Enabel

Résumé exécutif

Evaluation report of the Wehubit 2.0 Belgium's flagship programme boosting Digital Social Innovations in Africa

BEL22009

Technopolis Africa

Mai 2026

Agence belge de développement

enabel.be

Présentation de l'évaluation

La Belgique a fait de la transformation numérique une composante centrale de sa coopération au développement. En 2016, elle a adopté sa stratégie Digital for Development (D4D), qui positionne la digitalisation comme un levier transversal du développement durable et inclusif, avec un accent particulier sur les droits humains, l'inclusion numérique, l'égalité de genre et l'usage éthique des technologies. Dans ce cadre, des programmes tels que Wehubit contribuent à la mise en œuvre des engagements D4D de la Belgique en soutenant des innovations sociales numériques répondant à des besoins locaux et contribuant à réduire les fractures numériques.

Wehubit 2.0 vise à accroître l'utilisation de l'innovation numérique afin de contribuer aux ODD et de répondre aux défis mondiaux. Sa logique d'intervention s'articule autour de deux Objectifs spécifiques. L'OS1 soutient des innovations sociales numériques traitant des inégalités numériques de genre et des barrières à l'inclusion. L'OS2 vise à renforcer la capacité des acteurs nationaux et régionaux à contribuer aux écosystèmes d'innovation numérique. Le programme combine soutien financier, renforcement des capacités, échange de connaissances et services de conseil internes. Il est mis en œuvre du 1er octobre 2023 au 31 décembre 2026 avec un budget total de 5 millions d'euros financé par l'État belge et intervient principalement dans 14 pays partenaires de la coopération belge au développement en Afrique. Wehubit 2.0 est pleinement intégré au sein de l'Innovation Hub d'Enabel, qui regroupe cinq programmes phares, à savoir Wehubit 2.0, DGA, DGI, RTIA et DeSIRA+, autour d'un socle méthodologique commun désigné sous le nom de « Wehubit blueprint ».

L'objectif général de cette évaluation finale (ETE) était de produire des éléments d'analyse et d'apprentissage sur la performance et la valeur ajoutée de Wehubit 2.0 tout en assurant la redevabilité vis-à-vis des principales parties prenantes. L'évaluation combinait ainsi des dimensions formatives et sommatives.

Plus spécifiquement, l'évaluation visait à :

- évaluer la performance globale et l'efficacité de l'intervention en analysant les réalisations, les partenariats et les progrès vers les résultats, tout en identifiant les premiers effets observables ;
- examiner la contribution et la valeur ajoutée de la dimension innovation dans l'atteinte des objectifs du programme ainsi que son alignement avec la Stratégie 2030 d'Enabel ;
- identifier les points forts, les limites et les aspects nécessitant des ajustements dans les approches du programme, et tirer des enseignements pour de futures programmations ;
- évaluer la pertinence et la cohérence des choix stratégiques sous-tendant la stratégie de l'Innovation Hub.

L'évaluation finale a été conduite entre janvier et avril 2026 alors que le projet était encore en cours de mise en œuvre. Elle comprenait une reconstruction de la théorie du changement, une revue documentaire portant sur 168 documents, notamment des rapports annuels, des données de suivi-évaluation, des appels à propositions, des rapports de bénéficiaires et des outils de scaling, ainsi qu'une collecte de données primaires réalisée lors des Innovation Days à Dakar. La mission incluait également une observation directe du Knowledge Exchange Network (KEN), des échanges en présentiel avec les bénéficiaires et les équipes d'Enabel, ainsi que 27 entretiens avec des parties prenantes impliquant la PMU, les programmes de l'Innovation Hub, des experts du siège d'Enabel et des représentants des quatre projets soutenus. L'évaluation comprenait en outre quatre études de

cas approfondies, à savoir ALeDIA, OpenTeleRehab, Longa et DonDeSang, ainsi qu'un exercice de benchmarking portant sur 10 programmes comparables afin de situer Wehubit 2.0 dans la chaîne de valeur du soutien à l'innovation.

Constats et conclusions

L'évaluation finale de Wehubit 2.0 a mis en évidence plusieurs constats pertinents pour les programmes de soutien à l'innovation sociale numérique. Les six conclusions et le résumé des scores DAC présentés ci-dessous synthétisent les principaux résultats de l'évaluation.

Wehubit 2.0 répond à une niche stratégiquement pertinente mais a fonctionné en pratique comme un programme de pré-passage à l'échelle. Le programme ciblait un segment encore peu couvert de l'écosystème africain de soutien à l'innovation sociale numérique, situé à l'intersection entre le soutien post-preuve de concept et les instruments de financement du passage à l'échelle. En pratique, plusieurs facteurs structurels ont toutefois orienté la mise en œuvre vers un soutien à des initiatives à un stade plus précoce. La durée des subventions (environ deux ans), leur montant (généralement autour de 250 000 EUR) et le profil des organisations sélectionnées ont créé un écart entre les ambitions affichées du programme et les résultats pouvant être atteints de manière réaliste. Ce décalage conceptuel représente néanmoins une opportunité et pourrait être intégré dans une chaîne de valeur plus large du soutien à l'innovation impliquant des partenaires de financement du passage à l'échelle.

Forte cohérence interne mais synergies externes incomplètes. L'Innovation Hub a renforcé la cohérence interne grâce à la mutualisation des ressources humaines, méthodologiques et logistiques entre Wehubit 2.0, DGA, DGI, RTIA et DeSIRA+. Cette organisation a généré des gains d'efficience tangibles et renforcé la crédibilité d'Enabel en tant qu'acteur institutionnel du soutien à l'innovation numérique. En revanche, la traduction de ce positionnement en synergies structurées avec d'autres acteurs internationaux reste limitée, le programme n'ayant pas développé suffisamment de partenariats lui permettant de s'inscrire dans une chaîne de valeur plus large du soutien à l'innovation.

Un modèle de soutien multimodal à forte valeur ajoutée. L'approche de Wehubit, fondée sur trois composantes (financement et suivi des subventions, accompagnement au passage à l'échelle sur mesure et réseau structuré d'échange de connaissances) constitue une modalité de soutien distinctive et appréciée. Les effets les plus durables identifiés par l'évaluation sont principalement stratégiques plutôt qu'opérationnels. Les bénéficiaires indiquent de manière récurrente que le programme a modifié leur manière de concevoir le passage à l'échelle : les organisations sont entrées dans le programme avec une logique centrée sur la mise en œuvre de projets et en sont sorties avec une vision plus stratégique du développement à long terme.

Un mécanisme de sous-subvention structurellement biaisé en faveur des grandes ONG internationales. Les exigences administratives et de conformité associées au mécanisme de subvention se sont révélées disproportionnées par rapport au montant moyen des subventions et ont structurellement favorisé les grandes ONG internationales disposant de systèmes de gestion déjà établis. Cette situation s'est faite au détriment des acteurs locaux et des institutions publiques que le programme cherchait également à soutenir et constitue une limite importante en matière de durabilité, d'efficience et de pertinence.

Une durabilité intégrée dans la conception du programme mais restant conditionnelle pour la majorité des bénéficiaires. Les considérations de durabilité étaient intégrées dans la logique d'intervention de Wehubit à travers des critères de sélection mettant l'accent sur l'ancrage institutionnel, la viabilité économique et la collaboration avec les acteurs publics. Pour la plupart des innovations soutenues, la durabilité restait toutefois conditionnelle. Si le programme a aidé les organisations à mieux comprendre les exigences du passage à l'échelle, la facilitation de la transition vers l'étape suivante de soutien demeure la principale limite à traiter dans les programmations futures.

Effets non intentionnels positifs. Le programme a généré plusieurs effets non intentionnels positifs. Wehubit a fonctionné comme un outil de diagnostic stratégique en fournissant aux bénéficiaires une compréhension plus claire de leur trajectoire de passage à l'échelle et de leurs besoins futurs de développement. Un autre effet non intentionnel réside dans la spécialisation progressive de l'Innovation Hub dans l'accompagnement du passage à l'échelle des innovations sociales portées par des ONG, ce qui pourrait constituer une niche sur laquelle capitaliser dans l'écosystème du financement du développement.

Les dimensions transversales telles que les droits humains, l'égalité de genre, l'inclusion et l'environnement sont intégrées dans la conception de Wehubit 2.0 et reflètent l'alignement du programme avec les cadres stratégiques d'Enabel. Dans la mesure où le programme soutient principalement des initiatives d'innovation sociale portées par des ONG et ciblant des populations vulnérables, de nombreuses interventions sont par nature inclusives et contribuent à des transformations dans la prestation des services.

Pertinence	**B**	Wehubit 2.0 répond à un besoin clairement identifié et pertinent dans l'écosystème africain de l'innovation en soutenant la transition entre preuve de concept et passage à l'échelle. L'approche fondée sur la demande, la combinaison de soutiens financiers et non financiers ainsi que l'intégration dans l'écosystème plus large de l'Innovation Hub constituent des choix de conception cohérents et pertinents. Le programme montre également une capacité d'apprentissage institutionnel à travers l'intégration des enseignements de la Phase 1 dans son approche révisée. Plusieurs facteurs ont toutefois limité la pertinence globale. Les évaluations initiales des capacités des partenaires reposaient principalement sur les documents de candidature, la communication sur les modalités du programme aurait pu être plus détaillée et le mécanisme de sous-subvention tendait à favoriser les grandes ONG internationales. Cela reflète en partie des contraintes structurelles liées aux exigences d'audit et de diligence raisonnable de l'État belge. En pratique, Wehubit 2.0 a davantage fonctionné comme un mécanisme d'accélération du pré-passage à l'échelle que comme un véritable instrument de passage à l'échelle.
Cohérence	**B**	La cohérence interne est forte aux niveaux stratégique et institutionnel. La mutualisation des ressources humaines, des outils et des événements entre les cinq programmes génère des gains d'efficience tangibles. La Politique Innovation 2024 d'Enabel formalise cette logique et Wehubit agit comme moteur méthodologique de l'Innovation Hub dans son ensemble. La cohérence reste toutefois plus faible aux niveaux opérationnel et pays, notamment en raison d'une mobilisation inégale des points focaux

		nationaux. La cohérence externe demeure également plus limitée. Bien que le programme occupe une position complémentaire dans le paysage du financement de l'innovation, les synergies structurées et mesurables avec d'autres acteurs internationaux restent insuffisamment développées. Le partenariat envisagé avec BIO, par exemple, ne s'est pas concrétisé.
Efficacité / Impact	B	L'efficacité globale est globalement satisfaisante, bien que les performances varient selon les niveaux d'analyse. Le programme a contribué à structurer des trajectoires d'impact et à créer des conditions favorables à des changements futurs. Les impacts tangibles restent toutefois encore émergents en raison de la durée relativement courte de mise en œuvre et des niveaux inégaux de maturité des innovations au démarrage. Plusieurs initiatives n'étaient pas encore prêtes pour le passage à l'échelle, ce qui signifie que les réalisations doivent être considérées comme des bases pour des impacts futurs plutôt que comme des transformations systémiques achevées. La principale contribution du programme réside dans le renforcement des initiatives existantes et l'amélioration de leur potentiel de passage à l'échelle.
Efficience	B	L'efficience s'observe à deux niveaux. Le modèle de l'Innovation Hub génère des gains d'efficience grâce à la mutualisation des fonctions entre cinq programmes, créant des économies d'échelle dans la gestion des connaissances, la communication, la coordination des événements et l'accompagnement au passage à l'échelle. Les outils partagés, les achats conjoints et les cadres transversaux apportent une valeur ajoutée claire, tandis que le mécanisme de coaching BRINK renforce la cohérence méthodologique. Le modèle permet également une allocation flexible des capacités de l'équipe entre les programmes, améliorant l'optimisation des ressources au-delà de Wehubit 2.0 seul. Dans le même temps, plusieurs contraintes structurelles limitent partiellement le rapport coût-efficacité. L'équipe repose sur des contrats de courte durée et des consultants externes, ce qui accroît les risques de perte de connaissances. Les procédures de sous-subvention sont rigoureuses mais les montants restent limités et les exigences peuvent représenter une charge importante pour les petites organisations
Durabilité	B	La durabilité est intégrée dans la conception du programme dès le départ à travers des critères de sélection axés sur l'ancrage institutionnel, des modèles économiques viables et l'alignement avec les stratégies nationales. La composante de renforcement des capacités représente la contribution la plus constante du programme à la durabilité. Les organisations soutenues quittent le programme avec une compréhension plus claire de leur trajectoire de passage à l'échelle, des feuilles de route stratégiques et des outils réutilisables. La principale limite réside dans le fait que la préparation stratégique ne se traduit pas automatiquement en durabilité opérationnelle. Le programme a clarifié les exigences du passage à l'échelle sans faciliter de manière systématique l'accès aux ressources nécessaires pour y parvenir.
Effets non intentionnels	A	Le programme a généré plusieurs effets non intentionnels positifs. Il a fonctionné comme un outil de diagnostic stratégique pour les bénéficiaires

		et a produit des effets d'apprentissage entre programmes à travers la structure de l'Innovation Hub. Un autre effet non intentionnel réside dans la spécialisation progressive du Hub dans l'accompagnement du passage à l'échelle des innovations sociales portées par des ONG, un domaine dans lequel la demande reste forte malgré des mécanismes de soutien adaptés encore limités. Dans plusieurs cas, ces effets non intentionnels figurent parmi les contributions les plus durables du programme.
Thématiques transversales	B	Dans l'ensemble des thématiques transversales examinées, le programme présente un niveau d'intégration globalement satisfaisant. Les droits humains, l'inclusion, l'égalité de genre, l'accès numérique et la durabilité environnementale sont étroitement intégrés dans la logique d'intervention et les objectifs spécifiques du programme. Une part importante des contributions observées provient néanmoins du profil des organisations soutenues elles-mêmes, dont beaucoup sont déjà spécialisées dans les questions de genre, d'inclusion ou d'impact social.

Recommandations

N°	Recommandation	Conclusion(s) liée(s)	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
1	Repositionner explicitement Wehubit comme un programme de préparation au pré-passage à l'échelle, intégré dans une chaîne plus large de soutien à l'innovation. Identifier les partenaires de financement du passage à l'échelle et les instruments financiers vers lesquels les initiatives soutenues par Wehubit pourraient être orientées, et refléter ce positionnement dans la théorie du changement du programme.	C1	Innovation Hub / PMU / Comité de direction d'Enabel	3	Long terme	Stratégique
2	Établir des partenariats plus systématiques avec des acteurs du financement en aval, exiger des lettres d'engagement des contreparties nationales et, lorsque cela est possible, les associer aux comités de pilotage des projets afin de renforcer les trajectoires vers un passage à l'échelle durable.	C3 ; C5	Innovation Hub / PMU / Siège Enabel / Partenaires de mise en œuvre	3, 1	Moyen terme	Stratégique
3	Clarifier le positionnement de « Wehubit as a Service » dans l'architecture innovation d'Enabel afin d'assurer la complémentarité avec les autres départements, d'améliorer la visibilité interne et de renforcer l'appropriation institutionnelle.	C2 ; C3	Innovation Hub / Siège Enabel / PMU	3	Moyen terme	Opérationnel / Stratégique
4	Développer un mécanisme de financement du passage à l'échelle au niveau des représentations pays à travers un modèle à deux niveaux dans lequel le siège assure l'accompagnement au pré-passage à l'échelle fondé sur l'approche Wehubit, tandis que les	C1 ; C2	Innovation Hub / Représentations pays Enabel / Comité de	2 and 3	Long terme	Stratégique

	représentations pays prennent le relais pour le soutien au passage à l'échelle en s'appuyant sur leur ancrage local, leur flexibilité opérationnelle et leur proximité avec les systèmes nationaux.		direction d'Enabel			
5	Réaliser une analyse juridique et réglementaire examinant la faisabilité de la création d'un statut juridique distinct pour l'Innovation Hub au sein d'Enabel. Cela pourrait permettre une diversification des sources de financement, des procédures plus légères et une ouverture plus large aux acteurs du secteur privé, aux institutions publiques et aux organisations de la société civile.	C2 ; C3	Siège Enabel	3 and 4	Long terme	Stratégique
6	Introduire des clusters thématiques au sein du Knowledge Exchange Network (KEN), par exemple dans les domaines de la santé numérique, de l'agriculture ou de l'éducation, afin de renforcer la pertinence des échanges entre pairs et de faciliter les interactions entre projets confrontés à des défis opérationnels similaires.	C3	Innovation Hub / PMU	1	Moyen terme	Opérationnel
7	Introduire une évaluation systématique de la préparation au passage à l'échelle dès la phase de sélection afin de distinguer les initiatives au stade pilote, au stade de pré-passage à l'échelle et celles prêtes pour le passage à l'échelle, et de mieux évaluer la maturité organisationnelle, la capacité d'absorption, les perspectives de durabilité ainsi que la capacité des candidats à opérationnaliser des approches transformatrices en matière de genre et fondées sur les droits humains dans leurs stratégies et modèles de mise en œuvre.	C1 ; C5	Innovation Hub / PMU / Siège Enabel	1	Court terme	Opérationnel / Stratégique
8	Développer et mettre en œuvre une stratégie formalisée de capitalisation et de rétention des connaissances pour l'Innovation Hub, incluant un livrable obligatoire de capitalisation à la clôture de chaque programme.	C2 ; C4 ; C6	Siège Enabel / Innovation Hub	3	Moyen terme	Opérationnel / Stratégique

Enseignements tirés

L'analyse des capacités des partenaires locaux de mise en œuvre dès la phase de candidature contribue à réduire les fragilités opérationnelles pendant la mise en œuvre. Les processus de sélection tendent à se concentrer principalement sur les organisations chefs de file, tandis que les partenaires locaux sont évalués de manière moins systématique. Dans les projets reposant fortement sur ces acteurs, leur capacité opérationnelle influence directement la qualité de la mise en œuvre. Une évaluation plus systématique au stade de la proposition complète permet de réduire les risques opérationnels.

L'adaptation des exigences administratives et des procédures de sélection à la taille de la subvention et au niveau de maturité organisationnelle de l'entité de mise en œuvre réduit les frictions et permet aux organisations de se concentrer plus efficacement sur la mise en œuvre. Les exigences administratives devraient être proportionnées à la taille et au profil de risque des sous-subventions. Lorsque les procédures sont excessivement exigeantes, elles créent une charge disproportionnée pour les petites subventions et peuvent désavantager les organisations disposant de capacités administratives plus limitées. Cet enseignement est particulièrement pertinent pour les programmes gérant des subventions de tailles différentes au sein d'un même portefeuille.

L'intégration d'un cadre de maturité du passage à l'échelle dans les outils de suivi-évaluation permet une évaluation plus structurée des conditions nécessaires au passage à l'échelle avant l'allocation de ressources supplémentaires. Le passage à l'échelle nécessite une progression séquentielle sur les plans opérationnel, institutionnel et financier. En l'absence de tels cadres d'évaluation, les programmes risquent de soutenir des processus de passage à l'échelle avant que les fondations nécessaires ne soient établies. L'intégration d'un cadre de maturité dans les systèmes de suivi-évaluation fournit ainsi une approche plus systématique et reproductible.

Le développement de partenariats de financement contribue à combler l'écart entre maturité institutionnelle et consolidation financière pour le passage à l'échelle. Un programme d'accompagnement de 24 mois peut créer des conditions institutionnelles favorables au passage à l'échelle, mais couvre rarement la transition vers la phase de financement suivante. L'enjeu principal n'est donc pas de savoir si les organisations soutenues sont capables de passer à l'échelle, mais plutôt comment les programmes les connectent à des bailleurs de suivi et à des mécanismes de financement en aval.

Présenter clairement les instruments de soutien dès la phase de candidature améliore leur appropriation et leur efficacité globale. L'utilisation des mécanismes d'accompagnement stratégique dépend non seulement de leur qualité, mais aussi du moment et de la manière dont ils sont introduits. Lorsque les informations restent limitées pendant la phase de candidature, ces instruments tendent à être sous-utilisés. Une communication plus précoce et plus claire peut ainsi améliorer leur utilisation sans nécessiter de modifications substantielles des instruments eux-mêmes.