

NOTE DE CADRAGE 2025

PHASE PREPARATOIRE 2025 EN VUE DE LA RESTRUCTURATION DU SECTEUR SENS/ED

CERCLE DES ONGD & DELEGATION ONGD SENS/ED

VERSION FINALE DU 22 JANVIER 2025



TABLE DES MATIERES

1. Introduction	2
2. Objectifs pour l'année de transition 2025	3
3. Organisation et pilotage des travaux en 2025	3
3.1.1 Prérequis	3
3.1.2 Pilotage politique et stratégique	4
3.1.3 Force de travail	5
3.1.4 Modalités de décision	5
3.1.5 Composition et articulation des organes	6
4. Stratégie de mise en oeuvre pour atteindre les objectifs	7
4.1 Etapes préliminaires	7
4.2 MISE EN ŒUVRE DE LA PHASE DE « STRUCTURATION DU SECTEUR »	7
4.2.1. CHANTIER A : Développer une vision sectorielle de moyen terme (horizon 2035) ...	7
A. Construire un Cadre SECTORIEL PARTAGE (CSP)	7
B. Développer la culture de l'impact et de l'évaluation	8
4.2.2. CHANTIER B : Réviser le cadre institutionnel et opérationnel du secteur - facilitation et animation	9
A. Définir une structure transitoire pour le secteur et l'articulation entre les organes	9
B. (Re)définir les missions du Cercle et les moyens nécessaires à l'animation du secteur	9
4.2.3. CHANTIER C : Renforcer et préparer les ONGD en SENS/ED en vue de la période post 2025.....	10
A. Mener des projets pilotes pour nourrir les programmes 2026 - 2030	10
B. Accompagner la montée en compétences des Organisations et des personnes	11
C. Mettre en place les conditions nécessaires au démarrage des programmes 2026 – 2030	11
4.2.4. CHANTIER D : Renforcer la visibilité et l'attractivité du secteur	12
A. La maison des ONGD	12
B. Un évènement sectoriel public.....	12
4.3 Perspectives : Des programmes quinquennaux « pilotes »	13
5. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE 2025	13

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de la restructuration du secteur sensibilisation/éducation au développement (SENS/ED) souhaitée par la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du ministère des Affaires étrangères du Luxembourg (MAE/DC), et à la suite d'un processus de travail et de dialogue amorcé en avril 2024, le ministère a demandé au Cercle et aux ONGD actives en SENS/ED de lui soumettre une note de cadrage pour le 16 décembre 2024, afin de justifier l'utilisation de fonds de la ligne SENS/ED pour l'année 2025. Lors des échanges du 18 novembre 2024 entre le Cercle, la délégation des ONGD actives en SENS/ED, et le MAE, le ministère avait confirmé la disponibilité d'un budget de 1.600.000€ pour cette année de transition.

Cette note de cadrage définit des outputs clairs pour l'année 2025 ; elle précise le cadre de travail, les acteurs et organes, ainsi que leurs rôles et responsabilités, l'utilisation prévue des ressources (qui fait quoi avec quels moyens), le calendrier de l'année et fait ressortir des points d'attention et de vigilance. Elle ne couvre pas le travail qui sera réalisé par le secteur à partir de 2026, qui fera l'objet d'une note conceptuelle dédiée, remise au MAE fin mars 2025. Certaines des pistes investiguées en 2025 trouveront néanmoins leur prolongement à partir de 2026.

L'année 2025 représentera donc une année de transition, d'expérimentation et de projection en vue d'un fonctionnement sectoriel renouvelé à compter de 2026.

Dans ce document, nous, c'est-à-dire le Cercle et les ONGD actives en SENS/ED, définissons la manière dont nous comptons mener cette année transitoire, en vue de la restructuration du secteur et du démarrage début 2026 d'une phase de programmation quinquennale (2026 – 2030). Nous noterons ici que dans nos derniers échanges avec le MAE, nous avons eu la confirmation que l'annonce officielle concernant l'allocation de ces fonds serait faite lors de la réunion du groupe de travail GT MAE – ONGD du 19 décembre 2024, soit après réception et instruction de la note de cadrage par le ministère. Des amendements de cette note de cadrage se poursuivront en janvier 2025.

Le Cota a facilité le processus d'élaboration et accompagné la rédaction de cette note. Au vu du calendrier très resserré pour mettre en œuvre cet appui, la participation effective des ONGD s'est limitée à l'atelier du 27 novembre 2024, animé en présence d'une trentaine de personnes représentant une majorité d'organisations actives en SENS/ED.

Les travaux se sont également appuyés sur les résultats de l'étude menée par le Cota en 2023, qui avait directement impliqué tout le secteur, ainsi que sur une partie des éléments proposés par les ONGD (via la taskforce/délégation) dans la proposition intitulée « Le Luxembourg, acteur clé de l'Éducation à la citoyenneté mondiale en Europe – Proposition des acteurs du secteur de la sensibilisation et de l'éducation au développement », et sur les orientations définies par le MAE en octobre 2024 à la suite de cette proposition du secteur.

La dynamique de travail a été positive et constructive, malgré le peu de temps disponible pour la production de cette note de cadrage. Les étapes de travail implémentées sont présentées en annexe.

2. OBJECTIFS POUR L'ANNEE DE TRANSITION 2025

Nous appréhendons l'année 2025 comme l'année « 0 » du secteur rénové. Elle sera une année de transition, qui devra permettre la mise en place d'un secteur repensé et d'un fonctionnement nouveau. Pour cela, nous nous donnons les objectifs suivants :

- 1. Développer une vision sectorielle de moyen terme (horizon 2035)**
 - Construire un cadre sectoriel partagé
 - Développer la culture de l'impact et de l'évaluation
- 2. Réviser le cadre institutionnel et opérationnel du secteur**
 - Définir une structure transitoire pour le secteur et l'articulation entre les organes qui la composent
 - (Re)définir les missions du Cercle et les moyens nécessaires à l'animation du secteur
- 3. Renforcer et préparer les ONGD actives en SENS/ED en vue de la période post 2025**
 - Mener des projets pilotes pour nourrir les programmes 2026 - 2030
 - Accompagner la montée en compétences des organisations et des personnes
 - Mettre en place les conditions nécessaires au démarrage des programmes 2026 – 2030
- 4. Renforcer la visibilité et l'attractivité du secteur – Maison des ONGD**
 - La Maison des ONGD
 - Un évènement sectoriel public

3. ORGANISATION ET PILOTAGE DES TRAVAUX EN 2025

Les objectifs mentionnés ci-dessus seront atteints à travers la mise en œuvre de la phase de « restructuration du secteur » qui correspond à un projet en soi, et la mise en œuvre de projets pilotes à définir.

Les nombreux chantiers menés en 2025 et qui sont détaillés dans cette note nécessiteront une force de travail et des instances de décision *ad hoc*. Le secteur aura besoin d'un dialogue continu avec le MAE, ainsi que de toutes les forces vives et de toutes les organisations impliquées en SENS/ED, qu'elles aient bénéficié de projets annuels jusqu'à 2024, qu'elles soient en accord-cadre et/ou mandat, ou qu'elles soient non-financées à ce jour, et nouvellement entrantes dans le secteur. Nous veillerons à l'implication des ONGD humanitaires.

Nous allons mener les activités dans le cadre de la phase de restructuration de manière à la fois efficace et pragmatique, en veillant à une bonne utilisation des ressources. Selon le type de chantier (stratégique ou opérationnel) et son degré d'internalisation par rapport aux membres du Cercle (internalisé, semi-externalisé ou externalisé), le niveau de compétences ou d'expertise requis, ainsi que les parties prenantes impliquées varieront. La mobilisation de l'expertise existante au sein des ONGD est essentielle à la mise en œuvre de la phase de « restructuration du secteur » et des projets pilotes.

3.1.1 PREREQUIS

Le secteur a compris le souhait du ministre que les ONGD travaillent davantage ensemble et fassent davantage en commun. Une organisation en programmes communs, entraînant une

diminution du nombre de programmes cofinancés par le MAE, sera donc visée lors des travaux de réorganisation. L'idée d'un programme unique, discutée à plusieurs reprises depuis le début du processus, ne sera pas poursuivie, car elle sous-tend de nombreuses difficultés techniques, administratives et financières. Toutefois, un cadre commun sera mis en place, rassemblant toutes les ONGD autour d'une vision partagée et d'une série d'indicateurs d'impact communs.

Par ailleurs, quelques préalables qui semblent faire consensus entre les ONGD, le Cercle et le MAE seront pris en compte lors de la restructuration du secteur.

Ne pas être juge et partie

Dans les futurs organes et mécanismes qui seront développés, les ONGD et le Cercle ne veulent pas être juges et parties. Concrètement, nous ne voulons pas devoir décider du financement et de la qualité d'un programme. Cela dévierait nos missions et notre position au sein du secteur et pourrait créer des rapports malsains entre nos organisations respectives.

Maintenir les ONG comme acteurs indépendants et importants de la SENS/ED/ECM

Les ONGD doivent rester les premiers acteurs impliqués dans l'élaboration des projets et actions de sensibilisation/éducation au développement/éducation à la citoyenneté mondiale (SENS/ED/ECM), car elles sont proches des réalités de leurs partenaires (dans les pays du Sud global) et de la population du Luxembourg. Elles ont et peuvent développer les capacités et compétences nécessaires pour réaliser ce travail de terrain. Elles doivent pouvoir maintenir leur indépendance et expertise dans la conception et la mise en œuvre de leurs actions, tout en s'engageant à œuvrer pour l'atteinte de résultats et d'objectifs qui seront développés en commun.

Conserver la diversité des acteurs

La diversité du monde ONG luxembourgeois est l'une de ses forces ; pousser la logique de « concentration » trop loin nuirait à cette diversité, et notamment aux plus petites organisations.

Nous souhaitons que chaque ONGD garde une marge d'initiative propre, y compris en matière de plaidoyer, en ayant par exemple la possibilité de piloter seule, avec ses spécificités, une partie d'un ou plusieurs programmes communs (cf. chapitre 4).

3.1.2 PILOTAGE POLITIQUE ET STRATEGIQUE

Dans l'attente d'une structuration plus claire du secteur, qui sera davantage détaillée dans la note conceptuelle attendue par le MAE pour fin mars 2025, il sera nécessaire de mettre en place dès janvier 2025 **un comité de pilotage de transition (CPT)**, qui pilotera l'exercice politique et stratégique de restructuration du secteur.

Ce comité assurera la coordination de l'exercice stratégique 2025 et sera notamment en charge de :

- Définir son périmètre de compétences et ses propres modalités de prises de décision validés par l'assemblée générale du Cercle ;
- Rédiger les termes de référence/fiches de mission relatives aux différents chantiers ;
- Donner des inputs aux groupes de travail et arbitrer selon son périmètre de compétences ;
- Définir les modalités d'accès aux financements (investissement ressources humaines dans le comité de pilotage de transition et les groupes de travail, fonds programmatique) ;
- Définir les critères d'accès au financement des projets pilotes 2025 et émettre des recommandations aux ONGD ;

- Répondre directement aux organes décisionnels du Cercle (conseil d'administration **(CA)**/assemblée générale **(AG)**).

Le comité de pilotage de transition sera composé de personnel du secrétariat du Cercle, de représentants des ONGD (en veillant à être représentatif de leur diversité)¹ et d'experts thématiques et méthodologiques. Le MAE sera partie prenante, en fonction de l'agenda et des différentes étapes du processus. Les personnes impliquées dans le CPT (10 au maximum) seront à la fois représentatives des enjeux propres au secteur et auront des compétences stratégiques, politiques et méthodologiques adaptées. Le CPT désignera un coordinateur/une coordinatrice qui pourrait être le/la responsable ECM du Cercle.

Ce comité est l'organe central pour la phase de transition en 2025. Il sera potentiellement remplacé par un autre organe élargi à d'autres acteurs à partir de 2026, en devenant un comité multi-acteurs **(CMA)**. Cela pourrait s'envisager une fois que le montage institutionnel sera clarifié, pour atteindre un bon compromis entre robustesse décisionnelle et fonctionnelle, et flexibilité administrative. Pour certains des chantiers que le CPT supervisera en 2025, il sera sans doute nécessaire de s'appuyer sur des prestations externes.

3.1.3 FORCE DE TRAVAIL

Pour mettre en œuvre la phase de « structuration du secteur », le comité de pilotage de transition sera appuyé au niveau opérationnel par un ou plusieurs groupes de travail **(GT)**, composés de représentants des ONGD et de permanents du Cercle. Ces groupes sont à créer, mais pourraient repartir de groupes existants tels que le GedeV.

Nous veillerons à ce qu'ils soient à la fois adaptés aux nouveaux enjeux et représentatifs de la diversité des organisations (thématiques couvertes, taille de l'organisation, équilibre entre ONGD anciennement en projets annuels et ONGD en accords-cadres, etc.). Ce(s) groupe(s) de travail n'aura(ont) pas de pouvoir décisionnel, et il sera essentiel de ne pas les démultiplier, pour être aussi efficient que possible.

3.1.4 MODALITES DE DECISION

Le Cercle reste l'organisation représentative des ONGD. Le comité de pilotage de transition agira donc sous l'encadrement du CA (mandaté par son assemblée générale). Les groupes de travail qui seront créés et animés au cours de l'année 2025 seront encadrés par le CPT. L'existence et le mandat de ce comité sont transitoires, jusqu'à ce que la nouvelle structure du secteur se mette en place à partir de 2026.

Chaque espace de travail définira ses propres modalités de prises de décision au sein de son périmètre de compétences. Les modalités de redevabilité de tous ces espaces seront clarifiées, dans un schéma au sein duquel le CPT aura un rôle central, avec des pouvoirs qui lui seront délégués afin de faciliter certaines décisions, et répondra aux organes décisionnels du Cercle (CA/AG). Une matrice décisionnelle « souple », à l'image de l'année transitoire, sera à développer pour chaque type de décision.

Les décisions stratégiques et politiques relatives à l'évolution du secteur seront *in fine* prises par le MAE, sur la base des réflexions proposées par les ONGD, dans la note conceptuelle notamment. Un tableau récapitulatif reprenant toutes les actions à mener en 2025, et détaillant les rôles et responsabilités, est présenté en section 6.

¹ Nous allons notamment veiller à l'équilibre entre « grandes » et « petites » structures, entre anciens projets annuels et accords-cadres, entre ONGD « spécialistes » de la SENS/ED et nouvelles entrantes ou ONG humanitaires, etc.

3.1.5 COMPOSITION ET ARTICULATION DES ORGANES

Trois types d'organes collaboreront donc en 2025 pour la restructuration du secteur : **le CPT, les GT et les instances du Cercle**. Les organes ad hoc temporaires précédemment créés pour répondre à des enjeux précis (taskforce pour élaborer et remettre la proposition, entre avril et juillet 2024 ; délégation des ONGD actives en SENS/ED pour discuter de la proposition avec le MAE et élaborer la note de cadrage, entre septembre et décembre 2024) seront dissous, pour laisser la place à un comité qui, bien que transitoire, sera plus institutionnalisé.

Chaque groupe de travail sera piloté idéalement par un binôme composé d'un membre du CPT et d'un permanent du Cercle. Cela permettra que chaque GT soit en lien direct avec le CPT, que le CPT ait une vue d'ensemble des travaux des GT, et cela permettra également de s'appuyer sur l'expertise et la force de travail du Cercle.

Le CPT coordonnera la mise en œuvre de la phase de « restructuration du secteur », à ce titre il rédigera des fiches de mission pour chaque chantier et les attribuera aux groupes de travail. Ceux-ci nourriront les travaux et proposeront du contenu, qui sera débattu et éventuellement amendé en CPT. Certains chantiers et/ou documents finaux devront ensuite être validés par le MAE.

Avant le dépôt des projets pilotes au MAE pour validation, ils seront soumis au CPT pour analyse au niveau technique et émission de recommandations aux ONGD.

Afin que les travaux débutent rapidement et dans un cadre clair, nous veillerons à ce que la composition du CPT et des GT soit arrêtée et validée pour fin janvier 2025 au plus tard.

4. STRATEGIE DE MISE EN OEUVRE POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS

La stratégie de mise en œuvre envisagée pour mener à bien l'année de transition 2025 sera pragmatique (amorcer la rénovation du secteur sans se donner des ambitions irréalisables) et itérative (certaines étapes de travail se clarifieront après réalisation de l'étape précédente, et il sera parfois nécessaire de réenvisager certaines options posées si elles se révèlent inadaptées). La mise en œuvre de cette année transitoire demandera donc à la fois de suivre les balises et points de repères fixés dans cette note et de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité.

4.1 ETAPES PRELIMINAIRES

Dès début janvier, trois étapes préliminaires seront réalisées :

1. Composer et valider le comité de pilotage transitoire (CPT)
2. Préciser et valider les modalités d'accès aux financements pour 2025
 - **Expertise des ONGD investies dans la phase de « restructuration du secteur »** : un budget géré par le Cercle serait accessible sur une modalité souple à définir ;
 - **Projets pilotes** : financement directement depuis le MAE, à chaque ONGD impliquée dans un projet pilote;
 - **Accompagnement à l'élaboration des programmes 2026 – 2030** : un budget programmatique géré par le secrétariat du Cercle, et accessible sur demande, à des conditions précises.
3. Rédiger et communiquer les fiches de missions des chantiers de la phase de « restructuration du secteur » à destination des GT.

4.2 MISE EN ŒUVRE DE LA PHASE DE « STRUCTURATION DU SECTEUR »

Rappel de l'objectif : le secteur SENS/ED est restructuré en vue du démarrage début 2026 d'une phase de programmation quinquennale (2026 – 2030).

4.2.1. CHANTIER A : DEVELOPPER UNE VISION SECTORIELLE DE MOYEN TERME (HORIZON 2035)

A. CONSTRUIRE UN CADRE SECTORIEL PARTAGE (CSP)

Afin de se projeter en tant que secteur mais aussi pour augmenter la cohérence, la qualité et l'impact des actions menées, nous nous doterons d'un **cadre sectoriel partagé** (CSP). Celui-ci définira une vision à 10 ans pour le secteur, ainsi que sa mission.

Pour définir cette vision et cette mission, le secteur commencera par réinterroger son objet. Que fait-il et pourquoi est-il financé : sensibilisation, éducation au développement ou ECM² ? Il s'agira

² Possibilité de s'inspirer de travaux récents : l'argumentaire pour l'ECSI du groupe de concertation ECSI (éducation à la citoyenneté et la solidarité internationale) de l'AFD <https://www.afd.fr/fr/ressources/le-role-essentiel-de-leducation-la-citoyennete-et-la-solidarite-internationale-synthese> et/ ou de la note stratégique ECM de la DGD belge <https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/2024-05/Note-strategique-Education-citoyennete-mondiale.pdf>

de comprendre les différences³, de clarifier la terminologie employée et de faire des choix. Cet exercice s'appuiera sur les cadres existants, notamment les ODD et la Déclaration de Dublin.

Notre vision et mission seront complétées d'objectifs stratégiques et pédagogiques, ainsi que de cibles stratégiques et probablement de thématiques prioritaires. Ces thématiques prioritaires pourraient être développées à travers des clusters thématiques⁴, qui pourraient rassembler les organisations actives sur un même sujet (une organisation pouvant participer à plusieurs clusters) ayant trait aux relations et enjeux internationaux/globaux. Ces clusters pourraient aussi être envisagés par public cible.

Ils pourraient être à la fois une déclinaison du CSP (niveau « sous-sectoriel ») et des espaces d'action concrets, visant à assurer cohérence et complémentarité entre les ONGD impliquées. La réflexion autour des clusters alimentera les travaux de structuration pour la période 2026 - 2030 (vers des projets pilotes ou des programmations collectives).

Le cadre sectoriel partagé délimitera donc le périmètre dans lequel les programmes SENS/ED/ECM des ONGD pourraient être financés à partir de 2026. Il sera formalisé rapidement, car il sera la base de la suite de la redéfinition du secteur.

Dans la mesure du possible, il serait préférable que le nouveau cadre sectoriel partagé n'implique pas de devoir modifier la Loi. La participation du MAE à ces travaux permettra d'y être vigilant.

B. DEVELOPPER LA CULTURE DE L'IMPACT ET DE L'EVALUATION

À travers le choix de l'objet identifié pour le secteur, la définition et la justification d'une mission et de priorités communes, nous allons répondre à la question suivante : quel changement voulons-nous atteindre à moyen terme, ou à quels changements voulons-nous contribuer activement par le biais de nos actions de SENS/ED/ECM ?

Nous définirons des indicateurs sectoriels communs d'effet et d'impact pour suivre la contribution à ces changements souhaités, ainsi que les chemins et marqueurs de progrès pour s'en approcher. L'enjeu ne sera pas d'avoir beaucoup d'indicateurs, mais plutôt d'identifier les bons, c'est-à-dire des indicateurs de portée réellement sectorielle, témoignant de changements tangibles, et qui soient documentables de manière objectivement vérifiable. Nous établirons un état des lieux pour définir des baselines qui alimenteront les travaux en 2026.

Au-delà de la définition et du suivi d'indicateurs d'effet et d'impact pour le secteur, chaque ONGD devra également entrer dans la culture de la mesure des effets et de l'impact. Nous allons nous assurer que la façon de construire les futurs programmes et les outils de suivi et d'évaluation soient cohérents et nous permettent de nous renforcer en la matière et d'appliquer ce travail de mesure. Pour cela, les travaux menés par le Cota en 2023 et 2024 représentent une base de travail avancée, que nous allons faire « atterrir » et mettre à jour. Nous allons également veiller à

³ Il est important de comprendre ce que fait actuellement le secteur pour voir d'où l'on part et confirmer l'importance du défi à relever. En insistant sur la grande disparité des approches et/ou pratiques, on pourra amorcer la réflexion sur la durée de l'accompagnement à géométrie variable qui sera nécessaire à l'appropriation du cadre par toutes les ONG qui auront souhaité y contribuer. L'étude menée par le Cota en 2023 et 2024 donne des informations utiles à ce sujet.

⁴ Par clusters, nous entendons des lieux d'échanges, de rencontres qui regroupent plusieurs ONG autour d'un objet commun (thématique ou public cible) et qui pourraient donner lieu à des synergies et/ou projets concrets tels que des projets pilotes ou des programmes en commun. La définition des clusters thématiques pourraient se faire sur base du mapping de la révision méthodologique, réalisé en début 2024 par le secteur SENS/ED, ou listing à faire en janvier 2025.

ce que les organisations les moins avancées puissent suivre le mouvement, et trouver le bon niveau d'ambition pour que le suivi-évaluation soit réaliste et fonctionnel pour tous.

4.2.2. CHANTIER B : REVISER LE CADRE INSTITUTIONNEL ET OPERATIONNEL DU SECTEUR - FACILITATION ET ANIMATION

A. DEFINIR UNE STRUCTURE TRANSITOIRE POUR LE SECTEUR ET L'ARTICULATION ENTRE LES ORGANES

Une fois le cadre sectoriel partagé défini, nous allons identifier la/les structures qui gouvernera/ont et animera/ont le secteur à partir de 2026, mais aussi les critères de construction des futurs programmes pluriannuels⁵, leur articulation au CSP – possiblement via des clusters - et leur processus d'instruction et de validation.

Sans préjuger des débats qui vont être menés et des décisions qui seront prises durant le premier quadrimestre 2025, nous proposons en annexe une structure provisoire qui fait la synthèse des réflexions partagées lors de l'atelier du 27 novembre avec un nombre important d'ONGD, et des discussions antérieures.

Il s'agit d'un embryon de réflexion, qui sera débattu et pourra être totalement revisité si nécessaire. Les différentes entités, leur nom, leur positionnement et les relations entre elles seront définis et explicités. Néanmoins, ce schéma offre une première illustration des idées qui ont émergé dans le dialogue avec les ONGD, et met en évidence les premiers organes qui nous semblent importants pour la structuration post-2025.

B. (RE)DEFINIR LES MISSIONS DU CERCLE ET LES MOYENS NECESSAIRES A L'ANIMATION DU SECTEUR

En accord avec la nouvelle structure sectorielle qui sera élaborée, nous allons (re)définir et clarifier les missions du Cercle et les moyens nécessaires à la réalisation de ces missions, ainsi qu'à l'animation du secteur (instances et organes adaptés, rôles et responsabilités, cadre réglementaire et financier, ressources humaines, etc.).

Des organes et fonctions seront à renforcer ou à créer pour la bonne exécution de ces missions. Le pôle ECM, si retenu, sera renforcé. Nous allons notamment réinterroger la pertinence du Gedev, et si cet espace est maintenu, nous allons redéfinir ses missions, objectifs, mode de fonctionnement et d'animation.

Nous allons mener une réflexion du même type sur un potentiel groupe de travail centré sur la communication et la visibilité du secteur, et sur le niveau d'expertise en SENS/ ECM que le Cercle détiendrait à moyen terme. Ainsi, en complément d'un potentiel pôle ECM renforcé, un pôle étude/innovation pourrait être réfléchi et créé.

⁵ Par exemple : thématiques, en commun ou pas, garanties/audit administratifs et financiers des ONGD porteuses des programmes, montant financier minimum et maximum octroyé, etc.

4.2.3. CHANTIER C : RENFORCER ET PREPARER LES ONGD EN SENS/ED EN VUE DE LA PERIODE POST 2025

A. MENER DES PROJETS PILOTES POUR NOURRIR LES PROGRAMMES 2026 - 2030

Définition

Par la notion de « projet pilote », nous nous référons à un projet qui offre la possibilité de proposer, créer, explorer, sortir du cadre, innover, tester de nouvelles idées ou solutions. Un projet pilote comprend un temps important d'analyse et d'évaluation et donne lieu à une démarche de capitalisation, permettant d'exploiter les leçons apprises.

Un projet pilote peut porter sur une action, un contenu ou sur une méthode (gouvernance, gestion administrative, financement, etc.). Ainsi, dans cette période de restructuration, de nouveaux outils pourraient faire l'objet d'une phase test à travers un projet pilote, en vue d'un passage à l'échelle si le succès est rencontré. Il pourrait notamment s'agir d'approches, de méthodes et d'outils visant à atteindre plus d'impact.

Pour éviter de tomber dans une sorte « d'injonction à innover », nous considérons également la possibilité que certains de ces projets ne soient pas des projets « pilotes » à proprement parler, mais de « simples » projets structurants, visant par exemple à développer une « bonne » pratique déjà présente au sein du secteur, en la faisant passer à l'échelle.

Différents niveaux et plusieurs temporalités de projets pilotes sont envisagés pour 2025 :

- Des projets pilotes orientés « méthodologie »

Des projets pilotes seront possibles en 2025 et seront pensés, réalisés, capitalisés et socialisés sur une courte période. Cela représentera une occasion de tester de nouvelles expériences de projets en commun, où les compétences et expertises seront mutualisées.

Nous souhaitons dans un premier temps nous concentrer sur de « petits » projets pilotes, dont l'exercice d'analyse et la capitalisation seront terminés pour la mise en oeuvre des nouveaux programmes. Par ailleurs, de premiers éléments d'analyse sont déjà disponibles pour la construction de ces derniers.

- Projets de capitalisation

Il s'agira ici d'identifier des projets ou expériences passés dont la capitalisation serait utile pour nourrir les programmes 2026 – 2030 et de réaliser ces démarches. Le secteur SENS/ED dispose en effet d'une longue expérience de terrain, qui mériterait d'être davantage capitalisée et valorisée. Pour les ONGD souhaitant se lancer dans ce type de capitalisation, un mapping des expériences utiles et une méthodologie spécifique pourraient être élaborés début 2025 à travers un GT ; une formation en méthodes de capitalisation aura lieu également. On pourra ici prendre appui sur des acteurs confirmés en la matière, tels que le F3E ou le Ciedel.

- Projets thématiques

Si des ONGD le souhaitent et en vue de nourrir de possibles programmes thématiques, de courts projets pilotes portant sur une thématique précise pourraient être développés durant le premier quadrimestre 2025. Cette option peut être intéressante pour regrouper rapidement des acteurs sous un dénominateur commun clair et déjà maîtrisé.

Financement et gouvernance

Une partie de la ligne SENS/ED sera dédiée à ces projets pilotes, pour couvrir les ressources humaines, la formation des praticiens et la mise en oeuvre des activités. Une condition d'accès à

ce financement sera de partager les enseignements issus des démarches de capitalisation de ces projets pilotes avec le secteur, sous des modalités à définir. Les modalités d'introduction des projets pilotes, la grille des critères d'appréciation et les montants octroyés seront définis par le CPT début 2025, et le financement sera établi entre le MAE et le chef de file du « groupement » d'ONGD portant le projet pilote. Nous suggérons les points d'attention suivants pour le choix de ces projets :

- Le projet doit être porté par plusieurs ONGD ;
- Il devrait porter sur un sujet novateur (contenu et/ou méthodologie) ;
- Les ONGD porteuses doivent s'engager à le capitaliser et à le socialiser en un premier temps au plus tard en juillet 2025 même si le projet n'était pas totalement terminé et continuait pendant le deuxième semestre 2025 (afin que les leçons apprises puissent être intégrés dans les nouveaux programmes) ;
- Les montants disponibles doivent être clarifiés ;
- Les éléments devant figurer dans le dossier de demande doivent être précisés ;
- La procédure pour introduire la demande pourrait être la suivante : soumission au CPT, recommandations émises par celui-ci, validation et financement par le MAE.

Lors des travaux de restructuration du secteur et de la réflexion sur le cadre des nouveaux programmes, nous allons également réfléchir aux critères et modalités encadrant les projets pilotes tels qu'ils pourront exister dans les programmes pluriannuels à partir de 2026 : par ONGD, en consortium, au niveau du Cercle, du secteur, etc. En fonction du niveau et de la temporalité, les objectifs et la nature des projets pilotes pourraient être différents.

B. ACCOMPAGNER LA MONTEE EN COMPETENCES DES ORGANISATIONS ET DES PERSONNES

Les orientations méthodologiques envisagées induisent une importante montée en compétences des personnes et des organisations. Les ONGD seront formées aux nouvelles méthodologies et à l'utilisation des outils afférents et un accompagnement plus poussé pour les ONGD qui en auront besoin sera envisagé. D'autre part, si le passage de la SENS/ED à l'ECM est acté, il sera nécessaire de former les praticiens à ce nouveau cadre conceptuel.

C. METTRE EN PLACE LES CONDITIONS NECESSAIRES AU DEMARRAGE DES PROGRAMMES 2026 – 2030

Sur base du cadre sectoriel partagé et de la nouvelle structuration du secteur, nous allons adapter la méthodologie de construction des programmes et systèmes de suivi-évaluation, afin que ceux-ci puissent être introduits dès septembre 2025 pour un démarrage au 1^{er} janvier 2026.

Il s'agira notamment d'adapter et de valider la nouvelle méthodologie proposée par le Cota et de construire des outils de suivi-évaluation adaptés. Les documents de référence (canevas de demande de subsides, canevas de reporting, etc.) seront produits ou ajustés, et il sera nécessaire que le MAE fasse évoluer en parallèle son cadre réglementaire, notamment les conditions générales.

De plus, si le secteur devait s'orienter, même partiellement, vers des programmes communs portés par des consortia, il faudrait construire les modalités juridiques de ces montages. Nous proposons, à ce stade, que l'instruction des programmes communs (qui seraient vraisemblablement au nombre de 6 ou 7) soit réalisée par le MAE, sur base de recommandations soumises par le CPT en 2025 et ultérieurement par le comité qui le remplacera.

Deux options pourraient ensuite être envisagées : un cofinancement direct du MAE envers chaque ONGD engagée dans le programme commun, ou un cofinancement direct du MAE envers le chef de file du programme commun, qui assurerait ensuite la rétrocession aux autres ONGD impliquées dans le programme commun. Ces options seront investiguées pour qu'un arbitrage soit rendu ; à ce titre, l'expérimentation des projets pilotes communs, en 2025, pourrait livrer des enseignements utiles. Dans tous les cas, les modalités de reporting technique et financier seront claires et permettront de bien dissocier la responsabilité de chaque organisation de celle du collectif et/ou de l'ONGD cheffe de file.

En complément de ce travail technique, il sera nécessaire de former les organisations à l'utilisation de ce nouveau cadre et d'appuyer son appropriation par le Cercle et les praticiens du secteur. Pour cela nous repartirons du rapport final et de la méthodologie rénovée proposés par le Cota au printemps 2024, avec une réflexion « à double sens » : l'étude peut influencer sur la restructuration du secteur, et la restructuration du secteur clarifiera les orientations méthodologiques à conserver, ajuster, etc.

Enfin, il faudra veiller à ce que les moyens financiers de la ligne SENS/ED soient maintenus, afin d'accompagner cette restructuration dans sa phase d'application en 2026.

4.2.4. CHANTIER D : RENFORCER LA VISIBILITE ET L'ATTRACTIVITE DU SECTEUR

A. LA MAISON DES ONGD

Bien qu'étant financée sur une autre ligne budgétaire, la maison des ONGD fait partie intégrante de la démarche de rénovation du secteur SENS/ED. Elle accueillera le CITIM, le Cercle et les ONGD qui le souhaitent. Sur la base des souhaits et besoins des ONGD, elle a vocation à devenir une vitrine pour le secteur de la solidarité internationale au Luxembourg, avec un espace suffisant pour accueillir ceux qui souhaitent rejoindre ce bâtiment comprenant des bureaux, un centre d'information, une salle d'activités pédagogiques, une salle de conférence, des salles pour les réunions de travail, etc.

Un groupe de travail ad hoc du Cercle, intégrant les ONGD humanitaires, a été activé début décembre 2024 afin d'établir une feuille de route et des actions à mener pour préparer ce dossier en vue de sa réalisation. Un bâtiment est déjà identifié et un sondage sera organisé afin de connaître les besoins et l'intérêt actuels des ONGD pour une telle maison. Pour mars 2025, le Cercle enverra le projet complet de maison des ONGD au MAE pour validation.

L'exercice de restructuration du secteur, notamment la façon dont les collaborations et synergies entre ONGD et avec le Cercle vont se structurer, permettra de définir quel type de bâtiment et surtout quels types d'aménagements et d'organisation interne à ce bâtiment seront nécessaires pour un fonctionnement harmonieux entre parties prenantes, en accord avec le nouveau mode de fonctionnement du secteur. Il y a donc une réelle opportunité et un intérêt de lier ces deux chantiers.

B. UN EVENEMENT SECTORIEL PUBLIC

A l'image de *Lët'z Cooperate*, organisé en 2023, nous envisageons un événement sectoriel public (fin 2025 ou début 2026) destiné à marquer une étape importante dans le processus complexe de rénovation du secteur. Cet événement permettra de visibiliser le secteur, de montrer son dynamisme et son attractivité, et d'attirer un public non averti. Le format de cet événement reste à définir, mais il pourrait s'agir d'un rassemblement annuel ou bisannuel, mettant en valeur une

campagne thématique et/ou un sujet donné, via des événements tels que des conférences, débats, etc. et en incluant un volet culturel.

4.3 PERSPECTIVES : DES PROGRAMMES QUINQUENNAUX « PILOTES »

Nous considérons les futurs programmes quinquennaux (2026-2030) comme des programmes « pilotes », en ce sens qu'ils nécessiteront des adaptations et ajustements, dus au fait que la restructuration du secteur initiée en 2025 devra se poursuivre tout au long de la période quinquennale à venir.

Les changements envisagés sont tels que ces programmes seront nécessairement des espaces pour continuer à tester et s'approprier de nouvelles méthodologies, de nouvelles façons de travailler et de nouvelles pratiques : baseline, suivi-évaluation systématisé, éventuels clusters & consortia, etc.

Il nous semble essentiel de pouvoir évaluer les nouveaux fonctionnements à mi-parcours (2028) et d'autoriser l'ajustement en cours de route (sous des conditions claires et bien définies). Nous devons prévoir également une évaluation finale du nouveau cadre sectoriel avec des possibilités de révision de ce cadre si cela s'avère nécessaire.

Le rythme de croisière du secteur renouvelé ne pourra donc s'envisager qu'à partir de la seconde phase de programmation quinquennale (*cf. expérience belge depuis l'Arrêté royal de 2016*). Pour autant, des indicateurs d'impact sectoriels seront fixés en début de programme 2026 - 2030 et devront être évalués à la fin, malgré les réorientations et ajustements éventuels en cours de route.

5. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE 2025

Une année de transition ne permettra sans doute pas de rénover totalement le secteur. Néanmoins, nous avons conscience de la nécessité de faire évoluer nos pratiques et nous avons également conscience des attentes du MAE. Nous sommes disposés à faire le maximum pour que cette année de transition marque un pas en avant significatif dans la réorganisation du secteur.