



PLAN STRATÉGIQUE

2026-2030

ADA, CATALYSEUR DE
SOLUTIONS INCLUSIVES
ET DURABLES





PLAN 2026-2030 **STRATÉGIQUE**

ADA – Appui au développement autonome

39 rue Glesener

L-1631 Luxembourg

Tel.: +352 45 68 68 1

ADAImpact.lu

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	4
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
01 INTRODUCTION	10
1.1 Présentation du document	10
1.2 Présentation de l'association	11
02 CONTEXTE	14
2.1 Contexte externe	14
2.2 Contexte interne	15
03 ORIENTATIONS 2026-2030	18
3.1 Objectifs stratégiques	18
3.2 Théorie du changement et populations cibles	19
04 LA DÉMARCHE SINGULIÈRE DE ADA	26
4.1 Approche fondée sur les systèmes économiques locaux pour favoriser l'impact	26
4.2 Rôle central des acteurs locaux	29
4.3 Finance d'impact comme outil de développement	30
4.4 Dynamique d'innovation et d'apprentissage	33
05 MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE	38
5.1 Secteurs d'activité	38
5.2 Orientations géographiques	39
5.3 Programmes et activités	40
5.4 Ressources humaines	48
5.5 Budget et ressources financières	50
5.6 Gouvernance	51
06 SUIVI ET ÉVALUATION	54

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ADA	Appui au développement autonome	MAE	Ministère des Affaires étrangères et européennes, de la Défense, de la Coopération et du Commerce extérieur
AFI	Alliance for Financial Inclusion	MECB	Ministère de l'Environnement, du Climat et de la Biodiversité
APD	Aide publique au développement	OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ARCC	Agriculture résiliente aux changements climatiques	ODD	Objectifs de développement durable
BEI	Banque européenne d'investissement	ONG	Organisation non gouvernementale
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor	PME	Petite et moyenne entreprise
CIF	Confédération des institutions financières	SAM	Semaine africaine de la finance inclusive
COO	Chief Operating Officer	SDC	Swiss Development Cooperation
DAF	Directrice Administration & Finance	SDGs	Sustainable Development Goals
DFI	Digital Finance Initiative	Serinsa	Servicios Inclusivos, S.A.
EVER	Energie Verte pour le développement Rural	SPTF	Social Performance Task Force
FAR	Finance agricole et rurale	SSNUP	Smallholder SustainAbility Upscaling Programme
FIT	Financing Innovation Tool	ToC	Théorie du changement / Theory of Change
GC	Gestion des connaissances	WASH	Water Sanitation and Health
GIIN	Global Impact Investing Network	YES FI	Young Entrepreneurs Sustainable Financing Initiative
ICFI	Inclusive Climate Finance Initiative		
lforD	Investing for Development		
IIAB	Impact Investing Advisory Board		
IKI	Internationale KlimaschutzInitiative		
InFiNe.lu	Inclusive Finance Network Luxembourg		
KIFC	Kigali International Finance Center		
LED	Liechtenstein Development Service		
LHoFT	Luxembourg House of Financial Technology		
LMDF	Luxembourg Microfinance and Development Fund		
LSFI	Luxembourg Sustainable Finance Initiative		
LuxDev	Luxembourg Development cooperation agency		
LuxSE	Luxembourg Stock Exchange		



Crédit photo : Alan Ancheta

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le processus de préparation du Plan stratégique 2026-2030 a abouti à la **reformulation de la vision et de la mission de ADA** afin d'être davantage aligné avec son évolution et plus largement avec le contexte dans lequel elle intervient. La vision de ADA est la suivante : « Chaque être humain, aujourd'hui et demain, vit de manière digne et autonome ». Afin de contribuer à cette vision, l'organisation se fixe la mission suivante pour les prochaines années : « Catalyser des solutions inclusives et durables à travers des acteurs de systèmes économiques locaux en activant les leviers de la finance d'impact pour renforcer l'autonomie des populations vulnérables ».

Au vu des Objectifs de développement durable (ODD) 2030 dont les résultats sont loin d'être atteints et compte-tenu du contexte mondial instable marqué par des crises géopolitiques, climatiques et sanitaires, renforcer la résilience et l'autonomie des populations vulnérables est une priorité pour maintenir un équilibre socio-économique global.

Dans ce sens, les interventions de ADA visent à développer et renforcer les « capacités ¹ » des populations vulnérables, c'est-à-dire à rendre effectives leur possibilité et capacité de choisir et mettre en oeuvre des solutions pour améliorer leurs conditions de vie. Depuis plusieurs années, les outils de la finance inclusive et plus généralement de la finance d'impact ont montré leur pertinence pour contribuer à la pérennisation et à l'expansion de

dynamiques économiques susceptibles de répondre durablement aux problématiques rencontrées par les populations vulnérables.

Pour la période 2026-2030, ADA s'engagera encore davantage dans le domaine de la finance d'impact.

Cette évolution sera fondée sur les orientations stratégiques suivantes :

- L'adoption plus affirmée d'une méthodologie d'appui aux systèmes économiques locaux qui renforce le rôle central des acteurs locaux avec lesquels ADA collabore.
- L'intégration systématique de la dimension investissement / finance d'impact avec les activités d'appui technique.
- L'analyse dynamique de « l'impact » des interventions mises en oeuvre sur les populations cibles, les organisations partenaires et leurs contextes à travers une méthodologie spécifique et le partage des apprentissages.
- L'évolution de la structure organisationnelle pour permettre à l'organisation d'évoluer en termes de compétences et d'efficacité et faire face à ses défis futurs.
- La diversification des ressources financières en particulier auprès de financeurs privés, pour augmenter la portée et l'impact de certains programmes.

À l'horizon 2030, avec un impact auprès de 1,5 million de personnes et plus de 400 acteurs de

¹ Au sens des « capacités » de Amartya Sen, c'est-à-dire la possibilité effective de choisir ses conditions de vie, qui dépend de l'accès à des ressources matérielles et immatérielles et de la capacité à convertir ces ressources en bien-être.



Crédit photo : Shutterstock

terrain appuyés, ADA aura conforté sa position d'ONG de référence au niveau international pour soutenir les populations vulnérables dans le sud global à travers l'économie d'impact.

En termes de proposition de valeur, la démarche de ADA repose sur quatre éléments distinctifs, à savoir :

- Une approche fondée sur les systèmes économiques locaux pour favoriser l'impact.
- Le rôle central des acteurs locaux.
- La finance d'impact comme outil de développement.
- Une dynamique d'innovation et d'apprentissage.

Le plan stratégique est décliné au niveau opérationnel à travers un plan d'action annuel qui donne des précisions sur les différents programmes et projets d'appui technique, sur les services de conseil en investissement, sur les activités de gestion des connaissances, notamment la mesure d'impact, et également sur les activités de diffusion des savoirs et de communication. Ces activités seront principalement

mises en oeuvre dans certains pays d'Afrique, d'Amérique centrale et d'Asie du Sud-Est.

Concernant les ressources humaines, ADA adoptera une approche conservatrice en matière de croissance des effectifs. Une politique de ressources humaines sera instaurée afin de renforcer l'efficacité de l'organisation et de s'assurer de disposer des talents nécessaires pour répondre aux besoins des années à venir.

Au niveau financier, le budget prévoit une évolution de 18 à 22 millions d'euros par an dont plus de 92 % serait dédiés aux activités de développement et 7,5 % au fonctionnement administratif. Les ressources attendues proviennent notamment du mandat de la Coopération luxembourgeoise, oscillant entre 9,45 et 9,95 millions d'euros par an. La croissance envisagée des programmes sera financée par des ressources hors mandat, estimées entre 9 et 13 millions d'euros par an. Ces ressources proviendront de la collaboration avec LuxDev ainsi que d'autres financeurs publics et privés. Une stratégie de fundraising, initiée en 2025, portera entre autres sur la mobilisation de fondations et donateurs individuels privés.

01

INTRODUCTION

- 1.1 Présentation du document
- 1.2 Présentation de l'association



Crédit photo : Marbos Productions

INTRODUCTION

PRÉSENTATION DU DOCUMENT

Le Plan stratégique 2026-2030 est l'aboutissement d'un processus de réflexion initié fin 2024 afin de définir les orientations stratégiques qui vont guider l'organisation à l'horizon 2030. Les réflexions sont basées sur plusieurs sessions de **consultations** avec des organisations partenaires de terrain, des partenaires techniques et financiers, des acteurs de l'écosystème de la coopération au développement et de la finance d'impact du Luxembourg, le personnel et le conseil d'administration de ADA et sur des échanges bilatéraux avec certains acteurs spécifiques.

Cette phase de consultation a également été alimentée par l'**évaluation externe** à mi-parcours du mandat 2022-2025 et a été poursuivie par des ateliers d'orientation, menés principalement avec les équipes internes, avec le conseil d'administration et avec le ministère de la Coopération en tant que financeur principal de l'organisation.

Suite à ces réflexions, le Plan stratégique 2026-2030 a été formulé et inclut :

- Une **introduction** avec la présentation de l'association.
- Une description du **contexte externe et interne**.
- Une présentation des **orientations stratégiques** pour la période concernée.
- La **démarche singulière** de ADA.

- Les éléments de **mise en œuvre opérationnelle**.
- L'approche en matière de **suivi et d'évaluation**.

Ce plan stratégique donne la direction dans laquelle ADA évoluera au cours des cinq prochaines années. Il sera complété par un plan d'action qui sera formulé annuellement pour définir les éléments de mise en œuvre opérationnelle et pour tenir compte de certains ajustements qui seraient jugés nécessaires.



Crédit photo : Coumba communication

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

ADA asbl (Appui au développement autonome) est une organisation non gouvernementale luxembourgeoise, engagée depuis 1994 dans l'amélioration durable des conditions de vie des populations vulnérables dans les pays du sud global. Son action s'inscrit dans le cadre de la vision et de la mission décrites ci-dessous :

Vision : « **Chaque être humain, aujourd'hui et demain, vit de manière digne et autonome** ».

Mission : « **Catalyser des solutions inclusives et durables à travers des acteurs de systèmes économiques locaux en activant les leviers de la finance d'impact pour renforcer l'autonomie des populations vulnérables** ».

- **Catalyser** : initier, faciliter ou accélérer le développement ou la distribution de solutions, en jouant un rôle d'identification, de mobilisation et de mise en relation d'acteurs locaux, sans être directement en lien avec les populations ciblées.
- **Solutions inclusives et durables** : focus principal sur des solutions à impact (économique, social et environnemental) qui visent à inclure les populations vulnérables et ce, dans une perspective de durabilité (tant dans le sens de pérennité à moyen terme que de protection de l'environnement).
- **Acteurs de systèmes économiques locaux** : fournisseurs locaux de solutions (produits ou services) aux populations cibles qui font face à des contraintes internes ou propres aux systèmes économiques dans lesquels ils opèrent.
- **Finance d'impact** : stratégie d'investissement ou de financement qui vise à accélérer la transformation juste et durable de l'économie réelle, en apportant une preuve de ses effets bénéfiques².

- **Autonomie des populations vulnérables** : renforcer l'autonomie des populations vulnérables pour leur permettre de faire des choix afin d'améliorer leurs conditions de vie et par-là, réduire leur vulnérabilité (ou au moins les rendre capables de mieux y faire face).

Afin de guider son fonctionnement, **les valeurs qui sous-tendent l'association**, son personnel, ses organes de gouvernance et les collaborations avec ses partenaires sont les suivantes :

- **HUMANITÉ** (solidarité, inclusion, justice sociale, équité, respect...) : motivation principale qui reflète la dimension humaine de l'organisation et l'importance de prendre en compte les aspects de solidarité, de justice sociale, d'équité et de respect dans les décisions et les orientations.
- **ENGAGEMENT** (passion, persévérance, partage...) : caractéristique qui reflète l'ambition de l'association de générer, à travers ses partenaires de terrain, un changement systémique en faveur des populations vulnérables.
- **RESPONSABILITÉ** (expertise, efficacité, intégrité, autonomie, pérennité, durabilité, éthique...) : reflet de la redevabilité de résultats concrets vis-à-vis des financeurs tant publics que privés et de l'importance de tenir compte des conséquences de nos actions tant sur les populations vulnérables à court terme que sur la société au sens large à plus long terme.
- **OUVERTURE** (collaboration, écoute, innovation...) : pour rester ouvert à l'évolution des secteurs dans lesquels l'ONG intervient et aux opportunités de collaboration et d'innovation.

² Source : <https://institutdelafinancedurable.com/>

02

CONTEXTE

2.1 Contexte externe

2.2 Contexte interne



Crédit photo : ADA

CONTEXTE

CONTEXTE EXTERNE

À l'approche de l'échéance des **Objectifs de développement durable (ODD)** en 2030, les résultats sont loin d'être atteints : moins de 20 % des cibles semblent en bonne voie³. Des avancées sont cependant enregistrées, notamment pour l'éducation des filles, la réduction de la mortalité infantile ou l'accès à l'énergie⁴.

De manière plus générale, les développements technologiques tels que l'intelligence artificielle, les découvertes dans le domaine de la médecine ou l'amélioration des transports sont le reflet de progrès indéniables pour l'humanité. Toutefois, ces avancées sont fragilisées par un contexte mondial instable marqué par des **crises géopolitiques, climatiques et sanitaires** qui accentuent les inégalités économiques, les risques, l'exclusion et la vulnérabilité de larges pans de la population mondiale.

Dans ce contexte, **soutenir les populations vulnérables afin qu'elles soient plus autonomes et résilientes** devient une priorité pour maintenir un équilibre socio-économique global. **L'inclusion financière** apparaît alors comme un levier. De 2011 à 2021, la proportion d'adultes possédant un compte bancaire ou équivalent est passée de 50 % à 70 %, grâce notamment à l'essor de la finance digitale⁵. Mais l'inclusion financière dépasse le simple accès à un compte : elle englobe un ensemble de services financiers adaptés qui

permettent aux individus à faibles revenus de mieux gérer les chocs du quotidien via l'épargne, le crédit ou l'assurance. Pour les petites et moyennes entreprises, l'inclusion financière facilite l'investissement dans des secteurs porteurs tels que l'agriculture résiliente, les énergies renouvelables en milieu rural, l'éducation professionnelle ou la santé.

Cependant, faire évoluer les modèles financiers traditionnels vers la **finance d'impact** exige une volonté forte, de l'innovation, ainsi que des moyens pour soutenir la recherche, l'expérimentation et la prise de risque. **L'aide publique au développement (APD)**⁶, historiquement porteuse de ces dynamiques à travers des subventions et des financements concessionnels, est aujourd'hui contrainte par les priorités des pays donateurs.

Ces aides se raréfient et, en toute logique, devraient s'orienter vers le soutien de projets ayant le potentiel de générer un impact durablement et, si possible, de devenir économiquement viables. Dans ce sens, la finance d'impact apparaît de plus en plus comme un complément de l'aide publique au développement pour générer un effet de levier et soutenir l'émergence

³ <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/executive-summary>

⁴ https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SDGs_Report_Key_Findings_2024.pdf

⁵ https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/CGAP_ResilienceForAll_digital.pdf

⁶ L'aide publique au développement (APD) est l'ensemble des dons et des prêts à conditions très favorables accordés par des organismes publics aux pays et aux territoires figurant sur la liste des bénéficiaires du « Comité d'aide au développement » (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). L'OCDE est la source officielle de statistiques fiables, comparables et complètes sur l'APD.

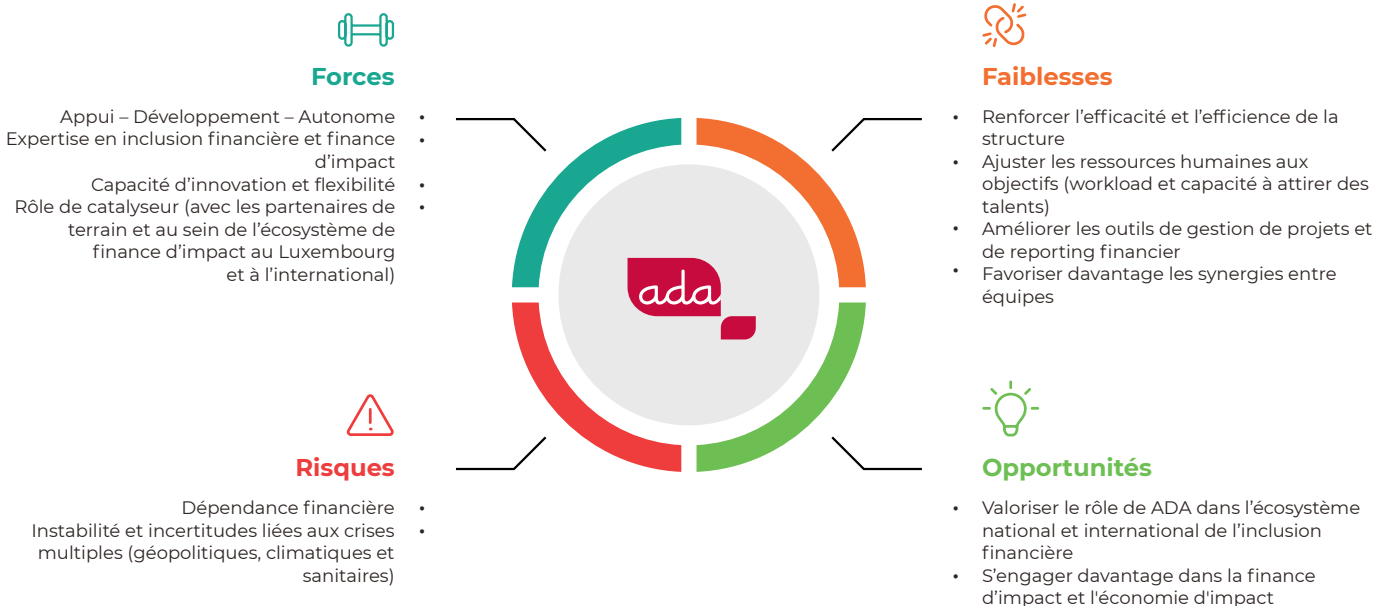
d'une **économie d'impact**, c'est-à-dire d'un système économique qui vise à générer des effets sociaux et environnementaux positifs et ainsi contribuer au bien commun, au-delà de la performance financière.

l'association qui lui permettent de prendre du recul par rapport à ses activités opérationnelles pour les analyser et en tirer les leçons pour les activités futures et plus largement pour les partager avec l'ensemble de l'écosystème dans lequel elle s'inscrit, au Luxembourg et à l'international.

CONTEXTE INTERNE

Durant ses 30 années d'existence en tant qu'ONG luxembourgeoise, ADA a sans cesse développé son expertise en inclusion financière et plus récemment en finance d'impact, au bénéfice des populations vulnérables des pays en développement. Son approche qui vise à appuyer des partenaires locaux dans une dynamique d'autonomie a toujours été fondée sur une offre de services d'**appui technique et d'accès aux investissements** dans le but de faciliter leur croissance et de pérenniser leurs services en faveur des populations vulnérables. En outre, les activités de **gestion des connaissances** constituent une force de

Forte de son expérience en finance inclusive et de sa capacité à innover pour évoluer vers la finance et l'économie d'impact, l'organisation a connu une croissance continue durant les dernières décennies. Mais ce n'est pas la croissance qui compte, c'est l'impact que les programmes génèrent sur le terrain. Avec cet objectif en ligne de mire et compte tenu du contexte global, il est important de continuer à **faire évoluer la structure organisationnelle** de l'ONG pour renforcer son efficacité et faire face aux défis des années à venir. Avenir qui, au vu des crises multiples qui surgissent, va nécessiter de renforcer les efforts de **mobilisation de ressources financières** tant auprès de financeurs publics que de financeurs privés.



03

ORIENTATIONS 2026-2030

- 3.1 Objectifs stratégiques
- 3.2 Théorie du changement et populations cibles



Crédit photo : Coumba communication

ORIENTATIONS 2026-2030

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Pour la période 2026-2030, ADA poursuivra sa trajectoire initiée en 2022 pour aller au-delà de l'inclusion financière en s'engageant dans le domaine plus large de la finance d'impact. Cette évolution sera fondée sur les orientations stratégiques suivantes :

01

Méthodologie d'appui aux systèmes économiques locaux

L'adoption plus affirmée d'une méthodologie d'appui aux systèmes économiques locaux qui renforce le rôle central des acteurs locaux avec lesquels ADA collabore.

03

Analyse dynamique de l'impact et partage des apprentissages

L'analyse dynamique de « l'impact » des interventions mises en œuvre sur les populations cibles, les organisations partenaires et leurs contextes à travers une méthodologie spécifique et le partage des apprentissages.

05

Diversification des ressources financières

La diversification des ressources financières en particulier auprès de financeurs privés, pour augmenter la portée et l'impact de certains programmes.

02

Dimension investissement et finance d'impact

L'intégration systématique de la dimension investissement et finance d'impact avec les activités d'appui technique.

04

Structure organisationnelle

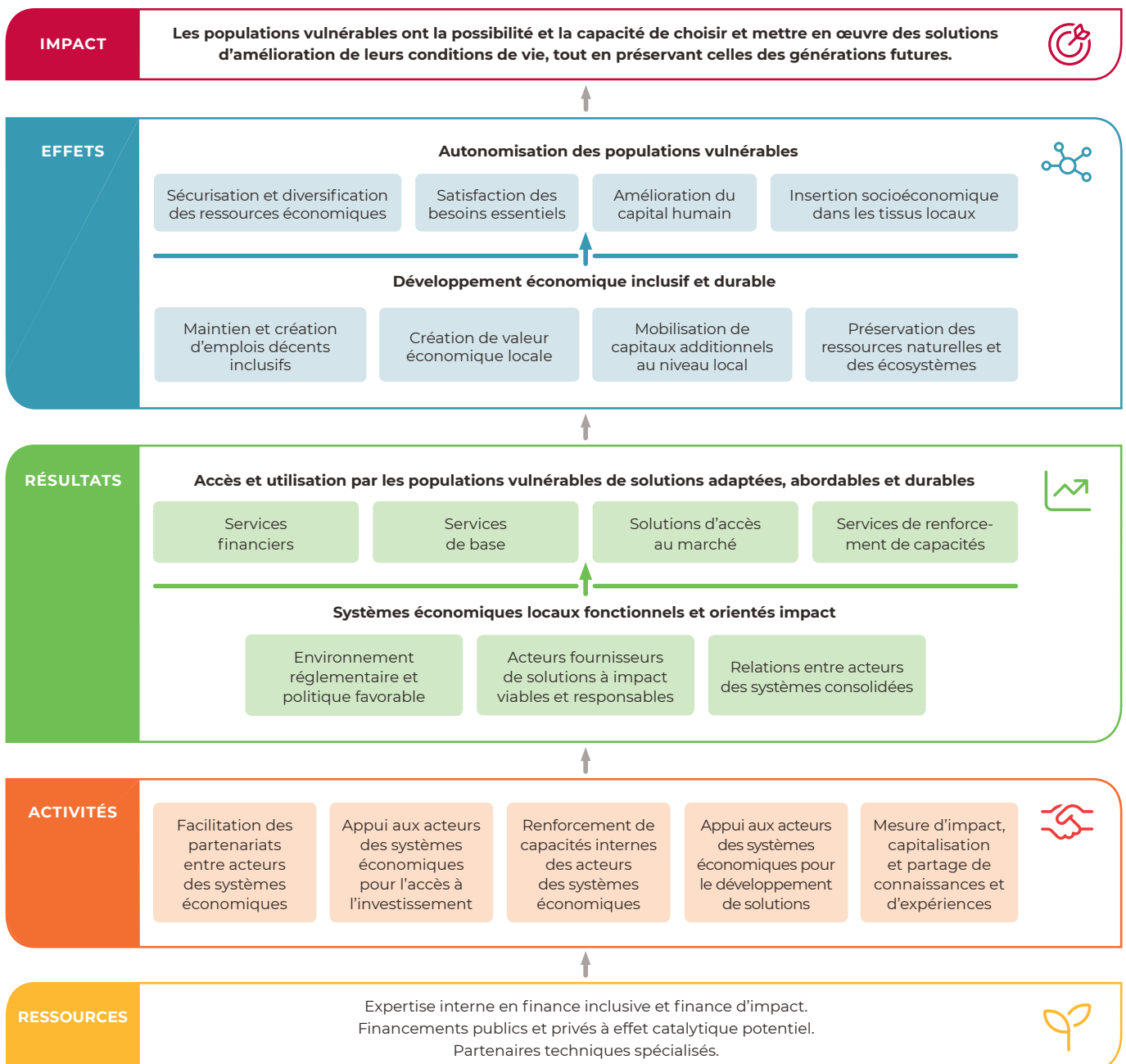
Ajustement de la structure organisationnelle pour permettre à l'organisation d'évoluer en termes de compétences et d'efficacité et faire face à ses défis futurs.

À l'horizon 2030, avec un impact auprès de 1,5 million de personnes et plus de 400 acteurs de terrain appuyés, ADA aura conforté sa position d'ONG de référence au niveau international pour soutenir les populations vulnérables dans le sud global à travers l'économie d'impact.

THÉORIE DU CHANGEMENT ET POPULATIONS CIBLES

La théorie du changement élaborée par ADA permet de schématiser la manière dont ADA entend utiliser les ressources dont elle dispose pour générer un changement auprès des populations qu'elle cible. Cette théorie du changement servira donc de cadre général pour guider l'ensemble des interventions de l'organisation.

Théorie du changement ADA



Populations cibles

Depuis sa création, ADA œuvre pour un développement inclusif en faveur des **populations vulnérables**. On entend par populations vulnérables, les personnes exposées à un risque accru de dégradation de leur qualité de vie et d'exclusion sociale, économique, culturelle ou politique, et qui disposent de ressources et capacités limitées pour faire face à ce risque et satisfaire leurs besoins élémentaires.

Compte tenu de sa mission qui consiste à contribuer à l'autonomisation des populations vulnérables en soutenant des dynamiques économiques locales, ADA vise en particulier les **populations économiquement actives**, c'est-à-dire menant ou souhaitant mener une activité économique et générer un revenu.

Ces personnes capables de devenir plus autonomes pourront renforcer leur rôle au sein de leur communauté et contribuer aux systèmes d'entraide endogènes en faveur des personnes les plus vulnérables ou dépendantes telles que les enfants, les personnes âgées ou les personnes sans revenu.

La vulnérabilité est multidimensionnelle et donc le fruit de plusieurs facteurs. Si ces facteurs, tout comme leurs conséquences, sont interdépendants et ont tendance à se renforcer mutuellement, ADA en identifie trois types afin de définir plus précisément les populations ciblées par ses interventions.

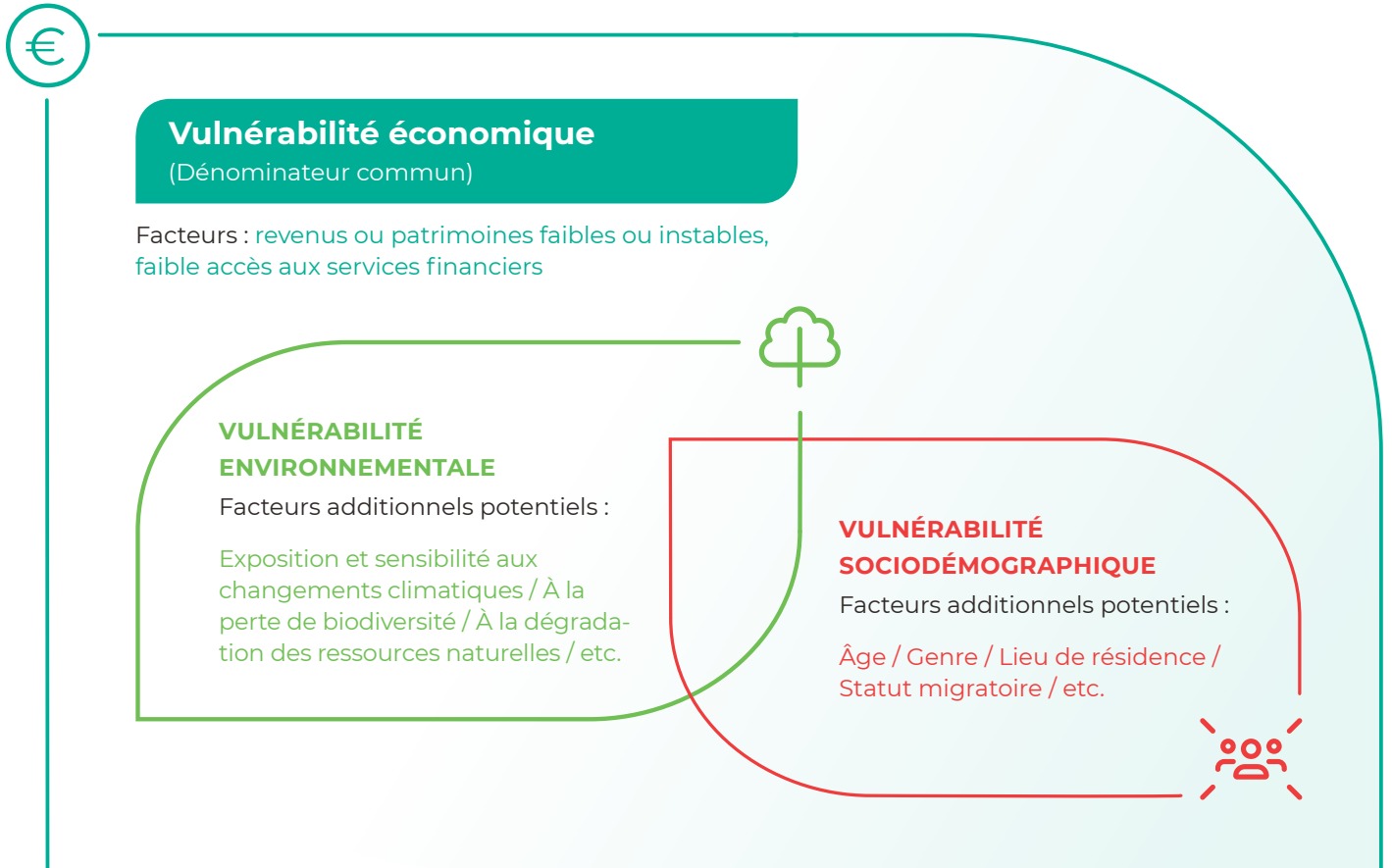
De façon générale, toute intervention de ADA cible en particulier des populations caractérisées a minima par des facteurs de **vulnérabilité économique**, tels que le faible niveau ou l'instabilité des revenus ou du patrimoine, ou le manque d'accès aux services financiers. En effet, la vulnérabilité économique est souvent structurante et limite la capacité d'adaptation à d'autres risques, c'est pourquoi elle représente le dénominateur commun des populations ciblées par ADA.

Par ailleurs, ces populations ciblées peuvent, dans le cadre de certaines interventions, être caractérisées par des facteurs additionnels de vulnérabilité :

- **des facteurs de vulnérabilité sociodémographique**, tels que l'âge, le genre, la situation de handicap, la zone de résidence, le niveau d'éducation, le statut migratoire, etc. En effet, certaines caractéristiques sociodémographiques (être jeune, être une femme, habiter en zone rurale, avoir un faible niveau d'éducation, être porteur de handicap, être réfugié ou avoir été déplacé, etc.) peuvent aggraver les risques de dégradation de la qualité de vie ou d'exclusion, en raison d'inadaptation des services ou infrastructures aux besoins spécifiques des personnes concernées, ou de discriminations directes ou indirectes ;
- **des facteurs de vulnérabilité environnementale**, tels que l'exposition et la sensibilité aux changements climatiques, à la perte de biodiversité, à la dégradation des ressources naturelles, etc. En effet, certaines populations sont particulièrement dépendantes de ces éléments environnementaux pour leur activité économique, voire pour satisfaire certains de leurs besoins essentiels comme l'alimentation ou l'accès à l'eau. Tout changement ou dégradation de ces éléments peut donc les impacter négativement de façon plus significative que d'autres personnes.

Les interventions déjà en cours de mise en œuvre au démarrage du Plan 2026-2030 ciblent en particulier les **populations rurales** également vulnérables sur le plan environnemental, les **jeunes** (qu'ils vivent en zone rurale ou urbaine), ou les **femmes** (notamment celles impliquées dans les chaînes de valeur agricoles et forestières).

À l'avenir, d'autres groupes de populations caractérisés par d'autres facteurs de vulnérabilité pourraient

Profil de vulnérabilité des populations cibles


être ciblés, telles que les personnes en situation de handicap ou les personnes déplacées. Dans tous les cas, identifier les besoins des populations vulnérables et les solutions pour y répondre constitue le moteur des interventions de ADA.

Impact visé

En cohérence avec son identité et son approche historique qui promeut l'autonomie, ADA ne vise pas seulement à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables, mais à rendre ces populations actrices de la réduction de leurs vulnérabilités, non pas parce qu'elles en sont responsables - les facteurs de vulnérabilité étant

bien souvent externes - mais parce qu'elles sont les mieux placées pour identifier les meilleures solutions. En ce sens, les interventions de ADA visent à développer et renforcer les « capacités ⁷ » des populations vulnérables, c'est-à-dire à rendre effectives leur **possibilité et capacité de choisir et mettre en œuvre des solutions pour améliorer leurs conditions de vie.**

Par ailleurs, parce que les modes de vie et modèles de développement actuels entraînent des conséquences à long terme, l'action de ADA vise également, par souci de cohérence et dans la mesure des possibilités, à ce que les solutions choisies soient en mesure de préserver les conditions de vie des générations futures, et contribuent à un développement durable.

⁷ Au sens des « capacités » de Amartya Sen, c'est-à-dire la possibilité effective de choisir ses conditions de vie, qui dépend de l'accès à des ressources matérielles et immatérielles et de la capacité à convertir ces ressources en bien-être.

Effets recherchés

Pour contribuer à cet impact, les interventions de ADA visent des changements à la fois auprès des populations cibles et au sein des systèmes économiques locaux dans lesquels elles évoluent. Comme mentionné ci-dessous, ces changements sont liés à des Objectifs de développement durable⁸.

Au niveau des populations cibles

Pour développer leurs capacités, les populations ciblées par ADA ont besoin d'accéder, utiliser et développer différentes ressources qui contribueront à réduire leurs vulnérabilités et à renforcer leur autonomie. Les changements attendus pour ces populations cibles concernent donc :

- **la sécurisation et diversification de leurs ressources économiques**, qu'il s'agisse de revenus ou de patrimoine, qui contribuent à l'autonomie financière et à la résilience (ODD 1, ODD 2) ;
- **la satisfaction des besoins essentiels**, tels que l'alimentation, l'accès à l'eau potable, l'hygiène, l'habitat décent, etc., indispensables à la dignité et la vie humaine (ODD 1, ODD 2, ODD 6, ODD 7) ;
- **l'amélioration du capital humain**, c'est-à-dire des connaissances et compétences, qui renforcent les capacités et possibilités de choix (ODD 4) ;
- **l'insertion socioéconomique** dans les communautés et tissus économiques locaux, qui contribue à l'inclusion et à la participation à la vie sociale, économique, culturelle et politique (ODD 5, ODD 10).

Ces changements attendus au niveau des populations cibles sont bien sûr interdépendants et peuvent contribuer les uns aux autres ou se renforcer mutuellement.

Au niveau des systèmes économiques locaux

D'autre part, conformément à sa mission, ADA vise à contribuer à ces changements pour les populations cibles non pas en intervenant directement, mais en soutenant des dynamiques économiques locales, de façon à en assurer la pérennité.

En ce sens, ADA vise également à favoriser un développement économique local inclusif et durable, permettant aux populations cibles d'évoluer dans des contextes propices à leur autonomisation, soutenant ainsi l'émergence d'une économie d'impact.

En particulier, les changements attendus au niveau des systèmes économiques locaux dans lesquels ADA intervient concernent :

- **le maintien et la création d'emplois décents et inclusifs**, qui devraient contribuer à l'autonomie économique et financière des populations cibles (ODD 8) ;
- **la création de valeur économique au niveau local**, qui devrait, à long terme, contribuer au développement et à l'autonomie des territoires dans lesquels les populations évoluent (ODD 8) ;
- **la mobilisation de capitaux additionnels** au niveau local, découlant de l'utilisation de capital catalytique pour l'appui aux acteurs locaux, qui devrait soutenir, accélérer et pérenniser cette dynamique de développement des territoires et l'autonomisation de ces acteurs (ODD 17) ;
- **la préservation des ressources naturelles et des écosystèmes**, qui devrait assurer la durabilité des modèles de développement et préserver les conditions de vie des générations actuelles et futures (ODD 13, ODD 15).

⁸ Le détail des ODD et des cibles spécifiques auxquelles les interventions de ADA cherchent à contribuer est accessible en annexe 1.

Résultats attendus

Au niveau des populations cibles

Afin de voir ces différentes dimensions de leur autonomisation se concrétiser, les populations vulnérables ont besoin d'accéder et d'utiliser de façon concomitante une diversité de services et solutions. Il s'agira par conséquent du principal résultat attendu des interventions de ADA au niveau des populations cibles, qui viseront en particulier à faciliter l'accès et l'utilisation d'une combinaison de services et solutions parmi les suivants :

- **des services financiers variés**, incluant crédit, épargne, assurance, moyens de paiement, etc., qui permettent aux populations de saisir des opportunités économiques et faire face à d'éventuels chocs ;
- **des solutions d'accès aux services de base**, tels que le raccordement à un réseau d'électricité solaire ou à un réseau d'eau propre (y compris l'accès à certains équipements et aux services après-vente qui y sont liés), qui permettent non seulement de satisfaire des besoins essentiels mais aussi bien souvent de développer une activité génératrice de revenus ;
- **des services de renforcement de capacités** techniques et entrepreneuriales, tels que formations, apprentissage, transfert de connaissances, accompagnement individuel, sessions de coaching ou mentoring, etc., qui peuvent être nécessaires en amont des services financiers pour y devenir éligibles, ou en aval pour en optimiser l'utilisation ;
- **des solutions d'accès au marché**, tels que plateformes digitales ou autres mécanismes facilitant l'identification de fournisseurs ou de clients ainsi que les transactions entre

acteurs économiques, qui contribuent au développement de l'activité économique et facilitent l'éligibilité aux services financiers ou leur utilisation de façon optimale.

Au niveau des systèmes économiques locaux

Pour être accessibles et utilisés par les populations cibles, ces différents services et solutions devront être adaptés aux besoins spécifiques, abordables en termes de coûts, et durables, c'est-à-dire proposés de manière pérenne sur le marché tout en minimisant leur empreinte environnementale.

Afin que ces services remplissent toutes ces conditions, des systèmes économiques locaux fonctionnels et orientés impact, c'est-à-dire visant à générer des impacts sociaux et environnementaux positifs, sont nécessaires. En particulier :

- **l'activité des fournisseurs de ces solutions** à impact social et/ou environnemental positif devrait être gérée de façon **viable et responsable**, afin d'assurer la durabilité et l'accessibilité de leurs services aux populations cibles ;
- afin de faciliter l'accès à une combinaison de solutions pour les populations cibles, il peut être nécessaire pour les différents acteurs fournisseurs de solutions de se coordonner et d'agir en partenariat. Les **relations entre ces acteurs** devraient donc être facilitées et consolidées ;
- afin de rendre possible ou d'optimiser l'activité de ces fournisseurs de services, un contexte politique et réglementaire adapté est nécessaire. Lorsque ce contexte n'est pas adapté, ADA pourrait, dans certains cas, être amenée à soutenir, avec d'autres acteurs, certaines actions qui permettraient de faire évoluer le contexte politique et réglementaire.

04

LA DÉMARCHE SINGULIÈRE DE ADA

- 4.1 Approche fondée sur les systèmes économiques locaux pour favoriser l'impact
- 4.2 Rôle central des acteurs locaux
- 4.3 Finance d'impact comme outil de développement
- 4.4 Dynamique d'innovation et d'apprentissage



Crédit photo : Chapin films

DÉMARCHE SINGULIÈRE DE ADA

APPROCHE FONDÉE SUR LES SYSTÈMES ÉCONOMIQUES LOCAUX POUR FAVORISER L'IMPACT

L'approche adoptée par ADA repose sur le constat que les populations vulnérables ciblées sont parties prenantes de « systèmes économiques locaux » parce qu'elles accèdent et utilisent localement des produits et services offerts par plusieurs acteurs afin de répondre à leurs besoins. Ces systèmes économiques locaux sont définis comme un ensemble d'acteurs membres de chaînes de valeur spécifiques à certains secteurs d'activités, mais aussi d'acteurs fournissant des services à ces chaînes de valeur (tels que des services financiers), ou d'acteurs facilitateurs qui définissent le cadre, les normes ou les règles propres à ces secteurs.

Un certain nombre de ces acteurs représentent donc les potentiels fournisseurs de services et solutions aux populations vulnérables, qui peuvent elles-mêmes jouer différents rôles dans ces chaînes de valeur. La notion de « **système économique** » renvoie donc à la notion **d'offre et demande de services et solutions entre acteurs**, qui représentent un coût à supporter.

Le caractère « **local** » renvoie à la volonté de faire en sorte que cette offre de services et solutions soit assurée au niveau local sur le long terme, afin de contribuer au développement et à l'autonomisation

des territoires sans créer ou entretenir de dépendance vis-à-vis d'entités internationales.

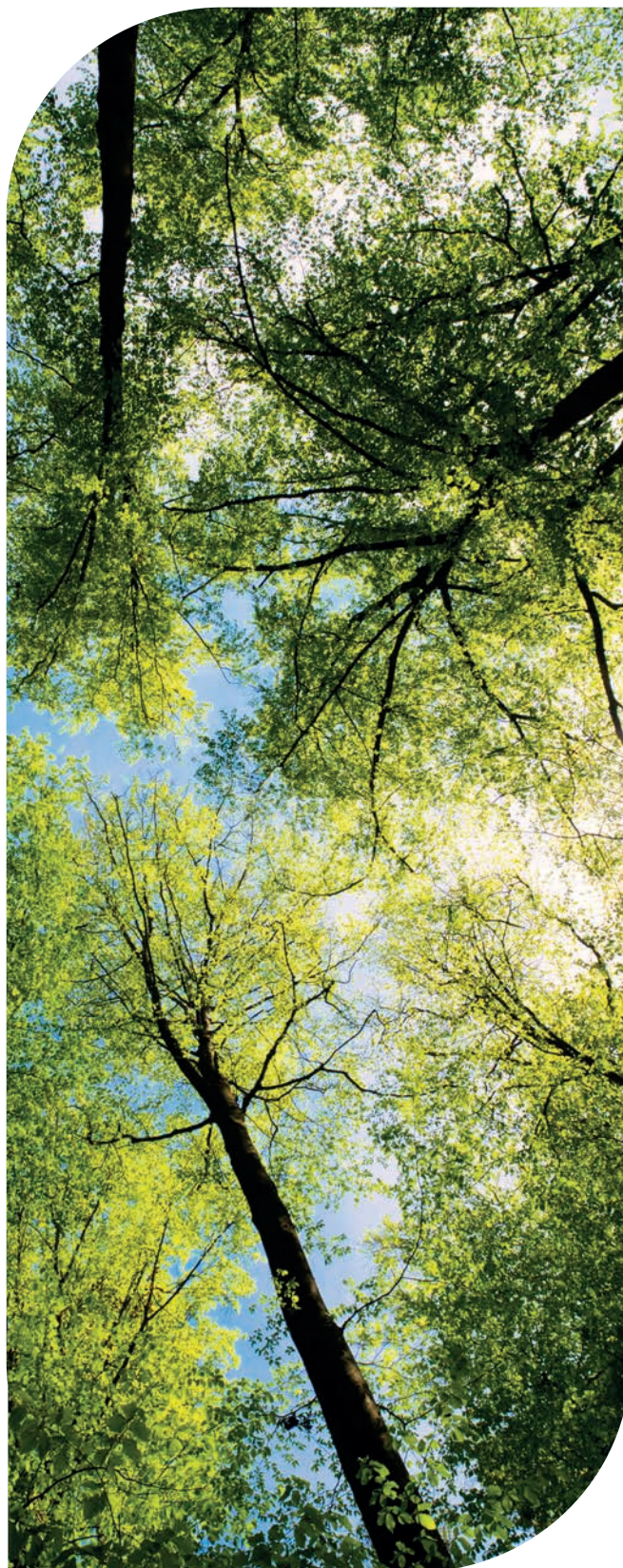
Cette approche repose donc sur les principes fondamentaux qui sous-tendent l'approche de « Développement de systèmes de marchés »⁹ :

- l'ambition est de s'attaquer aux **causes profondes des défaillances** de ces systèmes, plutôt qu'aux symptômes, pour les rendre plus fonctionnels, plus inclusifs et plus résilients ;
- pour cela, si l'aide financière publique ou philanthropique peut avoir un rôle significatif à jouer, ce rôle devrait être temporaire, et de nouvelles dynamiques devraient être instaurées dans ces systèmes en s'appuyant sur des **incitations, des changements de comportements et les capacités réelles des acteurs** à long terme ; la pérennisation des nouvelles dynamiques est donc au cœur de l'approche ;
- chaque « système » est complexe, impliquant des jeux uniques d'acteurs, et toute intervention doit tenir compte de cette complexité ; la bonne compréhension et **l'adaptation aux contextes particuliers** est donc là aussi au cœur de l'approche.

⁹ « Market System Development approach » en anglais, conceptualisée par le Donor Committee for Enterprise Development, à laquelle de nombreux acteurs du développement font référence. Davantage d'informations sur l'approche peuvent être consultées sur <https://www.enterprise-development.org/implementing-psd/market-systems/>

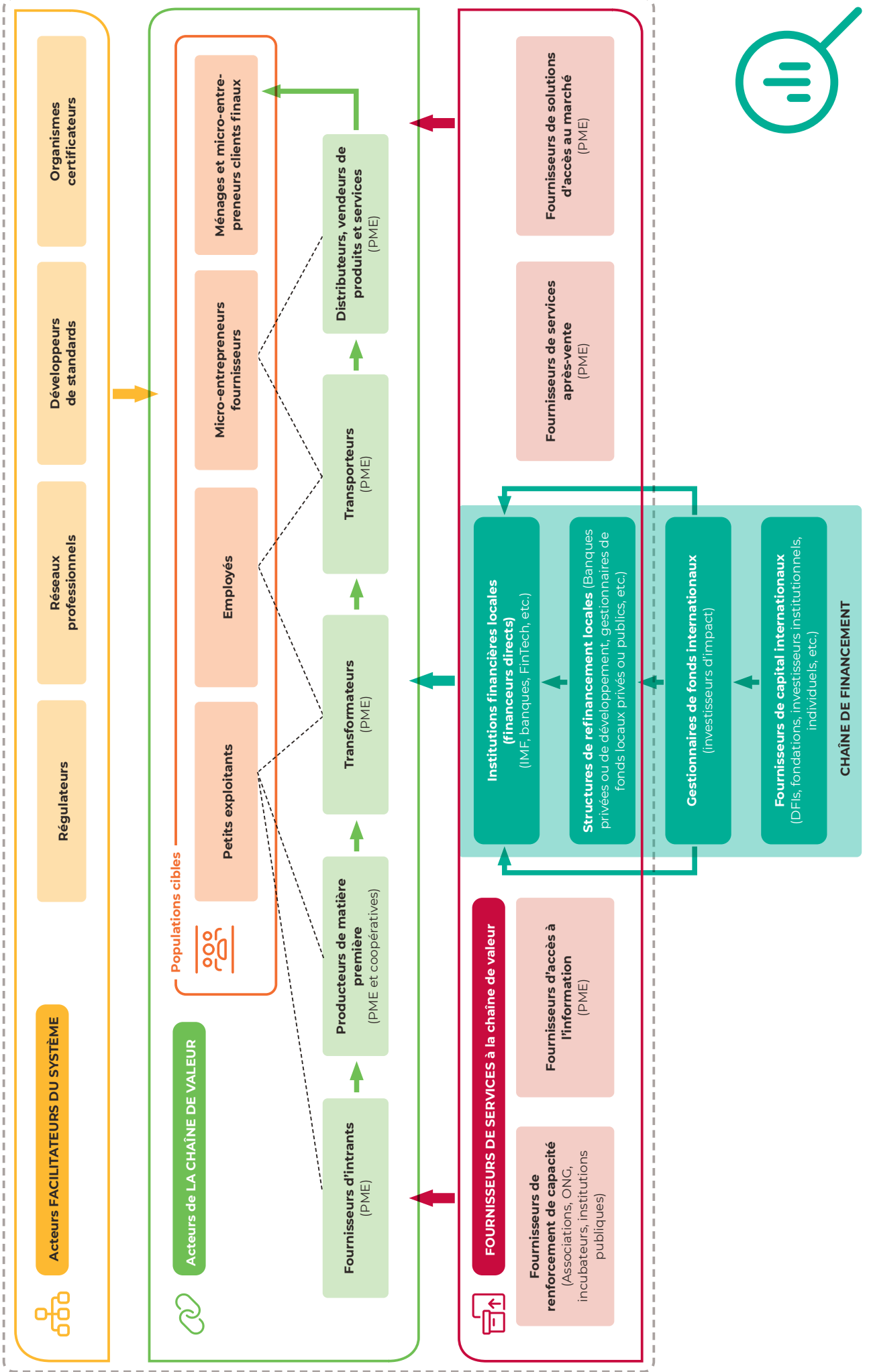
Toutefois, l'approche fondée sur « les systèmes économiques locaux pour favoriser l'impact », adoptée par ADA, se distingue de l'approche « Développement de systèmes de marchés » en particulier à 3 niveaux :

- ADA, en tant qu'ONG de développement de taille modeste, ne prétend pas transformer en profondeur ces systèmes, mais cherche à améliorer leur fonctionnement en ciblant des défaillances spécifiques, ajustant ainsi ses ambitions à ses capacités réelles. Dans cette optique, ADA adopte une position volontairement extérieure aux systèmes, privilégiant **l'appui aux acteurs locaux** plutôt qu'une intervention directe. Il s'agira également pour ADA de générer des **effets de démonstration** et construire des **business cases** susceptibles d'être passés à l'échelle ou répliqués par d'autres acteurs ;
- l'approche a pour objectif principal d'**améliorer les conditions de vie des populations vulnérables**. Il s'agit, à travers des dynamiques économiques, de lutter contre la pauvreté et permettre aux populations ciblées d'améliorer leurs conditions de vie en tenant compte des multiples dimensions de leur vulnérabilité ;
- consciente des limites et dérives potentielles de l'économie de marché, ADA choisit d'appuyer des **systèmes « économiques »** et non des systèmes « de marché », dans le sens où ces systèmes **impliquent une pluralité d'acteurs**, y compris des structures à but non lucratif ou publiques, pour répondre aux besoins des populations vulnérables. Cette approche ouvre ainsi la voie à des **modes innovants de distribution et de financement de services et solutions**, qui dépassent les seules logiques marchandes.



Crédit photo : iStock

Systèmes économiques locaux



RÔLE CENTRAL DES ACTEURS LOCAUX

Quels types d'acteurs ?

Compte tenu de la complexité et de la multitude d'acteurs impliqués dans les systèmes économiques locaux, l'approche de ADA nécessite avant tout d'analyser en profondeur ces systèmes pour identifier **les acteurs-clés qu'il serait pertinent, pour ADA, d'appuyer**. Cette démarche permettra non seulement d'optimiser l'efficacité et l'efficience des interventions, mais aussi de maximiser leur potentiel de durabilité, en sélectionnant les acteurs susceptibles de jouer un **rôle déterminant** dans l'amélioration du fonctionnement des systèmes et pour lesquels ADA peut apporter une réelle valeur ajoutée. Il s'agira alors en particulier pour ADA de **renforcer leur autonomie et capacité à jouer ce rôle**.

Ces acteurs-clés qui seraient les principaux partenaires bénéficiaires de l'appui de ADA, peuvent se trouver à différents niveaux du système. Il peut ainsi s'agir de :

- **acteurs de la chaîne de valeur** d'un secteur d'activité spécifique, tels que des organisations de producteurs agricoles, ou PME impliquées à différentes étapes de la chaîne en aval de la production (transformation, transport, vente, etc.), ou encore des PME qui fournissent l'accès à l'énergie ou à l'eau, qui sont en contact direct des populations vulnérables et leur offrent des opportunités d'accès au marché, aux services de base ou à l'emploi ;
- **acteurs fournisseurs de services** aux populations vulnérables ou autres acteurs de ces chaînes de valeur, tels que les institutions financières locales (institutions de microfinance, banques, fintechs, intermédiaires d'assurance, etc.), les organisations spécialisées dans le renforcement de capacités (incubateurs et accélérateurs, centres de formation, etc.) ou dans la fourniture de services facilitant l'accès à l'information, au service après-vente ou aux

marchés, tels que les agritechs qui fournissent une diversité de services via la technologie et facilitent les relations et transactions entre acteurs ;

- **acteurs de la chaîne de financement** : au-delà des institutions financières locales servant directement les populations cibles, les autres acteurs plus en amont de la chaîne de financement (banques privées ou de développement, gestionnaires de fonds d'investissement locaux ou internationaux) peuvent également être appuyés par ADA étant donné le rôle-clé que l'accès au financement peut jouer pour améliorer le fonctionnement du système.

Les acteurs facilitateurs du système (régulateurs, organismes certificateurs, etc.) sont plus rarement bénéficiaires de l'appui de ADA mais peuvent être impliqués dans l'intervention afin de s'assurer que les conditions nécessaires au bon fonctionnement du système et à l'intervention en particulier sont remplies.

La sélection des acteurs-clés à appuyer passe par une analyse du contexte et des dynamiques économiques locales dans lesquels ils sont impliqués. Trois critères principaux guident le choix des acteurs-clés à appuyer :

- 1. le potentiel d'impact** : Les acteurs-clés bénéficiaires de l'appui de ADA offrent des solutions techniques (renforcement de capacités, accès au marché ou aux services de base) ou financières (crédit, assurance, investissement) susceptibles d'impacter positivement leurs clients, employés ou partenaires, et cette intention d'impact est reflétée dans leur stratégie ou modèle opérationnel ;
- 2. l'ancrage local** : Les partenaires sont pleinement actifs au sein du système économique local et offrent des services ou des solutions aux populations et acteurs

locaux. L'ancrage local est évalué à travers plusieurs facteurs tel que la composition de leur actionnariat, le management, les populations ciblées et leur stratégie de développement ;

- 3. la performance financière :** Les partenaires présentent un véritable potentiel de viabilité financière et lorsque c'est pertinent, s'inscrivent dans une démarche de recherche d'investissement pour garantir la pérennité de leurs activités.

L'ouverture au partage d'expérience est également un élément essentiel considéré lors de l'identification des acteurs-clés à appuyer. En effet, la recherche d'effets de démonstration implique de partager les résultats et les leçons apprises afin de voir ces expériences répliquées ou passées à l'échelle. Les acteurs appuyés doivent donc se montrer ouverts à participer à des actions de capitalisation et diffusion de connaissances et d'expériences.

Quels types d'appuis ?

L'appui fourni par ADA à ces acteurs-clés se concentre sur trois aspects principaux :

- **le développement ou l'amélioration de solutions** techniques ou financières adaptées aux besoins des populations cibles ; si les acteurs-clés doivent faire preuve en amont d'un potentiel d'impact, ils peuvent nécessiter un appui pour améliorer leurs produits ou services, mieux les distribuer ou atteindre de nouveaux segments de populations ;
- **le renforcement de leurs capacités internes**, afin de garantir leur autonomie et viabilité à long terme. Ce renforcement de capacités peut inclure l'appui à la formalisation d'une stratégie, à l'amélioration du business case, à la digitalisation des processus internes, mais aussi à la mise en place ou l'amélioration des processus de mesure et gestion de l'impact ;

- **la préparation à la mobilisation de financements ou d'investissements**, là encore afin de garantir leur autonomie, viabilité et capacité de développement à long terme.

Pour analyser les besoins initiaux des acteurs et fournir ces différents types d'appui, les méthodologies et expertises en matière d'appui technique, de conseil en investissement et de gestion des connaissances seront nécessaires.

FINANCE D'IMPACT COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT

Afin de soutenir ces dynamiques économiques susceptibles de répondre durablement aux problématiques rencontrées par les populations vulnérables, ADA entend s'appuyer et promouvoir des instruments de financement adaptés, qui ne cherchent pas à générer uniquement des rendements financiers mais également des effets positifs sur le plan social et environnemental. **La finance d'impact en général et la finance inclusive en particulier** apparaissent ainsi comme des outils importants pour contribuer à la pérennisation et à l'expansion de ce type d'initiatives.

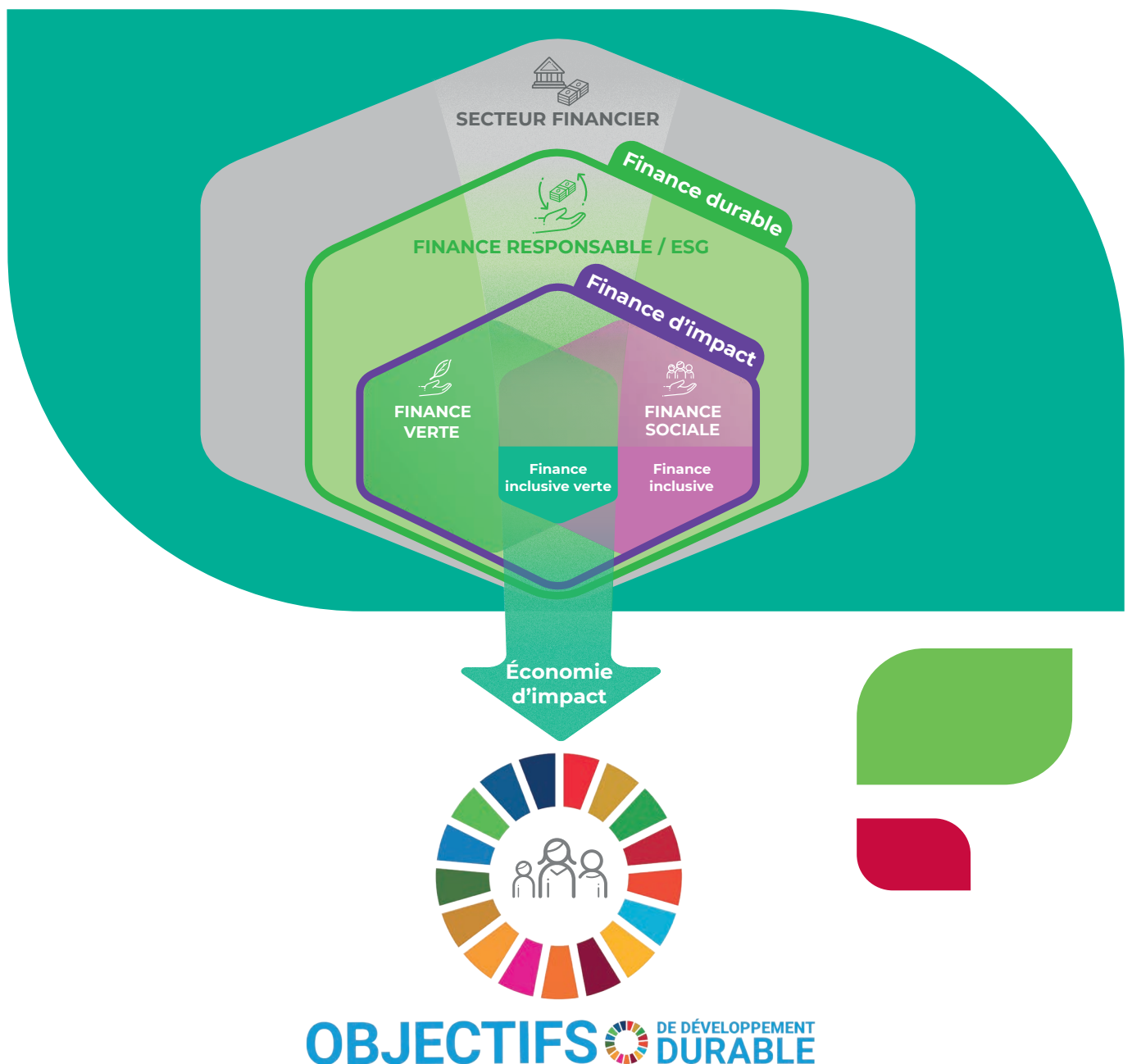
La finance inclusive offre la possibilité aux populations vulnérables de saisir des opportunités économiques et de se prémunir contre d'éventuels chocs grâce à des services financiers diversifiés et adaptés à leurs besoins. Elle est donc essentielle dans la combinaison de solutions visant à leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie.

La finance d'impact cible les acteurs qui fournissent ces solutions aux populations cibles, qu'il s'agisse des institutions financières délivrant les services de finance inclusive, ou d'autres organisations offrant les solutions d'accès aux services de base, à l'information ou aux marchés. Elle joue par conséquent un rôle

prépondérant dans le renforcement et la viabilisation de ces acteurs, et donc dans la pérennisation des solutions répondant aux besoins des populations cibles. **En ce sens, elle représente un instrument crucial dans la transition vers une économie d'impact.**

Pour ces raisons, la promotion de la finance inclusive et de la finance d'impact sera au cœur de la démarche de ADA, non seulement à travers ses interventions sur le terrain, mais également par sa **participation active aux réflexions et dialogues stratégiques** menés au sein des écosystèmes du développement et de la finance durable, en Europe comme à l'international.

Économie d'impact



OBJECTIFS **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Le capital catalytique pour financer les systèmes économiques locaux

L'investissement d'impact représente un outil stratégique essentiel pour répondre aux besoins de financement considérables liés aux Objectifs de développement durable (ODD)¹⁰, mais, à ce jour, ces investissements d'impact sont encore beaucoup trop limités par rapport aux besoins (seulement 1,3 % des investissements mondiaux)¹¹. Une solution repose sur le **capital catalytique qui joue un rôle déterminant dans la mobilisation de capitaux privés.**

Le capital catalytique comprend de la dette, des fonds propres, des garanties et d'autres types d'investissements qui acceptent un risque disproportionné et/ou des rendements concessionnels par rapport à un investissement classique afin de générer un impact positif et de permettre des investissements de tiers qui autrement ne seraient pas possibles.

Le capital catalytique englobe différentes classes d'actifs et divers types de fournisseurs, y compris des fondations privées et communautaires ; des particuliers fortunés et des « family offices » ; des gestionnaires d'investissements d'impact ; des entreprises et des fondations d'entreprise, ainsi que des gouvernements et des institutions de finance du développement (DFIs)¹².

Utiliser du capital catalytique peut donc favoriser la chaîne de financement des systèmes économiques locaux (voir *supra* *Systèmes économiques locaux*) et jouer un rôle de levier pour rendre les projets d'investissement plus attractifs et moins risqués.

Depuis sa création, ADA s'est positionnée, grâce à l'appui de la Coopération luxembourgeoise, comme un acteur-clé dans la conception de mécanismes d'investissement innovants utilisant du capital catalytique. Parmi ces initiatives, on peut citer LuxMint, LMDF, FIT, ainsi que des garanties et des prises de participation dans des start-ups telles que CIF-Vie, Serinsa ou MicroLux.

Dans le contexte actuel, ADA est consciente que de nouveaux besoins en capital catalytique se manifestent, notamment à travers des initiatives telles que le SSNUP ou ICFI, qui font ressortir le besoin de promouvoir des mécanismes de réduction des risques pour attirer des capitaux privés dans des secteurs comme l'adaptation climatique, l'agriculture, l'énergie ou la santé. Il est prouvé que ce type de capital peut générer un effet de levier significatif, mobilisant des fonds privés plusieurs fois supérieurs aux montants initiaux.

En tant que catalyseur, ADA jouera un rôle essentiel pour **favoriser l'utilisation et la création d'instruments de financement flexibles et innovants de capital catalytique**, afin de soutenir des projets à fort impact dans des zones ou secteurs perçus comme étant à haut risque.



Crédit photo : Coumba communication

¹⁰ Déficit estimé à plus de 41 000 milliards USD par an. <https://www.gsgimpact.org/media/cabl5qqr/gsg-impact-collective-ffd4-input-paper-mobilising-capital-for-sustainable-development.pdf>

¹¹ Tameo, 2024. PAIF survey, sur base de données issues du Global Impact Investing Network et Boston Consulting Group.

¹² Source : The Catalytic Capital Consortium. <https://catalyticcapitalconsortium.org/why-catalytic-capital/>

UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION ET D'APPRENTISSAGE

L'innovation

Générer de l'impact auprès des populations vulnérables en soutenant des dynamiques économiques locales dans des systèmes complexes est un défi, d'autant plus dans un contexte où les contraintes se multiplient. Pour le relever, il est nécessaire de se laisser la possibilité de s'écarter des schémas établis et d'innover.

La **dynamique d'innovation**¹³ initiée au cours des dernières années continuera donc d'être appliquée. Elle se matérialisera par une première phase de **prospection** visant à identifier les acteurs et solutions les plus prometteurs pour répondre aux besoins des populations vulnérables.

Ceux-ci feront ensuite l'objet de **projets-tests** de courte durée avant d'être intégrés dans des interventions de plus grande ampleur si l'expérience est concluante. L'innovation pourra également se poursuivre à travers ces **interventions plus ambitieuses**. Il s'agira alors en particulier de tester des modèles de collaboration entre différents acteurs afin de répondre aux besoins des populations de façon plus **holistique** à travers une combinaison de solutions. En se laissant ainsi la possibilité d'explorer, innover, tester, affronter des difficultés, voire parfois échouer, ADA se donne les moyens d'identifier les initiatives les plus pertinentes pour générer de l'impact.

L'apprentissage continu

Une telle démarche expérimentale représente un terrain propice à une **dynamique d'apprentissage continu**, elle aussi déjà initiée au cours des dernières années.

¹³ L'innovation peut concerner le type de service ou solution offert aux populations, mais aussi le mode de distribution, les partenariats créés pour faciliter le développement, la distribution ou le passage à l'échelle de services ou solutions, ou encore le contexte d'offre d'un service ou solution déjà existant dans un autre contexte.

À travers la **veille active** menée lors de la phase de prospection mentionnée précédemment, il s'agit avant tout de se maintenir à l'écoute des dernières tendances et innovations émergentes dans les secteurs d'intervention de ADA. L'objectif de cette démarche à visée prospective est non seulement d'identifier les solutions pertinentes à expérimenter, mais aussi d'apprendre et capitaliser sur l'expérience des autres. Elle permettra ainsi d'éviter de reproduire des erreurs, de renforcer l'efficacité des interventions, et de maximiser les chances de générer des effets positifs durables.

La dynamique d'apprentissage continu s'applique ensuite naturellement aux interventions menées par ADA elle-même. Désormais formalisée dans un **plan d'apprentissage**, elle reposera d'abord sur la formulation des hypothèses sous-jacentes aux interventions et à leurs théories du changement. Ces hypothèses porteront notamment sur les mécanismes envisagés par ADA et ses partenaires pour **générer de l'impact**, ainsi que sur les conditions de pérennisation des solutions expérimentées.

Des activités spécifiques seront ensuite menées pour tester ces hypothèses, en analysant d'une part l'impact des interventions sur les populations vulnérables, les acteurs locaux et leur environnement, et d'autre part la **viabilité économique des solutions proposées**, afin de mettre en évidence d'éventuels « **business cases** ».

La mesure et la gestion de l'impact

En ce qui concerne l'impact en particulier, la démarche de ADA se vaudra à la fois réaliste et exigeante. Dans la mesure où l'impact final visé par une intervention est le fruit de multiples facteurs qui dépassent le périmètre d'action de ADA et ne survient généralement qu'à long terme, démontrer ou mesurer rigoureusement cet impact reste une démarche

scientifique longue et coûteuse. La démarche adoptée consistera donc à **mesurer l'impact à travers l'analyse des « effets » des interventions** (« outcomes » en anglais), qui correspondent aux principaux changements découlant de ces interventions et observables à moyen terme pour les populations cibles, les acteurs locaux et leur environnement.

Parce que d'autres facteurs y participent probablement, ADA parle de contribution à ces effets positifs sans chercher à quantifier cette contribution, et ne prétendra donc pas s'attribuer entièrement ces effets.

Pour autant, par souci de rigueur et de crédibilité, la démarche se voudra exigeante afin d'être en mesure d'affirmer que la contribution aux effets observés est bien réelle. Pour cette raison, étant donné les ressources financières et humaines nécessaires à ce type d'exercice, la démarche d'analyse d'effets ne sera pas appliquée à chaque intervention menée, mais seulement à une sélection d'interventions représentatives des différents secteurs d'activités, géographies et types de solutions expérimentées. Elle ne visera donc pas à être exhaustive mais illustrative.

Cet exercice devra avant tout être utilisé pour identifier les modèles et solutions les plus porteurs d'impact, afin de les étendre, et servira également à ajuster, corriger ou améliorer ceux qui le sont moins. En ce sens, l'exercice s'inscrit dans une démarche non seulement de **mesure mais aussi de gestion stratégique de l'impact. Il alimente la réflexion, éclaire la prise de décision et contribue à un processus d'amélioration continue.**

La capitalisation et la diffusion

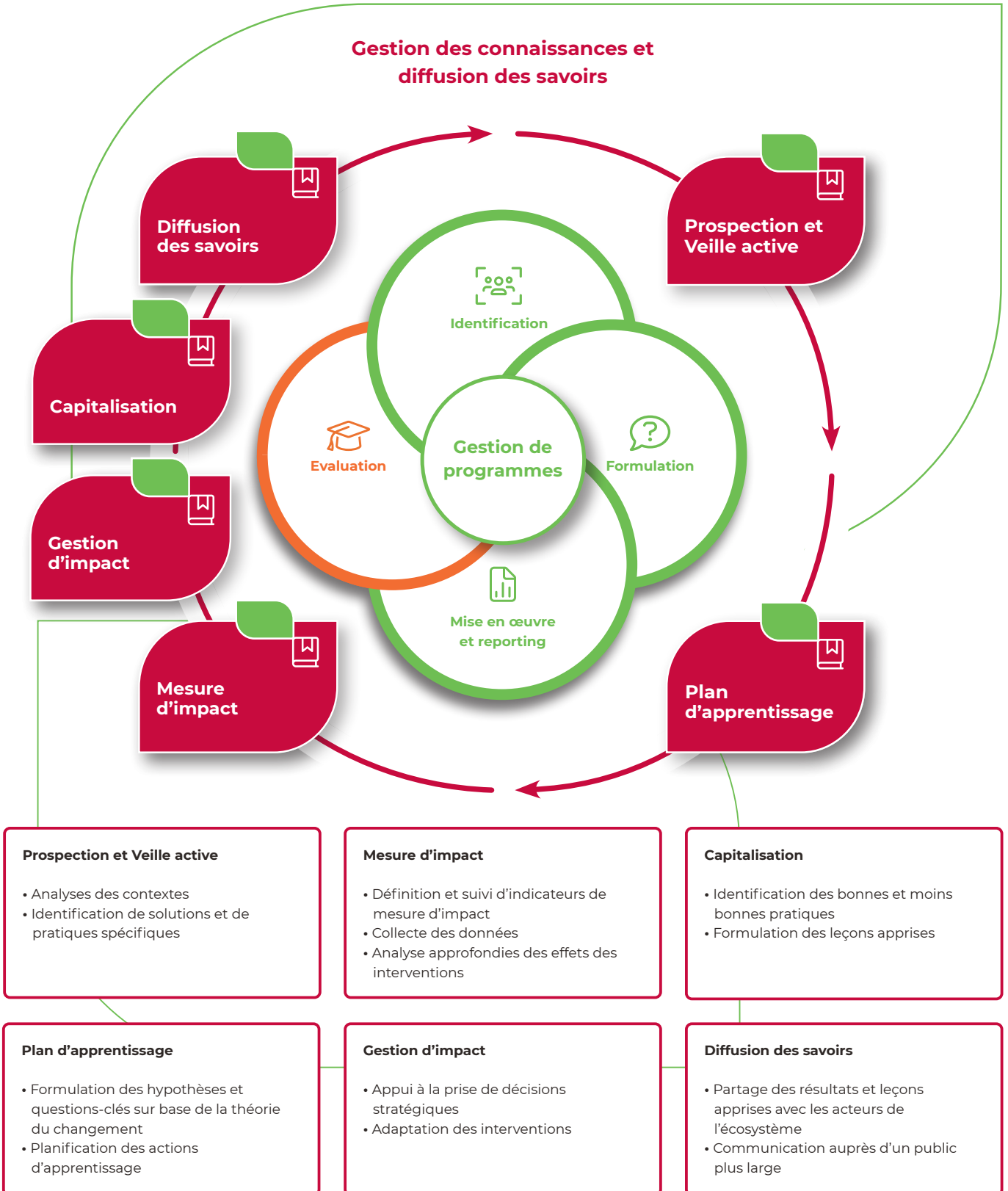
Ce processus d'amélioration continue s'appuiera également sur une démarche plus globale de capitalisation, partie intégrante de la dynamique

d'apprentissage. Elle consistera, tout au long des interventions, à identifier plus généralement les bonnes pratiques, les points d'amélioration et les leçons apprises issues de l'expérimentation des solutions proposées. Cela permettra là encore d'ajuster les interventions au cours de leur mise en œuvre et de maximiser les chances de produire des résultats et effets positifs. Les partenaires locaux seront étroitement associés à cette démarche, et pourront être appuyés dans le renforcement de leurs propres dispositifs de mesure et gestion de l'impact, afin d'en faire un levier de pilotage, amélioration et développement de leur activité.

Enfin, les résultats et enseignements issus des expérimentations seront **partagés avec les autres acteurs** de la finance d'impact et du développement, afin de contribuer à une dynamique d'apprentissage plus collective. En particulier, le partage d'expériences ayant permis de démontrer à la fois l'impact et le « business case » de solutions dédiées aux populations vulnérables visera à favoriser les conditions de leur réplication par d'autres acteurs.

D'autre part, ce partage devrait également contribuer à renforcer la **visibilité et la reconnaissance** de la finance inclusive et de la finance d'impact en tant qu'outils puissants pour contribuer au développement et générer de l'impact, y compris auprès des acteurs des systèmes financiers traditionnels, tant au Luxembourg qu'à l'international.

Gestion des connaissances et diffusion des savoirs



05

MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

- 5.1 Secteurs d'activité
- 5.2 Orientations géographiques
- 5.3 Programmes et activités
- 5.4 Ressources humaines
- 5.5 Budget et ressources financières
- 5.6 Gouvernance



Crédit photo : Coumba communication

MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

La mise en œuvre du plan stratégique 2026-2030 est structurée à travers un plan d'action annuel qui précise les programmes et activités envisagés dans différents secteurs et dans certains pays ainsi que les ressources humaines et financières qui seront utilisées. La préparation du plan annuel est également l'occasion d'apporter certains ajustements au niveau des différents programmes mis en œuvre afin d'intégrer les apprentissages de manière continue et de tenir compte de l'évolution des contextes dans lesquels ADA intervient.

SECTEURS D'ACTIVITÉ

Dans une optique d'optimisation et de renforcement de son efficacité, les interventions de ADA se concentrent sur un **nombre limité de secteurs d'activité** dans lesquels ADA appuiera un nombre limité d'acteurs locaux. Il s'agit en particulier de secteurs via lesquels il est possible de **générer un impact positif pour les populations cibles**, notamment en termes de sécurisation ou diversification de leurs revenus, ou de satisfaction de leurs besoins essentiels. Ce sont également des secteurs d'activité dans lesquels il est possible de soutenir des **dynamiques économiques pour générer cet impact**, en appuyant des acteurs économiques locaux à consolider, développer et pérenniser une offre de produits et services répondant à des problématiques particulières. Le soutien aux

initiatives entrepreneuriales est donc au cœur des interventions.

De plus, ces dynamiques économiques devraient présenter un **potentiel de durabilité**, dans le sens où il devrait être possible d'en assurer la cohérence avec un modèle de développement sobre en carbone et en ressources naturelles. L'utilisation des outils digitaux et des technologies sera favorisée sans en faire un objectif en soi mais en considérant l'impact potentiel que ces solutions peuvent avoir au bénéfice des populations vulnérables.

Les secteurs d'activité dans lesquels ADA est déjà engagée et poursuivra ses interventions dans le cadre de son plan 2026-2030 sont liés à la gestion durable des terres ou à l'usage productifs des services de base. Les logiques d'intervention sont les suivantes :

- **Gestion durable des terres : dans les secteurs agricoles et forestiers**, ADA soutiendra des dynamiques économiques inclusives s'inscrivant dans une approche territoriale intégrée, prenant en compte la complémentarité des usages des terres dans une perspective de durabilité. L'objectif est d'appuyer différents acteurs des systèmes agricoles et forestiers — qu'ils interviennent en amont, en aval ou en appui à la chaîne de valeur — afin qu'ils puissent offrir un ensemble de services et solutions adaptés aux petits exploitants. Ces services, financiers et non financiers, devront leur permettre de développer

une activité économique durable, de sécuriser et diversifier leurs revenus en vendant leurs produits ou services à des prix rémunérateurs et d'adopter des pratiques plus résilientes face aux changements climatiques et à la dégradation des ressources naturelles.

- **Usage productif des services de base : dans les secteurs de l'énergie et de l'eau,** ADA cherchera à soutenir des initiatives économiques visant à faciliter l'accès à l'énergie renouvelable et à l'eau pour les populations vulnérables, afin qu'elles puissent en faire un usage domestique pour répondre à leurs besoins essentiels, mais aussi un usage productif, dans le cadre d'activités économiques. Pour cela, ADA appuiera des fournisseurs privés de solutions d'accès à l'énergie renouvelable ou à l'eau, ainsi que les autres acteurs des chaînes de valeur concernées, afin qu'ils soient en capacité d'offrir ces services de manière pérenne et responsable.

Cette première liste de secteurs d'activité n'est pas exhaustive et sera complétée en cours de mise en œuvre de la stratégie, chaque nouveau secteur devant répondre aux mêmes principes, à savoir la possibilité de générer un impact positif auprès des populations cibles en soutenant des dynamiques économiques durables.

ORIENTATIONS GÉOGRAPHIQUES

Durant la période 2026-2030, ADA envisage de poursuivre la mise en œuvre de ses programmes dans les régions dans lesquelles elle est déjà principalement engagée, à savoir : **l'Afrique, avec un focus particulier sur l'Afrique de l'Ouest, l'Amérique centrale et l'Asie du Sud-Est.** Il ne s'agira pas d'intervenir dans tous les pays de ces régions spécifiques, mais de considérer certains pays selon les critères suivants :



Crédit photo : ADA

- pays dans lesquels la **situation politique et sécuritaire** permet la mise en œuvre des programmes ;
- **historique et relations** déjà établies avec des partenaires dans ces pays ;
- **synergies avec d'autres programmes** ou activités de ADA.

Par ailleurs, ADA interviendra également dans d'autres pays, comme c'est déjà le cas, selon les requêtes de financeurs d'importance tels que MAE, IKI, IforD, FIT, SDC, LED, etc.

Sur base de ce qui précède, la **liste initiale des pays** dans lesquels ADA est principalement engagée est la suivante : Sénégal, Bénin, Togo, Cabo Verde, Rwanda,

Guatemala, Salvador, Nicaragua, Honduras, République dominicaine, Cambodge, Philippines, Laos, Bangladesh, Népal, Bhoutan, Fidji¹⁴. Cette liste de pays pourra évoluer en fonction de demandes de financeurs potentiels ou pour des questions sécuritaires tout en veillant à maintenir une cohérence d'ensemble par rapport à la stratégie de ADA et aux moyens disponibles.

PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

L'appui aux acteurs des systèmes économiques locaux fourni par ADA se décline opérationnellement en différents **programmes et projets d'appui technique, en fourniture de conseil en investissement, en activités de gestion des connaissances, notamment la mesure d'impact et la diffusion des savoirs**. Si ces trois grandes catégories d'activités prioritaires ont leurs propres objectifs et modalités d'exécution, elles sont complémentaires, s'alimentent l'une l'autre et chercheront à développer davantage de synergies au cours de la période 2026-2030.

Des programmes et projets d'appui technique

Chaque programme et projet d'appui technique cherche à répondre à une problématique précise identifiée à travers l'analyse des besoins et des vulnérabilités économiques, socio-démographiques et environnementales des populations visées dans un contexte donné. Répondre à une problématique implique de mobiliser plusieurs acteurs des systèmes économiques locaux pour fournir une combinaison de solutions adaptées aux populations concernées. Ces systèmes étant propres à chaque contexte, un programme se décline ainsi en plusieurs projets, chacun correspondant à sa mise en œuvre dans un contexte géographique spécifique, avec les acteurs

locaux et les solutions appropriées.

Les acteurs et les solutions à appuyer sont identifiés à travers la méthodologie de prospection expérimentée au cours des dernières années, tout en tenant compte des recommandations issues d'un premier bilan pour optimiser son application.

Cette méthodologie de prospection prévoit une veille interne active, des analyses documentaires, des missions de prospection de terrain et des projets-tests de courte durée dont l'objectif est de confirmer la pertinence de la solution et/ou du partenaire avant son intégration dans un programme d'appui technique.

Cette méthodologie permet d'analyser les systèmes économiques locaux propres aux secteurs d'activité et pays dans lesquels ADA intervient à travers ses programmes, en comprendre les dysfonctionnements, et identifier les acteurs-clés avec lesquels collaborer pour répondre à la problématique spécifique visée par un programme dans un contexte particulier. Elle permet également d'adopter une dynamique d'innovation en se laissant la possibilité de tester et expérimenter des solutions prometteuses.

À travers les services apportés à LMDF et FIT, ADA a également développé une **solide expertise en matière d'investissement d'impact qui mérite d'être pleinement intégrée dans la mise en œuvre des programmes d'appui technique**, particulièrement dans ceux qui jouent un rôle clé dans le soutien des acteurs de la chaîne de financement (*voir supra Systèmes économiques locaux*). Cette intégration pourra se concrétiser à différentes étapes des programmes d'appui technique aux partenaires bénéficiaires, notamment au moment de l'analyse des besoins financiers, de la conception de solutions financières ou encore pour fournir des appuis techniques en matière d'accès aux financements.

¹⁴ Dans certains pays, tels que le Nicaragua par exemple, la situation politique peut amener ADA à prendre certaines précautions pour limiter les interactions avec le gouvernement sans empêcher pour autant de soutenir certains acteurs privés qui ont un impact auprès des populations vulnérables.

Programmes d'appui technique

Les programmes et projets d'appui technique qui seront exécutés au cours du Plan 2026-2030 sont entre autres les suivants :

- **Jeunes et métiers verts** : Faciliter l'insertion socio-professionnelle des jeunes en soutenant des micros, petites et moyennes entreprises engagées en matière environnementale.
- **EVER – Énergie verte pour le développement rural** : Étendre l'accès à l'énergie solaire aux populations vulnérables tout en développant les activités économiques en milieu rural en Afrique de l'Ouest.
- **ICFI - Inclusive Climate Finance Initiative** : Canaliser les flux de financement climatique vers les personnes vulnérables en développant des produits financiers adaptés.
- **SSNUP - Smallholder SustaiNability Up-scaling Programme** : Accroître la résilience des petits exploitants et renforcer les chaînes de valeur agricoles en apportant de l'assistance technique pour favoriser les investissements.
- **Structuration des chaînes de valeur forestières** : Appuyer les petits exploitants et renforcer les chaînes de valeur forestières en reliant les différents acteurs et en fournissant un financement et une formation adaptés.
- **Fermier 2.0** : Appuyer les petits producteurs et les coopératives agricoles à travers une plateforme multi-services d'accès au financement, à l'assurance, aux intrants, aux marchés et à l'information.
- **ARCC – Agriculture résiliente aux changements climatiques** : Aider les petits producteurs familiaux à adopter des pratiques agricoles durables afin d'améliorer leur résilience face aux chocs climatiques et de préserver leurs moyens de subsistance.
- **WASH – Eau et assainissement** : Programme en cours de formulation.
- **Financement des PME et des jeunes entrepreneurs** : Programme en cours de formulation.

Certains de ces programmes d'appui technique peuvent inclure des **projets qui s'inscrivent dans le cadre de la Coopération luxembourgeoise à travers LuxDev**. En effet, lorsqu'une intervention de LuxDev correspond à la théorie du changement d'un programme de ADA, une collaboration peut être envisagée à travers un projet, comme c'est le cas par exemple pour le projet SFERE - LuxDev au Rwanda, qui s'intègre dans le programme « Structuration des chaînes de valeur forestières » ; pour le projet KIFC LuxDev au Rwanda dont une composante est alignée avec le programme « Financement des PME et des jeunes entrepreneurs » ; et pour le projet Finance inclusive et innovante - LuxDev au Bénin dont une composante est intégrée dans le programme « Agriculture résiliente aux changements climatiques ». Au-delà de l'impact que les programmes pourront avoir sur les populations ciblées, l'objectif pour la période 2026-2030 est de **viabiliser les solutions et les business cases des acteurs locaux qui seront appuyés afin d'avoir un effet de démonstration** et d'inciter d'autres acteurs à étendre ces programmes dans d'autres contextes.

Projets de finance inclusive et innovante

En plus des programmes d'appui technique formulés par ADA et mentionnés ci-dessus, des interventions sont également prévues dans le cadre de projets de finance inclusive et innovante à la demande de financeurs ou d'investisseurs avec lesquels ADA collabore étroitement. Il s'agit par exemple de contribuer à la mise en œuvre de projets de la Coopération luxembourgeoise tels que le projet Local Development - au Laos ; le projet Finance inclusive et innovante - au Bénin ; ou encore le projet Kwihaza, mis en œuvre avec Enabel dans le cadre d'une coopération déléguée du Luxembourg au Rwanda.

Cette catégorie de projets englobe également des projets d'assistance technique spécifique qui font suite à une demande de la part de structures

d'investissement tels que lforD ou LMDF, FIT ou encore la Banque européenne d'investissement (BEI).

D'autres projets de ce type seront envisagés au cas par cas, selon les demandes et lorsque ADA considère qu'elle est en mesure d'apporter une valeur ajoutée qui corresponde à son expertise et à sa stratégie.

Le conseil en investissement

Sur base de l'expérience menée avec le Luxembourg Microfinance and Development Fund (LMDF) et avec le Financing Innovation Tool (FIT), ADA souhaite renforcer son **rôle d'appui stratégique et de conseiller en investissement pour ces structures d'investissement et, le cas échéant, pour d'autres véhicules d'investissement d'impact qui sont alignés avec sa vision**.

Pour le fonds réglementé **LMDF**, outre le service de conseil en investissement pour développer et suivre le portefeuille, ADA contribuera également à la réflexion stratégique du fonds afin de suivre les tendances du secteur et pour rester aligné avec la stratégie de la Coopération luxembourgeoise ainsi que celle de ADA. Dans ce cadre, des ajustements concernant la population cible ainsi que la mesure et la gestion de l'impact du fonds sont envisagés ; et cette évolution stratégique devrait entraîner une évolution du portefeuille d'institutions financées afin d'atteindre les objectifs d'impact définis. Des mécanismes d'incitations et de subventions visant à favoriser le développement de produits financiers à fort impact pourraient également être envisagés.

Pour la société d'impact sociétal **FIT**, ADA offrira ses services de conseil en investissement, de planification stratégique et d'appui administratif et financier, qui évolueront en fonction des besoins identifiés. Les prochaines années seront déterminantes pour



Crédit photo : Maxence Soulet

le FIT afin d'accroître sa portée grâce à une levée de fonds ambitieuse, confirmant ainsi la validité de l'approche « donate to invest » et confirmer le rôle majeur que le FIT peut jouer en tant que fournisseur de capital catalytique. Par ailleurs, alors que le pipeline d'investissement est principalement identifié à travers ADA ou LMDF, l'objectif du FIT est d'impliquer d'autres partenaires intermédiaires tels que la LHoFT, LuxDev ou d'autres acteurs pour élargir l'étendue de son action.

Au-delà de ces deux véhicules d'investissement dans lesquels ADA est actionnaire et a joué un rôle prépondérant pour leur création, ADA pourrait offrir ses **services d'appui stratégique et de conseil en investissement à d'autres structures, existantes ou à créer, qui partageraient la même vision.**

ADA pourra appuyer le MAE dans la définition d'une stratégie en matière d'investissement d'impact centré sur les populations vulnérables et aligné avec sa politique globale de coopération. Ceci comprendrait entre autres, une segmentation plus précise des instruments d'investissements dans lesquels le MAE est impliqué (tels que LMDF, FCCF, FEF ou encore FIT) ou pourrait être impliqué à l'avenir à travers des instruments complémentaires.

Cette stratégie en matière d'investissement permettrait de renforcer les synergies avec les acteurs luxembourgeois de l'écosystème de finance d'impact et de mieux répondre aux besoins de financement variés des partenaires soutenus par la coopération luxembourgeoise sur le terrain.

Gestion des connaissances et diffusion des savoirs

Dynamique d'apprentissage continu

Une dynamique d'apprentissage continu sera pleinement intégrée au sein des interventions de ADA. Concrètement, cette démarche sera appliquée en définissant le plus tôt possible un plan d'apprentissage à l'échelle d'un programme (dès l'étape de formulation si possible). Ce plan d'apprentissage identifiera au départ les **principales hypothèses et questions-clés** sous-jacentes au programme. En effet, un programme identifie une problématique spécifique et vise à y répondre via une combinaison de solutions, en s'appuyant sur une théorie du changement, qui sert de base pour la formulation des hypothèses et questions-clés.

Ces questions-clés devraient en particulier porter sur, d'une part, le **business case** des dynamiques économiques soutenues, afin d'identifier et mettre en place dès que possible les moyens de pérenniser les solutions expérimentées via les interventions, et d'autre part, l'impact sur les populations vulnérables, les acteurs impliqués et l'environnement, ainsi que les conditions qui favorisent cet impact. Les sources d'informations pour vérifier les hypothèses et répondre aux questions-clés sont identifiées à l'échelle des projets qui composent le programme. En effet, les projets permettent de tester et adapter de façon concrète les solutions dans des contextes particuliers, et servent de terrains d'expérimentation pour vérifier les hypothèses et tirer des enseignements à partir de plusieurs expériences. Le plan d'apprentissage inclut également **les actions à mener** pour répondre à ces questions-clés.

Ces actions pourront inclure avant tout de la **veille active**, réalisée en interne ou via des études externalisées, qui,

dans une logique prospective, peuvent alimenter la réflexion pour identifier et formuler les programmes et projets, en identifiant les solutions innovantes ou prometteuses, ainsi que les bonnes et moins bonnes pratiques déjà expérimentées par d'autres.

Un processus de **suivi-évaluation et mesure d'impact** sera également mis en place et inclura :

- **la définition et le suivi d'indicateurs**, en particulier pour identifier les résultats et les effets des projets et programmes. Les résultats (« outputs ») seront suivis systématiquement pour toutes les interventions. Ils concernent notamment le nombre et le type ou profil d'utilisateurs des différents services et solutions offerts dans le cadre des interventions ; le suivi de ces indicateurs permet d'évaluer la portée des interventions, non seulement en termes quantitatifs (sur la base du nombre d'utilisateurs) mais aussi qualitatifs, en identifiant en particulier les profils de vulnérabilité des populations atteintes. Les indicateurs de résultats concernent également les performances des organisations partenaires. Les effets (« outcomes ») seront estimés pour une sélection d'interventions (au moins une intervention par programme). Ils concernent notamment les principaux changements perçus par les populations cibles sur leur activité économique et leurs conditions de vie, découlant de l'utilisation des services et solutions offerts dans le cadre des interventions, mais aussi l'évolution de la performance des organisations partenaires découlant de l'appui reçu, ou encore les changements au niveau environnemental.

Les indicateurs sont renseignés par les organisations partenaires de projets. Un appui peut être fourni directement aux partenaires sous forme de conseil par l'équipe

Gestion des connaissances afin de mettre en place les outils et processus nécessaires à la collecte d'informations qui permettront de renseigner ces indicateurs. Dans ce cas, cette démarche est effectuée de façon à permettre au partenaire de mieux suivre les résultats de ses activités de manière générale et pas uniquement pour l'intervention de ADA.

- **des analyses approfondies des effets des interventions basées sur diverses méthodes afin d'être en mesure de renseigner les indicateurs définis.** Ces méthodes pourront inclure la mise en place d'outils et dispositifs spécifiques de collecte de données au niveau des organisations partenaires, des enquêtes initiales (baseline) et/ou finales auprès d'un échantillon de bénéficiaires finaux pour identifier les effets perçus des interventions, ou encore des analyses d'impact environnemental basées sur des méthodes scientifiques appliquées en collaboration avec les institutions appropriées.

Des activités dédiées à la **capitalisation** plus générale de l'expérience seront également planifiées et incluront :

- **Des entretiens individuels ou ateliers collectifs** en cours de mise en œuvre avec les chargés de programme ADA et les partenaires de projets, afin d'identifier les bonnes et moins bonnes pratiques et tirer des leçons qualitatives des expériences menées, de façon collective et participative.
- **Des bilans à mi-parcours et évaluations finales** de projets afin de synthétiser l'ensemble des résultats, facteurs de succès et d'échec et leçons apprises dans le cadre d'une intervention donnée.

Au-delà de l'identification des résultats, impacts, leçons apprises et bonnes pratiques, c'est leur utilisation pour piloter les interventions et prendre des décisions éclairées qui permettra de concrétiser la démarche de

gestion de l'impact. Des temps seront donc dédiés à la prise de connaissance et à la discussion des résultats et enseignements tirés des interventions, par exemple lors de « comités programmes » annuels ou après la synthèse des résultats annuels à l'échelle de ADA. Des décisions seront ensuite prises concernant les interventions à poursuivre, ajuster, étendre, répliquer ou abandonner, de façon à garantir une amélioration continue et assurer l'atteinte des objectifs stratégiques fixés.

Enfin, les connaissances produites dans le cadre de cette démarche seront formalisées sous divers supports de diffusion destinés à être disséminés au sein des secteurs dans lesquels ADA intervient. Ces supports de diffusion pourront inclure non seulement des articles et publications, mais également des médias plus visuels, dynamiques ou interactifs (infographies, vidéos, motion design), afin de faciliter la compréhension et l'appropriation du contenu par des audiences diversifiées.

Diffusion des savoirs et communication

Les résultats des interventions et enseignements tirés de cette dynamique d'apprentissage seront diffusés au sein de différents écosystèmes, en particulier ceux du développement, de la finance inclusive et de la finance d'impact, afin de contribuer à une dynamique d'apprentissage plus collective.

Ces apprentissages seront bien entendu partagés avec les acteurs avec lesquels ADA collabore déjà. Les collaborations avec des réseaux sectoriels tels que le CSAF (Council on Smallholder Agricultural Finance) pour l'investissement en agriculture, ARE (Alliance for Rural Electrification) pour l'accès à l'énergie ou ANDE pour l'appui à l'entrepreneuriat seront renforcées et d'autres réseaux sectoriels seront également identifiés pour contribuer à cette dynamique de diffusion des apprentissages.

ADA cherchera également à renforcer les synergies avec les acteurs liés à la finance inclusive au Luxembourg et à l'international, tels que la LHoFT,



Crédit photo : iStock

InFiNe, le MIN, e-MFP, SPTF, ou AFI, mais également avec l'écosystème plus large de la finance d'impact, en renforçant les échanges avec des acteurs tels que LSFI et le IIAB - Impact Investing Advisory Board, Accelerating Impact, LuxSE, EIB Institute, Impact Europe, etc. Interagir avec les acteurs de cet écosystème permettra en effet de diffuser les enseignements issus des expériences concrètes de ADA sur le terrain auprès d'acteurs qui en sont plus éloignés, de contribuer activement aux réflexions et dialogues stratégiques sur l'évolution de la finance inclusive et de la finance d'impact, et de promouvoir ces segments de la finance auprès d'acteurs financiers plus traditionnels.

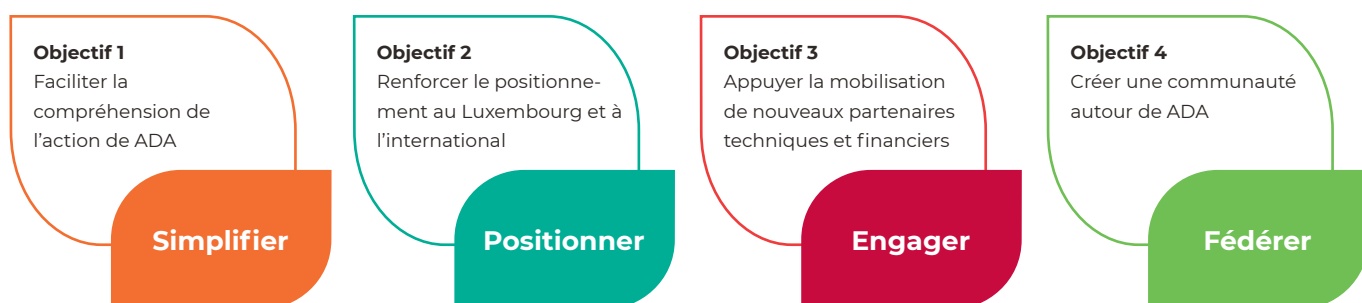
À ces réseaux pourront s'ajouter des médias sectoriels (sites web tels que le Portail FinDev, publications

régulières telles que le Baromètre de la finance à impact), toujours dans l'optique de partager les expériences, enseignements et réflexions auprès d'une audience professionnelle diversifiée.

Enfin, en s'appuyant sur les connaissances et enseignements issus de la dynamique d'apprentissage, des actions plus larges de diffusion et de communication seront menées afin de **partager les résultats et l'impact des interventions de ADA en faveur des populations vulnérables.**

Initiée en 2025, la mise en œuvre de la stratégie de communication sera poursuivie au cours de la période 2026-2030. Cette **stratégie comporte quatre composantes**, décrites dans le schéma ci-dessous :

Composantes de la stratégie de communication



Dans le cadre de cette stratégie, les aspects de communication seront pleinement intégrés au sein des différents programmes tout en mettant l'accent sur le partage des résultats, sur les approches utilisées et les leçons apprises afin d'encourager d'autres acteurs à s'en inspirer pour leurs propres démarches. Les informations seront diffusées auprès de **différentes cibles dont les acteurs de la coopération au développement, les financeurs potentiels publics et privés, les acteurs de la finance durable ainsi que les entreprises** dont les activités ont un lien avec les secteurs d'activités dans lesquelles ADA intervient.

Ces actions de diffusion d'information seront segmentées en fonction des cibles définies et utiliseront tant des canaux de diffusion directs (réseaux sociaux, sites web, mails...) que des intermédiaires spécialisés tels que des plateformes liées à la coopération internationale, à la finance d'impact, etc. Des actions de communication sont également prévues via la presse luxembourgeoise pour mieux faire comprendre l'impact des actions menées par ADA auprès d'acteurs professionnels et indirectement du grand public et développer ainsi une communauté autour de l'organisation.

Toujours dans l'objectif de mettre à disposition les connaissances produites en tant que bien commun, ADA contribuera également au renforcement de l'écosystème de la finance d'impact à travers des projets spécifiques de diffusion des savoirs :

- **FAR – Formation en finance agricole et rurale** : Programme de renforcement de capacités en finance agricole développé depuis plusieurs années en Afrique et depuis 2025 en Amérique centrale avec la collaboration de la FAO. Le développement de la FAR au cours des prochaines années a pour objectif d'en faire un programme de référence en matière de finance agricole et rurale tout en offrant la

possibilité de partager les leçons apprises issues des programmes de ADA et d'alimenter ces programmes à partir d'initiatives menées par des acteurs de terrain.

- **Activités de recherche avec UNI.lu** : Activités de recherche académique et formations certifiantes en matière de finance d'impact qui se concentreront entre autres sur la mesure et la gestion de l'impact, les aspects de réglementation et de taxonomie, et sur les services financiers ciblant les populations vulnérables ; et ce, en lien avec les sujets sur lesquels portent les initiatives et activités de ADA.
- **SAM – Semaine africaine de la finance inclusive** : Dans le cadre de sa stratégie 2026-2030, ADA souhaite faire évoluer le concept de la SAM afin de renforcer la dimension finance et économie d'impact pour en faire un événement phare dans ce domaine en 2027 et 2029, co-organisé avec des acteurs clés du continent.

ADA veillera à ce que ces projets soient alignés avec sa stratégie globale et permettent de générer des synergies avec ses programmes, par exemple en s'assurant que les partenaires de divers programmes puissent participer aux formations FAR, aux formations organisées avec UNI.lu, ou à la SAM et que les sujets envisagés dans le cadre de ces projets spécifiques puissent alimenter certaines initiatives et activités de ADA ou, le cas échéant, d'autres acteurs de l'écosystème de la finance durable du Luxembourg.

RESSOURCES HUMAINES

La charge totale des ressources humaines représente le poste majeur des frais généraux de l'organisation. Disposer d'une stratégie et gestion RH adaptée aux besoins stratégiques et aux capacités de l'organisation est un impératif. Cette stratégie RH s'appuie sur trois axes principaux.

La gestion de l'effectif

ADA adoptera une **approche résolument conservatrice en matière de croissance des effectifs** en veillant à ce que les ressources humaines dédiées aux activités « core » de l'organisation (appui technique, investissement, gestion des connaissances, diffusion et communication) représentent au moins 80% des postes équivalent temps-plein contre moins de 20% pour les activités « enabler » (activités de support à l'organisation dont la gestion administrative, la gestion financière et la gestion des ressources humaines). Chaque nouveau poste (remplacement ou création) fera l'objet d'une documentation pour validation par le comité de direction.

Concrètement, ADA prévoit une **évolution de ses effectifs cohérente par rapport à l'évolution de ses activités et des moyens disponibles**, ce qui pourrait représenter, selon les projections initiales, jusqu'à 10 à 15 % de croissance des effectifs répartis sur les cinq prochaines années.

Le renforcement du modèle organisationnel

Un modèle organisationnel sera renforcé sur base des deux éléments suivants :

- **L'intégration verticale/matricielle** des activités d'investissement, de gestion des connaissances,

de diffusion des savoirs et de communication par rapport aux activités d'appui technique.

- o L'appui technique : mise en œuvre des programmes et projets ;
- o L'accès à l'investissement : favoriser la mise à l'échelle et la pérennisation des services en faveur des populations vulnérables ;
- o La gestion des connaissances : renforce le cadre méthodologique des interventions, la collecte de données, l'analyse et le suivi de l'impact des programmes ;
- o La diffusion des savoirs et la communication : partager les résultats et les leçons apprises issus des différents programmes mis en œuvre.

- **La coordination des fonctions « Enabler »** sous une responsabilité de type DAF/CFO qui regroupe les aspects finances et administration.

Une politique de ressources humaines agile qui soutient le plan 2026-2030

Pour faire face aux contraintes liées au recrutement de profils qui répondent aux besoins spécifiques de ADA, une politique de ressources humaines agile sera définie pour soutenir les besoins liés au plan 2026-2030 en mettant l'accent sur :

- **Le développement de la marque employeur ADA** facilitant le recrutement des profils adéquats à travers un flux spontané de talents.
- **La gestion du risque « ressources humaines »** y compris un volet de protection juridique (dont les sujets de couvertures sociales et fiscales), un volet réputationnel lié à l'exécution des tâches de chaque collaborateur ; et un volet « sécurité » lié en particulier aux missions effectuées sur le terrain.



Crédit photo : ADA

- **La gestion des talents** pour fidéliser les collaborateurs sur le long terme avec des formations continues qui renforcent les compétences, des perspectives d'évolution de carrière ainsi que des éléments de flexibilité adéquats pour faciliter l'équilibre vie professionnelle – vie privée.

Cette politique de ressources humaines repose sur les piliers fondateurs suivants :

- **Valeurs de l'organisation :**
Humanité / Engagement
Responsabilité / Ouverture

Chaque étape de la politique Ressources Humaines intégrera systématiquement les valeurs de ADA.

- **Le cycle d'un employé :** la politique de ressources humaines s'articulera autour du parcours standard d'un employé, depuis le processus de recrutement jusqu'à la fin de la relation contractuelle.

Recrutement

ADA améliorera sa visibilité en matière de marque employeur. Cela passera par une communication externe sur les canaux de recrutement et professionnels plus actives, à travers des campagnes de communication mettant l'accent sur l'attractivité et les valeurs de l'organisation. En outre, chaque candidat sera préalablement évalué par rapport aux valeurs de l'organisation. Sans alignement par rapport à celles-ci, le candidat ne sera pas invité à poursuivre le processus de recrutement (mise en situation, entretiens approfondis, prise de référence).

La diversité des ressources humaines est un accélérateur de performance au sein de ADA, tant sur le plan culturel, linguistique qu'académique. Cette diversité sera encouragée durant les process de recrutement.

Intégration

Chaque nouveau collaborateur suivra un **parcours d'intégration systématique** : la charte de conduite, l'organisation interne, les outils et procédures de travail, les projets en cours.

Formation & Compétences

ADA est reconnue pour ses **compétences et son expertise sur les projets de terrain** et en termes de bonnes pratiques de gouvernance. Il est impératif de maintenir ce niveau de leadership de ADA en assurant la formation continue de chaque collaborateur. Le budget annuel de formation sera alloué sur base des enjeux du plan stratégique 2026-2030.

En conséquence, les dépenses en matière de formation seront réparties afin de couvrir les aspects suivants :

(1) Appui et expertise technique ; (2) Approche méthodologique (gestion de projet) ; (3) vigilance en matière d'AML et cybersécurité ; (4) Développement managérial ; (5) Autres types de formations (langues...).

Gestion des performances et du développement individuel

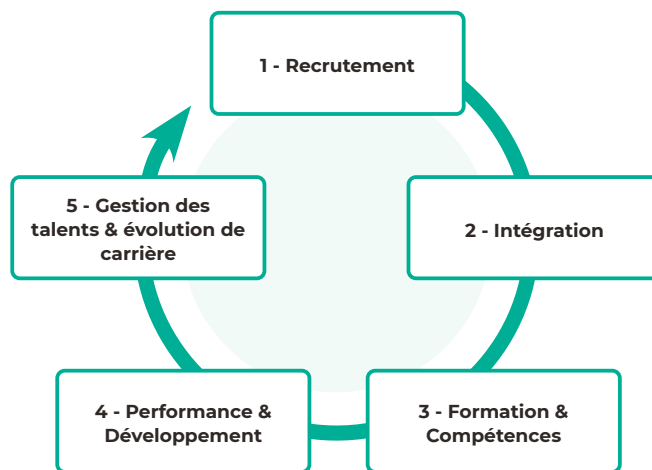
Le système d'évaluation du personnel sera totalement digitalisé et intégrera les sections suivantes :

- Alignement aux valeurs de l'organisation.
- Mesure de la contribution individuelle en rapport aux objectifs fixés.
- Consolidation des besoins en matière de développement technique et comportemental.

Gestion des talents et évolution de carrière

Le conseil de Direction a la charge de mener une **revue des talents de manière annuelle** afin d'assurer la bonne gestion du risque humain (fidélisation des talents), l'adéquation des besoins de développements collectifs et individuels et la gestion humaine des dossiers potentiellement sensibles.

Cette revue des talents est documentée et formalisée dans un dossier de pilotage RH. **La diversité des ressources amène à définir des politiques d'engagement long terme tenant compte de l'évolution démographique avec une flexibilité grandissante** sur la nature contractuelle des collaborateurs.



BUDGET ET RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour la période 2026-2030, le budget global se situe **entre 18 et 22 millions d'euros par an**, reflétant une croissance budgétaire de 21 % sur cinq ans. La présentation synthétique du budget qui englobe à la fois les dépenses et les ressources humaines liées à chaque type d'activité, reflète une **affectation principalement orientée vers les activités de développement** et qui se décline comme suit :

- Le budget dédié aux **activités de développement, qui représente 92 %** du budget annuel de l'organisation, est réparti, selon les années, à hauteur de 66 % pour les activités d'appui technique, 8 % pour les activités liées au conseil en investissement ; entre 11 et 12 % pour les activités de gestion des connaissances (y compris les activités de recherche avec UNI.lu) ; et entre 4 et 11 % pour les activités de diffusion des savoirs et de communication, y compris l'organisation de la SAM tous les deux ans.
- Les charges de **fonctionnement administratif** sont, selon les années, **de l'ordre de 7,5 %**.

Au niveau des activités liées au conseil en investissement, il est important de préciser que le budget couvre, d'une part les services de conseil en investissement fournis auprès d'organisations tierces telles que LMDF, FIT, ou autres le cas échéant ; et d'autre part, la contribution à des mécanismes de couverture de risque ou à des mesures incitatives afin de favoriser des investissements à fort impact auprès des populations ciblées.

Plan Stratégique 2026-2030 ('000 euros)	Budget 2026	%	Budget 2027	%	Budget 2028	%	Budget 2029	%	Budget 2030	%
Appui technique	12.586	68%	12.529	62%	14.031	69%	13.076	62%	15.486	70%
Conseil en investissement	1.469	8%	1.540	8%	1.604	8%	1.773	8%	1.832	8%
Gestion des connaissances	2.290	13%	2.226	11%	2.352	11%	2.272	11%	2.475	11%
Diffusion des savoirs et communication	792	4%	2.247	11%	853	4%	2.321	11%	902	4%
Frais administratifs	1.358	7%	1.520	8%	1.611	8%	1.585	8%	1.660	7%
Budget Total	18.494	100%	20.062	100%	20.451	100%	21.027	100%	22.355	100%

Sur l'ensemble de ce budget, la part consacrée aux ressources humaines (à l'exclusion de celles directement liées aux services de conseil en investissement fournis aux organisations tierces) **représente un peu moins de 30%** qui couvre à la fois la gestion de projet en tant que telle et l'expertise transmise aux partenaires et aux autres acteurs avec lesquels ADA collabore.

En ce qui concerne les sources de financement, le mandat de la Coopération luxembourgeoise qui serait stable sur les cinq années, représente un montant de 9,45 à 9,95 millions d'euros par an en fonction des années, variation principalement due à l'organisation de la SAM. Ce financement par le mandat sera prioritairement dédié à l'innovation et au démarrage des projets et devrait permettre de générer un effet de levier en mobilisant des ressources complémentaires auprès d'autres financeurs publics et privés. Cet effet de levier est reflété dans **l'évolution proportionnelle du montant du mandat qui passe de 51 à 42% par rapport au budget total annuel.**

Dans ce sens, **la croissance envisagée des programmes sera financée par des ressources hors mandat**, estimées entre 9 et 13 millions d'euros par an. Ces ressources proviendront de la collaboration avec LuxDev ainsi que d'autres financeurs publics et privés. Les ressources déjà mobilisées auprès de financeurs tels que IKI (Allemagne), SDC (Suisse) ou LED (Liechtenstein) représentent entre 30 % et 20 % du budget annuel des trois premières années. Concernant les ressources

supplémentaires, une **stratégie de fundraising est en préparation et mettra entre autres l'accent sur la mobilisation de ressources auprès de fondations privées et de grands donateurs individuels.**

GOVERNANCE

Depuis sa création sous forme d'asbl, la gouvernance a toujours été un facteur important pour l'organisation. En complément de ses statuts, l'association s'est dotée d'une charte de gouvernance qui précise la composition, le rôle et le fonctionnement des différents organes qui la composent (l'assemblée générale des membres, le conseil d'administration, la direction exécutive et les comités spécialisés). Les statuts et la charte de gouvernance clarifient également la répartition des pouvoirs (y compris la limitation de renouvellement de certains mandats), les processus de décision et les mécanismes de contrôle (y compris par rapport aux paiements) qui sont mis en place pour assurer la bonne gestion de l'organisation. Les comités spécialisés sont les suivants : Comité de nomination, d'évaluation et de rémunération ; Comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques ; Comité stratégie.

Comme ce fut le cas par le passé, ADA veillera à ajuster ses statuts et sa charte de gouvernance au cours de la période 2026-2030 pour que ces documents de référence restent alignés avec l'évolution de l'organisation.

06

SUIVI ET ÉVALUATION



Crédit photo : Philippe Lissac

SUIVI ET ÉVALUATION

Afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés non seulement à l'échelle des interventions elles-mêmes mais également à l'échelle de ADA de façon plus générale, un processus de suivi – évaluation a été défini en alignement avec la Théorie du Changement sur laquelle ADA base ses interventions. Des **indicateurs** ont donc été définis à chaque niveau de la ToC (ressources, activités, résultats, effets), à l'exception du niveau « impact », qui dépasse la portée de ADA.

Ces indicateurs peuvent être consultés ci-dessous, et sont qualifiés de « standards » dans la mesure où ils sont applicables à l'ensemble des activités de ADA. Ils ont été définis de façon à être alignés avec les référentiels internationaux, notamment avec les ODD et avec le catalogue d'indicateurs IRIS+ mis en place par le GIIN et considéré comme une référence par les acteurs de la finance d'impact. Pour chaque intervention de ADA, des indicateurs de suivi sont définis en cohérence avec ces **indicateurs « standards »**. Des indicateurs spécifiques à chaque intervention (c'est-à-dire en dehors de la liste présentée ci-dessous) peuvent s'y ajouter lorsque c'est pertinent.

Au cours de la mise en œuvre des interventions, les indicateurs standards et spécifiques sont renseignés par les partenaires, via des outils génériques de reporting mis à disposition par ADA et adaptés aux besoins des partenaires si nécessaire. Le suivi de ces indicateurs permet de vérifier l'atteinte des objectifs annuels et la progression vers les objectifs finaux

pour chaque intervention. **Les indicateurs standards reflétant la progression vers les objectifs globaux de ADA sont agrégés et synthétisés une fois par an.**

Un « rapport d'impact » synthétisant les résultats atteints depuis le début de la mise en œuvre du plan ainsi que les effets d'une sélection d'interventions sera produit une fois tous les deux ans (en 2028 et en 2030) afin d'illustrer la façon dont ADA génère à moyen terme des changements positifs pour les populations cibles et les acteurs des systèmes économiques locaux dans lesquels elle intervient.

Une évaluation du plan sera également réalisée par un ou des évaluateurs externes l'avant dernière année du plan (en 2029), qui permettra d'objectiver la vérification de l'atteinte des résultats escomptés en se basant notamment sur les sources d'information précédentes, identifier les facteurs de réussite ou les sources de difficultés, et alimenter la réflexion pour faire évoluer la stratégie et préparer les activités futures de l'organisation.

INDICATEURS DE SUIVI

Élément ToC	Indicateurs	Équivalents IRIS+	ODD
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> • Montant total alloué aux interventions, et % par pays, source de financement, type de financement (subvention/investissement) • Montant moyen alloué par acteur partenaire, utilisateur final de solutions 	I10324, I19005	ODD 17
ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'acteurs de systèmes économiques locaux appuyés <ul style="list-style-type: none"> - Par type d'organisation (institution financière, PME, etc.) - Par type d'appui fourni (renforcement de capacités internes, développement de solutions, investissement) 		ODD 8
RÉSULTATS Systèmes économiques locaux fonctionnels et orientés impact	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et % d'acteurs-clés de systèmes économiques locaux appuyés viables (indicateur de performance à identifier – OSS, EBITDA, etc.) • Nombre et % d'acteurs-clés de systèmes économiques locaux appuyés orientés impact <ul style="list-style-type: none"> - dont l'intention d'impact est formalisée dans la stratégie et/ou les processus opérationnels - dont le score de gestion de la performance sociale et/ou environnementale est supérieure au benchmark (outils à identifier) • Nombre moyen d'acteurs fournissant des solutions à un même groupe cible et impliqués dans une intervention 		ODD 8
RÉSULTATS Accès et utilisation de solutions par les populations vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'utilisateurs de solutions à impact <ul style="list-style-type: none"> - Par type de solution : services financiers, services de base, services de renforcement de capacités, solutions d'accès aux marchés - Par profil de vulnérabilité : % de femmes pour toutes les interventions, et en option % de jeunes, % populations exposées aux changements climatiques, etc., lorsque ces groupes spécifiques sont volontairement ciblés par l'intervention 	PI4060, PI8732 (PI8330, PI7098, PI9652, PI1190, PI5297, PI6266, etc.)	ODD 1 ODD 2 ODD 4 ODD 5 ODD 6 ODD 7 ODD 10 ODD 13
EFFETS Développement économique inclusif et durable	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et % d'acteurs-clés de systèmes économiques locaux dont l'activité s'est développée : <ul style="list-style-type: none"> - dont le chiffre d'affaires/le portefeuille a augmenté - dont le nombre d'employés a augmenté - ayant levé des financements additionnels - dont la portée a augmenté - ayant développé de nouvelles relations partenariales de long terme • Taux de croissance moyen du chiffre d'affaires / du portefeuille • Nombre d'emplois créés ou maintenus • Montant total et moyen de financements additionnels levés • Nombre et % d'acteurs-clés de systèmes économiques locaux ayant adopté des pratiques plus durables • Quantité de CO2 éq. évitées ou séquestrées (% et nombre de tonnes - lorsque pertinent) • Préservation de la biodiversité (indicateur à définir - lorsque pertinent) • Quantité d'eau économisée (% et nombre de litres - lorsque pertinent) 	FP4761 OI4015/ PI3687 OI5951 OI4015	ODD 8 ODD 13 ODD 7 ODD 15 ODD 6
EFFETS Autonomisation des populations vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et % d'utilisateurs de solutions ayant changé leurs pratiques / adopté des pratiques plus durables • Nombre et % d'utilisateurs de solutions ayant amélioré leur activité et situation économique : <ul style="list-style-type: none"> - dont le volume de production a augmenté - dont les coûts de production / dépenses ont diminué - dont le nombre et montant des transactions commerciales ont augmenté - dont le revenu issu de l'activité économique a augmenté - ayant pu mieux absorber un choc • Nombre et % d'utilisateurs de solutions ayant amélioré leur qualité de vie : <ul style="list-style-type: none"> - ont accès à des services de base (énergie, eau propre, assainissement, etc.) - ressentent plus de confort, sécurité, sérénité, etc. 		ODD 1 ODD 2 ODD 8 ODD 1 ODD 13 ODD 1 ODD 6 ODD 7



Crédit photo : iStock

PLAN 2026-2030 STRATÉGIQUE



39 rue Glesener
L-1631 Luxembourg
Tel.: +352 45 68 68 1
ADAImpact.lu