



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes, de la Défense, de la
Coopération et du Commerce extérieur

Direction de la coopération
au développement et
de l'action humanitaire

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

DU SCHÉMA DE DEMANDE DE SUBSIDE APPLICABLE AUX ACCORDS-CADRES ECM EN RÉSEAU (ECM-R)

[Mars 2026]

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
Objectif du document	3
Logique de programme.....	3
Documents complémentaires.....	3
PARTIE 1 — PRÉSENTATION GÉNÉRALE	4
1.1. Le Programme.....	4
1.2. Résumé synthétique du programme (20 lignes).....	4
1.3. Coordonnées et historique de l'ONGD	4
PARTIE 2 — ORIENTATIONS STRATÉGIQUES (6 pages)	5
2.1. Vision et mission du programme ECM porté par l'ONGD.....	5
2.2. Inscription dans la dynamique collective ECM-R.....	5
2.3. Positionnement du programme par rapport au Cadre Sectoriel Partagé (CSP)	5
2.4. Situation de référence du programme	6
PARTIE 3 — LOGIQUE D'INTERVENTION (12 pages).....	8
3.1. Changements auxquels le programme souhaite contribuer	8
3.2. Parties prenantes et dynamiques d'acteurs	9
3.3. Résultats attendus et articulation avec les changements ciblés	10
3.4. Modalités d'intervention	10
3.5. Compétences-métiers mobilisées et dynamique d'évolution	11
PARTIE 4 — APPRENTISSAGE ET DURABILITÉ (3 pages)	13
4.1. Durabilité et pérennité des résultats	13
4.2. Suivi-évaluation.....	13
ANNEXES.....	15
A.1. Matrice d'intervention (format Excel).....	15
A.2. Plan Opérationnel Annuel (format Excel).....	18
A.3. Budget global du programme (format Excel)	19
A.4. Plan d'évaluation (format Excel)	21
A.5. RIB de l'ONGD.....	21

INTRODUCTION

Objectif du document

L'objectif de ce document est d'accompagner les ONGD dans la construction de leurs demandes de financement d'Éducation à la Citoyenneté Mondiale (**ECM**), sur la base du schéma de demande de subsides applicable aux accords-cadres individuels en Réseau (**ECM-R**). Il peut être lu comme un mode d'emploi, mais suffisamment ouvert pour ne pas en faire un carcan pour les ONGD, qui sont invitées à valoriser la spécificité de leurs approches et de leur manière d'agir.

Ce guide est conçu en cohérence avec la grille d'analyse utilisée par le MAE pour l'instruction des demandes : les rubriques du schéma correspondent aux principaux critères d'évaluation.

Le schéma que ce guide vient expliciter vise à structurer une demande de financement ECM portée par une ONGD en cohérence avec le Cadre Sectoriel Partagé (**CSP**) et dans le respect des Conditions générales.

Logique de programme

La logique est bien celle d'un programme : la demande de financement de l'ONGD doit porter une vision, des changements attendus et une logique d'intervention. Au-delà de la réponse aux différentes rubriques du schéma, il est donc attendu que la demande de subsides mette en évidence une logique globale d'intervention reliant les ambitions de changement, les résultats attendus et les modalités d'action envisagées.

Dans cette perspective, l'enjeu est de :

- Déplacer la focale de la description des activités vers les logiques de changement et les dynamiques collectives ;
- Rendre visible la cohérence interne du programme, entre ses objectifs, ses modalités d'intervention et les moyens mobilisés ;
- Valoriser les apprentissages et les dynamiques d'échange avec les autres acteurs du secteur, dans le cadre de la dynamique collective ECM-R ;
- Favoriser un dialogue structuré avec le MAE, dans une logique de programme pluriannuel, fondée sur l'apprentissage et l'adaptation ;
- Montrer comment le programme s'inscrit dans le Cadre Sectoriel Partagé et contribue au renforcement de l'impact de l'ECM au Luxembourg.

Documents complémentaires

En complément de ce guide, le schéma est accompagné de trois documents de référence disponibles sur le site de la Coopération luxembourgeoise et dont la lecture est essentielle avant d'élaborer une demande de subsides :

- Conditions générales ;
- Cadre Sectoriel Partagé (CSP) ;
- Grille d'analyse des programmes (outil de référence du MAE pour évaluer les demandes)
- [en cours d'élaboration] Guide de suivi et évaluation, d'apprentissage et de redevabilité : pour le reporting annuel et final, la définition d'indicateurs, des modèles de tableaux de bord, un canevas pour la capitalisation.

PARTIE 1 — PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.1. Le Programme

Il s'agit ici de donner un nom au programme. Au-delà du nom, il est important que l'ONGD soit en capacité de formuler les spécificités du programme en une phrase ou deux.

1.2. Résumé synthétique du programme (20 lignes)

Le résumé est une synthèse de la logique d'intervention, qui met en lumière :

- Les ambitions de changement portées par le programme ;
- Les résultats attendus ;
- Les moyens envisagés pour y parvenir (ressources humaines, partenariats, modalités, etc.).

Pour rédiger ce résumé, les ONGD peuvent se référer aux Conditions générales qui décrivent ce qu'est une approche programme ECM :

- *« L'approche programme en ECM est une démarche stratégique et de long terme qui vise des changements durables de connaissances, d'attitudes, de compétences et de pratiques citoyennes, à travers un ensemble cohérent d'actions complémentaires, menées avec des partenaires multiples. Elle dépasse la logique d'activités ponctuelles pour s'inscrire dans une trajectoire de transformation sociale. L'approche programme permet de favoriser la coordination entre acteurs, un ancrage dans des contextes multiples, l'apprentissage continu et l'adaptation aux contextes ».*

1.3. Coordonnées et historique de l'ONGD

L'ONGD doit préciser depuis quand elle est agréée par le MAE et active en ECM.

PARTIE 2 — ORIENTATIONS STRATÉGIQUES (6 pages)

2.1. Vision et mission du programme ECM porté par l'ONGD

2.1.1. Quelle est la vision de l'ONGD (quel modèle de société promeut-elle) ?

La vision de l'ONGD correspond à la représentation du monde ou de la société qu'elle souhaite promouvoir à travers son action. C'est l'idéal auquel elle se propose de participer.

Dans cette section, l'ONGD est invitée à présenter brièvement sa vision, en mettant en évidence les valeurs et les transformations sociales auxquelles elle souhaite contribuer.

Il ne s'agit pas nécessairement de reprendre la formulation institutionnelle complète de la vision de l'organisation, mais d'en expliciter les éléments qui sont particulièrement pertinents pour l'action menée en ECM.

2.1.2. Quelle est la mission du programme ECM porté par l'ONGD (quels changements visent l'ensemble de ses actions) ?

La mission du programme décrit la manière dont l'ONGD entend contribuer à sa vision à travers le programme ECM proposé.

Elle permet de préciser :

- les enjeux sur lesquels le programme souhaite agir ;
- les publics concernés ;
- le rôle que le programme entend jouer pour contribuer aux changements recherchés.

2.2. Inscription dans la dynamique collective ECM-R

Les programmes ECM-R sont portés par des ONGD individuelles, mais s'inscrivent dans une dynamique collective structurée visant à renforcer la cohérence et l'impact du secteur ECM au Luxembourg.

Comme le précisent les Conditions générales, les demandes de subsides sont introduites individuellement par les ONGD. Une fois les programmes sélectionnés, le MAE procède à la constitution de groupes ECM-R, réunissant plusieurs organisations dont les programmes présentent des complémentarités thématiques, méthodologiques ou stratégiques.

Ces groupes ont vocation à constituer des espaces de travail et d'apprentissage entre pairs. Ils peuvent notamment permettre :

- L'organisation de rencontres régulières entre organisations ;
- L'identification de thématiques de travail communes en lien avec le CSP ;
- Le partage d'expériences et de pratiques avec le secteur ;
- La réflexion collective sur les enjeux pédagogiques, méthodologiques ou stratégiques de l'ECM.

Dans cette section, l'ONGD est invitée à expliquer comment le programme proposé pourrait s'inscrire dans cette dynamique collective, et en quoi la participation à ces échanges pourrait contribuer à renforcer la qualité, la pertinence ou l'impact de son programme.

2.3. Positionnement du programme par rapport au Cadre Sectoriel Partagé (CSP)

2.3.1. Quel est le positionnement général du programme vis-à-vis du CSP ?

Les Conditions générales rappellent que « *le CSP [...] répond à une double ambition : construire une vision commune du secteur à l'horizon 2035 et renforcer la cohérence des programmes soutenus par le MAE* ».

C'est bien la cohérence entre le programme porté par l'ONGD et le CSP qu'il faut faire apparaître ici, sans reformuler le CSP : il faut rendre visibles les choix et les partis-pris.

L'ONGD est ainsi invitée à préciser l'angle stratégique choisi et les priorités qu'elle se donne.

2.3.2. A quel(s) objectif(s) stratégique(s) du CSP le programme prévoit-il de contribuer ?

Le CSP a défini quatre objectifs stratégiques et des indicateurs communs qui les accompagnent. Il s'agit pour l'ONGD d'expliquer comment elle entend y contribuer :

- A quel(s) objectif(s) stratégiques contribue-t-elle en priorité ? De quelle façon (méthodologique, pédagogique, politique, etc.) ?
- A quels indicateurs contribue-t-elle ? Quelles données s'engage-t-elle à collecter et à communiquer, et dans quelle temporalité (court ou moyen terme) ?
- Comment l'ONGD entend-elle, à travers le programme, contribuer à l'enrichissement des pratiques sectorielles et à la valorisation de l'impact du secteur (participation à des espaces sectoriels, échanges entre acteurs, etc.) ?

Il n'est pas attendu que le programme contribue à l'ensemble des objectifs du CSP. Les choix doivent être explicités.

2.4. Situation de référence du programme

La situation de référence (baseline) du programme décrit l'état initial des publics ou des enjeux concernés avant le démarrage du programme. La baseline permet de décrire avec précision les éléments de contexte sur lesquels on souhaite plus particulièrement intervenir. Cette description doit être claire et précise ; elle doit bien éclairer le champ couvert par le programme, et être aussi documentée que possible.

Dans le cadre d'un programme ECM, l'objectif d'une situation de référence est d'appuyer les ambitions de changement sur une analyse robuste de l'état de la société et des cibles identifiées. Sans elle, le risque est que le programme réponde à des besoins présumés ou des intuitions qui ne permettront pas à l'ONGD de construire des modalités d'intervention efficaces, ni de suivre les effets du programme.

La situation de référence permet de fixer un niveau d'ambition réaliste pour les indicateurs, elle représente le point zéro à partir duquel seront appréciées les évolutions (voir 3.1.1, 4.2 et A.1). Conformément aux Conditions générales, la baseline doit être établie au moment de la demande ou, au plus tard, au cours du premier semestre de la première année de mise en œuvre. Elle doit par ailleurs être établie en complémentarité avec la baseline sectorielle élaborée par le Cercle de coopération des ONGD.

2.4.1. Quels sont les principaux constats qui vous amènent à proposer ce programme ?

Il faudra préciser les points de départ du raisonnement sur lesquelles repose le programme (sur quoi « parie » l'ONGD ?) et les modalités envisagées pour établir la situation de référence (étude, baseline, etc.), qu'elle ait été élaborée ou non avant le démarrage du programme.

2.4.2. Sur quelles données initiales, factuelles et objectives, vous appuyez-vous pour établir la situation de référence ou baseline de ce programme ?

L'établissement de la situation de référence peut être fait en amont de la demande de subsides ou être un objet du programme lui-même.

Il est recommandé de dissocier :

- La situation de référence « macro » : données issues d'études existantes relatives à des enjeux de société sur lesquels le programme souhaiterait influencer (référentiel PISA, études STATEC, etc.) ;

- La situation de référence « micro » : données relatives aux publics-cibles directs et aux activités (sondages, questionnaires, retours d'expérience, etc., réalisés par l'ONGD ou ses partenaires).

Le niveau de précision attendu doit être proportionné aux moyens de l'ONGD.

2.4.3. L'établissement de la situation de référence a-t-il fait émerger des risques ? Si oui, lesquels ? Comment les mitiger ?

Il s'agit ici de décrire de manière synthétique les risques externes (ou « aléas » : contexte politique, géopolitique, etc.) ou internes (ou « vulnérabilités » : capacités et ressources de l'ONGD, des publics-cibles, des partenaires) qui pourraient empêcher le programme d'agir sur la situation de référence. Les moyens d'y remédier doivent être décrits de manière synthétique.

Lien avec la grille d'analyse du MAE

Cette partie contribue à l'évaluation des critères suivants :

- *Le programme démontre un positionnement stratégique clair dans le cadre du CSP.*
- *Le programme explicite sa contribution aux objectifs retenus dans le CSP.*
- *La situation de référence du programme décrit de manière claire et documentée l'état initial sur lequel s'appuie le programme.*
- *Les principaux risques ont été identifiés et des mesures de mitigation adaptées sont prévues.*

PARTIE 3 — LOGIQUE D'INTERVENTION (12 pages)

3.1. Changements auxquels le programme souhaite contribuer

3.1.1. A quels changements souhaitez-vous contribuer grâce à votre programme ?

Dans cette rubrique, il est demandé à l'ONGD de formuler les ambitions de changement portées par le programme, pour construire sur cette base le reste de la logique d'intervention (résultats attendus).

« Les programmes doivent s'inscrire dans la méthodologie définie spécifiquement pour le secteur, en intégrant une logique orientée vers le changement et une gestion axée sur les résultats. Cette approche vise une prise en compte de la complexité et de la dimension systémique des interventions, en accordant une attention particulière aux représentations, aux capacités critiques et à l'engagement citoyen. Elle implique une planification stratégique à moyen terme, reposant sur un cadre d'intervention défini sur toute la durée du programme, permettant d'aligner les interventions sur les objectifs stratégiques du CSP ». (extrait des Conditions générales)

Cette approche place au cœur de la réflexion :

- Le sens de l'action (que veut-on changer et pourquoi ?) ;
- Une temporalité longue, nécessaire à tout processus de changement ;
- Des ambitions positives : au lieu de partir d'une analyse des problèmes ou des besoins, exprimer le désir de changement porté par le programme ;
- Les relations entre acteurs et actrices (désir de changement, freins potentiels, relation de pouvoir, rôle des représentations, etc.).

Les changements souhaités doivent être rédigés de manière descriptive, au présent, pour témoigner d'une situation « idéale » qu'on pourrait observer sur le long terme.

Ils doivent être spécifiques (lieu, groupes concernés, nature du changement), et se référer aux principaux types de changements recherchés en ECM tels que (liste non exhaustive) :

- Améliorer la connaissance ;
- Modifier les représentations ;
- Renforcer l'esprit critique ;
- Créer de la motivation ;
- Générer de l'engagement ;
- Passer à l'action ;
- Changer de comportement durablement ;
- Générer de l'empathie.

Ils peuvent aller au-delà de la temporalité du programme ; le programme doit y contribuer (contribution), pas nécessairement les réaliser (attribution). En revanche, les résultats attendus (à formuler par la suite) doivent être réalisés (attribués) pendant la durée du programme, grâce à la mise en œuvre des activités.

Ils peuvent être organisés par domaines (ex. : domaine éducatif, domaine politique, etc.), par publics (ex. : décideurs et décideuses politiques, salarié.e.s en entreprises, etc.), ou de toute autre manière qui sera jugée pertinente.

En général, 3 à 5 changements suffisent et peuvent être suivis à travers un nombre limité d'indicateurs.

Il faut les lier autant que possible avec la situation de référence (voir 2.4) : le changement représente l'écart entre deux situations séparées dans le temps, et sa description se fait par comparaison entre ces deux situations.

3.2. Parties prenantes et dynamiques d'acteurs

L'objectif est ici d'identifier les parties prenantes (publics-cibles, relais et/ou partenaires) qui peuvent :

- Influencer les changements attendus, positivement ou négativement ;
- Être influencés par ces changements ;
- Constituer des alliés, leviers ou freins à la mise en œuvre du programme.

Elles peuvent influencer les changements recherchés, même si elles ne participent pas directement aux activités.

Exemples de parties prenantes en ECM : partenaires du Sud, acteurs institutionnels, organisations de la société civile, médias, etc.

Plusieurs critères peuvent les caractériser : capacité d'influence, relations entre eux/elles, valeurs, objectifs, intérêt pour le changement (indifférents, porteurs, freins), capacité à agir, etc.

En ce qui concerne les publics-cibles, l'ONGD est invitée à être spécifique, et à bien les caractériser. Par exemple, plutôt que de cibler « les jeunes » comme acteurs de changement, on pourrait dissocier, jeunes en milieu scolaire et hors-milieu scolaire, etc. Cette désagrégation des groupes-cibles doit notamment permettre de mieux suivre leur évolution au cours du programme, et d'observer plus finement la variété de leurs contributions aux changements visés.

Dans le tableau suivant, l'ONGD identifie :

- un nombre limité de parties prenantes clés ;
- leur intérêt pour les enjeux du programme et leur influence/pouvoir d'agir (faible, moyen, fort) ;
- leur positionnement par rapport aux changements attendus (allié, neutre, réticent, opposant) ;
- les principes d'interaction envisagés (dialogue, alliance, plaidoyer, information, contournement, etc.).

Matrice des parties prenantes [à remplir dans le format Excel disponible sur le site du MAE]

Partie prenante	Public-cible, relais et/ou partenaire ?	Intérêt pour les enjeux du programme <i>(Faible, moyen, fort)</i>	Influence/ Pouvoir d'agir <i>(Faible, moyen, fort)</i>	Positionnement à l'égard des changements attendus <i>(Allié, Neutre, Réticent, Opposant)</i>	Stratégie d'interaction <i>(Dialogue, alliance, plaidoyer, information, contournement, etc.)</i>

3.2.1. Y a-t-il des acteurs et actrices que vous aimeriez associer, mais qui vous paraissent « hors d'atteinte » ?

L'ONGD identifie, le cas échéant, les acteurs ou institutions qu'elle souhaiterait associer au programme mais dont la mobilisation peut s'avérer difficile.

Elle précise brièvement :

- pourquoi ces acteurs sont importants ;
- les obstacles identifiés ;
- les stratégies envisagées (dialogue, partenariat progressif, relais intermédiaires, etc.).

3.2.2. Concernant les acteurs potentiellement bloquants, quels risques font-ils peser sur le programme ? Comment les mitiger ?

L'ONGD identifie les principaux acteurs ou facteurs susceptibles de freiner la mise en œuvre du programme (réticences institutionnelles, résistances culturelles, contraintes organisationnelles, etc.).

Elle précise, de manière synthétique, les mesures envisagées pour anticiper ou atténuer ces risques.

3.2.3. Existe-t-il des interactions entre ces parties prenantes ? Lesquelles ?

L'ONGD précise, si pertinent, les principales interactions entre les parties prenantes identifiées (alliances existantes, tensions, relations hiérarchiques, complémentarités). L'objectif n'est pas de produire une analyse exhaustive, mais de démontrer une compréhension des dynamiques d'acteurs.

3.3. Résultats attendus et articulation avec les changements ciblés

3.3.1. Pour contribuer aux changements ciblés, quels sont les résultats concrets que le programme vise à atteindre ?

Il s'agit ici d'identifier les principaux résultats attendus, formulés comme des états observables à l'issue de la mise en œuvre du programme. L'ONGD peut se les attribuer.

Ils contribuent directement à la concrétisation des changements visés mais présentent un niveau d'ambition moins important, plus concret et opérationnel. Les résultats attendus témoignent de bénéfices directement imputables aux activités du programme, qui concernent un ou plusieurs publics-cibles. En ECM, cela se traduit par une complexification des représentations, l'acquisition de compétences, l'évolution de connaissances, une plus grande adhésion à des valeurs, etc. Ils renvoient à ce que les publics cibles ont appris, découvert, renforcé.

Leur nombre est généralement compris entre 3 et 5. Ils doivent être objectivés par des indicateurs.

La justification de ces résultats est attendue dans la rubrique suivante.

3.3.2. Sur quels raisonnements l'ONGD s'appuie-t-elle pour penser que ces résultats contribueront aux changements ciblés ?

Cette rubrique vise à expliciter les hypothèses de travail collectives et les mécanismes du changement sous-jacents. La question est : pourquoi ce que l'ONGD met en place contribuera au changement ? Il n'est pas attendu ici de reformuler les résultats, mais d'expliquer pourquoi et dans quelles conditions ils sont susceptibles de contribuer aux changements visés.

Au même titre que les changements et les résultats, les hypothèses doivent faire l'objet d'un suivi tout au long du programme.

3.4. Modalités d'intervention

Les modalités d'intervention renvoient aux principales manières d'agir mobilisées par le programme, susceptibles d'être combinées entre elles et d'évoluer au cours de la mise en œuvre.

3.4.1 De quelles modalités relève le programme ?

L'ECM englobe des modalités d'intervention variées et complémentaires, dont les principales sont rappelées dans le tableau ci-dessous. L'ONGD doit décrire brièvement (dans le tableau ou dans un texte l'accompagnant) comment ces modalités sont mobilisées dans le cadre du programme en le reliant à des enjeux de mise en œuvre de l'ECM au Luxembourg (par exemple : volonté d'inscrire les publics dans des parcours durables, structurer des groupes de multiplicateurs, etc.).

Il est important de justifier vos choix, y compris lorsque vous décidez de ne pas couvrir une modalité.

	OUI	NON	Justifiez votre choix.	Pour quel(s) résultat(s) ?
La sensibilisation				
La formation				
Le plaidoyer				
La recherche				
La mobilisation				

3.4.2 Comment ces modalités s'articulent-elles entre elles (enchaînement, complémentarités, etc.) ?

Il s'agit ici pour l'ONGD de montrer comment les modalités d'intervention choisies s'inscrivent dans la logique d'intervention ECM globale, comment elles se renforcent les unes les autres pour contribuer aux changements visés.

Il est possible d'expliquer par exemple comment des pratiques de recherche vont pouvoir nourrir des actions de plaidoyer, ou comment la sensibilisation va pouvoir nourrir la mobilisation. L'articulation peut aussi être décrite autour d'enjeux comme l'engagement, le passage à l'action ou la modification des représentations.

3.5. Compétences-métiers mobilisées et dynamique d'évolution

3.5.1. Quelles sont les compétences mobilisées ?

Il s'agit ici de rendre visible les ressources humaines envisagées pour la mise en œuvre du programme, en volume et en qualité.

Les ressources humaines doivent donc être présentées par compétences-métiers, afin de mieux planifier et visibiliser l'articulation des différentes compétences qui composent ces ressources. Elles désignent les capacités (savoirs, savoir-faire, savoir être) nécessaires à la mise en œuvre du programme ECM (pédagogie, coordination, suivi, apprentissage, plaidoyer, etc.).

Il est entendu qu'il ne s'agit pas d'évaluer des personnes, de vérifier des prérequis, ou de valider des parcours professionnels. Ces questions relèvent de la souveraineté de chaque ONGD.

Le tableau ci-dessous est un support pour identifier les fonctions nécessaires à la mise en œuvre du programme. Il peut être complété par des éléments narratifs synthétiques.

Compétences-métiers	Exemples	Nombre de personnes et ETP par personne
Coordination	<i>Coordination du programme Coordination des bénévoles Coordination d'un groupe de travail Etc.</i>	
Ingénierie pédagogique et andragogique	<i>Création de modules de formation Création d'outils pédagogiques Etc.</i>	
Animation	<i>Animation de formations Animation en milieu scolaire Facilitation de rassemblements collectifs Etc.</i>	
Communication	<i>Alimentation des réseaux sociaux Création de visuels Relations presse Etc.</i>	
Plaidoyer	<i>Élaboration d'argumentaires politiques Relations avec les élu.e.s Etc.</i>	
Accompagnement	<i>Suivi et appui à un petit groupe de personnes ciblées de manière perlée/récurrente (classe par exemple) Coaching d'un groupe de jeunes Etc.</i>	
Apprentissage	<i>Gestion du suivi-évaluation et du reporting Démarches de capitalisation</i>	

Compétences-métiers	Exemples	Nombre de personnes et ETP par personne
	<i>Animation d'ateliers/workshops internes liés au suivi du projet Etc.</i>	
Autres (à compléter le cas échéant)		
Nombre total de personnes et d'ETP		

3.5.2. Est-ce que des ajustements sont à prévoir ? Quelles compétences seront acquises ou davantage développées au cours du programme ? Et selon quelles modalités ?

Les compétences-métiers peuvent être déjà présentes au sein de l'ONGD ou se construire progressivement, notamment à travers des dynamiques de formation et d'apprentissage. En parallèle du tableau, des éléments de projection ou d'évolution peuvent donc d'ores et déjà être renseignés : ajustements à prévoir, renforcement via des échanges entre pairs, besoins de formation identifiés, recrutements, etc.

Lien avec la grille d'analyse du MAE

Cette partie contribue à l'évaluation des critères suivants :

- Les changements visés sont clairement formulés et cohérents avec le positionnement stratégique du programme.*
- Les parties prenantes sont identifiées et leur rôle dans la logique d'intervention est explicité.*
- Les résultats attendus sont clairement définis et contribuent de manière cohérente aux changements visés.*
- La cohérence entre changements, résultats, modalités et moyens est démontrée.*
- Les modalités retenues sont adaptées aux publics visés et proportionnées à la durée du programme.*
- Les compétences et ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme sont disponibles ou un plan d'évolution est prévu.*
- Un plan opérationnel annuel structuré est défini et cohérent avec la logique d'intervention.*

PARTIE 4 — APPRENTISSAGE ET DURABILITÉ (3 pages)

4.1. Durabilité et pérennité des résultats

La durabilité est un facteur d'apprentissage et de redevabilité important : pour que le changement soit réel, il est important que les résultats et effets d'un programme perdurent. Ainsi, cette durabilité doit être envisagée en amont du programme.

La durabilité du programme s'apprécie en observant la persistance, ou du moins, la capacité à perdurer, des effets positifs qui lui sont totalement ou partiellement imputables.

4.1.1. Comment le programme incite-t-il à une continuité ?

Par exemple : appropriation par les publics, intégration dans des pratiques existantes, inscription dans des dynamiques locales ou institutionnelles.

4.1.2. Quels sont les facteurs (thèmes choisis, modalités d'intervention, publics ciblés, etc.) qui sont favorables à la durabilité du programme ?

4.1.3. Avez-vous identifié des acteurs et actrices relais qui pourraient avoir la capacité de prolonger certaines activités après la fin du programme ?

Il est entendu que cette rubrique porte sur la durabilité des résultats et des dynamiques générées par le programme, et non sur la pérennité institutionnelle ou financière de l'ONGD.

4.2. Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un processus continu de collecte et de traitement d'informations. C'est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation. Il doit être mené en continu tout au long du programme comme une activité interne et intégrée à l'exécution d'une action.

Il vise à assurer une redevabilité envers le MAE, mais aussi à favoriser la prise de recul et l'apprentissage des ONGD (dimension « capitalisation »). Il permet également à l'ONGD de visualiser où elle en est dans l'atteinte de ses résultats, en offrant une lecture régulière de la progression vers les objectifs fixés. Il permet également d'alimenter le reporting annuel du programme, ainsi que l'évaluation externe (réalisée par un prestataire externe qui aura besoin des données collectées et des analyses réalisées dans le cadre du suivi-évaluation).

Le suivi-évaluation permet de renseigner la « performance » opérationnelle du programme, et aussi les effets qu'il génère. Pour cela, un cadre de suivi doit être défini, et un plan d'évaluation doit être présenté en annexe du schéma (cf. Annexe A.4.).

4.2.1. Vous exposerez ici votre plan de suivi, en remplissant le tableau suivant.

L'ONGD doit présenter un plan de suivi, en remplissant le tableau ci-dessous. Chaque niveau de suivi doit être renseigné :

- la contribution du programme aux objectifs du CSP et aux indicateurs sectoriels afférents ;
- la contribution aux changements visés par le programme ;
- l'atteinte des résultats attendus.

Pour chaque champ de suivi, les outils, la fréquence et les responsabilités de collecte et d'analyse des données sont détaillées par indicateur.

Matrice de suivi [à remplir dans le format Excel disponible sur le site du MAE]

Champ de suivi* <i>(contribution au CSP, changements, résultats)</i>	Indicateurs	Outils de collecte et d'analyse des données	Fréquence de collecte et d'analyse des données

Lien avec la grille d'analyse du MAE

Cette partie contribue à l'évaluation des critères suivants :

- La durabilité du programme est intégrée à sa conception et explicitée de manière opérationnelle.*
- Un dispositif de suivi structuré est défini et permet d'apprécier l'évolution des résultats dans le temps.*
- Des indicateurs SMART permettent le suivi du programme et sont cohérents avec les indicateurs d'impact du CSP.*
- Le plan d'évaluation est proportionné au programme et intègre les obligations prévues.*

ANNEXES

A.1. Matrice d'intervention (format Excel)

Inspirée du cadre logique, cette modélisation de la logique d'intervention permet de synthétiser les différents niveaux de la planification du programme, afin de contribuer significativement aux ambitions de changement énoncées.

Les **changements** visés représentent la finalité de l'action. Ils sont formulés dans une logique de contribution, et non d'attribution directe au programme.

Les **résultats** attendus représentent une étape concrète vers les changements visés, et sont le produit des activités mises en œuvre. Il s'agit de dispositifs, structures, ressources ou dynamiques organisées que le programme met en place, et non des changements observés chez les publics ni des impacts sectoriels. Ces résultats constituent des conditions nécessaires aux changements attendus, sans les garantir. Par exemple : des parcours éducatifs inscrits dans la durée, des réseaux de multiplicateurs formés, des dynamiques de plaidoyer structurées, des ressources pédagogiques rendues accessibles, etc. Un même résultat ou une même modalité d'intervention peut contribuer à plusieurs changements, et inversement.

Les **activités** envisagées pour atteindre ces résultats seront présentées par la suite dans le Programme Opérationnel Annuel (POA).

Les **indicateurs** (IOV) proposés doivent être SMART :

- **Spécifique** : clair et précis, évitant les termes vagues, il répond aux questions : qui ? Quoi ? Pourquoi ?
- **Mesurable** : Il doit être possible de mesurer ou d'observer son avancement et de déterminer s'il a été atteint. Il répond à la question : comment saurons-nous que le changement s'est produit ? Il peut s'agir de données quantifiables (une quantité, un chiffre) ou observables (présence ou absence d'une qualité, d'une caractéristique).
- **Atteignable** : le suivi de l'indicateur et l'obtention des données doivent être réalisables avec les ressources disponibles. Est-ce que cela est réalisable compte tenu des contraintes du projet ?
- **Réaliste** : l'indicateur est aligné sur les objectifs et pertinent pour l'organisation ou le programme. Il répond à la question : est-ce que cela a du sens par rapport à nos ambitions ?
- **Temporellement défini** : une échéance spécifique est fixée. Il répond à la question : quand ce changement doit-il avoir eu lieu ?

Ils peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs. Ils sont obligatoires au niveau des résultats attendus et des changements visés. On compte généralement entre 2 et 4 indicateurs par résultat attendu, et entre 1 et 3 par changement visé. Les sources de vérification doivent préciser où se trouvent les données nécessaires au renseignement des indicateurs.

Ils doivent aussi être liés aux indicateurs définis dans le CSP :

- « La mesure d'impact sectorielle s'effectue en lien direct avec les indicateurs d'impact définis dans le CSP. L'alimentation de ces indicateurs repose soit sur une collecte de données directes (par exemple via des enquêtes auprès des publics cibles), soit sur l'agrégation d'indicateurs objectivement

vérifiables (IOV) issus des différents programmes. A cet effet, les ONGD doivent veiller à intégrer, dès la conception de leurs interventions, des indicateurs alignés sur le CSP, afin d'en permettre l'agrégation et l'analyse à l'échelle sectorielle ». (extrait des Conditions générales)

Certains changements, notamment en matière de représentations ou d'engagement citoyen, peuvent être suivis à l'aide de « marqueurs de progrès » permettant d'observer des évolutions qualitatives chez les publics. Ces marqueurs peuvent compléter les indicateurs quantitatifs. Là où les IOV permettent de mesurer des résultats atteints, les marqueurs de progrès permettent de suivre des évolutions progressives dans les attitudes, les pratiques ou les dynamiques d'engagement des publics.

Matrice d'intervention [à remplir dans le format Excel disponible sur le site du MAE]

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)				Sources de vérification
	Libellé de l'indicateur	Situation au démarrage du programme	Situation année 3	Situation année 5	
Changements					
C1 : Changement visé					
C1 – IOV1					
C1 – IOV2					
...					
C2 : Changement visé					
C2 – IOV1					
C2 – IOV2					
...					
C3 : Changement visé					
C3 – IOV1					
C3 – IOV2					

...						
Résultats						
R1 : Résultat attendu [Changements auxquels le résultat R1 contribue]						
R1 – IOV1						
R1 – IOV2						
...						
R2 : Résultat attendu [Changements auxquels le résultat R2 contribue]						
R2 – IOV1						
R2 – IOV2						
...						
R3 : Résultat attendu [Changements auxquels le résultat R3 contribue]						
R3 – IOV1						
R3 – IOV2						
...						

A.2. Plan Opérationnel Annuel (format Excel)

Le Plan Opérationnel Annuel (POA) est décrit dans les conditions générales :

- « Tout en bénéficiant d'une flexibilité accrue dans la mise en œuvre, les ONGD sont tenues d'appliquer des principes de gestion rigoureuse de programme, en se dotant en interne d'outils adaptés de planification, de suivi et de pilotage. À ce titre, un plan opérationnel annuel (POA) doit être élaboré, qui sera révisé et discuté avec le MAE chaque année dans le cadre d'une réunion de consultation. Le POA est un document de planification qui traduit la stratégie du programme en actions concrètes. Il sert de feuille de route aux ONGD pour organiser, suivre et piloter la mise en œuvre du programme. Les ONGD sont libres d'adapter le POA en cours de la mise en œuvre du programme ».

Le POA doit donc être construit comme document de planification et de pilotage qui présente l'ensemble des activités que l'ONGD souhaite mettre en œuvre pour atteindre les résultats visés dans la logique d'intervention du programme. S'il peut être établi année par année, une perspective pluriannuelle est encouragée, afin de tirer pleinement parti de la possibilité de conduire des actions inscrites dans la durée. Le POA peut être révisé à tout moment, sans accord préalable du MAE, ce qui garantit une adaptation continue aux réalités du terrain et aux évolutions du contexte

POA [à remplir dans le format Excel disponible sur le site du MAE]

Code programme	Activités	Catégorie (sensibilisation, formation, plaidoyer, recherche, mobilisation)	Responsable(s)	Public-cible(s)	2026		Observations (continue, report, nouvelle)
					Semestre 1	Semestre 2	
R1.A1.							
R1.A2.							

A.3. Budget global du programme (format Excel)

Pour les besoins de la procédure d'engagement des crédits budgétaires, le MAE attend une planification financière par année sur toute la durée du programme.

A.3.1. Dépenses du programme

« Les dépenses du programme peuvent être considérées comme éligibles à partir de la date de démarrage du programme indiquée sur la convention de coopération. Les frais de conception du programme ne sont éligibles que jusqu'à la date de soumission du dossier de demande de subside et ne le sont donc plus au démarrage du programme ». (extrait des Conditions générales)

A.3.1.1. Acquisition de prestations de services

a) Frais liés à l'organisation des activités

Ces frais comprennent :

- Les frais postaux et de communication : inclut les frais d'envoi (toutes-boîtes et autres éléments d'auto-promotion non-éligibles) et de télécommunications liés au programme ;
- Les frais de transport de matériel : inclut les frais de transport de matériel (par ex. pour une exposition) pour le compte du programme. Les frais de déplacement et de parking des représentants de l'ONGD hors transport de matériel ne sont pas éligibles ;
- La location d'espaces/salles : inclut les frais de location d'espaces (salle de conférence, auditorios, etc.) pour des activités d'ECM ;
- Les frais d'impression et de médias : inclut des frais d'agences graphiques pour la réalisation de documents ou d'autres médias (film, enregistrement, photos) relatifs au programme. Les coordonnées bancaires de l'ONGD ne doivent pas figurer sur les supports produits lors du programme soumis (sauf si celles-ci sont nécessaires à la réalisation de l'activité).

b) Expertise externe ponctuelle

Inclut des frais de consultance liés aux activités du programme, des rémunérations pour des conférenciers ou autres intervenants, etc. Cette ligne budgétaire ne peut servir à financer des intervenants externes qui mettront le programme en œuvre pour le compte de l'ONGD.

c) Les frais de voyage des partenaires du Sud

Inclut d'éventuels frais d'avion, de séjour et de per diem des personnes-ressources venant de l'international pour le compte du programme. Sont exclus les frais de route des collaborateurs de l'ONGD au Luxembourg ainsi que leurs per diem et frais de parking.

Les ONGD sont encouragées à utiliser les chambres disponibles dans la Maison des ONGD pour les personnes venant de l'international pour le compte du programme.

d) Les frais de voyage du personnel ECM

Les visites de terrain du personnel ECM en charge du programme sont éligibles, à condition que ces visites soient pertinentes pour la réalisation du programme et dûment définies et détaillées au niveau de la demande de subside. Les frais de voyage (vols en classe affaire exclus), d'hébergement, de transport sur place et de repas sont éligibles. Le montant annuel maximal de ces visites est fixé à 3.000,00 € par ONGD (part MAE + part ONGD). Les dépenses au-delà du montant seuil pourront être éligibles au remboursement dans le cadre des frais administratifs. À noter que ce montant sera non cumulable en cas de non-utilisation une année donnée. Les montants budgétés mais non utilisés pour des raisons indépendantes de la volonté des ONGD seront transférables à une/des autre(s) rubrique(s). Les missions en dehors du Luxembourg ne peuvent pas être considérées comme des missions d'identification de programmes ECM, et ne sont donc pas éligibles dans le cadre des frais de conception.

A.3.1.2. Ressources humaines

a) Frais de personnel

L'ONGD peut intégrer dans le budget d'un programme d'ECM les frais du personnel au prorata du temps effectivement consacré à des tâches contribuant à la mise en œuvre du programme. Elle doit préciser, dans le schéma, les compétences-métiers de ressources humaines mobilisées. Une marge d'indexation peut être prévue.

b) Frais de formation

Formations au Luxembourg : Les frais d'inscription à des formations ECM pour le personnel au Luxembourg sont éligibles au cofinancement et à inclure dans la ligne budgétaire des frais de formation. Ces frais d'inscription ne sont pas soumis à un montant annuel maximal fixe.

Déplacements internationaux : Les frais de déplacements européens/internationaux pour le personnel ECM, autres que les visites de terrain, sont éligibles au cofinancement et à inclure dans la ligne budgétaire des frais de formation. Sont considérés comme déplacements pertinents les formations, visites de travail et événements à l'étranger qui permettent au personnel ECM :

- De développer ou approfondir des compétences professionnelles directement liées à leur travail ECM et pour lesquelles aucune formation de qualité n'est offerte au Luxembourg ;
- D'actualiser et d'élargir des connaissances sur une thématique adressée directement dans le cadre des programmes ECM ;
- De faire du réseautage et de se connecter avec des initiatives directement impliquées dans les changements/résultats visés par les programmes ECM.

Les frais d'inscription, les frais de voyage (vols en classe affaire exclus), les per diem et les frais de séjour dans le cadre de ces déplacements sont éligibles au cofinancement et à imputer à la ligne budgétaire dédiée aux frais de formation, à condition que ces frais soient effectivement pertinents pour la mise en œuvre du programme ECM.

Le MAE se réserve le droit d'exclure un déplacement du budget cofinancé s'il n'est pas directement lié au travail d'ECM de l'ONGD ou si les frais d'inscription aux formations sont disproportionnés.

Les attestations de formation et les rapports de mission de ces déplacements sont à inclure dans les rapports qui sont à remettre au MAE. Les rapports de mission expliciteront clairement comment les acquis de la mission seront mis à profit dans les programmes ECM.

Les frais d'inscription aux formations ne sont pas soumis à un montant annuel maximal fixe. Le montant annuel maximal des inscriptions (autres qu'aux formations) et des déplacements (frais de voyage, per diem et frais de séjour) est fixé à 1.500,00€ par ONGD (part MAE + part ONGD) et pourra être utilisé par une ou plusieurs personnes de l'ONGD en charge de la mise en œuvre des programmes ECM. Les montants budgétés mais non utilisés, sont transférables à une/d'autre(s) rubrique(s), mais ils sont non cumulables en cas de non-utilisation durant une année donnée.

A.3.1.3. Acquisition de matériel et équipements de bureau pour l'ECM

Inclut le matériel de bureautique, p. ex. papier, stylos, enveloppes, nécessaire pour le programme ECM, ainsi que d'éventuels équipements informatiques, à justifier.

A.3.2. Imprévus

Les imprévus sont optionnels et ne peuvent pas dépasser un maximum de 5 % du budget prévu.

A.3.3. Dépenses d'encadrement

A.3.3.1. Frais de conception

Inclut les frais encourus pour l'identification et la formulation du programme (sauf les missions d'identification sur le terrain qui ne sont pas éligibles au cofinancement). À noter que les frais de

conception sont par définition éligibles avant la date de début du programme. Cette ligne ne peut en aucun cas servir à financer un éventuel prochain programme.

A.3.3.2. Frais d'audit

Les dépenses d'audit sont éligibles jusqu'à la date de remise du rapport final. Se référer aux Conditions générales pour les cas où un audit est obligatoire.

A.3.3.3. Frais d'évaluation

Se référer aux Conditions générales pour les cas où une évaluation est obligatoire

Lien avec la grille d'analyse du MAE

Cette annexe contribue à l'évaluation des critères suivants :

- Le budget est cohérent avec les activités prévues et les moyens nécessaires à la mise en œuvre du programme.*
- Le budget est conforme aux conditions générales en vigueur. Il précise les coûts liés aux ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du programme, dans une proportion raisonnable par rapport aux autres dépenses.*

A.4. Plan d'évaluation (format Excel)

Les Conditions générales précisent que « le plan d'évaluation peut contenir :

- *Des évaluations internes, externes, mixtes, par les pairs ;*
- *Des évaluations annuelles, à mi-parcours, finales ;*
- *Des évaluations thématiques, méthodologiques, d'activités, etc. ;*
- *Des évaluations d'aspects spécifiques de la logique d'intervention ;*
- *Des évaluations impliquant une ou plusieurs ONGD ;*
- *Etc.*

Le plan devra préciser le calendrier de ces évaluations, leur budget estimé, leurs objectifs et les critères d'évaluation retenus. [...] Dans une perspective d'apprentissage collectif, les ONGD cofinancées s'engagent à produire une capitalisation en sus des évaluations, à la diffuser gratuitement et partager leur expérience ».

Au-delà du tableau, c'est la démarche propre à l'ONGD et à la volonté de garantir la qualité d'exécution du programme qui doivent être valorisées, et notamment l'articulation entre suivi-évaluation, apprentissage et capitalisation pour en ajuster les orientations et l'efficacité.

« Le plan d'évaluation décrit la manière dont les ONGD entendent planifier le processus d'évaluation de leurs actions afin d'en tirer des leçons et améliorer leurs pratiques, dans une perspective d'apprentissage. Il précise aussi en quoi il contribue à un apprentissage collectif pour le secteur au-delà du programme, dans une perspective de capitalisation ». (extrait des Conditions générales)

Pour nourrir son plan d'évaluation, l'ONGD peut donc déjà identifier les questions auxquelles le suivi-évaluation pourrait lui permettre de répondre. Par exemple : parmi nos pratiques, lesquelles souhaitons-nous observer et améliorer ? comment organiser le partage d'information et la réflexion sur ces pratiques au sein de notre organisation et avec nos partenaires ? Ou, sur les méthodes pédagogiques en milieu scolaire : quels effets produisent-elles ? comment nos publics ont-ils évolué sur telle thématique ? grâce à quels leviers ? qu'est-ce qui nous a freiné ?

A.5. RIB de l'ONGD