STRATÉGIE DU DÉPARTEMENT DE DÉVELOPPEMENT GLOBAL

nous cims

2022/2026

Sénégal et Colombie

Table des matières

1. Introduction 3

2. Contexte externe 4

3. Cadre géographique 10

4. Axes stratégiques 11
- 4.1 Modèle de travail et rôle de Nous Cims 11
- 4.2 Démarche Nexus et résilience 12
- 4.3 Renforcement des politiques publiques et plaidoyer 13
- 4.4 Priorité à la qualité et aux fonds propres 13

5. Objectifs de changement externe 14
- 5.1 Finalité 14
- 5.2 Objectifs de changement externe (OCE) 14

6. Piliers fondamentaux 15
- 6.1 Spécialisation thématique et axes transversaux (Pilier 1) 16
  - 6.1.1 Thématiques communes du DDG et programmes 17
  - 6.1.2. Thématiques transversales du DDG 17
- 6.2 Approche territoriale et Zones Modèles (Pilier 2) 19
- 6.3 Renforcement du leadership local (Pilier 3) 22
- 6.4 Système SEA (Pilier 4) 23
  - 6.4.1 Matrice SEA de chaque programme (indicateurs quantitatifs) 23
  - 6.4.2 Contrôle (suivi) et évaluation 23
  - 6.4.3 Apprentissage 24
  - 6.4.4 Programmes (globaux) vs. programmes zonaux dans les ZM 25
- 6.5 Innovation et numérisation (Pilier 5) 26
- 6.6 Cohérence de la stratégie du DDG avec le Plan stratégique de la Fondation 27

7. Objectifs de changement interne 28

8. Risques et hypothèses 29

9. Organigramme 31

10. Budget 32

11. Plan SEA de la stratégie / Indicateurs du département 32

1. Introduction

Sur le plan organisationnel, la FNC se structure en trois départements : Employabilité, Bien-être émotionnel et Développement global (DG). Les deux premiers se concentrent sur l'Espagne et développent leurs activités dans le domaine de l'action sociale. Le département de Développement global (DDG) se spécialise, quant à lui, dans le champ de la coopération internationale et intervient dans les pays du Sud global. Le DDG, qui s'articule autour de trois thématiques de spécialisation (nutrition, éducation et employabilité), bénéficie de fortes synergies avec les programmes mis en place en Espagne[1].
Le cadre stratégique 2022-2026 du DDG présenté ici s'appuie sur les orientations du département antérieures à 2022, tout en cherchant à mieux cibler et à mieux définir les objectifs et axes stratégiques.

Ce cadre stratégique, qui est en parfaite cohérence avec le Plan stratégique Nous Cims 2023-2026, approfondit et nuance certains aspects spécifiques du travail de coopération internationale mené par le département. Au même temps, il vise à établir et à mettre l'accent sur des orientations et des limites claires pour la définition des trois stratégies programmatiques correspondant à chacune des thématiques traitées par le département.

Les **pays cibles du DDG seront la Colombie et le Sénégal.**

[1] Le programme lié à l'employabilité est déployé à la fois en Espagne (programme Zing) et au sein du DDG. Le programme d'éducation du DDG affiche également des synergies intéressantes avec deux des programmes de Bien-être émotionnel mis en œuvre en Espagne : le programme Komtü (axé sur l'éducation émotionnelle à l'école) et le programme Koa (centré sur la prévention de la santé mentale chez les jeunes à risque d'exclusion sociale).

2. Contexte externe

2.1 Pauvreté, inégalités et « décolonisation » de la coopération internationale

La situation de la pauvreté dans le monde laisse entrevoir des chiffres très inquiétants. Ainsi, près de la moitié de la population mondiale totale (46 %) vit avec moins de 6 dollars par jour, et 10 % de cette population survit avec seulement 2 dollars (extrême pauvreté). Les populations appauvries se concentrent pour l'essentiel dans les pays dits du « Sud global » ou pays en développement. La pauvreté et l'inégalité croissante – sous ses diverses formes – sont intrinsèquement liées entre elles, tant au niveau national qu'en termes de comparaison entre pays, et c'est un phénomène que l'on observe partout dans le monde.

L'inégalité de revenu ne cesse, elle aussi, de s'accroître : les 10 % les plus riches de la population concentrent jusqu'à 40 % du revenu mondial total, tandis que les 10 % les plus pauvres ne reçoivent que 2 à 7 % de ce revenu. Dans les pays en développement, les inégalités ont bondi de 11 % si l'on tient compte de la croissance démographique[2]

L'expérience des pays en développement montre que les enfants des 20 % les plus pauvres de la population ont jusqu'à trois fois plus de chances de mourir avant leur cinquième anniversaire que les enfants appartenant aux quintiles les plus riches[3]

Malgré le recul généralisé de la mortalité maternelle, dans la plupart des pays en développement, les femmes vivant en zones rurales ont jusqu'à trois fois plus de risques de mourir en couches que les femmes habitant des centres urbains6[6]

En général, les femmes et les filles sont confrontées à des formes d'inégalités plus importantes que leurs homologues masculins, et les préjugés de genre exacerbent considérablement toutes les formes d'inégalités. Selon Oxfam, « les femmes des zones rurales les plus pauvres sont presque six fois plus susceptibles de ne jamais aller à l'école que les hommes vivant dans les zones urbaines les plus riches »[4]

[2] https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/reduccion-desigualdades
[3] NNUU/ https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/z
[4]Les jeunes et l'inégalité, Oxfam 2016 :
https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/bp-youth-inequality-global-120816-es.pdf
[6] https://www.sdgfund.org/es/objetivo-1-poner-fin-la-pobreza

En 2013, la Banque mondiale a reconnu qu'il était urgent de **s'attaquer aux inégalités** pour mettre fin à la pauvreté dans le monde, constat qui l'a amenée à adopter deux objectifs simultanés pour orienter ce travail : réduire l'extrême pauvreté à 3 % (ou moins) de la population mondiale d'ici à 2030, et promouvoir la «prospérité partagée», c'est-à-dire augmenter les revenus des 40 % les plus pauvres de la population de chaque pays[5]. En outre, en 2015, les Nations unies ont établi les Objectifs de développement durable (ODD), qui ont une visée encore plus ambitieuse : éradiquer l'extrême pauvreté d'ici à 2030 (ODD 1[6]), et se sont fixé un objectif spécifique en matière de réduction des inégalités entre les pays et en leur sein (ODD 10[7]) afin que personne ne soit laissé pour compte.

Par ailleurs, bien que la plupart des processus de décolonisation aient eu lieu au cours du XXe siècle, dans le monde actuel, les nations entretiennent toujours entre elles des relations inégales et hiérarchiques (Wallerstein, 2004). Selon Wallerstein, les relations économiques mondiales forment un système global au sein duquel les nations les plus développées (pays centraux) exploitent à la fois la main-d'œuvre et les ressources naturelles des nations en voie de développement (pays périphériques). Ce «système-monde» – héritage de l'époque coloniale – entrave le développement des pays pauvres et fait en sorte que les riches demeurent les principaux bénéficiaires des chaînes de production mondiales ainsi que des produits et richesses créés.

Wallerstein a rejeté l'idée selon laquelle le «tiers monde» serait simplement sous-développé. Il a ainsi démontré que, même si la position initiale d'un pays dans le système-monde est liée à son histoire et à sa géographie, la dynamique de marché du capitalisme mondial ne fait qu'accentuer les différences entre la périphérie et le centre, entraînant une institutionnalisation des inégalités. L'économie mondiale se caractérise donc par une relation structurée entre des centres économiques qui, en exerçant leur pouvoir militaire, politique et commercial, tirent un surplus économique des pays périphériques subordonnés.

Face à cette situation, le secteur de l'aide et du développement doit changer de paradigme et adopter une approche décolonisatrice, afin d'en finir avec les inégalités engendrées par la dynamique pays centraux / pays périphériques.

Ce nouveau paradigme devrait ainsi:

- se concentrer sur le renforcement des écosystèmes des pays du Sud global afin que ceux-ci ne dépendent pas de l'aide extérieure. Les communautés et les pays devraient avoir la maîtrise de leurs propres processus de développement, car il s'agit là d'un droit humain fondamental
- se focaliser sur les besoins réels des communautés affectées et non sur la satisfaction des attentes des donateurs ou sur le maintien des structures existantes dans le seul but d'assurer leur propre perpétuation.
- considérer que les initiatives de développement menées par les communautés, la révolution participative et la localisation ne sont pas des approches innovantes, mais bien un mode de fonctionnement naturel.
- s'interroger sur la participation réelle ou non des communautés et des organisations locales aux initiatives et aux programmes mis en place. En effet, il faut veiller à ce que l'implication de la communauté dans la conception et la gestion soit réelle et ne relève pas simplement d'une démarche de localisation superficielle.

[5] https://openknowledge.worldbank.org/bistream/handle/10986/20384
[7] https://agenda2030lac.org/es/ods/10-reduccion-de-las-desigualdades

Le secteur de l'aide et du développement a besoin de ce changement structurel pour assurer une redistribution équitable du pouvoir et du contrôle et ainsi mettre fin à un système de coopération internationale qui, historiquement, a toujours perpétué les inégalités et les relations de dépendance.
La stratégie de Nous Cims en matière de développement global s'inscrit dans le cadre de ce nécessaire changement de paradigme. Le DDG entend ainsi œuvrer à réduire les inégalités en améliorant l'accès aux opportunités, afin de garantir une meilleure nutrition et une meilleure scolarisation des enfants, mais aussi une amélioration de l'employabilité des jeunes, le tout en tenant compte des écarts de genre. Pour cela, nous nous appuierons sur le tissu social existant et inciterons les acteurs locaux à exercer un leadership réel. Le DDG est conscient de l'existence de contextes divers et complexes dans lesquels les inégalités prennent un caractère multidimensionnel et se déploient d'une manière particulière, en fonction de conditions comme l'âge, l'appartenance ethnique, le genre, l'orientation sexuelle, le handicap, les conflits armés, les migrations, les crises politiques, etc., autant de facteurs qui nécessitent la mise en place de cadres de travail larges permettant de tenir compte de cette diversité.

2.2 Contexte au Sénégal et en Colombie

Bien que l'indice de développement humain soit plus élevé en Colombie, le Sénégal présente des inégalités de revenus plus faibles (coefficient de GINI) et une répartition plus équitable des richesses. Si la Colombie affiche un PIB par habitant 3,7 fois supérieur à celui du Sénégal, le pourcentage de la population vivant sous le seuil de pauvreté n'est pas très différent entre les deux pays[8]. En Colombie, la proportion de personnes vivant en dessous de 50 % du revenu médian national est le double de celle du Sénégal.

Si l'on prend le nombre d'homicides volontaires pour mesurer la violence au niveau national, la Colombie apparaît comme un pays plus violent que le Sénégal.

Au Sénégal, plus de la moitié de la population vit en milieu rural, alors qu'en Colombie, les ruraux représentent à peine un quart de la population totale. Cependant, la croissance de la population urbaine est plus rapide dans le pays africain.

On observe qu'au Sénégal, le nombre de femmes siégeant au parlement national avoisine les 50 %, tandis qu'en Colombie, les femmes ne représentent même pas un tiers des députés (malgré une augmentation de 10 % aux dernières élections présidentielles de 2022).

Si les deux pays présentent un indice de risque climatique inquiétant, la Colombie connaît une situation plus critique que le Sénégal.

[8] PIB par habitant de Colombie en 2021 ($) : 6104,1. PIB par habitant du Sénégal en 2021 ($) : 1636,9 (Banque mondiale). 6104,1/1636,9 = 3,7

Sénégal

Situation en matière de nutrition, d'éducation et d'emploi

Aujourd'hui, le Sénégal est confronté à de multiples défis de développement. L'accès à une **éducation** de qualité pour tous est encore loin d'être une réalité. Le taux de croissance de la population, estimé à 2,8 % par an, exerce une forte pression sur le système éducatif national. Ainsi, chaque année, l'État doit considérablement augmenter les intrants scolaires pour maintenir les performances du système éducatif en matière d'accès. Parmi les principaux défis auxquels fait face le pays, on peut citer l'efficacité du système et la réduction du taux de décrochage scolaire, l'augmentation du taux d'achèvement des études ou le développement des acquis d'apprentissage en termes de lecture, de mathématiques et de langue française en particulier. La réalisation du droit à l'éducation, qui est limitée par la qualité insuffisante de l'offre éducative, reste fortement marquée par les disparités liées au genre, au niveau socio-économique des ménages ainsi qu'aux facteurs géographiques.

La **dénutrition**, qui constitue l'une des formes de **malnutrition**, affecte dans une plus large mesure les populations les plus vulnérables. Le problème de l'accès de ces populations à une alimentation suffisante, en quantité et en qualité, s'est complexifié à la suite de la résurgence des crises alimentaires et nutritionnelles. La dénutrition infantile reste un enjeu de santé publique majeur au Sénégal, où la situation nutritionnelle se caractérise par une prédominance du retard de croissance, de l'insuffisance pondérale et des carences en vitamine A, en iode et en fer (anémie), notamment chez les enfants, les adolescents et les femmes. Les défis de la dénutrition au Sénégal sont à mettre au compte de divers facteurs interdépendants, parmi lesquels figurent notamment l'insécurité alimentaire, due en partie à la faible productivité des systèmes agricoles, d'élevage et

de pêche, et l'accès insuffisant aux services de santé, à l'eau potable et à l'assainissement. À ces facteurs s'ajoutent le taux élevé d'analphabétisme des mères, la pauvreté des ménages et les croyances traditionnelles à l'origine de mauvaises pratiques alimentaires. La prise en charge de la dénutrition est rendue difficile par une répartition inégale des infrastructures et du personnel de santé au détriment de zones endémiques souvent isolées.

La population sénégalaise est très jeune, avec une moyenne d'âge de 19 ans. **L'employabilité** des jeunes est l'un des principaux défis auxquels fait face la société sénégalaise, qui connaît une croissance démographique accélérée. En effet, la population juvénile représente à la fois la plus grande opportunité et la plus grande menace pour la stabilité et les perspectives de croissance du pays. Les jeunes de 17 à 24 ans sont pour la plupart au chômage (34,4 %), et ceux qui ont un emploi travaillent principalement dans le secteur informel (29,3 %), qui représente plus de 60 % des emplois non agricoles et gagne du terrain dans les zones urbaines. La création d'entreprises ne parvient toutefois pas à créer l'effet de stimulation de l'emploi nécessaire pour absorber le dividende démographique actuel.

Colombie

Situation en matière de nutrition, d'éducation et d'emploi

La Colombie, qui se classe 16e sur les 156 pays évalués par l'indice de GINI en 2020, est l'un des pays les plus inégalitaires au monde. Si certaines régions du pays sont très développées, la plupart des zones d'habitation rurales affichent encore des taux de pauvreté très élevés.

Le problème de l'accès des enfants colombiens à **l'éducation** publique a été géré efficacement au cours des dernières décennies. Mais avec la pandémie de Covid-19, on a observé un recul en termes d'accès et de maintien à l'école. Ainsi, 190 634 enfants ont totalement abandonné l'école, 21,8 % des enfants et adolescents n'ont pas réintégré l'école présentielle, et 2,5 millions d'entre eux n'ont pas accès à l'internet, ce qui témoigne d'une forte inégalité dans l'accès au système scolaire. Par ailleurs, la Colombie, qui est en proie à un conflit armé depuis plus de cinq décennies, subit de plein fouet les conséquences de la naturalisation de la violence, qui affecte plus particulièrement la population infantile et, donc, le développement personnel et le rendement scolaire des jeunes.

En Colombie, la **malnutrition** est un problème

grave qui touche une grande partie de la population. Les rapports officiels confirment la situation critique qui frappe nombre d'enfants de moins de cinq ans en Colombie. Le dernier Bulletin épidémiologique hebdomadaire (BES) de 2022, publié par l'Institut National de Santé (INS), fait ainsi état d'un total de 21 337 cas de dénutrition aiguë chez les enfants en bas âge signalés au cours de l'année par les établissements de santé.

De plus, la dénutrition chronique continue d'affecter essentiellement les zones rurales, notamment les populations indigènes et les minorités ethniques. Ainsi, près de 90 % des enfants autochtones de moins de cinq ans vivant dans la région côtière du Pacifique souffrent de malnutrition chronique, contre 60 % dans le sud et le nord du pays (WFP, 2021).

La sécurité alimentaire et la nutrition sont étroitement liées à la résilience et à l'adaptation au changement climatique. La vulnérabilité environnementale de la Colombie se reflète dans les taux élevés de déforestation, d'aridité et de désertification, avec, à la clé, des pénuries d'eau, mais aussi dans l'augmentation des établissements humains informels et la contamination des rivières et des écosystèmes dont dépendent les populations rurales et ethniques pour leur survie.

Selon le dernier rapport «Évaluation de la sécurité alimentaire de la population colombienne» (WFP, 2023), 30 % de la population colombienne est en situation d'insécurité alimentaire. En d'autres termes, 15,5 millions de personnes «ne parviennent pas à se nourrir de manière satisfaisante et ont des difficultés à satisfaire leurs besoins essentiels».

La catégorie de la population la plus touchée par le **chômage** est celle des jeunes, et plus particulièrement les jeunes femmes. En outre, ce sont les zones rurales et les territoires éloignés des grandes villes qui ont le moins accès à des opportunités d'éducation et de formation et, partant, à des emplois décents. Entre décembre 2021 et février 2022, la population des jeunes âgés de 15 à 28 ans qui n'étaient ni en emploi, ni en études, ni en formation (NEET) s'élevait à 3,2 millions de personnes, soit 28,6 % des jeunes de cette tranche d'âge en mesure de travailler, alors que le taux de chômage national se situait, lui, à 13,2 %. Parmi les jeunes, les femmes sont les plus concernées par le manque d'accès à l'éducation et à l'emploi, puisqu'elles représentent 18,9 % des NEET.

3. Cadre géographique

Le DDG a fait le choix stratégique de concentrer ses ressources sur un nombre limité de territoires afin de maximiser l'impact et les résultats de son action. Le nombre de pays cibles avait déjà été limité, dès 2021, à la Colombie, au Sénégal, à l'Éthiopie et au Kenya, mais avec la nouvelle stratégie, le **cadre géographique des projets ordinaires est désormais circonscrit à deux contextes seulement: la COLOMBIE et le SÉNÉGAL.**

Et avec cette nouvelle approche territoriale, le DDG fera porter tous ses efforts sur des zones spécifiquement choisies au sein de ces deux pays (voir chapitre 6.2, Zones Modèles).

- Pour le Sénégal, les deux Zones Modèles (ZM) sont les suivantes : le département de Pikine (banlieue de Dakar) et le département de Saint-Louis.

- Pour la Colombie, les ZM n'étaient pas encore définies à la date de rédaction de la présente stratégie. Nous avons néanmoins procédé à un ciblage en amont qui nous a permis de sélectionner cinq zones candidates au statut de ZM à partir de 2024[9]: les communes de la périphérie de Medellín, Barrancabermeja / San Pablo, Mitú et les environs (Vaupés), Riohacha à La Guajira, ainsi que la banlieue de Bogota (Ciudad Bolívar, Usme).

Dans deux cas très particuliers, il sera possible de sortir de ce cadre géographique limité à ces deux seuls pays:

1. **Les projets «legacies»**
Historiquement, le DDG de la fondation a mené à bien des projets dans tous les pays du Sud global. Certains de ces projets, fortement axés sur l'amélioration de l'accès des jeunes aux bourses de formation, sont encore en cours de réalisation et seront soutenus jusqu'à leur finalisation, conformément à la convention signée avec la fondation (la plupart des projets sont liés à l'achèvement des études universitaires des étudiants participants).

2. **Les projets LAB:**
Outre la catégorie des projets ordinaires, il existe une seconde catégorie de projets dits « projets LAB », qui présentent des caractéristiques différentes et doivent respecter d'autres critères (voir chapitre 4.1). Les projets LAB peuvent être menés dans n'importe quel pays du Sud global et ont vocation à apporter des solutions ou à servir de terrain d'exploration pour étudier de nouvelles pratiques et méthodologies, dans le cadre de l'un des trois programmes du DDG mentionnés ci-dessus.

[9]Le DDG entend sélectionner deux de ces cinq zones modèles d'ici la fin de 2023. L'année 2024 commencera donc avec les deux ZM colombiennes déjà identifiées.

4. Axes stratégiques

4.1 Modèle de travail et rôle de Nous Cims

Dans le cadre de son travail de coopération internationale, Nous Cims joue un rôle de « partenaire technique et financier ». Ainsi, plutôt que de mener ses propres projets avec une mise en œuvre directe, la fondation noue des partenariats avec des entités et des organisations locales spécialisées dans ses trois principaux domaines d'intervention, qui sont chargées de la mise en œuvre des projets. Le DDG agit donc comme un bailleur de fonds privé de la coopération internationale, mais pas seulement. En effet, il joue également un rôle d'accompagnement technique et d'expertise thématique. Ce rôle d'encadrement implique notamment la définition, par Nous Cims, de programmes et de stratégies d'action correspondantes. Les alliances conclues avec les partenaires de mise en œuvre sont établies en fonction de l'ancrage thématique et stratégique des projets dans les cadres programmatiques prédéfinis par le DDG. Enfin, nous envisageons également de mener un travail de dynamisation des processus de changement systémique, avec la création et l'accompagnement de groupes multi-acteurs du développement des Zones Modèles. Une démarche qui a pour but d'assurer la durabilité des actions et le renforcement des partenaires de projet locaux sur le long terme.

En résumé, s'il n'intervient pas directement, le DDG accompagne de près l'évolution des différents projets qui composent chacun des trois programmes thématiques du département. En plus de l'accompagnement de la mise en œuvre de projets concrets, la stratégie d'approche territoriale du DDG dans les Zones Modèles, avec une présence sur un horizon minimum de 10 ans (voir 6.2), l'amène à jouer un rôle de dynamisation des acteurs du changement, afin de faciliter leur coordination, mais aussi la définition conjointe des changements attendus et des stratégies les plus adaptées pour y parvenir.

Tout en encourageant fortement la coordination entre les organisations de la société civile et les institutions publiques, la plupart des projets seront canalisés exclusivement au travers d'acteurs de la société civile. La possibilité d'établir des partenariats avec des organismes publics n'est cependant pas totalement exclue. Le nombre de partenariats publics sera le plus possible minimisé, et la décision de conclure un partenariat avec une institution publique, dans le cadre de l'exécution de la stratégie actuelle, devra être dûment justifiée.

Dans le cadre de notre modèle de travail, des conventions seront conclues avec des partenaires de mise en œuvre qui seront chargés de l'exécution des projets, lesquels seront rattachés à l'un des trois programmes thématiques du DDG.

L'unité de gestion sera le projet et les différents projets seront classés en deux catégories:

Projets ordinaires

projets qui visent à provoquer des changements et à avoir un impact important sur les populations des ZM. Ces projets s'étalent sur une durée de 3 ans et sont mis en œuvre par l'intermédiaire d'une entité nationale ou locale dans le pays d'intervention.

Projets Lab

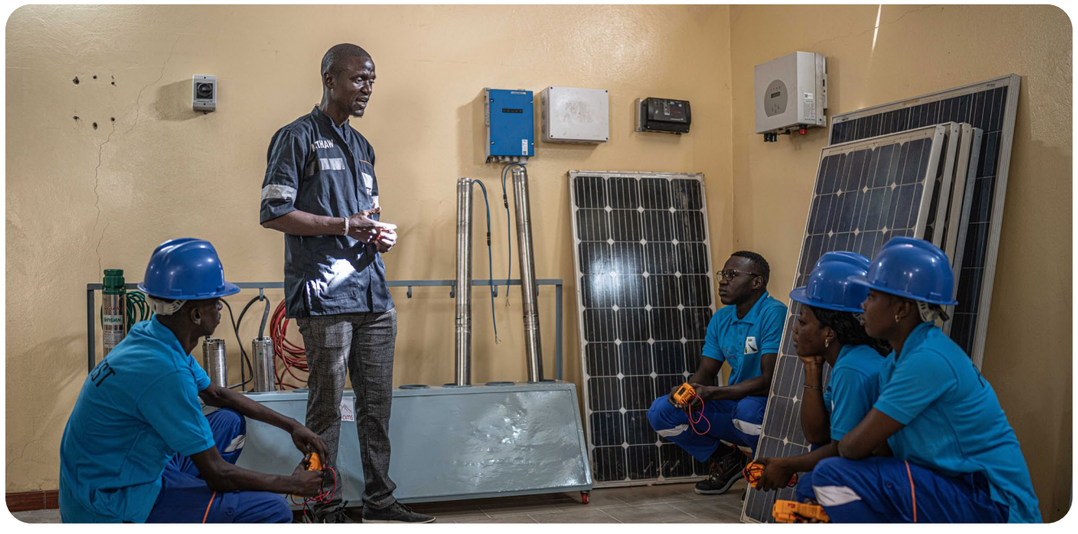
ces projets ont pour but de tester une idée innovante afin d'identifier et de reproduire des apprentissages et de les intégrer dans les ZM. Les projets Lab ne doivent pas forcément se dérouler dans les ZM et peuvent faire appel à des partenaires de mise en œuvre internationaux.

4.2 Démarche Nexus et résilience

Nous Cims se définit comme une **agence de coopération internationale qui œuvre au développement socio-économique** des populations auprès desquelles elle intervient, en adoptant une démarche durable, c'est-à-dire en recherchant des changements systémiques et un impact à long terme. **Nous Cims n'est donc pas une agence humanitaire** et, à ce titre, elle n'a pas vocation à financer des projets de réponse à des situations d'urgence, que ce soit dans les pays cibles ou ailleurs[10]. Cependant, si l'une des zones où sont menés des projets est frappée par une crise, elle fera preuve de toute la souplesse nécessaire pour permettre aux activités de s'adapter aux nouveaux besoins vitaux liés à cette situation d'urgence.

Cette distinction étant faite, il convient de souligner ce qui suit. Le contexte actuel nous oblige à adopter un regard différent, qui tienne compte de la frontière de plus en plus floue entre développement et action humanitaire. En effet, nous vivons dans un monde de plus en plus affecté par les conséquences du changement climatique, qui exacerbe les événements naturels extrêmes, où les conflits se multiplient et où, de manière générale, l'incertitude et la volatilité sont devenues une constante, de telle sorte qu'il est difficile de savoir si, demain, nous connaîtrons une autre crise comme celle de la COVID-19, par exemple. Dans ce contexte, il paraît peu judicieux de se concentrer exclusivement sur le travail à long terme, sans tenir compte des circonstances changeantes et des répercussions possibles.

En vue d'obtenir des changements systémiques, l'action de la FNC sera donc d'abord axée sur le développement des zones et des populations appartenant à son cadre géographique (Sénégal et Colombie), mais elle commencera également à intégrer **l'approche Nexus (développement / humanitaire)**[11]. Cette approche, développée par le secteur humanitaire, est particulièrement adaptée aux contextes de crises prolongées[12] ou de crises à évolution lente[13], qui nécessitent une action ancrée dans une vision à moyen ou long terme. Pour le secteur du développement, c'est une approche utile car elle intègre dans l'équation non seulement les incertitudes et les risques auxquels une zone est soumise, mais aussi les défis à relever dans le cadre d'une intervention durable. Elle nécessite une analyse complète de chaque zone de travail, portant sur les risques liés au contexte, et des stratégies d'action transversales qui doivent intégrer des aspects tels que le changement climatique, par exemple.



Dans des contextes comme celui de la Colombie, où la violence est endémique – en particulier chez les enfants et les jeunes –, on parle de **«Triple Nexus»**[11] (développement / humanitaire / paix), notion qui intègre des critères de paix et de cohésion sociale et qui constitue un enjeu essentiel pour progresser vers le plein développement des communautés. L'approche Nexus repose, par définition, sur le travail de planification commun mené par l'ensemble des acteurs du développement, de l'action humanitaire et de la construction de la paix, et donc sur la recherche de résultats collectifs.

Elle est étroitement liée à la notion de **résilience**. À cet égard, l'analyse des risques doit faire partie intégrante de l'ensemble des processus de développement, afin que ceux-ci intègrent la construction de la résilience comme élément-clé.

Les populations qui auront adopté des mécanismes d'atténuation et de construction de la résilience seront les mieux à même de s'adapter aux incertitudes et aux événements extérieurs identifiés en amont.

[10] Exceptionnellement, si le Conseil d'Administration (« Patronat ») demande à collaborer dans le cadre d'une réponse d'urgence, des projets d'action humanitaire pourront être financés, au cas par cas, à partir d'un budget extraordinaire.

[11] https://www.unocha.org/es/themes/humanitarian-development-nexus

[12] Un exemple typique de crise prolongée (« protracted crisis » en anglais) est la situation que vivent les personnes réfugiées dans des camps conçus au départ comme une solution provisoire. À l'origine du déplacement, on retrouve toujours une situation d'urgence. Or, très souvent, ces camps d'accueil temporaires se prolongent dans le temps, car le conflit ou la situation que les personnes ont fui s'enlise, voire s'aggrave.

[13] Les crises alimentaires causées par la sécheresse et les événements climatiques extrêmes sur un territoire donné (comme les inondations) sont un exemple clair d'une crise à évolution lente.

4.3 Renforcement des politiques publiques et plaidoyer

L'impact et la durabilité des changements visés à travers les programmes et les projets de Nous Cims sont étroitement liés au soutien de politiques publiques présentant un lien avec les axes d'intervention de la fondation. En effet, les politiques publiques des pays cibles en matière de nutrition, de santé, d'éducation et d'employabilité, constituent la base de notre travail. Nous souhaitons donc accompagner des programmes et des projets qui sont alignés sur ces politiques, afin de renforcer les domaines où l'État présente certaines faiblesses, non sans accord préalable, et en parfaite coordination et synergie avec les différentes institutions.

Les projets des entités chargées de la mise en œuvre devront tenir compte des synergies réelles avec le système public, mais aussi expliciter les stratégies concrètes de plaidoyer politique en vue de l'amélioration ou de la réalisation des politiques publiques, le cas échéant.

4.4 Priorité à la qualité et aux fonds propres

En tant que fondation et département, l'un de nos principaux objectifs est d'améliorer notre impact. Pour la période couverte par la présente stratégie, le DDG se propose d'accroître l'impact de son action en se concentrant sur la qualité plutôt que sur la quantité. En effet, si le fait d'atteindre davantage de personnes signifie perdre en impact et en durabilité et, in fine, ne pas être en mesure de travailler avec le niveau de qualité exigé, le nombre de personnes à impacter n'augmentera pas. Il est important de souligner que le DDG est en plein lancement d'une approche de travail novatrice («Zones Modèles») et que tous les efforts qui seront mis en œuvre durant ces premières années seront consacrés à la consolidation de cette approche. La mesure de l'«impact[14]» constitue l'un des aspects-clés identifiés par le département, et ces premières années viseront donc à renforcer et à approfondir cette question (voir également point 6.4).

Pour l'instant, le DDG travaillera exclusivement avec des fonds propres (Conseil d'Administration de Nous Cims), qui, s'ils ne permettent pas de «scale-up» important en termes de nombre de personnes impactées, offrent la souplesse nécessaire pour pouvoir se concentrer sur des zones spécifiques dans le cadre d'une approche interne innovante.
Une évaluation de la période actuelle nous permettra ensuite de prendre des décisions concernant les modalités de financement de la prochaine stratégie (27-30).

[14] Tout au moins des effets qui pourront être attribués à la mise en œuvre de la stratégie de Nous Cims.

5. Objectifs de changement externe

5.1 Finalité

Le DDG entend œuvrer à la réduction des inégalités dans les Zones Modèles grâce à une approche territoriale favorisant l'accès aux opportunités pour les filles, les garçons et les jeunes en matière de nutrition, d'éducation et d'employabilité. Nous travaillerons main dans la main avec les différents acteurs locaux, afin de renforcer leur leadership et leur coordination, en partant d'une démarche sensible au genre.

5.2 Objectifs de changement externe (OCE)

OCE1 — **Améliorer l'état nutritionnel des populations, en particulier des enfants et des femmes enceintes et allaitantes**

OCE2 — **Promouvoir une éducation inclusive, équitable et de qualité, qui contribue à la construction d'une société plus juste**

OCE3 — **Améliorer les capacités et l'accès des jeunes (notamment les femmes) aux ressources, afin de les aider à accéder à un emploi**

OCE4 — **Réduire les inégalités de genre**

OCE5 — **Renforcer le leadership local des acteurs du développement**

6. Piliers fondamentaux

Afin d'atteindre ces cinq objectifs spécifiques de changement externe, **cinq piliers ou approches de travail ont été définis**, qui intègrent également plusieurs objectifs de changement interne

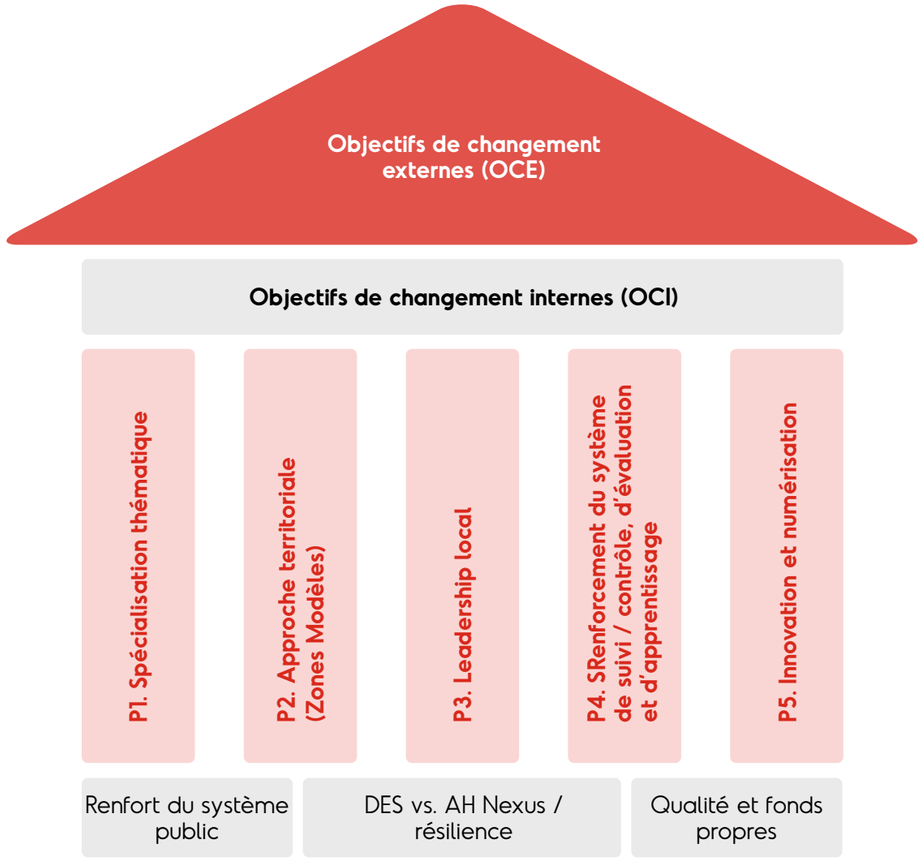
P1 **Spécialisation thématique**

P2 **Approche territoriale (Zones Modèles)**

P3 **Leadership local**

P4 **Renforcement du système de suivi / contrôle, d'évaluation et d'apprentissage**

P5 **Innovation et numérisation**



6.1 Spécialisation thématique et axes transversaux (Pilier 1)

6.1.1 Thématiques communes du DDG et programmes:

Nous Cims est un acteur du développement. En sciences sociales, on parle de «développement» pour désigner l'évolution des conditions productives d'une société, évolution qui s'accompagne d'une amélioration des conditions de vie des citoyens. La notion de développement est donc très large et englobe d'autres sous-notions, comme le développement économique, le développement humain ou encore le développement durable. Selon le PNUD, le développement humain est le processus d'expansion des capacités des personnes permettant à celles-ci d'élargir leurs possibilités et leurs opportunités. À cet égard, Nous Cims a souhaité limiter les opportunités qu'elle se propose de développer à trois domaines de spécialisation thématique i:

La nutrition infantile | **L'éducation infantile** | **L'employabilité des jeunes**

L'accent mis sur ces trois thématiques par le DDG nous paraît essentiel pour plusieurs raisons. Premièrement, ces trois domaines sont interconnectés et s'influencent mutuellement. Une éducation de qualité est en effet essentielle au développement des compétences et des connaissances nécessaires dans le monde du travail, avec à la clé de meilleures opportunités d'employabilité. De plus, une bonne nutrition dans les premières années de l'enfance est fondamentale pour le bon développement physique et cognitif des enfants, puisqu'elle influera sur leur capacité à apprendre et à travailler plus tard dans la vie. Ces trois thématiques sont donc au cœur du développement durable des sociétés.

Ces trois thématiques communes, qui intégreront les perspectives transversales mentionnées dans le chapitre suivant, seront travaillées à partir de la définition de programmes qui établiront les cadres conceptuels de chacune des thématiques, en définissant les stratégies et les axes prioritaires à promouvoir par Nous Cims dans les différents domaines. Par conséquent, tout projet identifié et mis en œuvre par le DDG devra s'ancrer parfaitement dans les cadres programmatiques de Nous Cims.

Les **stratégies de programme** seront génériques de façon à pouvoir absorber tous les projets susceptibles d'être développés dans un pays cible. Cependant, chacune des trois stratégies programmatiques se déclinera en plusieurs **stratégies de programme zonales**, qui auront été contextualisées et adaptées en amont aux problématiques et à l'écosystème spécifiques de chacune des Zones Modèles (voir point 6.2).

Les stratégies de programme représentent les fondements à partir desquels développer et réaliser l'ambition et l'objectif interne (OCI) de la fondation d'être une source de connaissances sur ces trois thématiques. Les stratégies programmatiques, le suivi systématisé et l'apprentissage constant mis en avant par le DDG visent donc à jeter les bases de la production de données et de connaissances dans chacune des thématiques, connaissances que nous entendons diffuser et gérer en tant qu'experts des différentes matières.

(Voir les stratégies programmatiques pour en savoir plus sur l'analyse et l'approche de chaque stratégie)

6.1.2 Thématiques transversales du DDG

Les trois programmes du département intégreront les éléments transversaux exposés ci-dessous (il s'agit, pour l'essentiel, d'aspects contextuels et endogènes qui se manifestent sous différentes formes selon les pays et les territoires). En tout état de cause, ces éléments doivent être pris en compte dans l'approche de changement systémique et durable proposée par cette stratégie.

6.1.2.1 Adaptation au contexte

L'adaptation au contexte est cruciale pour générer un impact significatif et pour favoriser un apprentissage en profondeur. À cet égard, il est essentiel d'avoir une connaissance approfondie de la réalité et des spécificités de chaque zone, afin de pouvoir concevoir des stratégies et des actions qui soient pertinentes et efficaces, en tenant compte, en particulier, de l'approche des Zones Modèles, qui prévoit une présence sur 10 ans dans des zones géographiques clairement délimitées.

En ce sens, plusieurs activités fondamentales ont été engagées pour bien comprendre le contexte dans lequel nous travaillons. Parmi ces activités figure la réalisation d'études de référence, d'études zonales complètes ainsi que d'exercices de cartographie des acteurs clés. Autant d'initiatives qui visent à recueillir des informations précises et détaillées sur les besoins, les ressources et les potentialités de chaque communauté, afin d'améliorer la nutrition, l'éducation et l'employabilité des populations.

Les stratégies de programme seront donc génériques et offriront des lignes d'action ouvertes. La contextualisation dans les Zones Modèles s'appuiera sur les stratégies de programme génériques, tout en approfondissant et en priorisant certaines stratégies par rapport à d'autres. En d'autres termes, les informations contextuelles issues du diagnostic initial des ZM joueront un rôle crucial pour définir les stratégies de programme zonales.

6.1.2.2 Inégalité de genre

Dans le cadre de notre action, nous veillerons également à intégrer la perspective de genre nécessaire pour lutter contre les inégalités et les écarts considérables entre les hommes et les femmes, inégalités qui placent les femmes et les filles dans une situation de vulnérabilité systématique.

Les femmes et les hommes ont des besoins pratiques et des intérêts stratégiques différents. Les femmes et les filles continuent, de leur côté, à souffrir de discriminations et à être désavantagées par rapport aux hommes et aux garçons. Le genre est donc une catégorie d'analyse des inégalités sociales. Le diagnostic initial établi dans les ZM devra ainsi analyser les rôles spécifiques des femmes et des hommes dans le contexte économique, juridique, politique, social et culturel. Nous entendons identifier les écarts de genre en mettant en évidence les différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les opportunités, l'accès et la maîtrise des ressources, les services et les droits, afin de garantir leur bien-être et leur développement humain. Chaque programme devra analyser, dans sa sphère d'action, les stratégies à mettre en œuvre pour ne pas perpétuer les rôles et les stéréotypes liés au genre et pour réduire les écarts constatés dans ce domaine.

6.1.2.3 Changement climatique et préservation de l'environnement

Le changement climatique affecte d'ores et déjà tous les pays de la planète. Les catastrophes naturelles, la dégradation de l'environnement et la perte de biodiversité causent des ravages dans l'agriculture, privant les populations d'eau potable et d'aliments nutritifs. En plus de créer des environnements dangereux et de provoquer des épidémies, ces événements peuvent aussi priver les populations d'un lieu de vie sûr et concourir à la dégradation de la qualité des systèmes de soins et d'éducation dont celles-ci ont besoin pour survivre et s'épanouir. Il est donc essentiel d'évoluer vers des modèles de développement qui tiennent compte à la fois des besoins de l'environnement et de la responsabilité de l'espèce à l'égard des générations actuelles et futures.

Aussi les programmes du DDG intégreront-ils la protection de l'environnement, afin de garantir la conservation et l'utilisation durable des écosystèmes terrestres et de réduire l'exposition aux risques environnementaux et climatiques. Dans ce contexte, le renforcement institutionnel et la construction de la résilience des populations – pour les aider à s'adapter aux risques climatiques et environnementaux – s'imposent comme des enjeux majeurs.

6.1.2.4 Développement économique à petite échelle et durabilité

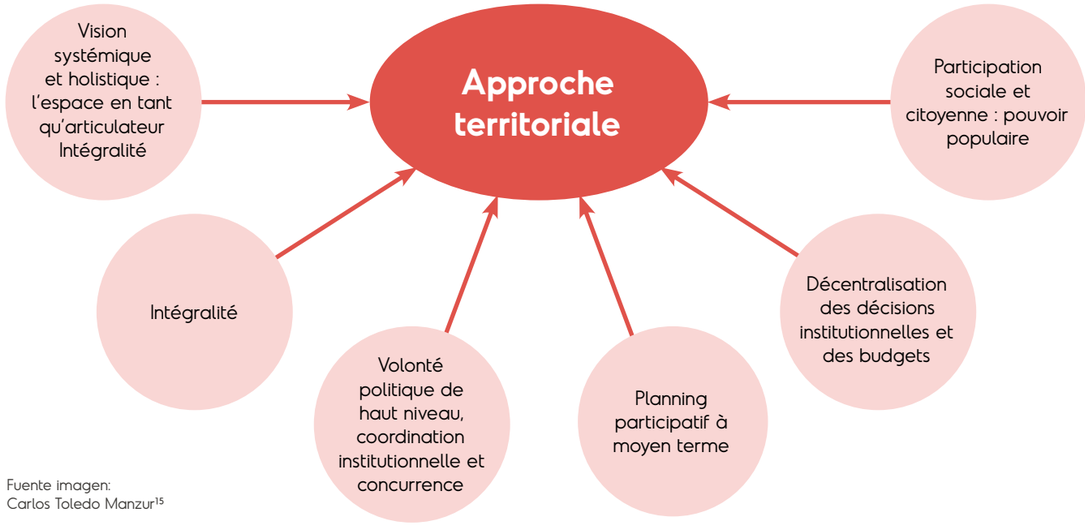
Les trois thématiques communes partagent un axe de travail transversal qui est étroitement lié aux aspects de durabilité des projets : le développement économique d'un point de vue familial et individuel. Dans le cas des programmes «Nutrition» et «Éducation», l'accent sera porté sur le renforcement des activités économiques des familles et des soignants, dans le but d'assurer respectivement la sécurité alimentaire et l'accès à la scolarisation, qui sont souvent affectés par des facteurs d'ordre économique. La barrière économique n'est certes pas la seule à avoir un impact sur l'état nutritionnel et éducatif des populations, mais il est évident qu'elle joue un rôle important. En ce qui concerne le programme « Employabilité », l'impact sur le développement économique des jeunes et de leur famille est déjà un objectif en soi. La promotion de l'esprit d'entreprise comme option professionnelle pour les jeunes sera la forme de développement économique la plus directe parmi celles traitées dans le cadre du programme.

L'intégration de cet axe dans les trois programmes est fondamentale en termes de durabilité. La durée des projets (3 ans) donne une marge suffisante pour pouvoir travailler au renforcement des activités économiques familiales ou de petite taille. Au cours du projet, cette stratégie de durabilité (impact non immédiat) pourra être combinée avec des stratégies à plus court terme répondant aux besoins les plus immédiats (accès

direct aux fournitures : aliments, nutriments, livres, uniformes, etc.).
Si le développement économique et l'adaptation au contexte sont intégrés dès le départ dans les programmes, il n'en va pas de même des autres approches. Ainsi, durant les quatre années de travail prévues dans le cadre de cette stratégie, la perspective de genre et les enjeux liés au changement climatique et à la protection de l'environnement feront l'objet d'une intégration progressive et systématique dans les programmes.

6.2 Approche territoriale et Zones Modèles (Pilier 2)

Afin d'avoir un impact plus important, le DDG mise sur la concentration géographique de ses ressources. Il entend ainsi intervenir sur un nombre limité de secteurs dans les pays cibles (Sénégal et Colombie), afin de promouvoir une approche territoriale visant à obtenir des changements systémiques en faveur d'un développement durable et soutenable.



Fuente imagen:
Carlos Toledo Manzur[15]

Les zones délimitées qui feront l'objet d'une approche territoriale sont dénommées «Zones Modèles» (ZM). L'horizon temporel pour l'accompagnement d'une ZM est d'au moins 10 ans. La sélection des Zones Modèles permet de porter une attention plus ciblée et plus approfondie, ce qui facilite une compréhension globale des besoins, des opportunités et des défis présents dans ces zones. Cette concentration d'actions garantit en outre un impact plus ciblé favorisant la production de résultats tangibles et mesurables, mais aussi le développement de bonnes pratiques pouvant être répliquées dans d'autres régions.

[15]Expériences institutionnelles et perspectives de développement mettant en œuvre une approche territoriale dans les zones rurales marginalisées.

Qu'est-ce que l'approche de «développement territorial»[16]?

No existe una definición única acerca de lo que suele entenderse por Desarrollo Territorial, más allá de señalar que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial. De todos modos, hay que hacer una primera aclaración sobre este intento de definición genérica ya que Desarrollo Territorial no es la simple aplicación de políticas nacionales en los ámbitos provincial o municipal. El Desarrollo Territorial requiere que **las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los diferentes actores territoriales. Por ello se subraya que se trata de una acción surgida "desde abajo"** (bottom-up), no elaborada "desde arriba" por las instancias centrales del Estado o de la Provincia. Sin embargo, puede calificarse de Desarrollo Territorial una estrategia impulsada por un gobierno provincial, en colaboración con actores clave de la provincia (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para **aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados**, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general. El enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión **sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico**

Les principales composantes de cette approche territoriale pour les ZM sont les suivantes:

1. Nous recherchons des **changements systémiques,** durables et pérennes, qui génèrent un impact et apportent des améliorations pour les populations. Nous travaillerons spécifiquement pour obtenir des changements dans les trois thématiques communes (nutrition, éducation et employabilité), mais pas seulement. Cette vision holistique nous permettra d'approfondir toute une série d'aspects et de thématiques transversales liées au contexte (que ce soit celles qui ont déjà été identifiées en amont, dans le cadre du premier pilier, ou d'autres thématiques plus spécifiques), qui constituent des obstacles aux changements recherchés. Nous adopterons une perspective large pour mieux comprendre les influences (sociales, économiques, environnementales et de gouvernance) qui s'exercent au sein du système dans lequel s'articule chacune des trois thématiques communes, mais aussi entre les différents aspects de ce système.

Alburquerque, Francisco et Marco Dini (2008) : Guide d'apprentissage sur l'intégration productive et le développement territorial, FOMIN, Banque interaméricaine de développement, Washington, D.C.

2. **L'appropriation par les acteurs locaux** est un élément-clé de notre théorie du changement. Nous Cims ne sera pas l'acteur central mais jouera plutôt un rôle de dynamisation, d'accompagnement et de renforcement de l'ensemble du tissu social du territoire, en partant du principe que c'est ce maillage d'acteurs territoriaux (publics, entités sociales / OS, acteurs privés, etc.) qui a la charge et la responsabilité de garantir le bien-être de ses populations. Les changements durables ne peuvent être obtenus qu'avec une forte composante participative permettant d'établir des objectifs et des visions partagés. Cette démarche participative facilitera l'adoption de propositions plus complètes et plus consensuelles, renforçant ainsi leur appropriation et leur durabilité. Le leadership local et la localisation constituent donc l'un des piliers essentiels de notre action (voir également point 6.3).

3. La **planification participative** et le renforcement de la coordination entre les acteurs publics et les partenaires sociaux (OSC, ONG...) seront essentiels dans le cadre de cette approche de ZM. Ainsi, nous encouragerons la définition d'une stratégie de zone conjointe sur 10 ans (stratégies thématiques communes et stratégies pour les axes transversaux). En vue de la mise en œuvre de cette stratégie, nous impulserons et encouragerons les partenariats entre organismes publics et OSC / ONG.

4. Le **suivi et l'apprentissage** constants seront également un pilier fondamental du travail de Nous Cims durant cette période minimum de 10 ans dans chaque ZM (voir également point 6.4).

Les principaux aspects de la mise en œuvre et de la dynamisation de l'approche territoriale / ZM sont les suivants:

- Dans chaque ZM, nous encouragerons la création d'un Groupe Moteur (GM) et de trois sous-groupes de travail thématiques (GT) dans les domaines de la nutrition, de l'éducation et de l'employabilité, respectivement, avec la participation des différents types d'acteurs. Ces structures, qui joueront un rôle de définition stratégique, de planification et d'évaluation, seront la pierre angulaire de l'approche retenue.

- Avant de définir les stratégies de zone, il sera essentiel de réaliser un bon diagnostic, qui fournisse des renseignements sur la situation de départ, rende compte des indicateurs du programme et oriente les GT vers les meilleures stratégies pour les changements visés. La **Théorie du Changement** servira de base à l'ensemble des travaux de définition de la stratégie initiale, avec, à la clé, une stratégie de ZM sur 10 ans qui se déclinera en : 1) trois stratégies programmatiques zonales, et 2) une stratégie de changement pour les axes transversaux.

- Les conditions des futurs appels à projets s'inscriront entièrement dans le cadre de ces stratégies programmatiques zonales.

6.3 Renforcement du leadership local (Pilier 3)

La stratégie du DDG repose sur un engagement fort en faveur du leadership local et sur une approche holistique de la **transformation systémique**, qui place les acteurs locaux au cœur de la définition de leurs propres stratégies de changement. La mise en œuvre de projets répondant à ces stratégies se fera également dans le cadre d'alliances avec des partenaires nationaux ou locaux. Cette approche «bottom-up» donne la priorité à la participation et à l'autonomisation des communautés et des acteurs locaux, en adaptant les solutions aux besoins et aux contextes spécifiques. En favorisant l'appropriation, la durabilité, l'innovation et le renforcement des capacités locales, cette approche s'avère plus efficace et plus adaptée pour générer un changement positif et durable dans le développement des communautés.

Le leadership local implique les différents acteurs du changement présents sur le territoire, des institutions gouvernementales aux organisations de la société civile (OSC) (y compris les ONG), en passant par le secteur privé et les structures communautaires elles-mêmes. La somme des efforts déployés et le travail coordonné entre ces acteurs sont essentiels pour garantir le succès des actions de changement systémique.

Plus concrètement:

- Les projets seront mis en œuvre par des entités nationales ou locales.

- L'accent sera mis sur l'échange d'expériences et l'apprentissage constant, en favorisant les réunions entre les groupes thématiques et entre les différentes zones modèles d'un même pays (voire entre différents pays) comme instrument d'autonomisation et de croissance des différentes entités, dont Nous Cims.

- La formation continue sera encouragée grâce à des propositions d'intérêt commun pour les différents partenaires, et le renforcement institutionnel fera également l'objet d'un soutien pour les organisations qui en ont besoin ou qui le souhaitent.

- Outre le renforcement des acteurs publics et des OSC / ONG, une attention particulière sera également prêtée au renforcement des acteurs et des structures communautaires en termes de leadership local, l'un des principaux critères de sélection des projets étant l'intégration de l'**approche communautaire.**

- So La coordination, le travail en réseau et la recherche de synergies entre les différents acteurs seront promus. La définition de stratégies communes jouera un rôle-clé à cet égard.

- Ao Au niveau de la structure interne, le personnel de Nous Cims présent dans les pays sera tout naturellement composé de ressortissants nationaux, et les postes fixes ne seront pas occupés par des expatriés.

6.4 Système SEA (Pilier 4)

Ce pilier va de pair avec l'objectif de changement interne impulsé par le DDG. Ainsi, durant les quatre années de développement de cette stratégie, nous entendons créer et consolider un système SEA qui soit capable de **produire et de générer des informations de base sur le fonctionnement des programmes et sur leurs résultats,** afin d'améliorer les stratégies programmatiques et d'asseoir une culture de l'apprentissage qui facilite la génération de connaissances et qui constitue la base de notre approche de l'innovation. La FNC assurera un suivi et un contrôle continu de ses interventions, en tenant compte des différences de genre, de la production de données, de la transparence et de la responsabilisation, avec des données et des informations de suivi ventilées par sexe et en fonction d'autres variables.

La conception ou la validation des différentes étapes du Système SEA seront assurées en collaboration avec les partenaires locaux. Les efforts conjoints de surveillance, de suivi et d'évaluation avec les partenaires seront promus et renforcés. Les résultats seront régulièrement partagés afin de disposer de données sur lesquelles fonder les ajustements programmatiques et la prise de décision.

6.4.1 Matrice SEA de chaque programme (indicateurs quantitatifs)

Les indicateurs constituent l'un des principaux outils de suivi et d'évaluation. Une matrice d'indicateurs sera élaborée dans ce but pour chacun des trois programmes.

La matrice SEA du programme comprend l'ensemble des indicateurs conçus pour mesurer les activités (KPI), les effets (KOI) et les impacts (KII) du programme, ainsi que la méthodologie, la fréquence et le calendrier de mesure définis dans celui-ci. De même, chaque programme définira, avec sa matrice, la nécessité d'établir des lignes de base et les indicateurs à utiliser.

Une attention particulière sera accordée à la mesure des résultats du projet ainsi qu'à l'établissement de liens entre les résultats du projet et les objectifs du programme (selon le principe de l'orientation vers les résultats). Pour cela, les projets financés devront obligatoirement inclure les indicateurs du programme en rapport avec les axes travaillés.

Il ne faut pas y voir une charge de travail supplémentaire qui augmente la masse de données à traiter, mais une occasion de rationaliser et de donner du sens à toutes ces informations, le but ultime étant de faciliter la gestion afin d'améliorer l'impact auprès de la population destinataire et d'optimiser le processus de prise de décision.

6.4.2 Contrôle (suivi) et évaluation

Pour évaluer les progrès et la réalisation des objectifs par rapport aux cibles fixées et pour identifier et éliminer les goulets d'étranglement liés à la mise en œuvre, il est essentiel de procéder au contrôle (suivi) ou au recueil systématique et régulier des données relatives au déroulement du projet, sans qu'il soit nécessaire d'émettre un avis. L'évaluation se concentre, quant à elle, sur un problème spécifique et s'étend sur une période limitée; à la différence du contrôle, elle implique d'émettre un avis.

La collecte systématique et régulière de données portera à la fois sur des données quantitatives (basées sur les indicateurs de la matrice SEA) et sur des données et des aspects plus qualitatifs, qui seront établis par les différents programmes.

Bien que cela ne soit pas défini par défaut, Nous Cims peut procéder à des évaluations externes à l'issue d'un projet. Le responsable thématique (Program Manager) décidera s'il convient ou non de réaliser cette évaluation, en fonction de l'importance stratégique du projet pour l'apprentissage et la production de connaissances.

6.4.3 Apprentissage

La culture de Nous Cims et du DDG repose sur un engagement fort en faveur de l'apprentissage. L'apprentissage sera donc au cœur de deux des piliers du DDG:

- **Génération et gestion de connaissances dans nos thématiques de spécialisation** (c'est aussi l'un des leviers stratégiques de la FNC). Afin d'améliorer les résultats, il est donc essentiel de renforcer les activités et les processus d'échange d'informations et d'expertise. L'accumulation d'expériences et d'apprentissages permet de constituer, au fil du temps, une base de connaissances partagée qui peut potentiellement faciliter l'exécution du travail et accélérer l'innovation. Nous entendons produire des données à partir de nos projets et programmes, et c'est grâce à l'apprentissage que nous pourrons les mettre en exergue.
- **Encourager l'innovation:** les exercices d'apprentissage continu mis en œuvre par chacun des programmes serviront de base à l'identification des défis et problématiques liés au programme (ainsi qu'aux différents projets qui le composent). Des solutions innovantes seront ensuite identifiées pour résoudre ces défis.

L'apprentissage est également nécessaire pour:

Obtenir un retour d'expérience et des commentaires sur les interventions effectuées et assurer ainsi une amélioration continue et une adaptabilité constante aux besoins spécifiques des populations cibles

Renforcer les connaissances et les compétences des acteurs impliqués dans les trois programmes grâce à l'échange d'expériences et à la formation dispensée, le cas échéant

Les échanges d'expériences et le retour d'information sur les interventions peuvent favoriser une meilleure collaboration entre les partenaires

Pour cela, nous faciliterons la collecte, la gestion et l'analyse des données des projets, en collaboration avec les partenaires, pendant toute la durée du cycle du programme. L'utilisation appropriée des données (ventilées par sexe et par âge) et la recherche qualitative seront essentielles pour améliorer la responsabilisation vis-à-vis des populations concernées et pour démontrer l'impact des programmes de la FNC sur la vie des personnes.

En résumé, notre stratégie promeut un changement de paradigme vers l'expérimentation, l'apprentissage constant et l'ouverture à des approches innovantes fondées sur l'observation de la réalité locale. En adoptant cet état d'esprit, nous cherchons à générer des connaissances, à nous adapter à des défis en constante évolution et à maximiser notre impact d'une manière durable.

Le Protocole SEA du DDG vient compléter et développer tous ces aspects. Il permet en outre de systématiser le calendrier et les fréquences, mais aussi de savoir qui est chargé d'exécuter les différents aspects du système SEA. Ce protocole existe en deux versions : une version étendue, destinée à l'usage interne des équipes ADG, et une version simplifiée, à l'attention des partenaires.

6.4.4 Programmes (globaux) vs. programmes zonaux dans les ZM

Le programme global de chacun des trois domaines thématiques représente un cadre complet fixant les orientations et les lignes directrices générales à respecter par l'ensemble des projets mis en œuvre dans les pays cibles. Les matrices SEA des programmes globaux sont, elles aussi, «ouvertes», et bien qu'elles fournissent des renseignements et des orientations sur les changements à atteindre, elles ne fixent pas d'objectifs concrets (objectifs non chiffrés).

Cependant, lors du démarrage des travaux dans une Zone Modèle donnée, tous ces objectifs seront concrétisés et articulés à partir des cadres ou des stratégies programmatiques globales, stratégies qui seront ensuite croisées avec le diagnostic zonal. Grâce à un processus participatif «bottom-up», la combinaison résultant de ce travail de croisement conduira à la définition de **stratégies programmatiques zonales sur 10 ans.**

Les changements souhaités, et les stratégies et parcours à prioriser, seront identifiés à l'aide de la Théorie du Changement pour chacun des programmes, ce qui débouchera sur les stratégies de programme zonales.

Ces stratégies seront également associées à toute une série d'indicateurs finaux recherchés (objectifs sur 10 ans) et de jalons intermédiaires (jalons sur 3 ans) nécessaires à la réalisation de l'impact final visé. Pour chaque Zone Modèle, une stratégie zonale générale ou transversale sera également définie, qui servira de cadre aux trois stratégies zonales programmatiques et qui permettra d'approfondir les aspects et les évolutions nécessaires au niveau des axes transversaux.

Il est important de rappeler que l'ensemble du **système SEA prend tout son sens lorsqu'il est appliqué à une Zone Modèle spécifique et qu'il repose sur les stratégies zonales de programme.**

6.5 Innovation et numérisation (Pilier 5)

L'innovation fait partie intégrante de l'ADN de la fondation. Nous travaillons sans relâche dans l'optique de trouver de nouvelles solutions et initiatives, aussi bien dans nos méthodes de travail internes que dans le cadre des différents projets et programmes que nous mettons en œuvre.

Notre vision s'appuie sur l'innovation technologique, mais aussi sur l'innovation liée aux processus, afin de promouvoir de nouvelles approches et façons de faire. L'innovation technologique est intimement liée aux processus de numérisation. Mais pour la FNC comme pour le DDG, la **numérisation** représente un objectif à part entière, permettant de simplifier et de rendre plus efficaces nos façons de travailler, sans pour autant être forcément synonyme d'innovation. Nous veillerons également à ce que les projets intègrent progressivement tous les enjeux liés à la numérisation, en tenant compte des limites que certains contextes de travail peuvent présenter pour leur application.

Nos processus d'innovations s'inscrivent dans le cadre de l'**innovation sociale**, c'est-à-dire l'ensemble des solutions novatrices visant à répondre à des problèmes sociaux (et environnementaux). Il s'agit de trouver une solution nouvelle à un problème social qui soit plus efficace, plus durable ou plus juste que la solution actuelle, et qui apporte une valeur ajoutée à la société dans son ensemble et non aux seuls individus. L'innovation sociale ne désigne pas nécessairement la création d'une idée totalement nouvelle, mais plutôt une réorganisation des éléments existants pour mieux les exploiter et pour améliorer certains aspects de la vie quotidienne.

Au sein du DDG, nous allons également promouvoir le concept d'i**nnovation frugale**, c'est-à-dire des produits ou des services (ou une combinaison de ceux-ci) qui soient abordables, durables, faciles à utiliser, et qui mobilisent des ressources limitées. Nous travaillons dans des contextes marqués par une très grande pauvreté, et les paramètres liés à l'innovation frugale seront donc indispensables.

En particulier, les aspects liés à l'innovation se concrétiseront comme suit au sein du DDG:

- La stratégie même du département, qui axe tout son travail sur les ZM, représente en soi une innovation en termes de processus, avec une manière de faire différente dans le domaine de la coopération internationale. Il s'agit d'une approche innovante qui entre en résonance avec les nouvelles tendances de la «décolonisation» et de la «localisation», et qui rompt avec la façon classique dont les bailleurs de fonds abordaient jusqu'à présent la coopération internationale au développement, c'est-à-dire dans une optique traditionnellement beaucoup plus «top down».

- Plus précisément, les **Projets LAB** du département constituent la voie la plus spécifique pour la stratégie d'innovation. Ainsi, outre la catégorie des projets ordinaires, il existe une deuxième catégorie de projets (les projets «LAB»), qui auront pour but d'identifier et de tester des initiatives, des processus ou des produits innovants et qui, par définition, dureront beaucoup moins longtemps (de préférence pas plus d'un an). La genèse des projets sera étroitement liée aux processus d'apprentissage.

Les projets LAB pourront être réalisés de deux façons:

- Projets Labs développés en ZM : nous aspirons à diffuser notre culture de l'innovation auprès des acteurs et des organisations partenaires des ZM. Pour cela, nous créerons des processus d'apprentissage participatifs qui s'attacheront à identifier les défis en matière d'innovation à partir des différents accomplissements et des points faibles des projets. Ces défis serviront de base à l'élaboration de solutions innovantes.

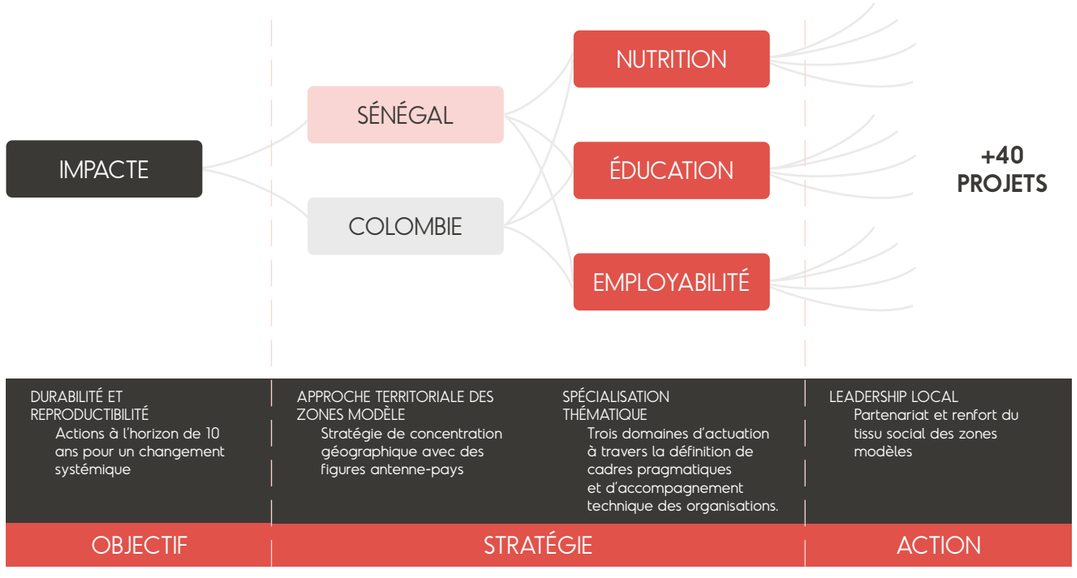
- Les projets LAB développés dans les différents secteurs ou pays pourront également être identifiés en dehors de nos pays cibles, à condition de bien justifier de la nécessité d'avoir recours à ce Lab externe. Ces projets s'appuyant également sur les besoins ou les défis identifiés dans les ZM, nous chercherons à faire en sorte qu'ils soient applicables aux projets réalisés dans ces zones.

6.6 Cohérence de la stratégie du DDG avec le Plan stratégique de la Fondation

Les cinq piliers développés jusqu'ici sont en parfaite cohérence avec les leviers stratégiques retenus par la fondation. Ces leviers de changement sont les suivants:

- Impact, croissance, durabilité et reproductibilité
- Génération de connaissances
- Innovation / numérisation

La relation entre tous ces éléments est examinée tout au long du document. Le tableau ci-dessous rend compte de manière schématique de cet alignement parfait.



APPRENTISSAGE : INNOVATION ET GÉNERATION DE CONNAISSANCES

7. Objectifs de changement interne

Afin d'atteindre les objectifs de changement externe et d'optimiser la mise en œuvre des cinq piliers de cette stratégie, les objectifs de changement interne suivants ont été définis:

OCI.1

Réorganiser la structure du département autour des responsables programmatiques (Program Managers / PM), des Responsables Pays (RP) et d'un point focal en matière d'innovation (Program Support & Innovation Manager), en établissant des procédures claires pour garantir une coordination optimale

OCI.2

Positionner Nous Cims en tant qu'acteur de la coopération internationale au développement, expert et générateur de connaissances en matière de nutrition, d'éducation, d'employabilité et d'approches innovantes «bottom-up»

OCI.3

Promouvoir les synergies entre les deux autres départements de la fondation pour les programmes qui partagent certaines caractéristiques, que ce soit au niveau des thématiques communes (programmes) ou des thématiques transversales

OCI.4

Avancer dans la création d'un statut juridique pour Nous Cims, en Colombie et au Sénégal, qui soit plus adapté et plus en phase avec l'approche territoriale et le rôle actif de la fondation en tant que catalyseur des processus de changement

OCI.5

Mettre en place un système SEA renforcé à même de démontrer les effets et l'«impact» des programmes (ce point recoupe le pilier 4)

OCI.6

Définir des plans de sécurité sur la base de l'analyse des risques liés à l'activité de Nous Cims dans les pays où elle intervient, qui permettent à la fondation de travailler en minimisant ces risques

8. Risques et hypothèses

En ce qui concerne cette stratégie, plusieurs risques (facteurs externes indépendants de la volonté de la FNC) pourraient affecter la réalisation des objectifs de changement externe et gêner, voire bloquer, les approches ou les piliers de travail proposés. Il s'agit d'aspects contextuels et endogènes qui, malgré le caractère systémique de notre démarche, sont difficiles à maîtriser. L'analyse des changements recherchés par le biais de la théorie du changement permettra de mieux les cerner. Même si nous nous attachons à atténuer et à tenter d'influencer ces risques, il est important d'être conscients de nos limites en ce qui concerne notre capacité à les maîtriser. C'est pourquoi, il est essentiel d'intégrer la notion d'hypothèse dès lors que l'on parle de l'impact recherché. De cette façon, l'impact souhaité ne pourra être atteint que si les hypothèses de départ (auxquelles il est subordonné) sont réalisées.

(i) Difficultés à travailler avec les institutions publiques

Le mandat et l'agenda des institutions publiques sont limités à leur zone d'action spécifique. Nous Cims entend donc travailler à partir d'une approche territoriale dans laquelle la participation des institutions publiques, qu'elles soient territoriales, sectorielles ou thématiques, occupe une place essentielle. Cependant, il est possible que les instances publiques perçoivent le travail que nous effectuons comme une ingérence et qu'elles adoptent donc une position peu coopérative. À cela s'ajoutent les éventuels changements de gouvernement au Sénégal et en Colombie, qui pourraient entraîner des changements de direction et de personnel technique au sein des institutions publiques avec lesquelles collaborent les partenaires locaux de la FNC. Comme mesure d'atténuation, nous proposons donc d'encourager la participation des organismes publics au Groupe Moteur ou aux Groupes Thématiques mis en place dans chacune des Zones Modèles. Cette intégration des acteurs institutionnels, dans le cadre d'une approche « bottom-up », devrait susciter une forte adhésion de leur part, ce qui permettra de contrebalancer et d'atténuer le risque en question. La présence des institutions au sein des groupes thématiques contribuera également à faire en sorte que les politiques en matière d'employabilité, d'éducation et de nutrition deviennent une priorité thématique et soient mises à l'agenda du gouvernement en place, quelle que soit sa couleur politique. Enfin, en Colombie, où les ZM n'ont pas encore été sélectionnées, un critère supplémentaire a été retenu pour mesurer la volonté des institutions publiques de travailler selon l'approche territoriale proposée par NC.

Hypothèse 1: L'implication des institutions publiques dans les Zones Modèles est forte à modérée

(ii) Tensions entre acteurs publics et société civile / ONG

L'approche envisagée implique un travail collaboratif et l'établissement de partenariats entre les ONG et les institutions publiques. Ces deux types d'acteurs n'ont pas l'habitude de travailler ensemble en raison des préjugés et des perceptions différentes qu'ils ont les uns des autres. Il existe donc un risque de tensions qui pourraient finir par nuire à l'avancement des stratégies et des plans d'action impulsés par la FNC. Ce risque peut être atténué en jouant un rôle de dynamisation consistant à accompagner les différents partenariats et groupes de travail, à identifier les frictions et à trouver des stratégies permettant d'aplanir les différences. Par ailleurs, l'engagement de la FNC à canaliser les accords de projet au travers d'ONG et non d'organismes publics, est un élément qui pourrait accroître ces tensions. À cet égard, nous encouragerons les ONG à conclure des partenariats ad hoc avec le système public (critère sine qua non pour l'approbation du

projet), ce qui aura un effet d'atténuation. Enfin, nous n'excluons pas la possibilité de nouer une alliance directe avec les institutions publiques (signature d'une convention et transfert direct de fonds) dans certains cas dûment motivés.

Hypothèse 2: Les acteurs du secteur public et de la société civile (ONG) travaillent de manière collaborative, en créant des alliances en accord avec l'approche proposée par la FNC

(iii) Périodes de travail très longues

La priorité accordée au leadership local et à l'adhésion des acteurs locaux au processus nous paraît essentielle pour garantir un plus grand impact et une meilleure durabilité. Toutefois, cette approche comporte un risque implicite lié au calendrier et au respect des délais d'exécution des activités planifiées. En effet, il existe un aspect culturel sur lequel nous n'avons aucune prise : dans ces pays, la notion de temps est plus abstraite et plus souple. Un deuxième aspect qui a également un impact sur le ralentissement probable des actions concerne le travail collaboratif entre plusieurs parties prenantes : les différentes personnes impliquées ne font pas partie des effectifs de la FNC. Chacune de ces personnes, qui représente une institution ou une entité différente, aura sans doute de nombreuses autres priorités, ce qui n'aide pas forcément à la mise en œuvre des plans d'action dans les délais fixés. Le personnel de la Fondation est également représenté au sein de ces groupes, où il exerce un rôle de coordination « en coulisses », en fixant et en rappelant les limites et les délais, ce qui constitue une mesure d'atténuation supplémentaire.

Hypothèse 3: Les groupes multipartites des ZM (Groupe Moteur et Groupes Thématiques) progressent dans les délais minimaux fixés pour la réalisation des objectifs proposés dans les stratégies zonales

(iv) Crises épidémiques (Covid-19) et climatiques (ou autres)

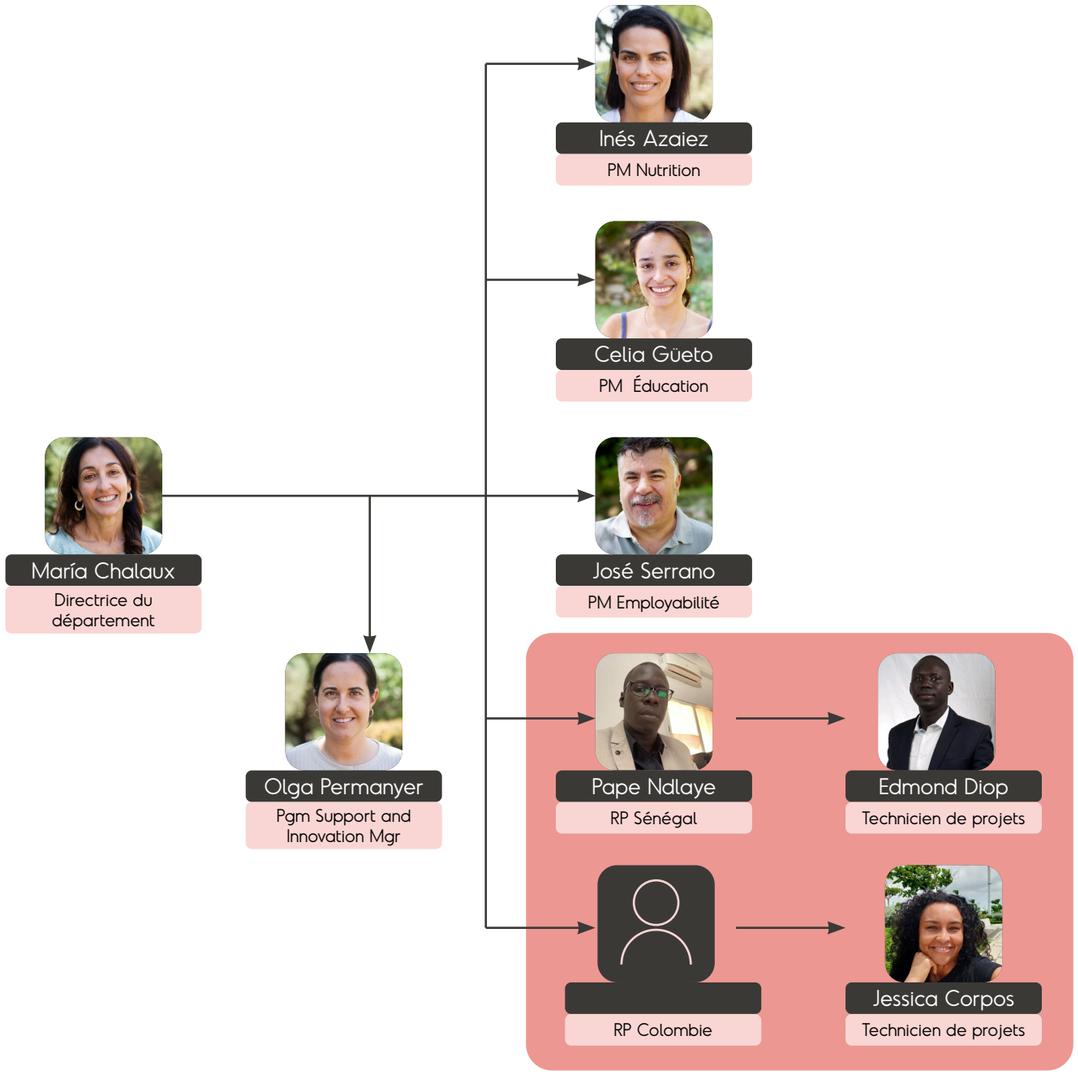
Une aggravation de la pandémie de Covid-19 dans la région, à la suite de l'émergence de nouveaux variants du virus, n'est pas à exclure. Comme ce fut le cas au plus fort de la crise, il est possible qu'il faille réintroduire des mesures de prévention de la contagion, telles que la limitation des déplacements et des grands rassemblements. Ce risque sera atténué par le recours à des outils numériques et au travail collaboratif en ligne.
Par ailleurs, l'urgence climatique est désormais une réalité, et l'on ne peut pas minimiser les effets qu'elle pourrait avoir sur nos contextes de travail. Les phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les sécheresses et les inondations à répétition, peuvent non seulement compromettre les efforts mis en œuvre pour améliorer la sécurité alimentaire, mais aussi affecter les moyens de subsistance, les entreprises et les emplois qui reposent principalement sur la production et la chaîne de valeur agricoles. Comme mesure d'atténuation, nous envisageons de travailler à partir d'une approche Nexus qui nous permettra d'identifier ces risques spécifiques et, à partir de là, de travailler au renforcement de la résilience des populations face à ces possibles impacts. L'intégration du changement climatique et de l'environnement comme axe transversal des projets sera essentielle à la résilience et à l'adaptation de toutes les actions que nous entreprenons.

Hypothèse 4: Pendant les 10 années de soutien à une ZM donnée, il n'y aura pas de crise épidémique ou climatique (ou autre) majeure

L'identification des **risques et des hypothèses** sera encore plus importante dès lors qu'il s'agira de **définir les stratégies des ZM.** Ces stratégies seront plus concrètes et plus contextualisées.

9. Organigramme

Les postes de Direction de Département, de Program Support & Innovation Manager et les trois Program Managers (PM), sont basés au siège de la FNC à Barcelone.
Les postes de Responsable Pays (RP) et de Technicien de Projet sont des postes nationaux basés respectivement au Sénégal et en Colombie.
En 2023, tous les postes figurant dans l'organigramme seront opérationnels, à l'exception du Technicien de Projet pour la Colombie. Ce recrutement tardif est lié à la mise en œuvre échelonnée de la stratégie territoriale (ZM), qui, en Colombie, ne commencera pas avant 2024, année où il est prévu de pourvoir ce poste.
Z



10. Budget

Le DDG dispose d'un budget annuel (exercice 2023) de 2,6 millions d'euros. Le financement provient exclusivement des fonds propres de la fondation et, comme indiqué au point 4.4 ci-dessus, aucune levée de fonds externes n'est prévue pendant la période couverte par la présente stratégie.
Nous pourrons néanmoins compter sur une augmentation progressive des fonds annuels approuvés par le Conseil d'Administration, afin de pouvoir renforcer notre action dans les Zones Modèles, que ce soit au travers de projets, d'études, d'évaluations, d'exercices d'apprentissage ou de la production de connaissances, le tout avec l'ambition d'atteindre un niveau de qualité optimal dans notre travail, qui facilite l'impact de nos actions et qui nous permette de démontrer les résultats obtenus.

Voir en annexe les projections et l'évolution possible du budget du département

11. 11. Plan SEA de la stratégie / Indicateurs du département

Cette stratégie fera l'objet d'un suivi annuel à l'aide d'indicateurs de département alliant des aspects quantitatifs et qualitatifs. Si la stratégie définit un horizon et une trajectoire, elle est souple et admet des modifications. Cependant, les éventuelles modifications devront être justifiées et s'inscrire dans le cadre du processus de suivi et d'apprentissage. Plus précisément, nous envisageons un examen à mi-parcours (fin 2024) qui s'appuiera sur la réflexion et l'apprentissage partagé au sein de l'équipe du DDG.

Le suivi annuel se fera par la mesure d'indicateurs (voir tableau), mais aussi par la collecte d'informations qualitatives en lien avec les différents objectifs et approches de travail (piliers).

Les indicateurs du DDG sont décrits ci-dessous et se répartissent comme suit :

Indicateurs d'impact programmatique (Imp Pr) : ces indicateurs sont attribués par chaque programme et rendent compte des effets ou impacts. Ils seront limités aux différentes Zones Modèles.

Indicateurs de processus: il s'agit d'indicateurs proxy qui renseignent sur le degré de réalisation (performance) des processus mis en place pour atteindre les objectifs de changement externe (OCE).

INDICATEUR DE DÉPARTEMENT	Objectif ou Pilier stratégique mesuré	Type
Programme «Nutrition»		
En 2026, 90 % des enfants (0-59 mois) traités et/ou orientés pour dénutrition aiguë guérissent	OCE1 (Nutrition)	Imp Prog
En 2026, 70 % des mères / soignants ayant bénéficié d'une formation et/ou d'une sensibilisation à la prévention de la dénutrition appliquent de bonnes pratiques en matière d'alimentation, de santé, d'hygiène et de soins	OCE1 (Nutrition)	Imp Prog
En 2026, 70 % des mères / soignants bénéficiaires déclarent avoir obtenu des revenus supplémentaires grâce à l'AGI mise en place ou renforcée au cours des six derniers mois	OCE1 (Nutrition)	Imp Prog
À l'horizon 2026, le pourcentage d'enfants âgés de 0 à 59 mois et souffrant d'émaciation (malnutrition aiguë) parmi la population bénéficiaire des ZM est ramené à moins de 5 %	OCE1 (Nutrition)	Imp Prog
À l'horizon 2026, le nombre d'enfants âgés de 0 à 6 mois parmi la population bénéficiaire des ZM et nourris exclusivement au sein, a augmenté d'au moins 50 % par rapport au niveau de référence	OCE1 (Nutrition)	Imp Prog
À l'horizon 2026, le score de diversité alimentaire des ménages (HDDS, Household Dietary Diversity Score) dans les ZM a progressé d'au moins un point par rapport au niveau de référence	OCE1 (Nutrition)	Imp Prog
Programme «Éducation»		
Entre 2023 et 2026, on s'attend dans les ZM à une augmentation de 20 % de l'implication des familles prises en charge dans l'éducation de leurs enfants	OCE2 (Éducation)	Imp Prog
D'ici 2026, on s'attend à ce qu'au moins 75 % des enseignants ayant participé à une formation dans les ZM indiquent qu'ils appliquent activement ce qu'ils ont appris dans leurs cours	OCE2 (Éducation)	Imp Prog
Entre 2023 et 2026, des outils numériques seront mis en œuvre dans le processus d'apprentissage de 4 000 étudiants dans les différentes ZM	OCE2 (Éducation)	Imp Prog
D'ici 2026, on prévoit une réduction de 10 % du taux d'abandon scolaire des filles dans l'enseignement primaire dans le cadre des projets menés dans les ZM du Sénégal	OCE2 (Éducation)	Imp Prog
D'ici 2026, on prévoit une réduction de 10 % du taux d'absentéisme des filles dans l'enseignement primaire dans le cadre des projets menés dans les ZM de Colombie	OCE2 (Éducation)	Imp Prog
D'ici 2026, on s'attend à une augmentation de 10 % des résultats obtenus aux examens officiels des bénéficiaires des projets réalisés en ZM (CFEE / Sénégal, Examens Saber / Colombie) (ventilation par sexe)	OCE2 (Éducation)	Imp Prog
Programme «Employabilité»		
D'ici 2026, au moins 80 % des jeunes auront achevé avec succès leur formation dans le temps prévu (ventilation par sexe) dans le cadre des projets menés dans les ZM	OCE3 (Employabilité)	Imp Prog
Entre 2023 et 2026, au moins 50 accords / conventions seront signés avec des entreprises pour l'insertion professionnelle des jeunes dans les différentes ZM	OCE3 (Employabilité)	Imp Prog
D'ici 2026, au moins 60 % du capital d'amorçage serviront à soutenir des petites entreprises dirigées par des femmes	OCE3 (Employabilité)	Imp Prog
D'ici 2026, au moins 30 % des jeunes participant à une formation pour améliorer leur employabilité auront accédé à un emploi dans les 12 mois suivant l'achèvement de leur formation (ventilé par sexe) dans les différentes ZM	OCE3 (Employabilité)	Imp Prog

INDICATEUR DE DÉPARTEMENT	Objectif ou Pilier stratégique mesuré	Type
En 2026, au moins 30 % des jeunes ayant participé à une formation à l'entrepreneuriat auront créé leur propre entreprise dans les 12 mois suivant la fin du projet (ventilés par sexe) dans les différentes ZM	OCE3 (Employabilité)	Imp Prog
D'ici 2026, au moins 1 000 jeunes des différentes ZM auront vu leur revenu mensuel s'améliorer 12 mois après la fin de l'intervention (ventilé par sexe) (ce chiffre comprend à la fois les salariés et les travailleurs indépendants)	OCE3 (Employabilité)	Imp Prog
Objectifs génériques du département		
En 2026, 70 % des projets du département intégreront une perspective de genre	OCE4 (Genre) et P1 / axes transversaux	Processus
Au minimum une formation sur le genre pour l'équipe DDG, et une formation par Zone Modèle (ou pays) au cours des quatre années de la stratégie	OCE4 (Genre) et P1 / axes transversaux	Processus
D'ici 2026, les partenaires bénéficieront d'au moins deux formations techniques et de gestion par an en moyenne	OCE5 (Leadership loc.)	Processus
Dans chaque ZM, les GM / GT ont élaboré une stratégie sur 10 ans – avec des jalons tous les trois ans – et réalisent des exercices annuels de planification et d'évaluation / apprentissage	OCE5 (Leadership loc.)	Processus
Augmentation de 40 % du nombre moyen de partenariats par projet entre 2022 et 2026	OCE5 (Leadership loc.)	Processus
En 2026, 50 % des projets du département intégreront une approche de résilience au changement climatique et à la dégradation de l'environnement	P1 / axes transversaux	Processus
En 2026, 70 % des projets du département intégreront l'axe de renforcement de l'économie familiale (entrepreneuriat pour l'employabilité)	P1 / axes transversaux	Processus
En 2026, le fonctionnement et la coordination entre les équipes du siège et les équipes de terrain, les parties prenantes et le reste des partenaires des ZM (GM / GT) seront pleinement consolidés et soutenus par les bons résultats d'une évaluation externe des méthodes de travail («Ways of Working») effectuée par nos soins	OCI1 et OCI4	Processus
À partir de 2026, notre positionnement et notre expertise en matière de développement* nous permettront d'animer un événement annuel spécialisé (sur au moins l'une des thématiques), avec la participation d'acteurs espagnols et internationaux, au cours duquel nous pourrons diffuser les connaissances et les données issues de nos programmes	OCI2	Proceso
*En ce qui concerne les trois thématiques communes, comme l'approche innovante des Zones Modèles	OCI2	Processus
En 2026, les Théories du changement des programmes des trois départements, ainsi que les indicateurs fixés, présenteront une harmonie et une cohérence parfaite dans toutes les lignes d'action et thématiques communes	OCI3	Processus
En 2026, les équipes seront plus perméables et les personnes ayant une expertise thématique (PM...), que ce soit sur des programmes nationaux ou internationaux (DG), travailleront de manière plus transversale, avec une vision thématique plus globale et moins segmentée selon la portée nationale ou internationale du projet.	OCI3	Processus
En 2026, nous disposerons d'un système SEA robuste qui nous permettra de démontrer annuellement les effets (« impacts ») obtenus dans les différentes ZM, les données et les bonnes pratiques accumulées et diffusées dans au moins 15 documents techniques («Papers») (y compris les thématiques communes, les axes transversaux et les approches)	OCI5 et P4	Processus
Le système SEA du département sera une référence pour les autres organisations de coopération internationale	OCI5 et P4	Processus
D'ici 2026, nous aurons réussi à définir un modèle d'innovation « bottom-up » impliquant pleinement nos partenaires de projet et les acteurs des GM / GT dans le processus d'innovation (apprentissage pour identifier les défis et concevoir des projets innovants), ce qui leur permettra d'exploiter d'autres idées répondant aux défis auxquels ils sont confrontés, le cas échéant	P5 (innovation)	Processus

Annexes

Annexe 1 : Projections et évolution possible du budget du département de Développement Global

2023

ÀREA Desenvolupament Global	Total REAL + FORECAST
Total SUBÀREA INFANTS NUTRICIÓ Projectes - IN	581.713,55
Total SUBÀREA INFANTS EDUCACIÓ Projectes - IE	568.567,59
Total SUBÀREA JOVES OCUPABILITAT Projectes -JO	610.549,66
Total ALTRES PROJECTES (Des. Económic)	119.926,51
Consultories i assesorament tècnic generals	149.960,83
Estructura Senegal	132.225,33
Estructura Colòmbia	42.408,00
Funcionamiento interno	429.258,52
TOTAL AREA DESENVOLUPAMENT ECONÓMIC	2.634.609,99

Total Projectes 2023 = 1,950K €

98K pels diagnòstics ZM de Seneagl

No hi ha hagut noves aprovacions però s'han començat (continuat) els 16 projectes aprovats el 2022 i s'ha consolidat equip

2024

PPT PROJECTES 2024	1.996.644,00 €
LAB	266.468,00 €
ZM Senegal	633.017,00 €
NUTRICIÓ	582.324,00 €
EDUCACIÓ	543.071,00 €
OCUPABILIDAD	774.348,00 €
ALTRES (D. ECONÒMIC)	96.901,00 €

Diagòstic ZM Colòmbia => Igual despesa que el 23 per Senegal

Proj que o continuen al 2024

Association Jeunesse Espoir
Payasos sin Froneteras
Beques Universitàries (Epies)
Ouakam
ULDLR 1
Es x Tu
KMG
Wise
Djouma

Aprox. 10 proj nous

2025

PPT PROJECTES 2025

	863.381,00 €
LAB	51.215,00 €
ZM Senegal	332.496,00€
NUTRICIÓ	228.973,00 €
EDUCACIÓ	269.955,00 €
OCUPABILIDAD	315.881,00 €
ALTRES (D. ECONÒMIC)	48.572,00 €

Diagòstic ZM Colòmbia => Igual despesa que el 23 per Senegal

Proj que o continuen al 2025

AcDev
Toubabs
EPE
Diapalanté
Forut
MacHann
Vicente Ferrer
Galoya

nous cims