pour les outcomes s’inscrivant dans des CSC thématiques, il est attendu que soit introduite une ToC s’appuyant sur la ToC du CSC thématique, et qui mette en lumière la dimension géographique spécifique à la zone d’intervention de l’outcome (pays ou groupe de pays), afin de tenir compte des besoins et des priorités identifiés par les partenaires et les réalités propres à cette zone d’intervention (= contextualiser).</p> <p>Indépendamment de ce choix, chaque Théorie du Changement explique schématiquement comment il est attendu que les résultats se matérialisent, comment il est envisagé que ces résultats contribuent à l’ODD principal (Cfr. Chapitre II, Partie B, 5^{ème} point) et sur quelles hypothèses sous-jacentes l’atteinte de l’outcome repose.</p> <p>Une ToC doit mettre en évidence l’ensemble des acteurs concernés par la réalisation du rêve des bénéficiaires (ou résolution de la problématique sociétale source de ceux-ci) et les changements nécessaires les concernant. Les chemins de changement ou hypothèses causales justifiant les relations entre les acteurs doivent être documentés dans le narratif et illustrés dans le schéma. La lisibilité de la logique d’intervention de l’acteur doit être claire dans la ToC</p>

Une Théorie du Changement (ToC) :

- traduit la manière dont une organisation pense comment un changement se produit dans des contextes et des secteurs spécifiques ;
- explicite le lien entre les différentes phases de changements et l'impact attendu ;
- explique pourquoi l'organisation pense que le changement se produit d'une certaine façon (hypothèses sur les relations de cause à effet) ;
- précise les éléments sur lesquels ces hypothèses se fondent (convictions, valeurs, expériences, théories, recherches scientifiques, etc.) ;
- indique quelles parties sont impliquées dans quels changements ;
- indique les risques, connectés aux hypothèses concernant les facteurs externes qui peuvent influencer les changements ;
- délimite la sphère de contrôle, la sphère d'influence et la sphère d'intérêt.

La DGD s'attend à que les organisations clarifient au travers une ToC comment elles pensent que des changements vont se réaliser dans un contexte spécifique. La DGD n'oblige pas l'utilisation d'un certain schéma mais s'attend à que les organisations :

- Réfléchissent aux différents sujets d'une ToC et au moins sur les chemins de changement dans un certain contexte, avec une attention pour les acteurs en présence et en explicitant les hypothèses sur les relations causales et les risques éventuels ;
- représentent la réflexion de façon simple et parlante dans un schéma et l'expliquent dans un narratif concis ;
- expliquent comment elles vont utiliser la ToC dans l'exécution et le suivi et monitoring de leur programme ;
- fassent un lien explicite avec la description des résultats attendus fournie par outcome, pour tous les outcomes du Pays ou de la région d'intervention.

Outre la démonstration de la contribution supposé de l'outcome à l'ODD principal, la DGD s'attend à ce qu'il soit démontré comment les principes liés aux ODD sont pris en considération dans l'élaboration de la ToC associée à l'outcome :

- Principe de Leave No-One Behind : Lors de l'identification des bénéficiaires de l'action ou des changements auquel l'outcome aspire à contribuer, s'est-on assuré de ne passer à côté d'aucun groupe vulnérable inconsciemment ? Lors de l'identification des groupes les plus vulnérables pertinents qui ne constituent pas les principaux groupes-cibles, est-ce que la ToC représente une réflexion sur des éventuelles contributions directes ou indirectes à des changements positifs ? Si les analyses (par exemple l'analyse des risques [Cfr. chapitre II, Partie C, 6^{ème} point]) indiquent d'importants effets négatifs potentiels de l'intervention pour des groupes vulnérables pertinents ou la possibilité que des groupes vulnérables soient davantage exclus, comment la ToC anticipe-t-elle de prendre en compte ou de remédier à ces risques d'une manière directe ou indirecte (par exemple par des collaborations avec d'autres acteurs, etc.).
- Principe d'Interlinkages : A-t-on identifié les éventuels liens potentiels positifs et négatifs significatifs, entre les ODD principaux (et éventuellement facultatifs, ainsi que leur target) auxquels l'intervention est liée et d'autres ODD (et targets) ? Le cas échéant, comment la stratégie a-t-elle été adaptée pour tirer parti des liens potentiels positifs, ou pour répondre aux liens potentiels négatifs (directement ou indirectement, par exemple par des collaborations avec d'autres acteurs, etc.) ?

Afin de laisser la marge de manœuvre nécessaire à la formulation et à la présentation de la Théorie du changement, il est attendu que celle-ci soit introduite par le biais d'un **document PDF annexé au programme**. En moyenne, les ToC (par pays) des programmes 2017-2021 faisaient entre 7 et 8 pages (schéma et narratif inclus). Cette moyenne ne constitue pas un minimum à atteindre, par contre il est attendu que les ToC 2022-2026 ne dépassent pas 10 pages.

Titre de l'annexe de référence :	Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris
----------------------------------	--

6. Analyse des risques associée à l'outcome

Cadre :

En lien avec la ou les Théorie(s) du Changement, il est attendu que soit fourni un relevé des risques par outcome, éventuellement rassemblés par pays, avec une estimation des probabilités que ces risques surviennent et une estimation de leur impact, ainsi que des moyens mis en œuvre pour limiter, mitiger ou s'adapter à ces risques (mesures de gestion). Il s'agit ici d'identifier les risques spécifiques, qui se distinguent des risques de l'analyse élaborée au niveau du CSC le cas échéant. Pour les pays hors-CSC, l'analyse des risques doit être complète.

Dans le cadre de cette analyse des risques, il est attendu qu'une attention soit également portée aux principes liés aux ODD, en particulier les principes Leave No-One Behind et Interlinkages. Afin de s'assurer que la mise en œuvre de l'outcome ne porte pas de préjudices, il s'agira d'observer les potentiels impacts négatifs ou effets d'exclusion de l'action (notamment au

niveau des groupes vulnérables), ainsi que les interactions négatives entre certains ODD (ou targets) et, le cas échéant, de leur adresser une réponse afin de les prévenir ou de les mitiger.

Afin de laisser la marge de manœuvre nécessaire à la formulation et à la présentation de l'Analyse des risques par outcome, il est attendu que celle-ci soit introduite par le biais d'un **document PDF annexé au programme**. Une structure indicative d'analyse des risques est fournie ci-après.

Titre de l'annexe de référence : **Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris**

Analyse des risques - Structure indicative									
Estimation du risque				Gestion du risque (pour les niveaux hauts et extrêmes)			Suivi du risque		
Source et nature du risque	Probabilité	Effets	Niveau de risque	Impact résultat	Responsable	Traitement	Timing	Responsable	Quand
Risque 1 : ...									
Risque 2 ; ...									
Risque X : ...									

Structure indicative - Explications										
Probabilité	1	Improbable	Effets	1	Négligeable	Niveau de risque	1	Bas	Impact résultat	Identifier sur quel(s) résultat(s) le risque aurait de l'impact. Utiliser la numérotation de la description des résultats [Chapitre II, Partie C, 2 ^{ème} point]
	2	Possible		2	Petit		2	Moyen		
	3	Probable		3	Moyen		3	Haut		
	4	Presque sûr		4	Grand		4	Extrême		
				5	Sérieux					

7. Description des tâches entre ACNG associés

Programmes communs uniquement

Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris (= ½ page)

Lorsque l'outcome est commun à plusieurs ACNG du programme commun, il s'agit de fournir la description des interactions prévues, et la description du partage des tâches entre ACNG associés.

D. Budget de l'outcome

1. T4 – Coûts opérationnels

Programme commun : informations individualisées par ACNG

Cadre :

- Les données relatives aux coûts opérationnels qui devront être introduites directement dans le Portail devront correspondre au niveau d'information présenté ci-dessous.
- L'introduction dans le Portail reposera sur un format standard permettant un encodage manuel ou l'importation depuis un fichier Excel/CSV [à confirmer].
- *Remarque :* Un budget plus détaillé pourra éventuellement être demandé. Le cas échéant, ce budget devra être fourni par l'intermédiaire d'une annexe dédiée.
- Le détail de la ventilation du budget de l'outcome mis à disposition d'un partenaire ou d'une collaboration devra être fourni au Chapitre II, Partie(s) E et/ou F.

Titre de l'annexe de référence : **Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris**

RUBRIQUES	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
1. TOTAL PARTENAIRES	-	-	-	-	-	-
1.1 Investissements						-
1.2 Fonctionnement						-
1.3 Personnel ¹						-
2. TOTAL COLLABORATIONS	-	-	-	-	-	-
2.1 Investissements						-
2.2 Fonctionnement						-
2.3 Personnel ¹						-
3. TOTAL BUREAU LOCAL	-	-	-	-	-	-
3.1 Investissements						-
3.2 Fonctionnement						-
3.3 Personnel ¹						-
4. TOTAL SIÈGE	-	-	-	-	-	-
4.1 Investissements						-
4.2 Fonctionnement						-
4.3 Personnel ¹						-
TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS POUR L'OUTCOME	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVESTISSEMENTS	-	-	-	-	-	-
A. Achat de véhicules						-
B. Mobilier, ICT						-
C. Autres						-
TOTAL FONCTIONNEMENT	-	-	-	-	-	-
A. Déplacements						-
B. Bureau local						-
C. Autres						-
TOTAL PERSONNEL¹	-	-	-	-	-	-
A. Salaires ¹ au siège						-
B. Salaires ¹ des expatriés						-
C. Salaires ¹ du personnel local						-
D. Autres frais						-

¹ Salaire du personnel : montants bruts incluant les charges de sécurité sociale et les autres coûts liés

Champs numériques – Format standard – A encoder manuellement / ou importation Excel/CSV

2. Explication du budget

Programme commun : informations individualisées par ACNG

Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris (= ½ page)

Explications sur les grandes tendances pour comprendre comment le budget a été élaboré : Quels investissements sont prévus, combien et quel type de ressources humaines, quelle répartition sur les 5 ans, lien avec la typologie des activités,...

Ne doit pas contenir d'informations confidentielles

3. Répartition du budget par pays

Outcome thématique uniquement

C.O. - COÛTS OPÉRATIONNELS PAR OUTCOME THÉMATIQUE - APPROCHE RÉGIONALE : RÉPARTITION INDICATIVE PAR PAYS

Pour les outcomes thématiques impliquant une couverture régionale, les coûts opérationnels de l'outcome concerné devront également être répartis indicativement par pays. La part du budget opérationnel de cet outcome qui ne peut pas être relié à un pays spécifique (activités supranationales,...) devra également être identifiée.

TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS POUR L'OUTCOME	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
ACTIVITÉS SUPRANATIONALES	-	-	-	-	-	-
NOM DU PAYS 1						
NOM DU PAYS 2						-
NOM DU PAYS 3						-
NOM DU PAYS 4						-
NOM DU PAYS X						-

Champs numériques – Format standard – A encoder manuellement / ou importation Excel/CSV

4. Visualisation synthétique du budget de l'outcome commun

Programmes communs uniquement – Lorsque l'outcome est commun à plusieurs ACNG

Portail : Récapitulatif à produire automatiquement

C.O. - COÛTS OPÉRATIONNELS PAR OUTCOME COMMUN DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME COMMUN						
Pour les outcomes communs à plusieurs ACNG d'un programme commun, la visualisation synthétique du budget commun permet d'observer la part du budget de chaque ACNG dédié à la mise en œuvre de l'outcome						
TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS POUR L'OUTCOME	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
1. TOTAL PARTENAIRES	-	-	-	-	-	-
ACNG 1						-
ACNG 2						-
ACNG 3						-
ACNG 4						-
2. TOTAL COLLABORATIONS	-	-	-	-	-	-
ACNG 1						-
ACNG 2						-
ACNG 3						-
ACNG 4						-
3. TOTAL BUREAU LOCAL	-	-	-	-	-	-
ACNG 1						-
ACNG 2						-
ACNG 3						-
ACNG 4						-
4. TOTAL SIÈGE	-	-	-	-	-	-
ACNG 1						-
ACNG 2						-
ACNG 3						-
ACNG 4						-
TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS POUR L'OUTCOME	-	-	-	-	-	-
ACNG 1	-	-	-	-	-	-
ACNG 2	-	-	-	-	-	-
ACNG 3	-	-	-	-	-	-
ACNG 4	-	-	-	-	-	-

E. Liste des partenariats pour l'outcome

Programme commun : informations individualisées par ACNG

#	Acronyme	Nom complet*				Confidentialité	
Partenariat 1	CNL-10 caractères	Champ narratif libre – 50 caractères, e.c.				Liste : Confidentiel - Public	
Budget mis à disposition	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL	
	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	
Partenariat 2	CNL-10 caractères	Champ narratif libre – 50 caractères, e.c.				Liste : Confidentiel - Public	
Budget mis à disposition	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL	
	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	
Partenariat X	CNL-10 caractères	Champ narratif libre – 50 caractères, e.c.				Liste : Confidentiel - Public	
Budget mis à disposition	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL	
	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	

* tel que repris dans les statuts officiels de l'organisation

F. Liste des collaborations pour l'outcome

Programme commun : informations individualisées par ACNG

#	Acronyme	Nom complet*				Confidentialité	
Collaboration 1	CNL-10 caractères	Champ narratif libre – 50 caractères, e.c.				Liste : Confidentiel - Public	
Budget mis à disposition	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL	
	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	
Collaboration 2	CNL-10 caractères	Champ narratif libre – 50 caractères, e.c.				Liste : Confidentiel - Public	
Budget mis à disposition	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL	
	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	
Collaboration X	CNL-10 caractères	Champ narratif libre – 50 caractères, e.c.				Liste : Confidentiel - Public	
Budget mis à disposition	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL	
	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	Champ numérique	

* tel que repris dans les statuts officiels de l'organisation

G. Présentation de l'outcome et motivation

1. Description de la Pertinence

Pertinence²⁰ : L'intervention répond-t-elle au problème ?

- *Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.*

Champ narratif libre – 8000 caractères, espaces compris (= 2 pages)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- De présenter, le cas échéant, le positionnement de l'outcome par rapport aux politiques locales, régionales, nationales ou internationales ;
- De faire le lien entre la Pertinence de l'outcome et la Théorie du Changement présentée au chapitre II, Partie C, 5^{ème} point ;
- De démontrer comment est intégré le thème transversal de la dimension du genre, qui vise l'empowerment des femmes et l'égalité des hommes et des femmes dans la société. Notamment, en considérant que dans la partie dédiée à la description des résultats prévus (chapitre II, Partie C, 2^{ème} point), il faudra travailler à identifier, à terme, un ou plusieurs indicateurs d'outcome et/ou de résultat(s) qui soient sensibles au genre / permettent la production de données sexo-spécifiques, alors ;
 - S'il est envisagé de générer un indicateur qualitatif mais que cela n'est pas encore réalisé au moment de la formulation du programme, il s'agira d'expliquer pourquoi ici.
 - De manière transitoire, lorsqu'il n'est prévu aucun indicateur qui soit possible ou pertinent à désagréger par sexe (quantitatif) ou à genrer (qualitatif), il s'agira de présenter comment une réflexion sera menée en vue d'identifier un ou plusieurs indicateurs adéquats en cours de programme ou pour le programme suivant.
 - Dans le cas où l'organisation introduisant le programme déciderait volontairement de ne pas intégrer le Genre pour cet outcome (Marker CAD = 0), ce choix devra faire l'objet d'une justification explicite ici.
- De démontrer comment est intégré le thème transversal de la protection de l'environnement et des ressources naturelles, y compris la lutte contre les changements climatiques, la sécheresse et la déforestation mondiale ;
- De présenter, le cas échéant, les démarches éducatives et/ou les méthodes pédagogiques pour les différents groupes-cibles, en particulier dans le cadre de l'éducation à la citoyenneté mondiale ;
- D'expliciter, si l'outcome se situe dans la continuité d'un outcome d'un programme antérieur, les motifs justifiant le maintien ou l'approfondissement des activités.

De manière spécifique, pour tous les outcomes couverts par un CSC géographique ou un CSC thématique, il s'agira également :

- De démontrer la contribution de l'outcome par rapport aux Cibles Stratégiques identifiées dans le CSC ;
- De faire référence aux chapitres du CSC identifiant les acteurs pertinents en matière de développement et décrivant la société civile locale, les autorités décentralisées, les institutions publiques et leurs principaux partenaires ;

²⁰ Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), [Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation](#), 2019, pp. 7-8.

De manière spécifique, pour tous les outcomes hors-CSC, il s'agira également :

- De démontrer comment l'outcome présenté s'inscrit dans le Plan Stratégique mis-à-jour de l'organisation qui introduit le programme ;
- De démontrer la pertinence de l'outcome et de la stratégie d'intervention envisagée, par rapport à l'analyse de contexte à fournir en annexe, et démontrer que l'outcome répond aux besoins et aux priorités des partenaires et des groupes-cibles ;
- D'identifier les acteurs pertinents en matière de développement dans ce contexte ;
- De décrire la société civile locale, des autorités décentralisées, des institutions publiques et de leurs principaux partenaires ;
- De fournir **en annexe** une analyse du contexte local (juridique, politique, socio-économique, culturelle) ainsi que des politiques nationales en lien avec l'outcome / le secteur choisi, et le positionnement par rapport à ces politiques nationales. Cette analyse de contexte devra rendre explicite les ODD impliqués.

2. Description de la Cohérence

Cohérence²¹ : L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ?

- *Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Sont englobés la **cohérence interne** et la **cohérence externe**.*
- *La **cohérence interne** concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que la cohérence entre l'intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution/administration adhère.*
- *La **cohérence externe** concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.*

Rappels :

- ***Complémentarité :** Fait de fonder les interventions d'un intervenant sur sa spécificité et ses avantages comparatifs, en évitant les chevauchements avec celles des autres intervenants dans le cadre d'une division claire du travail en vue de contribuer à un même objectif général en dépassant les limitations individuelles. La complémentarité peut être passive, elle ne suppose pas forcément une relation de collaboration. Par exemple : Complémentarité géographique et partage de tâches.*
- *Les complémentarités ne s'adressent pas uniquement aux acteurs belges ni uniquement au secteur de la coopération développement.*
- *Les synergies avec d'autres acteurs et/ou programmes seront abordées dans le critère dédié (Cfr. Chapitre II, Partie G, 8^{ème} point).*

Champ narratif libre – 4000 caractères, espaces compris (= 1 page)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- D'expliciter les particularités éventuelles de l'outcome par rapport aux activités d'autres acteurs (locaux, belges, internationaux,...) présents dans le même contexte ;
- De décrire en quoi l'outcome est complémentaire et complète des activités d'autres acteurs (locaux, belges, internationaux,...) dans le même contexte, sur le plan du secteur, de la thématique, de la zone géographique, des groupes-cibles, etc. ;
- De faire le lien entre la Cohérence de l'outcome et la Théorie du Changement présentée au chapitre II, Partie C, 5^{ème} point ; Le cas échéant, la cohérence des outcomes prenant place dans le cadre des CSC thématiques devra être observée par rapport aux CSC géographiques.
- De démontrer, le cas échéant, la cohérence de l'outcome par rapport à d'autres activités de l'organisation dans le même contexte, relevant de programmes/projets distincts (financés

²¹ Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), [Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation](#), 2019, p. 9.

sur fonds propres ou par d'autres bailleurs).

3. Description de l'Efficacité

Efficacité²² : L'intervention pourra-t-elle atteindre ses objectifs ?

- Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention pourront être atteints, ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.
- L'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats.

Champ narratif libre – 12000 caractères, espaces compris (= 3 pages)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- De démontrer le caractère réaliste et réalisable de l'outcome et des résultats attendus, en lien avec la Théorie du Changement présentée au chapitre II, Partie C, 5^{ème} point ;
- De démontrer comment les résultats attendus sont étroitement attribuables à l'outcome (à la différence de l'impact) ;
- D'expliciter comment les baselines ont été identifiées et comment l'organisation s'est assurée qu'elles seront utilisables dans le cadre des évaluations intermédiaires ou finales, voire évaluation d'impact ;
- D'expliciter comment il sera tenu compte des groupes marginalisés, et expliciter comment l'outcome veillera à éviter de creuser les inégalités, notamment à travers la répartition des résultats attendus au niveau de différents groupes (notion de « résultats différenciés » - *Leave no one behind*).

De manière spécifique, pour tous les outcomes couverts par un CSC géographique ou un CSC thématique, il s'agira également ➤ de démontrer l'opérationnalisation d'une ou plusieurs approches communes identifiées et formulées dans le CSC de référence.

4. Description de l'Effizienz

Effizienz²³ : Les ressources seront-elles utilisées de manières optimales ?

- Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.
- Le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte.
- L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution.

Champ narratif libre – 4000 caractères, espaces compris (= 1 page)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- De motiver et étayer le budget présenté pour l'outcome, et expliquer le rapport entre les moyens prévus (humains, matériels, financiers) pour sa mise en œuvre et les résultats attendus, de manière à démontrer le rapport coût/résultat ;
- De justifier les choix identifiés et retenus en termes d'allocation des ressources, pour atteindre les résultats prévus, par rapport à d'autres moyens envisageables. Démontrer qu'une réflexion a été menée quant aux différentes options envisageables, et que l'option

²² Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), [Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation](#), 2019, p. 10.

²³ *Ibid.*, p.11.

retenue n'est pas seulement la plus économique mais aussi la plus opportune en considérant ce contexte et les contraintes ;

- De présenter, le cas échéant, les synergies de type « organisationnel et logistique » qui seront mises en œuvre dans le cadre de l'outcome, et leurs potentiels effets sur l'Efficiencia (exemples : le partage de bureaux, le partage de services logistiques, la mise en commun de ressources humaines incluant une répartition des tâches et des responsabilités, la mise en commun de moyens en vue de réaliser des évaluations externes communes [dans le cadre d'outcomes communs au sein du programme ou entre programmes], etc.) ;
- De justifier, le cas échéant, l'envoi de coopérants sur le terrain ainsi que leur fonction dans le cadre de l'exécution de l'outcome. Expliciter ce choix sur base de la politique d'envoi de coopérants par rapport à l'éventuelle politique de recrutement de personnel sur le terrain (bureau local) ou par rapport à la politique de délégation de responsabilités à un partenaire local.

5. Description de l'Impact attendu

Impact²⁴ : Quelle différence l'intervention fera-t-elle ?

- Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.
- L'impact porte sur l'importance ultime et les *effets potentiellement transformateurs de l'intervention*. Il vise à déterminer quels sont ses effets sociaux, environnementaux et économiques à plus long terme ou à plus vaste échelle que ceux déjà évalués au titre du critère d'efficacité.
- Au-delà des résultats immédiats, le critère d'impact vise à évaluer les conséquences indirectes, secondaires et potentielles de l'intervention, à travers l'examen des évolutions globales et durables des systèmes ou des normes, ainsi que des effets potentiels sur le bien-être des populations, les droits humains, l'égalité des sexes et l'environnement.

Champ narratif libre – 2000 caractères, espaces compris (= ½ page)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- D'expliquer l'impact attendu de l'outcome, notamment pour les groupes-cibles identifiés au chapitre II, Partie C, 4^{ème} point, et faire le lien avec la Théorie du Changement présentée au chapitre II, Partie C, 5^{ème} point.

6. Description de la Durabilité

Durabilité²⁵ : Les bénéfices seront-ils durables ?

- Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.
- Sont englobés l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, ce processus permettrait d'analyser le flux réel de bénéfices nets ou à estimer la probabilité que les bénéfices nets perdurent à moyen et long terme.

Champ narratif libre – 4000 caractères, espaces compris (= 1 page)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- De démontrer la viabilité de l'outcome, du point de vue :
 - De la Durabilité technique (maîtrise par les partenaires et pérennisation de

²⁴ Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), [Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation](#), 2019, p. 12.

²⁵ *Ibid.*, p. 13.

- l'accompagnement des groupes-cibles) ;
- De la Durabilité financière (capacité de prise en charge des coûts récurrents par les partenaires et/ou les groupes-cibles) ;
- De la Durabilité sociale (maîtrise de l'intervention par les groupes-cibles) ;
- De la Durabilité institutionnelle (appropriation) ;
- De la Durabilité écologique (effets voulus suite à l'action).
- D'expliquer, lorsque la mise en œuvre de l'outcome implique un renforcement de capacités de partenaires, quelles capacités sont à renforcer et comment elles le seront ;
- D'explicitier, le cas échéant, la stratégie de désengagement/d'autonomisation à l'issue de la mise en œuvre de l'outcome, et les conditions de durabilité, y compris une réflexion :
 - Sur l'évolution des partenariats mis en œuvre dans le cadre de l'outcome, dans une optique de désengagement financier et technique ;
 - Sur les éventuels partenariats et collaborations (sans implication financière) à prévoir pour pérenniser les résultats.
- D'expliquer, le cas échéant, si l'outcome vise une prise de conscience, une mise en action ou encore un engagement individuel ou collectif (en particulier dans le cadre de l'éducation à la citoyenneté mondiale) ;
- Lorsque l'outcome implique des acteurs « multiplicateurs », expliquer qui sont ces acteurs, avec quels publics ils travaillent (c'est-à-dire envers qui ils démultiplient), en quoi et comment cela contribuera à sa durabilité. Exemple d'acteurs « multiplicateurs » : les professeurs et enseignants, les vulgarisateurs, les volontaires, les responsables d'autres associations de la société civile, etc.

7. Description de la Stratégie de Partenariat

Cadre – Rappel :

- *Partenariat* : Relation entre une organisation accréditée et une association représentative de la société civile, une institution d'intérêt public, un acteur privé ou une autorité décentralisée, influençant et/ou renforçant un programme qui contribue aux objectifs de la coopération au développement.
 - Une relation de partenariat vise un renforcement mutuel entre les parties, et/ou un appui de l'organisation accréditée à son partenaire.
 - Une relation de partenariat implique une coresponsabilité pour la mise en œuvre du programme, ou pour une partie du programme, du point de vue de l'atteinte des outcome(s) et résultat(s) recherché(s).
 - Une relation de partenariat n'implique pas obligatoirement de relation financière entre une organisation accréditée et son partenaire.
 - Une relation de partenariat est toujours fondée sur base d'une Convention de partenariat ou d'un Memorandum of understanding, pour une partie, la totalité ou plus de la totalité de la période du programme introduit.
 - Lorsque le partenaire a son siège dans un pays « du Sud », il répond à la définition de « Partenaire local », telle que reprise à l'article 1er, 3° de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale.
- *Partenaire local (art. 1^{er}, 3° de l'AR du 11/09/16)* : une association représentative de la société civile, une institution d'intérêt public ou une autorité décentralisée dans les pays en développement, liée par une convention de partenariat ou un memorandum of understanding à une organisation accréditée.

Champ narratif libre – 6000 caractères, espaces compris (= 1+½ pages)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- De démontrer l'implication de(s) partenaire(s) dans l'élaboration de l'outcome, ainsi que leur rôle dans sa mise en œuvre :
 - Pour les outcomes couverts par un CSC géographique ou thématique : Cette démonstration doit notamment être effectuée par rapport aux analyses et identifications effectuées dans le CSC concerné ;

- Pour les *outcomes* hors-CSC : Cette démonstration doit être effectuée en 1) identifiant et décrivant les types de partenaires potentiels, et 2) en justifiant le choix de(s) partenaire(s) par rapport à cette analyse ;
- Pour les *outcomes* relevant de l'ECM : Il s'agira également d'expliquer quel rôle y jouent les partenaires locaux de l'organisation (mobilisés dans le cadre d'autres *outcomes* du programme ou d'autres activités de l'organisation accréditée).
- De démontrer que le nombre de partenaires est adapté à la mise en œuvre de la stratégie d'intervention, et concorde avec les capacités de l'organisation accréditée ;
- De fournir, en lien avec la description de la Durabilité, la stratégie de renforcement des capacités des partenaires afin de favoriser la durabilité technique de l'*outcome* ;
- De démontrer le lien entre le(s) partenaire(s) et les groupes-cibles identifiés au chapitre II, Partie D, 4^{ème} point.

8. Description des Synergies

Cadre – Rappel :

- **Synergie** : Fait de fonder les interventions de plusieurs intervenants sur leur collaboration active dans le cadre d'une division claire du travail en vue d'atteindre un même *outcome* et de générer une plus-value par rapport à l'effort individuel cumulé de chaque organisation. On distingue deux types de synergies :
 - **Synergies « opérationnelles »** : Synergies au niveau de l'exécution des activités et/ou des résultats recherchés au sein d'un programme, qui tirent avantage de l'apport d'autres acteurs/programmes. Par exemple : la mutualisation d'expertises, de capacités techniques et méthodologiques, ou l'élaboration de méthodes d'intervention communes, ou encore la répartition des tâches dans le renforcement des capacités d'un partenaire commun.
 - **Synergies « organisationnelles et logistiques »** : Collaboration de plusieurs acteurs en vue d'augmenter l'efficacité de leurs interventions respectives. Par exemple : le partage de bureaux, de services logistiques, la mise en commun de ressources humaines incluant une répartition des tâches et des responsabilités.
- Les synergies « opérationnelles » ont vocation à être abordées dans le présent chapitre, afin de concentrer ici l'attention sur les synergies qui ont des effets directs sur les résultats. Les synergies « organisationnelles et logistiques » ont vocation à être abordées dans le cadre de la description de l'Effizienz (chapitre II, Partie G, 4^{ème} Point) car elles ont des effets sur l'utilisation des ressources prévues.
- Les synergies peuvent être organisées et mises en œuvre par des organisations de toute origine : organisations locales, belges ou internationales.

Champ narratif libre – 8000 caractères, espaces compris (= 2 pages)

De manière générale, dans ce chapitre par *outcome*, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme :

- De décrire les synergies opérationnelles mises en place en vue de contribuer à l'atteinte de l'*outcome*. Cette description implique notamment de mettre en évidence :
 - L'objectif commun recherché par la synergie ;
 - Les rôles et les devoirs de chaque organisation impliquée, ainsi que la répartition des tâches dans ce cadre ;
 - Les contributions matérielles et financières, ainsi que le budget total impliqués dans la collaboration, le cas échéant.
- De faire cette description en distinguant clairement les synergies en fonction des acteurs qu'elles impliquent :
 - Les organisations belges accréditées d'une part ;
 - Les autres organisations belges non accréditées, les organisations locales et les organisations internationales d'autre part.
- Le cas échéant, d'explicitier les *outcomes* communs à plusieurs organisations et les synergies prenant place dans ce cadre, tant à l'intérieur d'un programme commun, qu'entre plusieurs programmes distincts.

De manière spécifique, pour tous les outcomes couverts par un CSC géographique ou un CSC thématique, il s'agira également ➤ de démontrer comment les synergies prévues opérationnalisent les engagements pris entre organisations accréditées dans le cadre des CSC.

De manière spécifique, pour tous les outcomes hors-CSC, il s'agira également ➤ de faire le lien entre les synergies prévues, et les acteurs identifiés dans le cadre de l'analyse de contexte et décrits au niveau de la description de la Pertinence (chapitre II, Partie G, 1^{er} point).

9. Description de la prise en compte des recommandations et des apprentissages individuels ou collectifs

Cadre – Rappel :

- *Le principe d'apprentissage dispose d'une place importante dans la réglementation de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale. Que ce soit au niveau des organisations, des cadres stratégiques communs ou des programmes : L'objectif est l'amélioration continue en tirant les leçons des expériences précédentes. Le présent chapitre vise à observer la concrétisation de ce principe d'apprentissage.*

Champ narratif libre – 4000 caractères, espaces compris (= 1 page)

De manière générale, dans ce chapitre par outcome, il s'agira pour l'organisation accréditée qui introduit le programme de décrire la prise en compte des recommandations et des leçons apprises issues :

- De la mise en œuvre et du suivi de programmes antérieurs ;
- Des évaluations externes portant sur des programmes antérieurs ;
- Des programmes d'autres organisations et qui ont été mutualisées/partagés le cas échéant.

De manière spécifique, pour tous les outcomes couverts par un CSC géographique ou un CSC thématique, il s'agira également ➤ de décrire la prise en compte des recommandations et leçons apprises identifiées à travers le Cadre Stratégique Commun, le(s) Dialogue(s) Stratégique(s) et les trajets d'apprentissage.

III. Annexes obligatoires classées par outcome

Illustration du module de chargement des annexes dans le Portail :	
Titre de l'annexe :	Champ narratif libre – 100 caractères, espaces compris
Type de document :	Liste : Type à déterminer → CFR PRISMA
Confidentialité du document :	Liste : Confidentiel - Public

1. Théorie du Changement associée à l'outcome

Se référer au chapitre II, Partie C, 5^{ème} point pour la description des attentes liées aux Théories du Changement.

2. Analyse des risques associée à l'outcome

Se référer au chapitre II, Partie C, 6^{ème} point pour la description des attentes liées aux Analyses des risques.

3. Carte du pays avec la localisation de la zone d'intervention

Dans le cas où la fonctionnalité ne serait pas incluse dans le Portail.

4. Fiche signalétique par partenaire

Acronyme ²⁶ :	
Nom complet :	
Adresse / Localisation :	
E-mail :	
Personne de contact :	
Date de début du partenariat :	
Description synthétique du rôle du partenaire pour cet outcome :	
Coûts opérationnels totaux pour le partenaire pour cet outcome :	

5. Projet de Convention de Partenariat

Pour chacune des organisations avec laquelle un partenariat est prévu dans le cadre du programme, l'organisation accréditée devra fournir une convention de partenariat négociée avec le partenaire, et signée par les parties, au plus tard 30 jours après sa prise d'effet.

Pour les partenariats formalisés dans le courant de l'exécution du programme, il est attendu que les conventions signées soient communiquées à la DGD dans le mois suivant la signature. A

²⁶ Remarque : S'il est émis le besoin de conserver les données d'un partenaire comme confidentielles (cfr. Point E « Liste des partenaires locaux »), les Fiches Signalétiques concernées devront faire l'objet d'une annexe spécifique comprenant explicitement la mention « Confidentiel ».

l'introduction du programme, il est donc attendu que soient présentés les projets de Convention de partenariat.

Guide pour l'établissement d'une convention de partenariat²⁷	
1°	La description de l'objectif commun ;
2°	La description des responsabilités et des engagements mutuels des deux parties, y inclus : <ul style="list-style-type: none"> • les apports et rôles de chaque partie par rapport à l'outcome et aux résultats ; • la répartition des tâches entre chaque partie ; • les droits et les devoirs de chaque partie ; • les apports du partenaire local pour les activités de l'organisation accréditée en Belgique ; • une réflexion et les engagements en matière de stéréotypes et de représentations des bénéficiaires et des partenaires, pour les communications éventuelles issues du partenariat ; • la vision commune en matière de renforcement des capacités mutuelles.
3°	Les montants du financement et de la quote-part du subside octroyé au partenaire, ainsi qu'une mention stipulant que les relations financières commencent à date de l'approbation du programme par le Ministre et non à la date de démarrage théorique (1er janvier 2022) ;
4°	Les modalités selon lesquelles le partenaire prévoit la reprise locale et la durabilité des activités initiées en commun, le cas échéant ;
5°	Une disposition réglant le transfert des droits de propriété des biens acquis au partenaire, au plus tard au terme du financement ;
6°	Les objectifs et les modalités pratiques de l'engagement du personnel affecté à ce partenariat, pour chacune des parties ;
7°	Une disposition prévoyant que l'administration belge, ou son représentant, peut à tout moment procéder à un contrôle de l'utilisation du subside octroyé, tant au siège de l'ACNG qu'au siège du partenaire, en vertu des articles 35, 5° et 50 de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale ;
8°	L'identification des audits locaux éventuellement prévus ;
9°	Une disposition abordant la question de l'intégrité (engagements, mesures préventives éventuelles, mécanisme de plainte,...).

Les Conventions de partenariat signées seront donc annexées au programme après approbation de celui-ci.

Lorsqu'un partenaire est impliqué dans plusieurs outcomes, il est attendu que la Convention de Partenariat qui le lie à l'ACNG soit fournie en une seule fois.

²⁷ Ce guide ne s'applique pas aux projets de la coopération universitaire. Si le guide est indicatif, l'absence d'application d'un ou plusieurs points du guide pour l'établissement d'une convention de partenariat doit être justifiée dans le chapitre dédiée à la description de la Stratégie de partenariat (Cfr. Chapitre II, Partie G, 7^{ème} point).

6. Fiche signalétique par collaboration

Acronyme :	
Nom complet :	
Adresse / Localisation :	
E-mail :	
Personne de contact :	
Description synthétique du rôle de la collaboration pour cet Outcome :	
Coûts opérationnels pour la collaboration pour cet outcome (le cas échéant) :	

7. Projet de Convention de Collaboration

Dans le cadre de la formalisation des Synergies, lorsque la collaboration implique une relation financière, il est attendu que l'organisation accréditée présente une convention de collaboration, pour chacun des acteurs avec lesquels des synergies de type opérationnel ou de type organisationnel/logistique sont prévues. Chaque convention de collaboration doit être négociée avec ces autres acteurs, et le document signé par les parties doit être communiqué à la DGD au plus tard 30 jours après sa prise d'effet. A l'introduction du programme, il est donc attendu que soient présentés les projets de Convention de Collaboration.

Guide pour l'établissement d'une convention de Collaboration	
1°	La description de l'objectif commun recherché ;
2°	La description des rôles et des devoirs, ainsi que la répartition des tâches dans le cadre de la collaboration ;
3°	Une réflexion et les engagements en matière de stéréotypes et de représentations des bénéficiaires et des partenaires, pour les communications éventuelles issues de la collaboration ;
4°	La contribution financière / matérielle de chacune des parties ;
5°	Le budget total ;
6°	Une disposition prévoyant que l'administration belge ou son représentant peut à tout moment procéder à un contrôle de l'utilisation du subside octroyé, tant au siège de l'ACNG qu'au siège de l'organisation avec laquelle la collaboration est établie, en vertu des articles 35, 5° et 50 de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale.

Les Conventions de collaboration signées seront donc annexées au programme après approbation de celui-ci.

Lorsqu'une collaboration est impliquée dans plusieurs outcomes, il est attendu que la Convention de Collaboration qui la lie à l'ACNG soit fournie en une seule fois.

8. Outcome hors-CSC : Analyse de contexte

Pour un outcome non couvert par un Cadre Stratégique Commun uniquement : Fournir une analyse du contexte local (politique, économique, social, environnemental,...), ainsi que des politiques nationales, en lien avec l'outcome / le secteur choisi. L'analyse de contexte doit également inclure une analyse pour les thèmes transversaux Genre et Environnement.

Lorsqu'il y a plusieurs outcomes dans un même pays, l'analyse de contexte pourra être distinguée par outcome ou pourra couvrir ce pays en une seule fois.

Maximum 5 pages.

9. Outcome hors-CSC : Cohérence avec le Plan Stratégique de l'organisation

Pour un outcome non couvert par un Cadre Stratégique Commun uniquement : L'organisation doit démontrer que le ou les pays concerné(s) par cet outcome est/sont cohérent(s) avec son Plan Stratégique. Dans ce cadre, elle doit fournir une mise à jour :

- De la description synthétique de la vision et de la mission de l'organisation en matière de coopération au développement, et du rôle qu'elle souhaite jouer à cet égard dans ce pays ;
- De la description synthétique des objectifs à moyen et à long terme dans ce pays ;
- De la description synthétique de la stratégie que l'organisation entend mettre en œuvre pour réaliser les objectifs décrits ci-avant.

Maximum 5 pages.

10. Description de la stratégie de collaboration du programme commun

Pour un programme commun uniquement : il est attendu que soit décrite et expliquée la stratégie commune concrétisée par le programme, en d'autres termes, sa cohérence interne. Cette cohérence peut se concrétiser dans différentes dimensions mais doit pouvoir être démontrée.

Tous les acteurs ne doivent pas prendre part ensemble à tous les outcomes, mais il doit bien y avoir une interaction entre les différents acteurs, et la logique qui sous-tend leur collaboration doit être présentée.

Maximum 5 pages.

11. Convention de Collaboration structurelle entre les ACNG associés

Pour un programme commun uniquement : il est attendu que les organisations accréditées impliquées présentent une Convention de collaboration structurelle.

Guide pour l'établissement d'une convention de Collaboration structurelle	
1°	La description de l'objectif commun recherché ;
2°	La description des rôles et des devoirs, ainsi que la répartition des tâches dans le cadre de la collaboration ;
3°	La contribution financière / matérielle de chacune des parties ;
4°	Le budget total ;

Les Conventions de collaboration structurelles signées par toutes les parties doivent être **communiquées à la DGD au plus tard lors de l'introduction du programme commun.**