

**PLAN STRATEGIQUE
& PROGRAMME
2023-2026**

DU CERCLE DES ONGD

Table des matières

I. Introduction : pourquoi ce document, étapes de conception et méthodologie, ambition du Cercle à moyen terme.....	3
a. Les différentes étapes de travail	4
II. Le Cercle aujourd’hui : principaux constats	5
III. Les balises à moyen/long terme : vision, mission, fonctions	7
IV. Les axes stratégiques à l’horizon 2026 : identification et développement.....	8
a. Des axes stratégiques aux résultats.....	10
V. Vers une nouvelle logique d’intervention	14
a. Comparaison avec la logique d’intervention précédente	15
b. Précondition : représentations que les membres se font du Cercle	16
c. Développement de la nouvelle logique d’intervention	17
d. Articulation entre les résultats et les domaines d’action du Cercle	22
e. Points d’attention pour la mise en application du plan stratégique résultats	23
VI. Cadre logique 2023-2026	24
a. Matrice d’analyse des risques.....	24
b. Cadre logique	26

I. Introduction : pourquoi ce document, étapes de conception et méthodologie, ambition du Cercle à moyen terme

Dans la lignée de 2019, le Cercle s'apprête à soumettre un plan et un budget pluriannuel pour la période 2023-2026 en accord avec ses organisations membres et la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire. Ceci lui permettra de mieux planifier, exécuter, faire le suivi de sa mission tout en allégeant le travail administratif d'un tel processus. La planification pluriannuelle permet une réelle mise en œuvre de l'approche GAR – Gestion Axée sur les Résultats. Et le Cercle structure et développe, depuis maintenant 2 ans, son action en vue d'atteindre des résultats clairement définis.

Il est important **d'améliorer les activités du Cercle et de dégager des pistes d'actions innovantes et de qualité dans le cadre de sa mission**. L'objectif consiste à améliorer la qualité de l'offre de service du Cercle auprès de ses membres dans le cadre de son plan stratégique 2023-2026, en adaptant ses différents domaines d'actions aux besoins et préoccupations de ses organisations membres. Ce qui, de fait, permettra aux membres/au secteur ONGD d'améliorer leurs pratiques et leur impact social.

Fort des réflexions, outils et réalisations de ces dernières années, l'équipe de salariés et le CA du Cercle ont entamé un processus de travail inclusif et participatif afin d'ouvrir de nouvelles pistes et orienter la stratégie et le nouveau programme d'action du Cercle.

Dans le cadre de la définition de ses objectifs pour les cinq prochaines années, le Cercle s'est ressaisi des résultats de son étude de base – baseline 2021 – sur le secteur de la solidarité internationale au Luxembourg¹. En relation à la mission et au rôle du Cercle, cette enquête avait évalué les besoins de ses membres mais également leurs attentes en évolution. L'approche retenue pour l'étude, qui consiste à s'intéresser au niveau de satisfaction des membres quant aux activités du Cercle, ainsi qu'à l'adéquation aux besoins et attentes de ses membres et à la cohérence des activités avec les missions imparties, a permis d'interroger le cœur des activités du Cercle et d'identifier les besoins et attentes futures à apporter aux ONGD dans le présent programme.

Début 2022, le Cercle a également organisé avec des membres ONGD actifs de l'AG, du CA et de l'équipe, une réflexion autour d'une vision commune pour faire émerger les futures axes stratégiques du Cercle, en lien avec ses missions. 18 participants ont pris part à cet atelier, facilité par une consultante externe. Ensuite, des ateliers ont été organisés avec un consultant externe du bureau d'études associatif Cota (Belgique) et l'équipe pour élaborer la stratégie et la logique d'intervention 2023-2026 du Cercle. Une première présentation du processus de réflexion et des propositions élaborées au cours des ateliers ont été discutées avec le MAEE le 8 juillet.

Cette proposition de cadre stratégique a par après été présentée à un focus group (7 personnes) composé de quelques membres ayant participé au premier atelier stratégique et des membres externes « critical friends » pour obtenir un regard « externe » sur la logique d'intervention élaborée en équipe. Les propositions du focus group ont été intégrées dans la version finale qui a été validée par le CA avant d'être présentée et validée par l'Assemblée générale du 27 septembre 2022.

Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin. L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

¹ Cette étude de base a été réalisée en décembre 2021 avec Parrësia asbl auprès de 70 ONG.

a. Les différentes étapes de travail

Atelier 1

Avec les membres - juin 2022 Faire émerger des idées, des pistes de réflexion, pour définir les axes stratégiques du Cercle, en lien avec ses missions, pour les 5 prochaines années

- Identifier et partager un récit commun en revisitant notre histoire commune de la solidarité internationale
- Identifier ce qui émerge aujourd'hui dans le monde en développant la carte des tendances
- Identifier les changements pour le Cercle à partir de ces tendances
- Trouver les défis à relever par le Cercle les 5 prochaines années et qui constituent les axes stratégiques du plan 2023-2026

Atelier 2

Avec l'équipe - juin 2022 Elaboration de la stratégie et de la logique d'intervention 2023-2026

- Prioriser les axes stratégiques issues de l'atelier avec les membres
- Développer la compréhension que propose l'équipe du Cercle de ces axes
- Identifier une première structuration pour la logique d'intervention, en croisant les axes stratégiques et les métiers du Cercle
- Définir une projection commune à 5 ans

Atelier 3

Avec l'équipe - juillet à novembre 2022 Finalisation de la stratégie et de la logique d'intervention

2023-2026

- S'approprier et affiner les propositions de logique d'intervention élaborées
- Valider une logique d'intervention (Objectif spécifique + résultats)
- Imaginer des activités pour opérationnaliser cette logique d'intervention, en tenant compte de la Baseline 2022

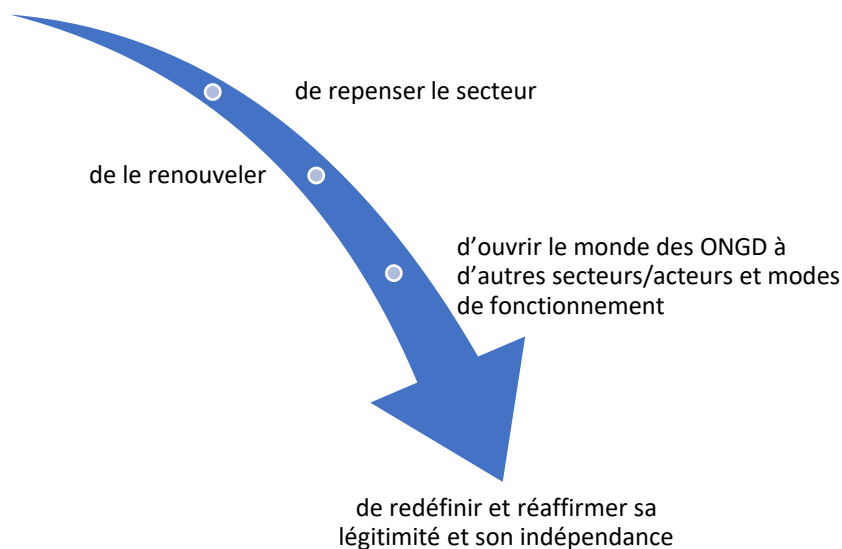
II. Le Cercle aujourd'hui : principaux constats

Au fil des réflexions collectives, et notamment lors du premier atelier de réflexion, des constats partagés entre les membres, le CA et les permanents ont été formulés. Ces constats ont amené avec eux un message clé : le Cercle est un interlocuteur de choix pour les ONGD luxembourgeoises, et son soutien est précieux. Il peut accompagner le secteur dans sa nécessaire transition vers d'autres façons d'agir et de se positionner.

Principales observations et défis résultants des ateliers de réflexion

Qualité de la relation/ pertinence de l'offre du Cercle	<p>L'étude de base 2021 a relevé que la grande majorité des organisations sondées ont le sentiment que leurs besoins sont identifiés par le Cercle et pris en compte dans le plan stratégique précédent. La représentation du Cercle que se font ses membres est construite, dans une large mesure, sur la qualité de la relation que la plateforme entretient avec eux. L'appréciation des membres s'est révélée positive par la grande majorité des organisations (86%), notamment concernant la qualité d'écoute et la transparence dont fait preuve le Cercle à leur égard. Cela met en évidence la vision commune des organisations, celle d'une plateforme à l'écoute, compétente dans l'exercice de ses fonctions et dans son rôle de représentation de ses membres.</p>
La cohérence de l'offre du cercle	<p>L'étude souligne que les activités d'augmentation des capacités organisées par le Cercle, comme les formations, les déjeuners-échanges ou les échanges autour des bonnes pratiques répondent prioritairement aux besoins des grandes, voire des moyennes ONGD. Les petites ONGD participent essentiellement aux activités d'appui-conseil.</p> <p>D'après les résultats d'enquête, les groupes de travail sont très peu connus des ONGD, et ce, par toutes les catégories de structures.</p> <p>Les ONGD ont en général une perception positive (70%) des actions transversales de représentation menées par le Cercle et des efforts fournis par la plateforme en la matière.</p> <p>A la lumière de ces résultats, les nouveaux défis du Cercle consistent à diversifier les dispositifs afin de répondre aux besoins hétérogènes de ses membres. Une attention particulière devra être accordée aux petites ONGD, notamment concernant les offres de formations et leur participation aux groupes de travail.</p>
La posture de ses membres	<p>Les participants ont exprimé leur volonté d'ouverture des ONGD vers d'autres acteurs et secteurs d'activités.</p> <p>Certaines organisations membres sont dans une phase de remise en question et d'autres seraient à questionner quant à leurs pratiques. Le Cercle pourrait responsabiliser certaines organisations pour qu'elles s'impliquent, participent et co-crée avec d'autres.</p> <p>Les membres ont une force de proposition nécessaire pour faire avancer le secteur.</p>
Besoin de changement et volonté de faire autrement	<p>Les participants de l'atelier du 3 juin (équipe et membres du Cercle) ont exprimé avec sincérité et des émotions leur lassitude actuelle. Ils ont identifié la nécessité d'un vrai besoin de changement. Ils ont la volonté d'oser penser et agir différemment, de tester et d'expérimenter de nouvelles méthodologies et dynamiques créatives, sans avoir peur de l'échec - sorte de laboratoire. Ils ont ressenti la nécessité de décroiser les ONGD en s'ouvrant à d'autres acteurs.</p> <p>Le Cercle pourrait devenir un « laboratoire d'innovation » qui s'inspire et inspire ses membres.</p>

Ces constats soulignent la volonté des ONGD membres et du secrétariat du Cercle



La volonté du Cercle

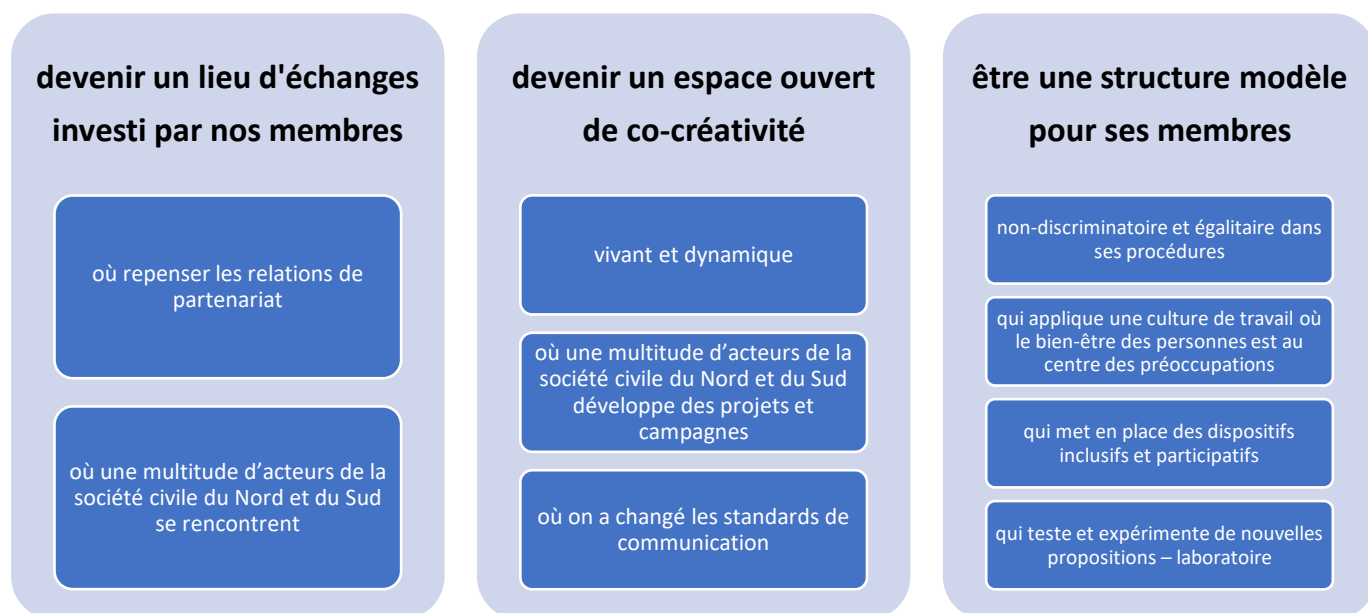
Répondre le plus possible aux besoins et attentes des membres

S'emparer des principaux sujets et préoccupations qui traversent le secteur

Rapprocher les intérêts du MAEE envers les membres et le Cercle

S'ouvrir à d'autres acteurs/secteurs

Le souhait du Cercle en tant que plateforme :



III. Les balises à moyen/long terme : vision, mission, fonctions

En tant que plateforme des ONG de développement luxembourgeoises, la première raison d'être du Cercle de Coopération est de répondre aux besoins de ses membres et de les représenter à l'égard de l'environnement social et politique dans lequel ils travaillent.

Les trois valeurs essentielles qui guident l'action du Cercle et de ses membres dans leur engagement avec le collectif et qui accompagneront la mise en œuvre de ce plan stratégique sont :



La vision et la mission demeureront les balises centrales pour définir l'objectif global (OG) de la stratégie 2023 – 2026 (logique de contribution). Par la mise en œuvre de sa stratégie 2023 - 2026, le Cercle contribuera à la réalisation de sa mission et de sa vision. Si les résultats ainsi obtenus relèveront pleinement de la mise en œuvre des activités, les changements observables au niveau de la mission/vision ne seront pas pleinement imputables au Cercle : ils seront la combinaison du travail du Cercle et des efforts et réussites des autres acteurs de la coopération au développement et du changement social. C'est pour cela qu'on parlera de « contribution » au niveau de l'objectif global.

LA VISION DU CERCLE DE COOPERATION EST CELLE D'UN MONDE EQUITABLE ET SOLIDAIRE

Les ONG de développement basées au Luxembourg et le Cercle s'engagent à lutter contre les inégalités et la pauvreté dans le monde à travers la solidarité internationale et le changement social. La pauvreté inclut autant les questions de droits fondamentaux de base (alimentation, santé, eau, éducation, protection sociale, ...) que les questions de droits humains, d'enjeux d'équité ou de vulnérabilité par rapport aux risques environnementaux et climatiques.

La solidarité internationale agit contre les inégalités et injustices infligées aux personnes ou populations afin de les résoudre de manière solidaire. Le changement social vise la transformation durable et plus égalitaire des sociétés (ses attitudes, ses structures, ...) où chacun (de par le monde) a un rôle à jouer et une responsabilité à porter dans notre propre pays.

MISSIONS : RENFORCER, FEDERER ET REPRESENTER LES ONGD AU LUXEMBOURG

Le Cercle a vocation à créer des espaces d'échange et d'apprentissage, à permettre une cohésion plus forte et plus visible du secteur, et à mettre en lumière les enjeux et défis de la solidarité internationale. Son rôle est aussi de défendre les intérêts des ONGD, et d'interpeller les modes de vie et les politiques pour créer un monde équitable et solidaire.

Ces missions se déclinent en 4 fonctions, 2 fonctions orientées vers l'intérieur et 2 vers l'extérieur :

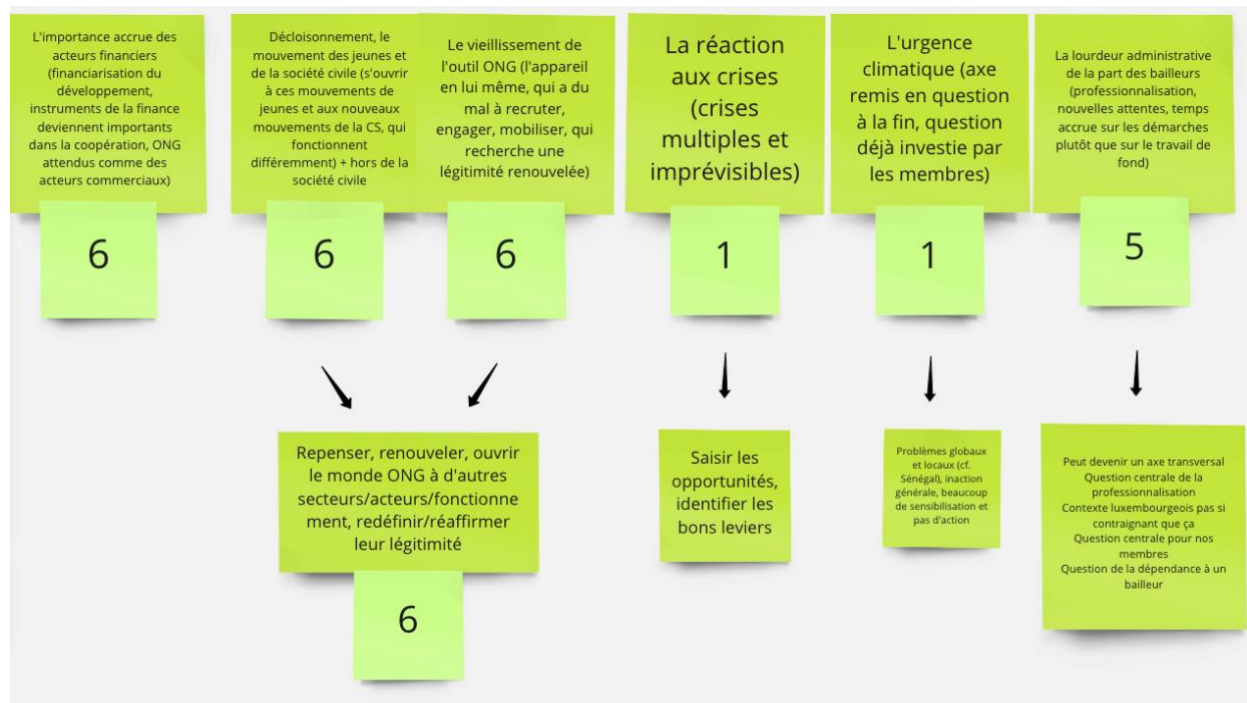
Interne	Renforcer les membres et le secteur = apprentissage continu et mutuel, échanges, promotion de bonnes pratiques	Fédérer les membres = dynamiser la vie associative, renforcer la cohésion et les synergies entre ONGD
Externe	Représenter les membres = porter leurs messages et préoccupations vers les institutions nationales et européennes et envers le grand public, interpeller les modes de vie et les autorités politiques	Défendre les intérêts du secteur

IV. Les axes stratégiques à l'horizon 2026 : identification et développement

Lors de l'atelier de réflexion avec les membres, les participants avaient identifié 16 grands changements qui émergent dans le secteur de la coopération internationale et qui auront un impact sur leur travail et celui du Cercle. Ils ont par après choisi les 6 tendances principales (priorisation par dot-voting) qui constitueront les défis pour le Cercle pour les 5 prochaines années.

Les membres de l'équipe ont ensuite choisi individuellement, parmi les 6 axes stratégiques prioritaires lors de l'atelier du 3 juin, ceux que le Cercle pourrait/devrait investir sur la période 2023 – 2026, en s'appuyant sur les critères suivants :

- Importance du sujet pour le monde ONGD ;
- Pertinence au regard de la vision/mission du Cercle ;
- Capacité du Cercle à investir cet axe/ce sujet.

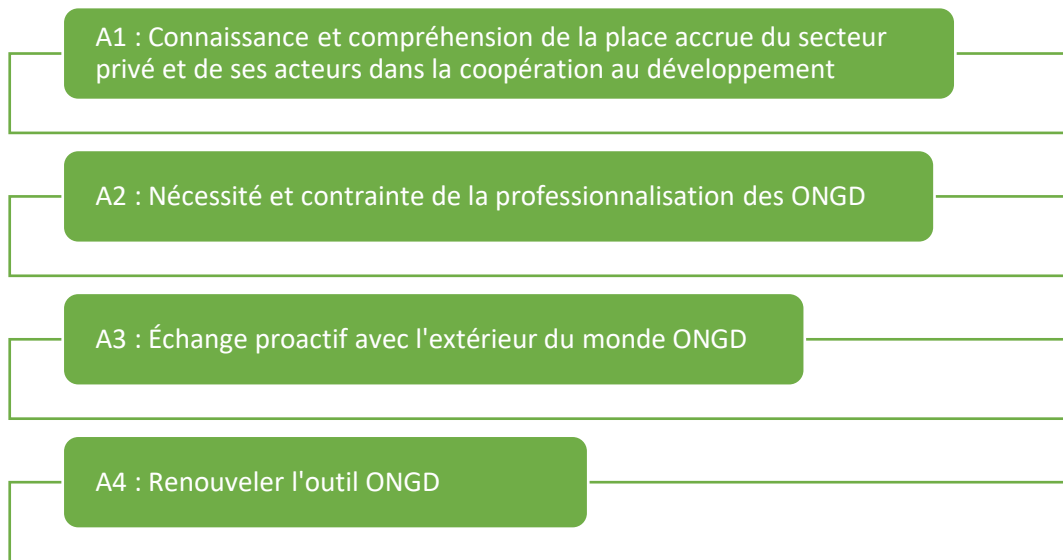


Les discussions ont mis en évidence le fait que le bloc d'idées qui fusionnait l'axe « **décloisonnement** » et l'axe « **vieillesse de l'outil ONG** » pouvait en fait s'apparenter à la ligne directrice qui englobe l'ensemble des axes stratégiques retenus par l'équipe (futur objectif spécifique).

Il a alors été décidé de considérer les 4 axes stratégiques de manière distincte et complémentaire et de garder la ligne directrice élaborée comme appui à la production ultérieure de l'objectif spécifique.

Les axes « **réaction aux crises** » et « **urgence climatique** » ressortis lors de l'atelier avec les membres ont été mis de côté, car ils sont plus éloignés du cœur de métier du Cercle, très « thématiques », et traités par le Cercle de manière transversale et/ou *ad hoc*.

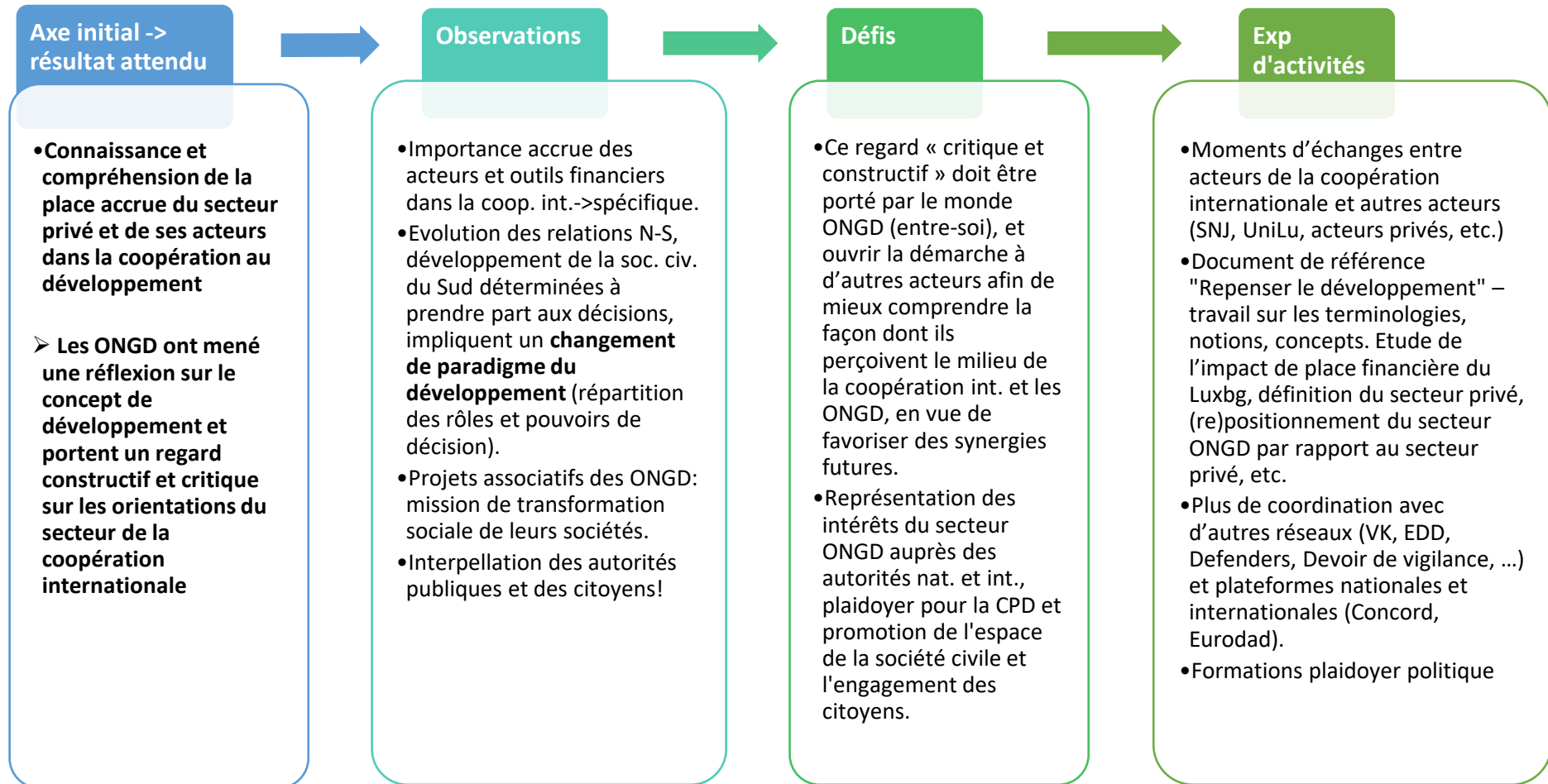
Quatre nouveaux axes stratégiques forment dorénavant le cadre de ce plan pluriannuel et sont essentiels à l'accomplissement de la mission du Cercle.



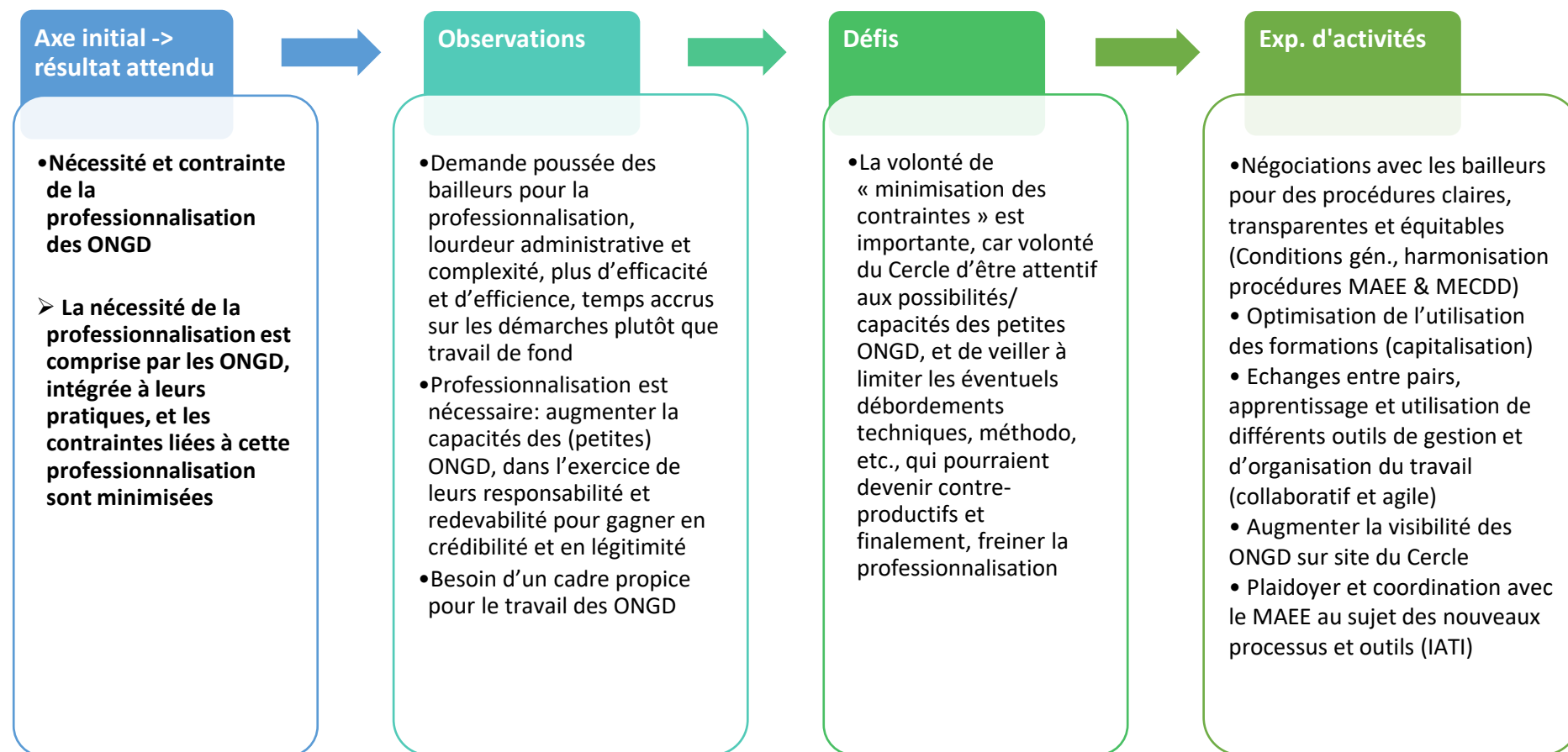
Les nouveaux axes ont été débattus entre les membres et l'équipe, développés dans le tableau ci-dessous afin de mieux saisir ce qu'ils sous-tendent et comment ils ont ensuite été traduits en résultats opérationnels et types d'activités.

a. Des axes stratégiques aux résultats

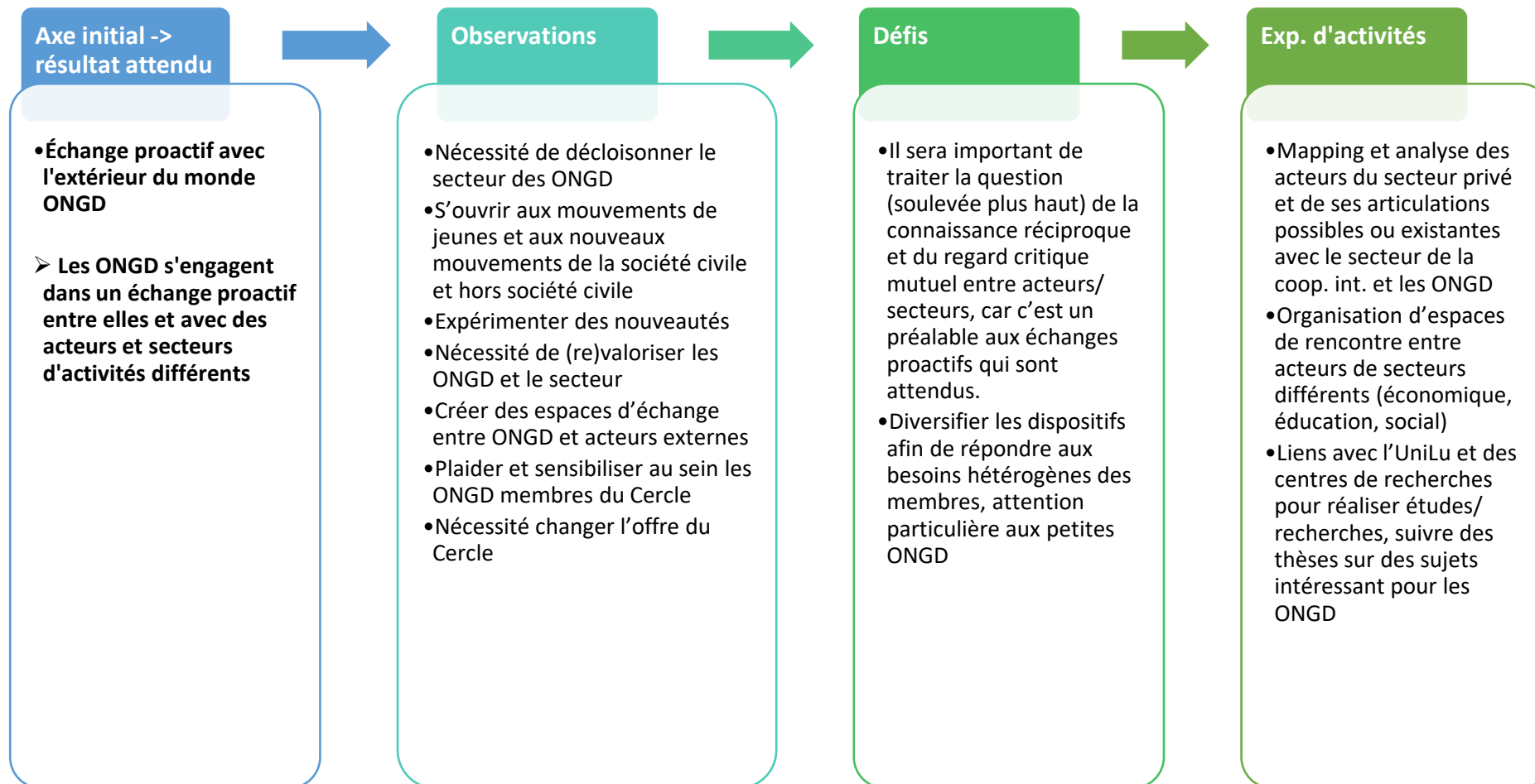
Axe stratégique 1 au résultat 1 : « secteur privé »



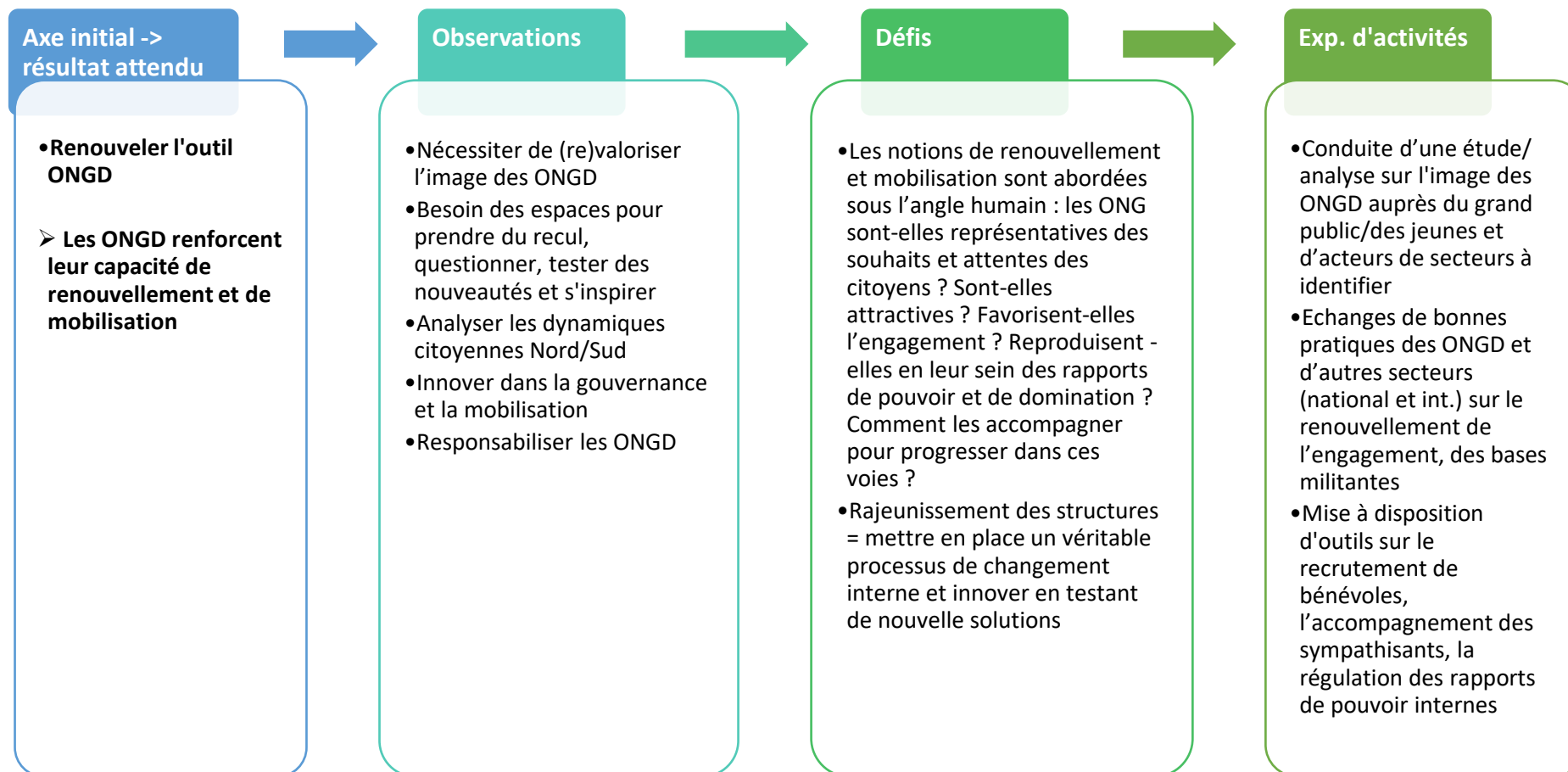
Axe stratégique 2 au résultat 2 : « professionnalisation des ONGD »



Axe stratégique 3 au résultat 3 : « échange avec l'extérieur »

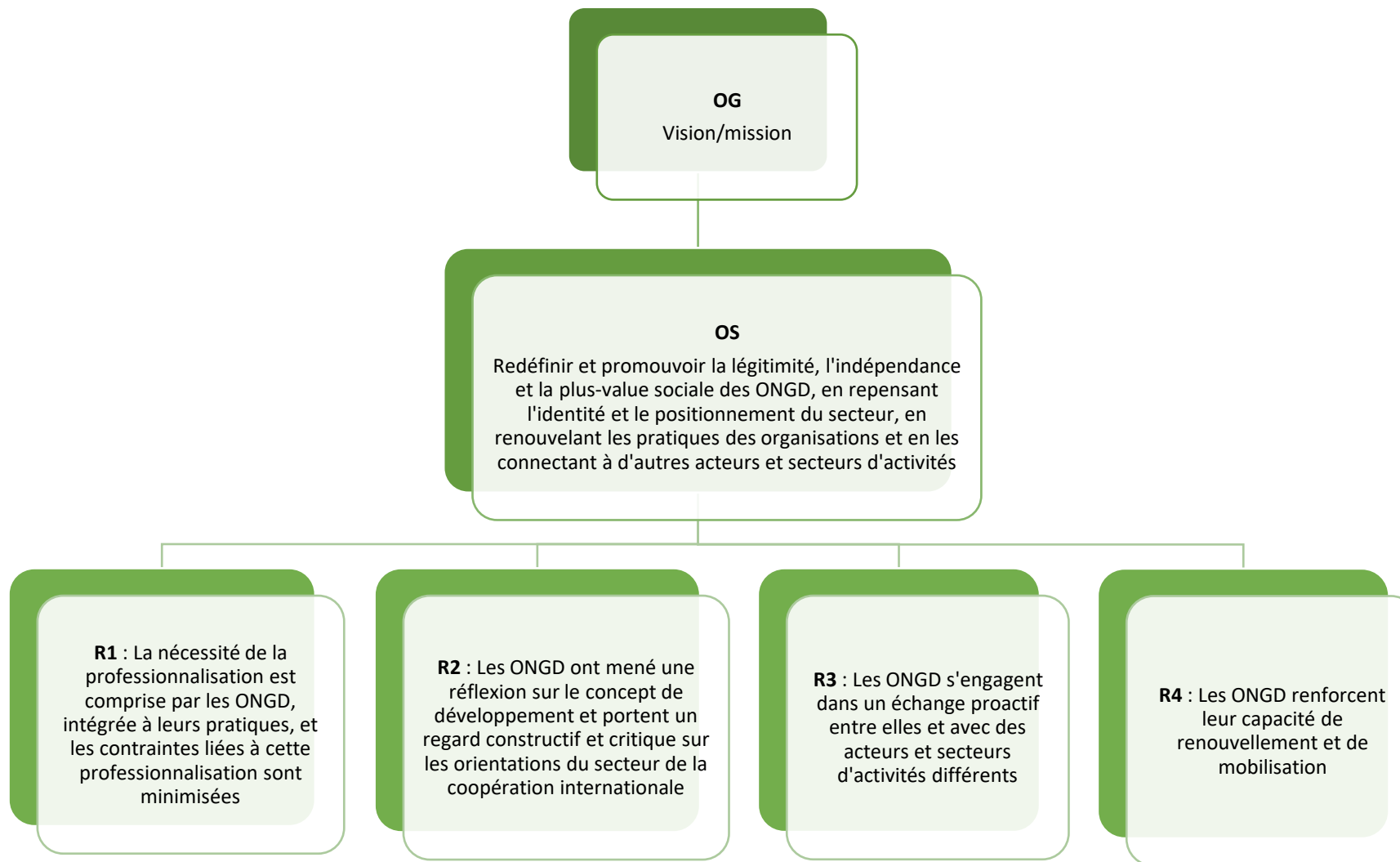


Axe stratégique 4 au résultat 4 : « renouvellement des ONGD »



V. Vers une nouvelle logique d'intervention

Il s'agit d'une première modélisation de la logique d'intervention du plan pluriannuel du Cercle, qui découle directement des réflexions collectives évoquées précédemment.



Ce plan stratégique 2023-2026 servira de balise du travail à accomplir pour les 4 années à venir, tout en prenant en considération les changements de l'environnement au sein duquel le Cercle et ses membres évolue. Il se compose de la vision et des missions (long-terme), d'un objectif spécifique (moyen terme) auquel le Cercle aimerait contribuer en atteignant les 4 résultats (court/moyen terme) que nous nous sommes fixés afin d'accomplir notre mission. Son contenu est voué à évoluer, à être questionné et adapté si besoin au fil des 4 années. Les résultats à moyen-terme permettront de mesurer le progrès pendant la période de ce plan pluriannuel et seront ajustés en cours de route.

Il sera traduit, à partir de 2023, dans des plans d'actions annuels (programme de travail du secrétariat du Cercle) et des plans de financement annuels (budget du secrétariat du Cercle). L'équipe du Cercle pourra également s'appuyer sur les outils de planification et de suivi-évaluation qu'elle a développés et expérimentés de 2020-2022.

a. Comparaison avec la logique d'intervention précédente

Rappel : résultats attendus de la logique d'intervention 2019-2022

R1 : Les ONGD s'engagent dans un processus continu d'apprentissage mutuel et contextuel et sont renforcées dans leurs capacités de gestion et d'action

R2 : Les préoccupations du secteur ONGD et les enjeux de développement et de la solidarité internationale sont portés auprès des autorités publiques et de la population

R3 : Les synergies au sein du secteur des ONGD sont développées, la cohésion y est renforcée et la mise en réseau est facilitée

R4 : Le Cercle est renforcé dans l'application de sa mission

Les nouveaux résultats de la logique d'intervention 2023-2026

R1 : La nécessité de la professionnalisation est comprise par les ONGD, intégrée à leurs pratiques, et les contraintes liées à cette professionnalisation sont minimisées

R2 : Les ONGD ont mené une réflexion sur le concept de développement et portent un regard constructif et critique sur les orientations du secteur de la coopération internationale

R3 : Les ONGD s'engagent dans un échange proactif entre elles et avec des acteurs et secteurs d'activités différents

R4 : Les ONGD renforcent leur capacité de renouvellement et de mobilisation

Les 4 nouveaux axes stratégiques s'inscrivent dans la continuité des anciens axes en mettant l'accent sur :

- La professionnalisation nécessaire et des contraintes à négocier avec les instances publiques
 - Le questionnement du « développement » et des orientations du secteur à mener et à diffuser
 - La perception que les autres acteurs et publics ont des ONGD
 - La connaissance des autres acteurs et secteurs et l'ouverture envers eux
 - L'expérimentation et la recherche de nouvelles formes de gouvernance et de pratiques
- ⇒ Pour **R1 et R2** : les deux approches suivantes seront mobilisées pour chacun de ces résultats, à savoir, le plaidoyer, plutôt tourné vers les décideurs, et le « renforcement des capacités de compréhension », plutôt tourné vers les membres.
- ⇒ **R2 et R3** doivent aujourd'hui être menés et portés avec d'autres acteurs, ouvert à d'autres secteurs d'activités.
- ⇒ Ces résultats sont moins compartimentés et nécessitent une interconnexion entre les domaines d'intervention. Ainsi, la mise en réseau, le travail d'analyse et de communication interne et externes concerneront tous les résultats.
- ⇒ On ne retrouve plus de résultat entièrement porté sur le renforcement du Cercle car le travail réalisé ces deux dernières années a porté ses fruits. Cependant, les quatre nouveaux axes s'appliquent aussi au Cercle en tant que structure « autonome » et désireux de montrer l'exemple.

b. Précondition : représentations que les membres se font du Cercle

L'étude de base a mis en évidence que la représentation que se font les membres à l'égard du Cercle est construite, dans une large mesure, sur la qualité de la relation que la plateforme entretient avec ses membres. L'appréciation des membres s'est révélée positive par la grande majorité des organisations, notamment concernant la qualité d'écoute (86%) et la transparence (87%) dont fait preuve le Cercle à leur égard.

Les besoins des membres sont bien identifiés par le Cercle		
	Nb.	%
Total	70	100%
Tout à fait d'accord	6	9%
Plutôt d'accord	54	77%
Pas d'accord	2	3%
Pas du tout d'accord	3	4%
Ne sait pas	5	7%

Le Cercle est transparent vis-à-vis de ses membres		
	Nb.	%
Total	70	100%
Tout à fait d'accord	19	27%
Plutôt d'accord	42	60%
Pas d'accord	3	4%
Pas du tout d'accord	0	0%
Ne sait pas	6	9%

D'autre part, une forte majorité d'organisations (72%) considère que leurs besoins, dans l'ensemble, sont bien identifiés par le Cercle. Quant à savoir si l'identification des besoins et attentes des ONGD a permis au Cercle de prendre les mesures qui s'imposent dans le cadre de sa stratégie et de son plan d'action, un peu moins des trois quarts (69%) estiment que le plan d'action répond à leurs besoins.

Cette démarche du Cercle vis-à-vis de ses membres fait partie des conditions préalables au développement d'un plan d'action et d'une stratégie efficace dans la mesure où ils sont susceptibles d'être élaborés en réponse aux besoins et attentes des ONGD membres.

Cette même tendance de réponses positives (64 à 66%) est constatée quant à la représentation que se font les ONGD sur le renforcement des capacités du Cercle relatif à la gestion de la structure et aux actions mises en œuvre.

Le Cercle a renforcé ses capacités d'action au cours de l'année écoulée			
	Nb.	%	
Total	70	100%	
Tout à fait d'accord	15	21%	
Plutôt d'accord	30	43%	
Pas d'accord	3	4%	
Ne sait pas	22	31%	

Le Cercle a renforcé ses capacités de gestion de la structure au cours de l'année écoulée			
	Nb.	%	
Total	70	100%	
Tout à fait d'accord	16	23%	
Plutôt d'accord	30	43%	
Pas d'accord	5	7%	
Ne sait pas	19	27%	

Le Cercle récolte et diffuse des informations pertinentes vers l'extérieur			
	Nb.	%	
Total	70	100%	
Tout à fait d'accord	16	23%	
Plutôt d'accord	42	60%	
Pas d'accord	7	10%	
Ne sait pas	5	7%	

Enfin, concernant la perception que se font les ONGD à l'égard du Conseil d'Administration (CA) et de l'équipe opérationnelle du Cercle, la grande majorité des ONGD ont émis un avis favorable.

Il peut en être déduit que les ONGD considèrent le Cercle comme une plateforme à l'écoute, compétente dans l'exercice de ses fonctions et dans son rôle de représentation de ses membres. » Cette perception des membres est une condition de travail favorable au dialogue. Le Cercle continuera à veiller à ce que les axes et thèmes de ce cadre stratégique soient impulsés par ses membres et soient portés avec eux, à leur bénéfice, pour renforcer et amplifier leurs actions.

c. Développement de la nouvelle logique d'intervention

Objectif spécifique du programme 2023-2026:

Redéfinir et promouvoir la légitimité, l'indépendance et la plus-value sociale des ONGD, en repensant l'identité et le positionnement du secteur, en renouvelant les pratiques des organisations et en les connectant à d'autres acteurs et secteurs d'activités

Tout d'abord, le Cercle veut contribuer à la **redéfinition et la promotion de la légitimité et de la plus-value sociale des ONGD au Luxembourg.**

Ces dernières années, les questions de la légitimité, l'indépendance et la plus-value sociale des ONGD ont souvent été abordées autant par les membres du Cercle que par les institutions et acteurs externes. Un repositionnement du secteur est incontournable vu l'évolution du secteur et des réalités multiples et constitue une préoccupation permanente pour les ONGD. La légitimité est souvent considérée comme acquise par le monde ONGD, ce qui ne va plus nécessairement de soi dans le contexte actuel. C'est par ailleurs une notion complexe et relative, qui va s'appliquer différemment selon les contextes, et qu'il faut aborder avec discernement (légitime aux yeux de qui, quel « parcours de légitimité », etc.).

La notion de « plus-value sociale » est applicable à tout acteur qui prétend accompagner le changement (privé, public, associatif, etc.). Il n'est pas question ici de « valeur ajoutée » au sens commercial du terme, mais bien de la capacité avérée à réaliser des objectifs sociaux et à participer activement à des changements de société positifs.

La nouvelle logique d'intervention s'inscrit dans le respect des accords internationaux et des stratégies nationales en matière de coopération internationale et vise à appliquer l'approche genre de manière transversale. La redéfinition et promotion de la légitimité, l'indépendance et la plus-value des ONGD devront intégrer l'égalité et l'équité des genres en tant que responsabilité collective.

Le secrétariat du Cercle s'assurera que ses actions tiennent compte des individus dans toute leur diversité et que les ONGD ne reproduisent pas les rapports de domination, de stigmatisation et de discrimination entre les hommes et les femmes et toutes les personnes qui ne s'associent pas à cette catégorisation binaire. Cela suppose d'être sensible aux discriminations multiples (l'origine ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, l'identité et expression de genre, le statut de migrant/refugiés, le milieu ou d'autres facteurs déterminants). Pour ce faire, le Cercle promouvra le principe d'intersectionnalité afin de comprendre et répondre aux inégalités croisées qu'une personne peut subir et veillera à ce que la dimension genre sous-tende ses actions et résultats en développant des indicateurs à suivre au courant de ces quatre années.

Résultat 1 :

La nécessité de la professionnalisation est comprise par les ONGD, intégrée à leurs pratiques, et les contraintes liées à cette professionnalisation sont minimisées

Face à un contexte en évolution constante et en demande de professionnalisation, les ONGD sont de plus en plus confrontées à des difficultés dans l'exercice de leur mission. Les exigences des bailleurs de fonds publics et privés, ainsi que du grand public, demandent toujours plus de compétences et d'efficacité, que ce soit pour mener des projets ayant une vraie plus-value sociale ou pour le respect de procédures financières et administratives de plus en plus complexes. Elles doivent donc, par leur professionnalisme et leur expérience, mener leurs projets selon leur éthique, tout en garantissant des résultats, une efficacité, une efficience, une qualité et une transparence qu'exigent les financeurs dont elles dépendent (redevabilité). Elles doivent jongler avec leur indépendance de décision et d'action et les exigences opérationnelles et contractuelles fixées par les bailleurs, mais également la redevabilité envers les populations auprès desquelles elles interviennent.

Ces impératifs constituent un réel défi pour les ONGD, en particulier pour les petites organisations ayant peu ou pas de personnel salarié, évoluant dans un environnement complexe et changeant. Leur champ d'activité est de plus en plus concurrentiel car elles sont de plus nombreuses, notamment pour l'accès aux financements et elles doivent élaborer une stratégie qui leur est propre en mobilisant leurs forces et leurs compétences pour garantir une action professionnelle, spécialisée, de qualité et efficace, qui leur confère une légitimité et une longévité pour mener à bien leur mission.

Même si la professionnalisation est nécessaire, de nombreuses contraintes peuvent empêcher les ONGD de répondre de manière adéquate aux objectifs qu'elles se sont fixés et pourraient devenir contre-productifs pour finalement, freiner la professionnalisation et agrandir le fossé entre les grosses ONGD très « professionnelles » et les petites qui ne peuvent pas suivre le mouvement.

Dans ce contexte, le Cercle veut augmenter la capacités des ONGD, et en particulier des petites structures, dans l'exercice de leurs responsabilité et redevabilité pour gagner en crédibilité et en légitimité, tout en plaidant pour un cadre propice pour leur travail afin d'atténuer ces contraintes, et d'une manière générale, veiller à limiter les éventuels débordements techniques et méthodologiques.

Cela se concrétise par exemple par les négociations avec les bailleurs pour des procédures claires, transparentes et équitables ; l'optimisation de l'utilisation des formations (capitalisation) ; apprentissage et utilisation de différents outils de gestion et d'organisation du travail (collaboratif et agile) ; amélioration de la communication et de la visibilité des ONGD à travers le site du Cercle ; plaider et coordination avec le MAEE au sujet des nouveaux processus et outils (IATI)...

Résultat 2 :

Les ONGD ont mené une réflexion sur le concept de développement et portent un regard constructif et critique sur les orientations du secteur de la coopération internationale

L'évolution des relations Nord-Sud, le développement de la société civile dans les pays du Sud ainsi que sa forte détermination à prendre part aux décisions essentielles à son futur, impliquent un **changement de paradigme du développement** sur lequel les acteurs de la solidarité et de la coopération internationale s'appuyaient autrefois pour répartir les rôles et les pouvoirs de décision.

Le fait que certaines ONGD aient réorienté leurs projets associatifs vers une mission de transformation sociale des sociétés (capacité à agir avec et par la société civile pour créer un changement social et structurel durable) dans lesquelles elles interviennent, et non plus seulement de transfert d'expertise ou de réalisation de projets, conduit celles-ci à rechercher un ancrage plus local, plus territorial, associant les acteurs locaux à l'action mais aussi à la décision.

Cependant, le concept même de développement mérite également d'être remis en question. Les injustices sociales et environnementales ainsi que les inégalités entre les peuples et les pays continuent d'augmenter, aggravées par les crises, mais aussi par l'incapacité des dirigeants mondiaux malgré leurs engagements, à s'attaquer aux causes profondes et systémiques de ces inégalités.

Des réflexions partagées sur le concept de développement permettront aux ONGD de mieux en appréhender les enjeux, de construire une voix collective et de peser dans les négociations éventuelles en tant que secteur. Ces réflexions devront être menées en questionnant également d'autres approches comme la décolonisation du développement, la localisation et le rôle des ONGD du Nord comme du Sud et devront être diffusées afin de permettre un débat public sur ces sujets.

Cette réflexion et ce regard « critique et constructif » doivent aujourd'hui être menés et portés non seulement par le monde ONGD lui-même (entre-soi), mais devraient s'ouvrir à d'autres acteurs (université, secteur privé, etc.), afin de mieux comprendre la façon dont ils perçoivent le milieu de la coopération internationale et les ONGD, en vue de favoriser des synergies futures et être force de proposition quant à la manière dont tous les acteurs peuvent contribuer au mieux au changement social dans le monde.

Au travers de réflexions approfondies et participatives, le Cercle et ses membres identifieront des sujets de plaidoyer politiques prioritaires qui seront portés par la plateforme et/ou les membres. Des processus de consultation, de concertation et de participation des ONGD et d'autres acteurs, sur des thématiques transversales et d'intérêt général, seront organisés et des publications et positionnements seront élaborés et publiés.

L'interpellation des autorités publiques et des citoyens sur ces sujets reste essentielle pour confronter ces réflexions et garantir que des choix politiques ne pénalisent pas d'autres populations dans le monde. Le Cercle et ses membres amélioreront leurs pratiques et capacités de plaidoyer politique en travaillant en coordination avec d'autres réseaux et plateformes nationales et internationales. En tant

que membre de Concord et d'Eurodad, le Cercle pourra s'alimenter des réflexions des autres plateformes européennes et y contribuer à son tour pour renforcer les débats et amplifier la portée des propositions et positionnements aux niveaux nationales et européens. Le Cercle représentera les intérêts du secteur des ONGD auprès des autorités nationales et internationales, continuera à plaider en faveur de la cohérence des politiques pour le développement et à promouvoir l'espace de la société civile et l'engagement des citoyens.

Exemples d'activités : élaboration d'un document de référence "Repenser le développement" – travail sur les terminologies, notions, concepts ; organisation de moments d'échanges entre acteurs de la coopération internationale et autres acteurs (SNJ, UniLu, acteurs privés, etc.)

Résultat 3 :

Les ONGD s'engagent dans un échange proactif entre elles et avec des acteurs et secteurs d'activités différents

Le Cercle regroupe une grande diversité d'organisations membres (86 en 2022) quant à leur typologie et leur fonctionnement. La riche hétérogénéité des organisations du secteur de la solidarité internationale du Luxembourg par leur taille, leurs domaines d'intervention et rayonnement géographique pose la question de la construction d'objectifs communs entre-elles, avec leurs partenaires au Sud, mais également avec des acteurs de secteurs d'activités différents qui contribuent au changement des sociétés. La connaissance réciproque entre acteurs/secteurs est un préalable à des échanges proactifs. L'organisation d'échanges entre les ONGD et avec des acteurs de secteurs différents constitue un élément essentiel à l'évolution de leurs stratégies et pratiques dans le sens du renforcement des capacités et de l'accompagnement d'une démarche dynamique associant une diversité d'organisations.

L'étude de base a fait ressortir 4 types de structures, selon leur taille, des 70 organisations ayant répondu. Les 4 types de structures ont été définis à travers un croisement de trois variables (budget, nombre d'équivalents temps-plein – ETP- et bénévoles).

Catégorie 1 : Taille des OSIL

Très petites (30%)	Petites (30%)	Moyennes (17%)	Grandes (23%)
Revenu : moins de 100 000 €	Revenu : 100 à 500 000 €	Revenu : 500 000 à 1 000 000 €	Revenu: Plus de 1 000 000 €
Ressources essentiellement bénévoles.	Ressources bénévoles et salariées (1 à 2 ETP)	Ressource essentiellement salariées (2 à 3 ETP)	Ressources essentiellement salariées (4 ETP et +)

En analysant les domaines d'intervention des 4 types de structures il ressort que *les grandes* interviennent en majeure partie dans l'éducation et la formation (93%), au même titre que les *petites* structures (90%), ainsi que dans la gouvernance, les droits humains et le renforcement (93%), domaine dans lequel *les grandes* structures se retrouvent avec *les moyennes structures* (75%). Au niveau des *très petites* structures aucun domaine commun ressort de l'analyse une fois que leurs missions sont réparties sur les différents domaines d'intervention.

L'étude a montré que les activités d'augmentation des capacités organisées par le Cercle répondent prioritairement aux besoins des grandes, voire des moyennes ONGD alors que les petites ONGD, participent essentiellement aux activités d'appui-conseil.

En outre, les groupes de travail² du Cercle, organisés autour de différentes thématiques, sont peu connus des ONGD membres, tous types confondus.

A la lumière de ces résultats, les nouveaux défis du Cercle consistent à diversifier les dispositifs afin de répondre aux besoins hétérogènes de ses membres, déterminés par différents facteurs comme le type de structure à laquelle elles appartiennent, leur fonctionnement et la nature des activités développées ou leurs systèmes de contraintes. **Une attention particulière devra être accordée aux petites ONGD.**

Le Cercle veut soutenir les efforts de rassemblement des ONGD en tant que communauté pour renforcer des synergies et leur cohésion et de mise en réseau (décloisonnement, aller vers d'autres acteurs identifiés actuellement et vers d'autres acteurs du changement social à identifier) en créant et en facilitant des espaces de rencontre, d'échanges et de d'expérimentation de savoir-faire innovants. Exemples d'activités : mapping et analyse des acteurs du secteur privé et de ses articulations possibles ou existantes avec le secteur de la coopération internationale et les ONGD (identification des acteurs privés, de leurs attentes, valorisation des expertises des ONGD, etc.); organisation d'espaces de rencontre entre acteurs de secteurs différents (économique, éducation, social) ; créer des liens avec l'université et des centres de recherches pour réaliser études/recherches, suivre des thèses sur des sujets intéressants pour les ONGD...

Résultat 4 :

Les ONGD renforcent leur capacité de renouvellement et de mobilisation

Les ONGD sont appelées à faire preuve d'une capacité d'anticipation et d'adaptation de manière à assurer leur pérennité et se montrer réactives afin d'apporter des réponses aux nouveaux défis de leur environnement et de faire progresser leurs pratiques. Des changements internes ou imposés par l'environnement peuvent les amener à devoir redynamiser le fonctionnement de la gouvernance de l'organisation. De nombreuses ONGD font face à des difficultés de renouvellement de leurs membres dû au rétrécissement de leur base sociale, de recrutement de jeunes et de femmes, notamment dans les Conseil d'administration, d'articulation entre salariés et administrateurs, de mobilisation de nouveaux publics (non-avertis), etc.

L'image du secteur doit être renforcée et rajeunie afin de motiver un engagement croissant de la population aux côtés des ONGD. Le rajeunissement des structures suppose de mettre en place un véritable processus de changement interne et passe par l'innovation organisationnelle en testant de nouvelles solutions, comme par exemple la création de comités de jeunes ou la mise en place de modes de décision plus participatifs. Les modalités et les approches pour la mobilisation de nouveaux membres, publics, voir même de donateurs doivent être repensées en mettant l'humain et l'entraide au centre des réflexions en s'inspirant par exemple d'autres types d'organisations.

Une réflexion sera menée au sein du Cercle avec ses membres pour réviser et renouveler les modes de gouvernance et de fonctionnement interne aux ONGD. Les changements et actions pourront être communiqués au grand public afin de rendre le secteur plus attractif. Exemples d'activités : Conduite d'une étude/analyse sur l'image des ONGD auprès du grand public/des jeunes et d'acteurs de secteurs à identifier ; échanges de bonnes pratiques des ONGD et d'autres secteurs (national et international) sur le renouvellement de l'engagement, des bases militantes ; mise à disposition d'outils pour appuyer le recrutement de bénévoles, l'accompagnement des sympathisants, la régulation des rapports de pouvoir internes, etc.

² Forum Politique, éducation au développement – GEDEV, agriculture durable et solidaire, Migration/développement.

d. Articulation entre les résultats et les domaines d'action du Cercle

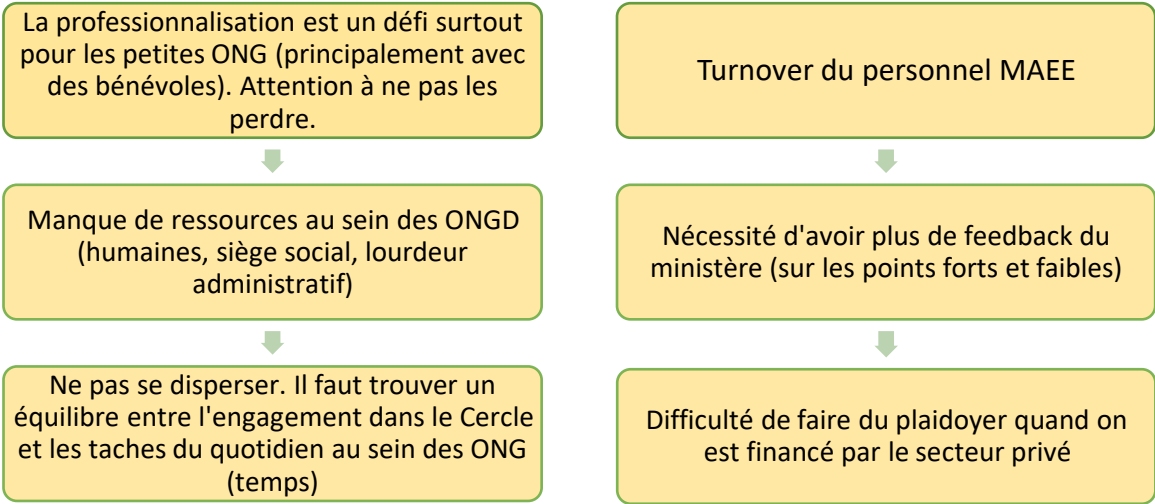
Les nouveaux résultats concernent plusieurs domaines d'actions simultanément qui devront s'articuler en développant des offres plus transversales adressées à l'ensemble des organisations. Ainsi, le Cercle devra repenser ses modes d'intervention - logique métier - en développant un ensemble d'actions complémentaires pour mieux répondre à un même résultat. Des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) par résultat seront définis par la suite, pour guider l'évaluation sur la mise en œuvre du plan pluriannuel.

RESULTATS FORMULES	DOMAINES D'ACTION					
	Mise en réseau et échanges	Analyse	Formation	Appui-conseil	Plaidoyer	Communication
R.1. Les ONGD ont mené une réflexion sur le concept de développement et portent un regard constructif et critique sur les orientations du secteur de la coopération au développement	X	X	X		X	X
R.2. La nécessité de la professionnalisation est comprise par les ONGD, intégrée à leurs pratiques, et les contraintes liées à cette professionnalisation sont minimisées	X	X	X	X	X	X
R3. Les ONGD s'engagent dans un échange proactif entre elles et avec des acteurs et secteurs d'activités différents	X	X				X
R.4. Les ONGD renforcent leur capacité de renouvellement et de mobilisation	X	X	X		X	X

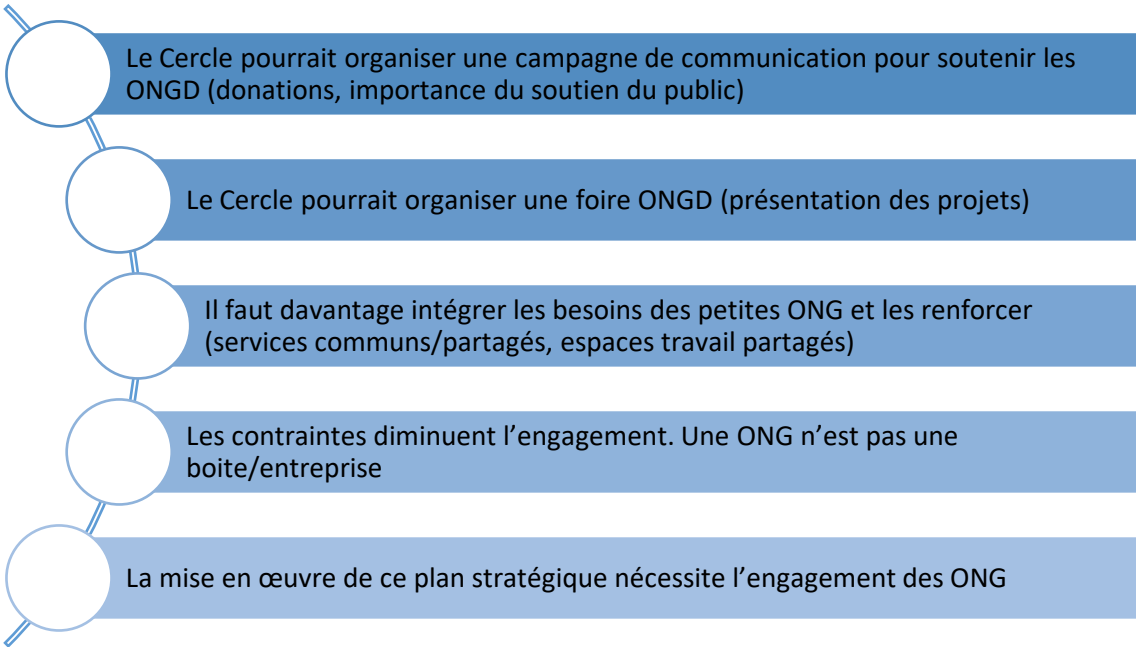
e. Points d'attention pour la mise en application du plan stratégique

Les membres ayant participé à l'AG du 27 septembre 2022 ont trouvé cette planification stratégique cohérente avec les missions du Cercle, réaliste et pertinente.

Les limites qui pourraient freiner l'action des ONGD



Points d'attention pour la mise en action du plan stratégique



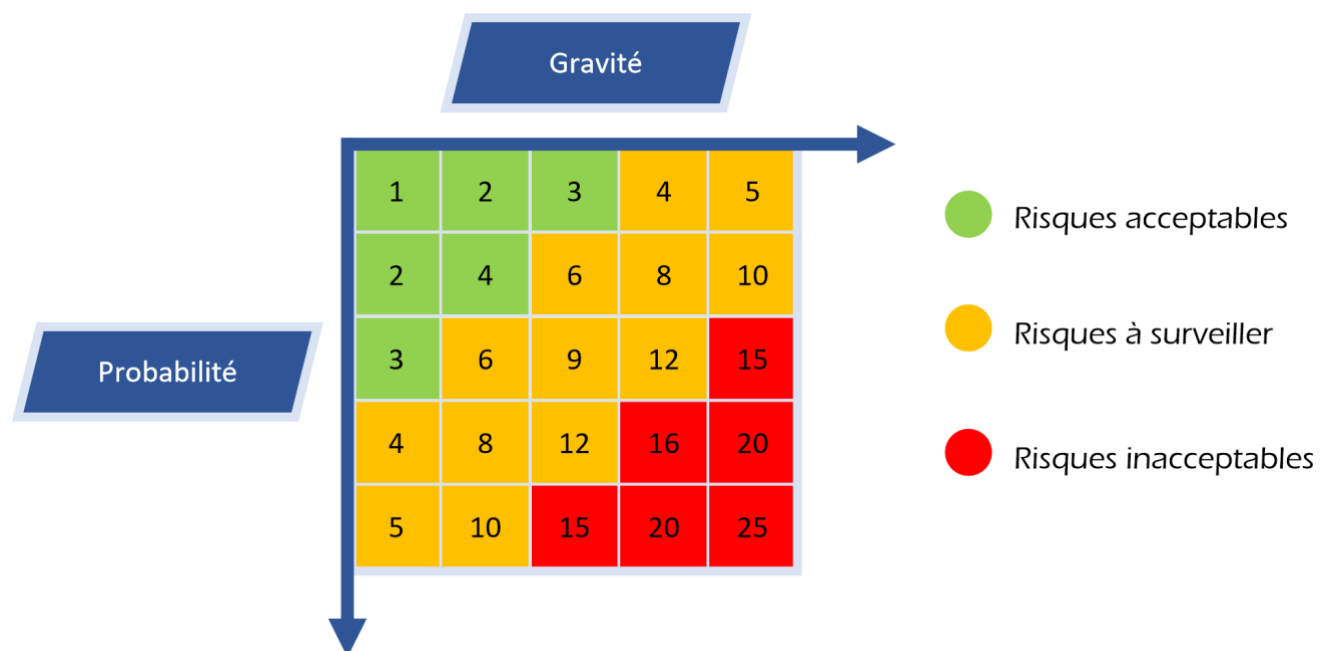
VI. Cadre logique 2023-2026

a. Matrice d'analyse des risques

Le tableau présenté ci-après résume les principaux risques identifiés relativement aux niveaux supérieurs de notre logique d'intervention (objectif spécifique et résultats attendus).

Pour chaque risque, nous avons défini une probabilité de réalisation (échelle de 1 à 5), et un degré de gravité (échelle de 1 à 5), qui, multiplié l'un par l'autre, nous donne un quotient de risque ; nous proposons également à chaque fois une mesure de mitigation du risque.

La catégorisation des risques, en fonction de leur quotient, se fait selon le schéma ci-dessous.



Risque identifié	Probabilité de réalisation du risque	Degré de gravité du risque	Quotient de risque	Mesure de mitigation
Sous l'effet des crises actuelles (clivages politiques, montée de l'extrémisme, guerre en Ukraine, crise énergétique, crise climatique, inflation, etc.), le contexte social se détériore en Europe, influençant négativement les citoyens au Luxembourg et les rendant moins ouverts aux messages des ONGD.	3	4	12	Orienter notre communication et nos messages vers la dimension positive de l'action du secteur ONGD en faveur de la résolution de ces crises.
La faible indépendance financière des ONGD vis-à-vis des pouvoirs publics et des citoyens/citoyennes (donateurs/donatrices) freine la démarche de rénovation des modes de penser et de faire que le Cercle propose.	2	3	6	Dissocier, dans notre approche, la nécessaire redevabilité liée à l'utilisation de subsides publics et de dons privés de l'identité et des modes de travail d'une organisation.
Les ONGD se montrent réticentes au changement (remise en question des pratiques et des concepts).	3	5	15	Appuyer notre démarche sur la motivation des ONGD « phares » qui sont le plus en demande de changement, et structurer notre message autour de la nécessité de l'évolution du secteur ONGD, de manière claire et argumentée.
Les ONGD, et notamment les plus petites, se montrent réticentes envers une démarche de professionnalisation qu'elles jugent inadaptée à leurs moyens.	3	4	12	Renforcer notre travail de sensibilisation et d'accompagnement auprès des petites ONGD, et veiller à ce que les exigences envers ces organisations demeurent réalistes.
Les cultures de travail différentes entre le secteur ONGD et d'autres secteurs professionnels, notamment le secteur privé, entravent le développement de synergies.	3	4	12	Consolider le dialogue inter-secteur en ciblant les bons interlocuteurs, et en mettant en avant la crédibilité et l'importance du secteur ONGD face aux défis actuels, ainsi que sa capacité à collaborer avec des acteurs et organisations issus d'autres secteurs.
Les citoyens et citoyennes se détournent du modèle ONGD et préfèrent s'engager d'une autre manière, dans des structures plus souples, plus ouvertes, au niveau très local.	4	4	16	Montrer aux citoyens et citoyennes un visage dynamique et attractif, pour rénover l'image des ONGD et inciter à la mobilisation avec elles.

La construction de notre objectif spécifique et de nos résultats attendus repose sur les hypothèses présentées dans la colonne « Suppositions Importantes/hypothèses » du cadre logique ci-dessous.

b. Cadre logique

Ce cadre logique traduit la mise en action de la stratégie 2023-2026 développée par le Cercle.

Concernant les **IOV de l'Objectif spécifique**, ils ne mentionnent pas de cible chiffrée à ce stade, car nous ne disposons pas d'étude de base qui puisse nous donner l'état de la situation de certains des nouveaux indicateurs formulés à ce niveau (le même constat peut être formulé pour certains indicateurs de résultats). Nous pourrions les chiffrer ultérieurement, après avoir réalisé une étude de base. Néanmoins, la pertinence des variables identifiées au niveau de ces IOV demeure importante, et justifie leur maintien dans le cadre logique.

Pour faciliter le suivi et la mesure des **IOV des Résultats attendus**, nous avons opté pour une logique de « désagrégation » des indicateurs, pour gagner en finesse d'analyse. Ainsi, nos indicateurs sont rédigés sur deux niveaux : un premier niveau que l'on pourrait décrire comme la variable globale à observer, et un second niveau « désagrégé », qui correspond aux IOV à proprement parler. Cette lecture à deux niveaux permet de regrouper les IOV qui renvoient à une même variable, et donc de donner une certaine cohérence au suivi-évaluation dès le début de la mise en œuvre de la stratégie.

Pour ce qui est des temporalités, nous avons de manière générale opté pour l'atteinte des indicateurs sur la totalité du projet, donc sur 4 ans. Néanmoins, certains indicateurs désagrégés pourront être atteints en un an ou deux, et être considérés comme des étapes vers l'atteinte d'indicateurs plus ambitieux.

Lors de la mise en œuvre de ce cadre logique, nous pourrions adapter les IOV suivant les évolutions de contexte, les observations réalisées sur le terrain et les enseignements tirés du suivi-évaluation.

La partie « **Activités** » du cadre logique comprend un rappel des résultats concernés, les différents domaines d'activités mobilisés et les grandes activités prévues au cours des quatre années. L'équipe du Cercle a imaginé de grandes activités, par résultats attendus, en considérant deux impératifs :

- La contribution explicite des activités proposées au résultat attendu concerné ;
- La capacité des activités à répondre aux attentes et besoins des membres, tels que mentionnés dans la baseline 2021.

Les propositions énoncées ci-dessous, seront affinées en équipe lors de la réalisation des planifications annuelles. Nous avons mis en relief les nouvelles activités (en surbrillance vert clair) par rapport aux activités habituelles qui ont bien fonctionné lors de la mise en œuvre de la précédente stratégie, pour ainsi mettre en avant à la fois la continuité et l'innovation. Nous porterons chaque année une attention particulière à revoir et évaluer nos activités en gardant le focus sur les résultats à moyen et long termes. Cet exercice nous permettra de prioriser et d'adapter les activités au fil du temps.

Logique d'intervention		Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Suppositions importantes/hypothèses
Objectif global	Contribuer à un monde équitable et solidaire			
Objectif spécifique	Redéfinir et promouvoir la légitimité, l'indépendance et la plus-value sociale des ONGD, en repensant l'identité et le positionnement du secteur, en renouvelant les pratiques des organisations et en les connectant à d'autres acteurs et secteurs d'activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accroissement de l'implication des ONGD dans les initiatives stratégiques et politiques au niveau national 2. Renforcement de l'adhésion du grand public aux ONGD et aux causes qu'elles portent 3. Accroissement de la proportion d'acteurs luxembourgeois hors secteur ONGD qui reconnaissent la nécessité de s'appuyer sur les ONGD pour relever les défis de société actuels 4. Renforcement de la remise en question de la politique de coopération du Luxembourg par les députés, en cohérence avec les orientations portées par la société civile 		Les ONGD, en leur nom propre et au nom de leur secteur, sont conscientes des évolutions nécessaires au développement de leur utilité sociale, et à l'accroissement de leur impact. Elles font confiance au Cercle pour mener cette démarche d'évolution et y participent activement.
Résultats intermédiaires	R1 - La nécessité de la professionnalisation est comprise par les ONGD, intégrée à leurs pratiques, et les contraintes liées à cette professionnalisation sont minimisées.	<p>1. Accroissement de l'intérêt des ONGD pour les activités de renforcement de capacités à finalité professionnalisante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de 60% sur les 4 ans de la participation des petites et très petites ONGs aux formations et échanges (elles représentent 60% des ONG membres) - Augmentation de 30% sur les 4 ans de la participation des ONGs de taille moyenne aux formations et échanges (elles représentent 17% des ONGD membres) - Maintien à 94% du niveau de satisfaction des ONG qui passent par le Cercle pour recevoir un appui 	<p>1. Baseline <i>*P. 28 baseline 2021 : satisfaction des grandes ONGD</i> <i>*p. 31 Baseline satisfaction des ONG qui ont eu un appui-conseil.</i> <i>*Rapport annuel des années n-1.</i></p> <p>Sources <i>*Données/statistiques Salesforce participation formations/échanges/appui-conseil.</i> <i>*Analyse des fiches d'évaluations de l'activité, intégré dans doc SE</i> <i>*Retour (oral et écrit) des ONGD et résultat sondage annuel</i></p>	Les ONGD sont ouvertes à l'évolution de leurs pratiques, et elles se situent dans un cadre relationnel, avec les autorités publiques notamment, qui permet d'envisager cette évolution.

Logique d'intervention		Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Suppositions importantes/hypothèses
		<p>2. Renforcement du recours à des outils pertinents dans le travail quotidien des ONGD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de 80% de l'utilisation des outils nécessaires parmi les petites ONGD - Au moins 2 outils de gestion de projet pertinents sont proposés par an. <p>3. Renforcement de la qualité et de la transparence du dialogue entre les ONGD et le MAEE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de 50% du nombre de sujets soumis par les ONGD au Cercle pour le GT MAEE- ONGD - Augmentation de 30% des demandes traitées (avec réponse) par le MAEE - Clarification et révision de l'ensemble des points ambigus des conditions générales et règlements grand-ducaux - Compréhension et utilisation de IATI par 100% des ONGD 	<p>2. Baseline</p> <ul style="list-style-type: none"> *A rechercher, sondage année 1. <p>Sources</p> <ul style="list-style-type: none"> *Entretiens/sondages membres *Dans document SE <p>3. Baseline</p> <ul style="list-style-type: none"> *Analyse de contenus des OJ et CR des GT des 3 dernières années (méthode des sciences sociales) *Attention ressources : personne additionnel nécessaire (stagiaire, volontaire, freelance) <p>Sources</p> <ul style="list-style-type: none"> *Points des OJ et CR des GT *Échanges mails avec Desk ONG 	
	<p>R2 - Les ONGD ont mené une réflexion sur le concept de développement et portent un regard constructif et critique sur les orientations du secteur de la coopération internationale.</p>	<p>1. Augmentation du nombre d'ONGD actives dans le plaidoyer politique au Luxembourg et au niveau européen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de 20% par an de la participation de nouvelles ONG au FoPo - Diversification des profils d'organisations et des expertises politiques représentées au sein du FoPo - Augmentation de 50% des ONGD actives dans le plaidoyer politique au Luxembourg - Multiplication par 3 sur les 4 ans des ONGD participant aux activités de CONCORD 	<p>1. Baseline</p> <ul style="list-style-type: none"> *Liste des membres et contenus des rapports du Fopo 2022. *Analyse du nombre d'articles politiques des ONG dans les médias *Sondage des membres 2023 *Mapping des ONGD actives en matière de plaidoyer <p>Sources</p> <ul style="list-style-type: none"> *Liste des membres et rapports annuels du FoPo *auprès des membres 	<p>Les ONGD ont conscience des limites du concept de développement tel qu'il est utilisé aujourd'hui, et elles souhaitent dépasser cet état de fait.</p>

Logique d'intervention		Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Suppositions importantes/hypothèses
		<p>2. Augmentation de la proportion d'ONGD ayant conduit une réflexion relative à ces enjeux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multiplication par 4 du nombre d'ONGD qui organisent des conférences/séminaires sur les enjeux de développement - Publication annuelle par les ONGD et le Cercle d'au moins 5 articles critiques sur les enjeux de développement - Une démarche de capitalisation des contenus produits est menée (conférence, rapport, fiches pratiques, etc.) 	<p><i>*Revue de presse</i></p> <p>2. Baseline <i>Sondage des membres début 2023</i></p> <p>Sources <i>*Invitations courrier des ONGD aux séminaires dans fiche SE</i> <i>*Publications des ONGD et du Cercle dans la revue de presse</i> <i>*Analyse du sondage fin d'année</i></p>	
	<p>R3 - Les ONGD s'engagent dans un échange proactif entre elles et avec des acteurs et secteurs d'activités différents.</p>	<p>1. Renforcement des échanges et collaborations entre ONGD membres du Cercle, notamment entre/avec les petites ONGD</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 actions communes développées dans le cadre du GEDEV - 6 documents de positionnement communs développés dans le cadre du FoPo - Chaque année 8 petites ONGD participent à un événement organisé par le FoPo <p>2. Accroissement des échanges et collaborations entre ONGD, notamment entre/avec les petites, et acteurs hors du secteur ONGD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de 50% des ONGD qui organisent des événements avec la participation d'acteurs de secteurs différents - Augmentation de 50% des ONGD qui participent à des événements organisés par des acteurs de secteurs différents 	<p>1. Baseline <i>*Sondage à réaliser début 2023</i></p> <p>Sources <i>*Après des membres (PV) des GT.</i></p> <p>2. Baseline <i>*Sondage à réaliser début 2023.</i> <i>*Sonder les autres secteurs</i></p> <p>Sources <i>Après des membres et WAL listé dans SE et chiffre final dans fiche SE.</i></p>	<p>Les ONGD sont en recherche de synergies intra et inter-secteur, et elles sont disposées à investir des moyens dans le développement de ces synergies.</p>

Logique d'intervention		Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Suppositions importantes/hypothèses
	R4 - Les ONGD renforcent leur capacité de renouvellement et de mobilisation.	<p>1. Diversification des espaces et outils d'engagement proposés par les ONGD à leurs publics</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20% des ONGD participent à de nouveaux lieux/événements (foires) - 30% des ONGD ont ouvert des comptes sur des réseaux sociaux qu'ils n'utilisaient pas auparavant <p>2. Renouvellement des modalités de gouvernance des ONGD</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10% des organisations ayant participé aux formations du Cercle initient ou développent une réflexion organisationnelle - 30% des ONGD adoptent des modes de dialogue et de collaboration internes innovants et plus inclusifs <p>3. Accroissement du nombre et diversification des personnes engagées auprès des ONGD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration de nouveaux membres dans 10% des ONG membres - Au sein de chacune de ces ONG, 5% des nouveaux membres ont moins de 40 ans - 60% des ONG ont des conseils d'administration au sein desquels la parité homme/femme est respectée - Augmentation de 10% des ONG ayant une femme comme présidente 	<p>1. Baseline *Sondage à réaliser début 2023.</p> <p>Sources Auprès des membres, analyse des résultats du questionnaire sondage à réaliser annuellement</p> <p>2. Baseline Sondage à réaliser début 2023</p> <p>Sources Analyse des résultats du questionnaire sondage réaliser annuellement</p> <p>3. Baseline *Sondage à réaliser début 2023</p> <p>Sources *Auprès des membres, analyse des résultats du questionnaire sondage réalisé annuellement *Salesforce *Comparaison avec la démographie nationale</p>	Les ONGD souhaitent élargir leurs bases sociales et attirer de nouveaux types de personnes ; elles conçoivent leur fonctionnement comme participatif, ouvert et inclusif.

<p>Activités</p>	<p>R1. La nécessité de la professionnalisation est comprise par les ONGD, intégrée à leurs pratiques, et les contraintes liées à cette professionnalisation sont minimisées</p> <p>1. 1. Formations (service payant)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser des formations sur les outils de gestion de projets (Sud et ECM) : Gestion du cycle des projets - GCP et Gestion Axée sur les Résultats - GAR, Suivi-évaluation, IATI, capitalisation, Théorie du changement, genre, stratégie financière et des subventions, gestion agile des actions de solidarité dans contextes instables, gestion administrative et des données dans contexte de crise, Climate proofing, Décarbonation et bilan carbone <p>1.2. Apprentissage mutuel et échanges</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser des échanges <i>d'apprentissage et mutualisation de savoirs</i> autour de thématiques et outils spécifiques (<i>innovants et pertinents</i>) de la solidarité internationale (utilisées par les ONGD ou acteurs de secteurs différents): stratégies partenariales, application des Conditions générales du MAEE, charte SEAH, mesures GAFI, contextes socio-politiques des pays d'intervention, Suivi-évaluation, ECM, outils de communication, prise en compte des inégalités dans les projets, intersectionnalité (inclusion et handicap), pratiques de protection des défenseurs des droits humains, genre, technologies civiles, instruments technologiques <p>1.3. Appui conseil/ accompagnement (service payant)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer dans la formulation et gestion de projets et programmes de solidarité et ECM - Orienter les jeunes volontaires dans leur SVC et les former - Accompagner les ONG tuteurs dans l'encadrement et la sécurité des volontaires <p>1.4. Représentation et interpellation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informer, consulter et interpellier les autorités compétentes lors des réunions avec les ministères et parlementaires concernés (GT MAEE-ONG, MECDD, MJustice, MEN) <p>R2. Les ONGD ont mené une réflexion sur le concept de développement et portent un regard constructif et critique sur les orientations du secteur de la coopération internationale</p> <p>2.1. Analyse et veille</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participer aux groupes de travail des initiatives et réseaux nationaux (Éducation à l'environnement et au développement durable - EEDD, Devoir de vigilance, Defenders, Votum Klima, Finances durables, Meng Landwirtschaft), assurer la veille au niveau national et partager les informations avec les ONGD - Participer aux groupes de travail de Concord, Eurodad et Forus (Inequalities, Policy coherence for sustainable development, Global Citizenship Education, Digital community, Food security), assurer la veille au niveau européen et partager les informations avec les groupes de travail et ONGD - Mapping et analyse du secteur privé et de ses articulations possibles ou existantes avec le secteur de la coopération au développement et les ONGD (identification des acteurs privés, de leurs attentes, valorisation des expertises des ONGD, etc.)
-------------------------	--

- Vulgariser et publier des analyses : Aidwatch, programmes électoraux 2023 et 2024, Accord de coalition 2023-2028, évaluations externes de la coopération luxembourgeoise (nationales, OECD, etc.), élaborations de documents de référence sur les terminologies, notions, concepts et la coopération internationale de manière générale

2.2. Séminaires (gratuit) et formations (service payant)

- Organiser des **conférences/séminaires** pour les acteurs du secteur de la Coopération internationale et de l'Agenda 2030, de la coopération internationale et du commerce, participer et organiser le 2^{ème} jour des Assises de la coopération, table ronde sur la coopération internationale
- Organiser des **formations** sur des sujets suivis par le Cercle (la décolonisation de l'aide et la localisation, l'agroécologie et les droits des paysans, ...) et sur des techniques de plaidoyer/ lobbying politiques

2.3. Représentation des membres et de la plateforme et interpellation

- Informer et consulter les autorités publiques : rédaction de documents de positionnement et de débats, lettres aux Ministres nationaux et européens, Dépêches, Fair Politics, communiqués et articles de presse, relais des rapports de Concord et Eurodad
- Interpeller les autorités publiques et acteurs politiques : GT MAEE-ONGD, réunion annuelle avec la commission des Affaires étrangères, les partis politiques sur les élections communales et nationales en 2023 ainsi que les européennes en 2024

R.3. Les ONGD s'engagent dans un échange proactif entre elles et avec des acteurs et secteurs d'activités différents

3.1. Mise en réseau des ONGD et d'autres acteurs

***Mise en réseau des ONGD entre-elles**

- Accompagner et coordonner les GT et Forum du Cercle : ADS, FoPo, Gedev, Migrations-Développement, Sahel, projets climatiques
- Organiser des rencontres informelles : pique-nique et afterwork

***Mise en réseau des ONGD et d'autres acteurs**

- Identifier des collaborations avec des acteurs académiques, de la recherche, commerciaux, financiers, culturel...
- Organiser des échanges thématiques et des conférences : la décolonisation de l'aide et la localisation, l'agroécologie et les droits des paysans, les Fonds de Développement, avec par exemples, Amethyst Fonds, Banque Européenne d'Investissement - BEI, les acteurs académiques, acteurs associatifs et culturels (CLAE)
- Participer à d'autres festivals (festival des migrations et de la citoyenneté, Klimaexpo)

3.2. Représentation et vie institutionnelle

- Représenter institutionnellement le Cercle aux CA et AG de Luxdev, Etika, AG Agence du bénévolat, AG de CONCORD et d'Eurodad ainsi qu'aux réunions de la Commission UNESCO.
- Organiser les CA et Assemblées générales

R.4. Les ONGD renforcent leur capacité de renouvellement et de mobilisation

4.1. Apprentissage mutuel et échanges

- Échanger autour des pratiques de communication, de renouvellement de l'engagement/ des bases militantes, des modes de gouvernance, mobilisation des jeunes, mobilisation citoyenne (avec l'Uni.lu)

4.2. Formations (service payant)

- Organiser des formations : DIRO - Diagnostique institutionnel et renforcement organisationnel, modes de gouvernance, stratégie organisationnelle, recrutement, gestion et outils de suivi du personnel, recrutement et fidélisation des bénévoles, Communication / réseaux sociaux /réculte de fonds

4.3. Interpellation des ONGD

- Plaidoyer au sein du secteur en faveur du renouvellement (relais de communication au sein des organisations, interpellier la gouvernance)

4. 4. Communication externe

- Réaliser une étude/analyse sur l'image des ONG auprès du grand public/des jeunes (rafraîchir cette image, montrer du positif)
- Créer des contenus (vidéo/brochure) visant à promouvoir l'image et le travail des ONGD, valoriser des initiatives inspirantes (des initiatives/organisations qui ont su se renouveler)
- Organiser un festival biennal de la solidarité internationale (promotion du secteur et de ses acteurs)