

Fiches méthodologiques :

Construire, agir et apprendre ensemble en consortium

Guide de bonnes pratiques



Sommaire

01 Introduction

Avant le consortium – La construction

04 Fiche 1. Pourquoi et quand travailler en consortium ?

06 Fiche 2. Aligner les enjeux et motivations

07 Fiche 3. Définir la vision commune et le cadre de collaboration

08 Fiche 4. Choisir ses partenaires : critères, valeurs, compatibilités

Pendant le consortium – La mise en œuvre

10 Fiche 5. Co-construire une vision commune : méthode et outils

12 Fiche 6. Formaliser un consortium : conventions, chartes, accords

14 Fiche 7. La gouvernance d'un consortium : structures, rôles et processus décisionnels

16 Fiche 8. La coordination : rôle, posture, compétences et risques

18 Fiche 9. Gérer les relations, la communication et les apprentissages entre partenaires

21 Fiche 10. Prévenir et résoudre les tensions et blocages

Après le consortium – La capitalisation et la pérennisation

23 Fiche 11. Capitaliser et transmettre les apprentissages du consortium

26 Annexes et outils

- Grilles d'auto-diagnostic "Êtes-vous prêts à travailler en consortium ?"
- Checklist de mise en œuvre
- Modèles d'accords et de fiches de suivi
- Cartographie d'outils collaboratifs
- Schémas : gouvernance type, parcours de projet, répartition des rôles
- Évaluer la dynamique de collaboration au sein d'un consortium

32 Conclusion

Introduction

Travailler en consortium en Éducation à la Citoyenneté Mondiale (ECM) : cadre, enjeux et conditions de réussite

1. Définir et situer le modèle du consortium

Les revues de littérature récentes montrent que le **consortium est devenu une modalité centrale de mise en œuvre des actions complexes et à grande échelle**, en particulier dans les secteurs du développement international, de l'éducation, de la santé, du plaidoyer et de la recherche. Cette évolution s'explique par la nécessité croissante d'articuler **complexité des enjeux, diversité des acteurs et exigences accrues des bailleurs**, tant en matière d'impact que de redevabilité.

Un consortium se distingue d'un simple partenariat par un **niveau plus élevé de structuration et d'engagement collectif**. Il repose sur une **vision partagée**, une **gouvernance formalisée**, une **répartition explicite des rôles** et une **co-responsabilité sur les résultats**. Cette distinction est largement documentée dans les travaux internationaux (Open University / Bond)(1) comme dans les analyses françaises et belges consacrées aux pratiques de consortium (Traverse(s) 49 (2), F3E, Coordination SUD, CNCD-11.11.11).

Les études de cas menées dans des secteurs variés (WASH (3), sécurité alimentaire, santé, plaidoyer) convergent sur plusieurs constats :

- le **temps nécessaire** pour faire émerger une vision réellement partagée est souvent sous-estimé ;
- le rôle des **bailleurs** est structurant, ceux-ci encourageant de plus en plus le recours aux consortiums afin de « changer d'échelle » tout en sécurisant la gestion des fonds publics ;
- la qualité du pilotage et de la coordination conditionne fortement la réussite du dispositif.

Pour le secteur de l'ECM, cette évolution fait écho à des dynamiques observées dans la recherche et la santé publique (consortiums de recherche (4), partenariats académiques-ONGD), où le travail en consortium est désormais considéré comme une **norme de qualité pour les projets complexes**. C'est dans cet esprit que s'inscrit également la **réforme du secteur de l'ECM au Luxembourg**, qui vise explicitement à promouvoir le travail en consortium comme levier de cohérence, d'impact et de structuration du secteur.

2. Avantages et plus-values documentés des consortiums

La littérature converge sur plusieurs plus-values récurrentes des consortiums, qui constituent les hypothèses fondatrices de ce guide.

Une plus-value collective et un effet de levier renforcé.

Les consortiums permettent de produire des résultats qu'aucune organisation ne pourrait atteindre seule. Ils facilitent l'accès à des financements, à des publics cibles et à des réseaux parfois inaccessibles individuellement, tout en générant des économies d'échelle, notamment en matière de coordination, de suivi-évaluation et de production de connaissances.





Un renforcement de la qualité et de l'impact.

La mutualisation des expertises, l'enrichissement des approches pédagogiques, une meilleure couverture territoriale et une capacité accrue à documenter, évaluer et capitaliser les apprentissages sont régulièrement identifiés comme des bénéfices majeurs. Les études montrent également que les consortiums sont mieux armés pour articuler action, réflexion critique et apprentissage collectif (5).

Une légitimité accrue et un plaidoyer renforcé.

Les analyses de consortiums en développement international et les expériences ECM soulignent que la parole collective, lorsqu'elle est appuyée sur une gouvernance claire, pèse davantage dans le dialogue avec les pouvoirs publics et les bailleurs. Les travaux sur les consortiums de recherche (partenariats académique-ONGD (6), programmes européens (7), initiatives telles que RADx-UP) confirment que la diversité des partenaires et la qualité de l'engagement citoyen ou communautaire sont associées à une plus grande pertinence des interventions, à une participation accrue des publics et à une durabilité renforcée des partenariats.

3. Limites, risques et défis récurrents

Les mêmes sources soulignent toutefois que le consortium est un dispositif exigeant, qui comporte des coûts et des risques spécifiques lorsque certaines conditions ne sont pas réunies. Les défis les plus fréquemment identifiés concernent :

- la **complexité administrative et contractuelle** ;
- la **lenteur potentielle des prises de décision** ;
- la **charge de coordination**, souvent sous-estimée ;
- les **asymétries de ressources et de capacités** entre partenaires.

Les retours d'expérience mettent également en évidence plusieurs risques typiques : consortiums « forcés » par les appels à projets, absence de vision partagée conduisant à une juxtaposition d'activités, partenariats déséquilibrés où certains acteurs portent une part disproportionnée de la charge, ou encore difficultés de coordination entre organisations aux cultures, procédures et temporalités très différentes. Dans les consortiums de recherche et d'engagement communautaire, ces tensions se traduisent parfois par des ruptures de partenariat, des retards importants ou une incapacité à atteindre des niveaux élevés de co-décision et de collaboration réelle.

4. Conditions de réussite : un fil conducteur pour le guide

Les ressources de littérature existantes permettent de dégager un **noyau de conditions de réussite**, qui constitue le fil conducteur de ce livrable.

Préparation et prérequis.

Un consortium réussit se prépare bien avant la contractualisation, à travers une clarification des motivations, des capacités internes, de l'engagement politique des directions et du temps réellement disponible pour le travail collectif.

Vision commune et valeurs partagées.

La définition explicite d'une finalité commune, de valeurs et d'une théorie du changement co-construites apparaît comme le facteur de succès le plus souvent cité – et comme le premier facteur de risque lorsqu'elle fait défaut.

Gouvernance structurée et coordination dédiée.

Une gouvernance adaptée à la taille et à la complexité du consortium, des rôles clairement définis, une coordination légitime et dotée de moyens, ainsi que des mécanismes de décision et de gestion des tensions explicités sont identifiés comme indispensables dans l'ensemble des publications et guides pratiques.

Formalisation, outillage et capitalisation.

La littérature recommande de formaliser chartes, conventions, accords financiers, cadres de collaboration et processus de capitalisation, tout en prévoyant une marge d'adaptation et des révisions régulières. Les retours d'expérience soulignent également l'importance de mécanismes de capitalisation prévus dès le démarrage, fondés sur des méthodes favorisant l'apprentissage collectif (journaux de bord, feedbacks réguliers, ateliers d'analyse) et une valorisation active des enseignements au-delà du seul reporting financier (8).

5. Apports spécifiques pour l'ECM au Luxembourg

Appliqués au contexte luxembourgeois, ces enseignements prennent une résonance particulière. Les consortiums ECM s'inscrivent dans une double dynamique : répondre à des défis structurels nationaux (réforme du secteur, fragmentation des acteurs, contraintes de financement, renouvellement des publics) et contribuer à un mouvement international plus large de structuration des sociétés civiles autour de coalitions plus stables et plus visibles.

Les bonnes pratiques issues des consortiums de développement international, de recherche et de plaidoyer peuvent être recontextualisées pour l'ECM : co-construction pédagogique, implication des publics cibles comme partenaires, articulation entre action éducative, plaidoyer et production de connaissances.

Conclusion introductive

En somme, ce guide propose une réponse à la fois aux **besoins identifiés par les ONGDD luxembourgeoises** et aux **enseignements accumulés par les recherches et guides internationaux**. Il ambitionne de fournir un **cadre de référence opérationnel mais adaptable**, nourri par la littérature existante, les échanges avec des acteurs clés (ONGD, bailleurs, plateformes) et les expériences pilotes menées au Luxembourg.

Les fiches méthodologiques qui suivent prolongent cet état des lieux en le traduisant en **repères concrets** : pour chaque étape clé du travail en consortium, elles proposent des questions à se poser, des points de vigilance et des outils pratiques afin d'aider les ONGDD à **concevoir, piloter et faire vivre durablement des consortiums en ECM au Luxembourg**.

Sources

1/ Houghton R, Marriott N, Pyres J, et al. Effective consortia: A guide to emerging thinking and practice. Learning from Consortia Programme. Bond, The partnering Initiative, July 2021 ; pages 1 - 72.

2/ Apollin F, Chaveau C, Tommasino L, et al. Le consortium outil pertinent ou piège à haut risque ? Traverses. 2021 ? N°49 : pages 1 - 60

3/ Carter, B. (2017). Effectiveness of working in consortia. K4D Helpdesk Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies. 2017 : pages 1 - 19.

4/ Tagoe N. How to manage research consortia. LSTM, Centre for Capacity Research. Advancing the science of capacity strengthening for sustainable development. 2021 : pages 1- 28.

5/ Farrar B, Middleton A, Thompson L, et al. Experiences and lessons learned from the RADx-UP consortium community engagement projects. Am J Public Health. 2024; 114(S5): S405-S409.

6/ Aniekwe C, Hayman R, Mdee A, et al. Academic-NGO Collaboration in International Development Research: a reflection on the issues. Development Studies Association. 2012 : pages 1 - 53

7/ Balazs S. International Practices on Funding Civil Society Organisations. OSCE PCU Project. 2010 : pages 1 -129

8/ Ettien F, Bouraoui N et Teulon F, Evaluations ex-post de projets réalisés par un consortium d'organisations. Management & Prospective. 2020/3 : Volume 37, pages 91 - 110. DOI 10.3917/g2000.373.0091

Rapport d'évaluation ESCI, Page 107 Recommendations : "Capitaliser les bonnes expériences et adapter les modalités de soutien pour favoriser la participation des publics éloignés de la solidarité internationale > Faciliter la formation de partenariats avec des acteurs existants (ex : consortiums d'OSC ou multiacteurs) et/ou nouveaux (ex : acteurs de l'insertion)."

Pourquoi et quand travailler en consortium ?

Objectif

Définir clairement ce qu'est un consortium d'ONGD, ses caractéristiques, ses plus-values et ses limites, afin de poser un socle partagé de compréhension.

Fondements théoriques

Un consortium est une forme structurée de collaboration inter-organisationnelle, fondée sur :

- un **projet commun**,
- une **vision partagée**,
- une **gouvernance formalisée**,
- et une **co-responsabilité** dans la mise en œuvre, le suivi et les résultats.

Contrairement à un partenariat classique, le consortium implique :

- une **co-construction** (pas seulement une coordination),
- un **engagement contractuel**,
- une **mutualisation explicite des ressources**,
- une **répartition formelle des tâches et responsabilités**.

Le rapport Traverses 49 (Groupe Initiatives) rappelle que le consortium est devenu un outil central dans l'action internationale et l'ECM, permettant d'"agir plus fort, plus large et plus légitime", tout en soulignant qu'il s'agit d'un dispositif exigeant, qui nécessite anticipation et maturation.

Principes clés d'un consortium

- Le consortium n'est pas un "plus" administratif mais un **choix stratégique**.
- Il doit répondre à un besoin réel, partagé, et formulé collectivement.
- Il engage une vision LONGD terme.

♦ Finalité commune

Un but partagé, discuté et assumé collectivement.

♦ Complémentarité

Chaque membre apporte une expertise, un réseau ou un territoire spécifique.

♦ Cohérence stratégique

Alignement avec les visions, mandats et capacités des organisations.

♦ Organisation structurée

Modes de gouvernance définis, outils communs, coordination identifiée.

♦ Co-responsabilité

Pas de "sous-traitant" : chaque acteur partage décisions, risques et réussites.



Questions clés

- Quel problème cherches-tu à résoudre ?
- Qu'apporte une approche collective que tu ne peux pas faire seul ?
- Quelle valeur ajoutée concrète est attendue pour les publics, pour les ONGD, pour le secteur ?

Point de vue des bailleurs : pourquoi encourager les consortiums ?

« Travailler ensemble permet de créer un impact plus tangible et mesurable. Cela pousse les ONGD à apprendre les unes des autres, à questionner leurs pratiques et à s'aligner sur une vision commune. »

Jorge Rodrigues, Ministère des Affaires étrangères (MAE) – Luxembourg

« Les complémentarités sont souvent plus importantes que les synergies. Elles permettent de couvrir un public plus large, de mobiliser des expertises diverses et d'éviter la dispersion. »

Mara Coppens, cheffe du service 'Citoyenneté Mondiale' à la Coopération belge (DGD)

« Le consortium est pertinent lorsqu'il permet à des ONGD de se renforcer mutuellement. Mais il doit être co-construit, avec un accord clair dès le départ : sans cela, les tensions sont quasi inévitables. »

Stéphanie Beney, responsable de projet Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale Agence Française de Développement (AFD)

Points de vigilance

- Complexité administrative accrue.
- Risque de lenteur décisionnelle.
- Charge mentale et organisationnelle sous-estimée.

Retour d'expérience d'ONGD

« Lorsqu'on fait quelque chose en commun, il faut d'abord se demander :

Qu'est-ce qu'on veut faire ensemble ? Avec quel objectif ?

Pour quel public ? Pourquoi le faire en commun ?

Le travail collectif est plus complexe. Il ne faut pas collaborer pour collaborer.

Il faut documenter dès le début ce qu'on veut faire, la répartition des rôles, les étapes et le planning : ça évite beaucoup de problèmes. »

Magali Verstraeten, responsable éducation, Iles de Paix



Aligner les enjeux et motivations

Objectif

Clarifier pourquoi les ONGD choisissent de travailler ensemble, ce que cette modalité permet (ou non) et en quoi elle constitue un levier pour l'ECM.

Fondements théoriques

Travailler en consortium répond à des **besoins structurels du secteur ECM** :

- fragmentation des interventions des acteurs,
- dispersion des messages,
- besoins croissants de cohérence pédagogique,
- nécessité de produire des approches systémiques face à des enjeux globaux.

Selon les travaux du GERES, du F3E et du CNCD-11.11.11, les consortiums sont pertinents lorsqu'ils permettent de :

- **augmenter l'impact collectif**,
- **mutualiser les compétences et ressources**,
- **renforcer la légitimité vis-à-vis des pouvoirs publics**,
- **soutenir l'innovation** (pédagogique, digitale, politique),
- **réduire les risques** (techniques, réputationnels, opérationnels).

Principes clés d'un consortium

1. Plus-value collective

Le consortium doit produire quelque chose qu'aucune ONGD ne peut faire seule.

2. Effet de levier

Accès à des financements, des réseaux ou des publics inaccessibles individuellement.

3. Apprentissages partagés

Espace pour documenter, transférer et pérenniser les savoirs.

4. Visibilité et plaidoyer

Messages alignés, portés collectivement = poids politique accru.

Retour d'expérience d'ONGD

« Se mettre à huit ONGD permet une légitimité énorme. Lorsqu'on présente un communiqué de presse avec les chiffres cumulés — partenaires locaux, personnels, bénévoles, personnes touchées — on change d'échelle. Pour une petite ONGD comme la nôtre, c'est un saut gigantesque : on devient visible, on devient audible. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud

« En se regroupant, on voit très concrètement le potentiel financier et humain combiné. C'est ce que demandent de plus en plus les bailleurs : des consortiums capables de créer des économies d'échelle pour amplifier l'impact. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud



Définir la vision commune et le cadre de collaboration

FICHE 3

Objectif

Identifier ce qu'il faut clarifier et sécuriser avant de construire un consortium : intentions, capacités internes, valeurs, ressources.

Fondements théoriques

Tous les travaux sur les consortiums convergent :

Un consortium réussi se prépare bien avant de se formaliser.

Cette étape est souvent négligée, mais elle conditionne la suite.

Les prérequis identifiés dans la littérature et confirmés dans vos entretiens incluent :

- une **vision partagée** minimale,
- des **valeurs communes**,
- une **analyse des capacités organisationnelles** (RH, finances, gouvernance),
- un **engagement politique interne** (direction / CA),
- du **temps dédié**,
- une **culture de la transparence**.

Principes clés

♦ Clarifier les attentes

Pourquoi veut-on travailler ensemble ?
Quel est l'objectif de IONGD terme ?

♦ Examiner les capacités internes

Ressources humaines dédiées ?
Compétences pédagogiques, administratives, financières ?

♦ Identifier les risques

Différences de fonctionnement interne, capacités inégales, valeurs non alignées.

♦ Valider l'engagement institutionnel

Sans soutien de la direction : consortium fragile.



Les trois prérequis majeurs (selon Traverses 49)

Complémentarité
réelle
(pas artificielle)

Connaissance
et confiance
préexistante

Cadre politique et
organisationnel
clair

Retour d'expérience d'ONGD

« L'autre élément clé, c'est l'honnêteté et la transparence totale. Il faut une confiance presque absolue entre les membres. Par exemple, nous avons dû annoncer ensemble que nous allions chacun dans des directions différentes pour le prochain programme — nous l'avons fait de façon totalement transparente. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud

Choisir ses partenaires : critères, valeurs, compatibilités

FICHE 4

Objectif

Donner un cadre pour choisir des partenaires adaptés, fondé sur des critères objectifs, relationnels et stratégiques.

Fondements théoriques

Un consortium est avant tout une **relation de travail**, fondée sur la confiance, la compatibilité et la complémentarité.

Les critères identifiés dans la littérature et par l'analyse des entretiens incluent :

1. Valeurs et vision

- Alignement éthique (ECM, justice globale, solidarité internationale).
- Approche pédagogique compatible.
- Postures cohérentes envers les publics.

2. Capacité et expertise

- Compétences complémentaires (éducation formelle, animation jeunesse, plaidoyer...).
- Capacités administratives et financières suffisantes.
- Solidité de la gouvernance interne.

3. Relation et confiance

- Relations antérieures positives.
- Transparence dans le partage d'informations.
- Capacité à gérer les conflits de manière constructive.

4. Engagement

- volonté réelle de consacrer du temps ;
- priorité donnée au projet au sein de l'organisation ;
- continuité du personnel référent (éviter le turn-over).

5. Compatibilité organisationnelle

- procédures internes compatibles ;
- vision du leadership et du rôle de coordination alignée ;
- capacité à respecter les rythmes des autres.



Principes clés

♦ On ne choisit pas un partenaire pour "faire plaisir" ou "renter dans l'appel à projets".

♦ Trop d'acteurs sans critères stricts = lourdeur + dilution des responsabilités.

♦ Des partenaires trop similaires = faible complémentarité.

♦ Un partenaire isolé ou fragile = risque de surcharge pour le groupe.

♦ La diversité est une force, si elle est orchestrée.

Critères de compatibilité

- Vision et valeurs compatibles
- Cultures organisationnelles conciliables
- Niveau d'expérience similaire ou complémentaire
- Disponibilité réelle des équipes
- Équilibre selon la taille des structures

Questions à se poser

- Qu'apporte chaque partenaire ?
- Sur quoi repose notre compatibilité ?
- Quelles sont les limites à anticiper ?

Risques si motivations mal alignées

- Consortium "forcé" par un bailleur = risque de tensions.
- Engagements asymétriques = surcharge de certains partenaires.
- Absence de vision partagée = "addition d'activités" sans cohérence.
- Perte de motivation sur le IONGD terme = manque d'implication.

Le point de vue des bailleurs

« Quand une petite ONGD se retrouve face à trois grandes, elle peut perdre sa capacité d'influence. Le consortium ne fonctionne que si la plus grande reconnaît et valorise l'expertise de la plus petite. »

Mara Coppens, cheffe du service 'Citoyenneté Mondiale' à la Coopération belge (DGD)

« Le consortium doit reposer sur un processus d'interconnaissance : apprendre qui fait quoi, avec quelles méthodes, quels outils, quelles responsabilités. »

Stéphanie Beney, responsable de projet Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale Agence Française de Développement (AFD)

Red flags (à éviter)

- Conflits de valeurs.
- Appropriation unilatérale ou manque de reconnaissance des autres.
- Disponibilité trop faible.
- Gouvernance interne instable.
- Trop grandes différences de méthodes de travail.

Retour d'expérience d'ONGD

« Si on veut cocher la classe « enjeux secteurs », il faut s'efforcer d'être inclusif en incluant des ONGD qui ont moins d'expérience, moins de moyens mais qui vont néanmoins être solidaires et qui vont apprendre de l'expérience et permettre malgré tout d'avoir plus d'impact. Je disais, un bon nombre c'est 5, mais ce n'est certainement pas 5 fermés. 5 pour prendre des décisions, et se dire que si on est 3 on peut tout de même prendre des décisions. Il y a des politiques internes à définir pour pouvoir avancer et chercher le consensus, à être le plus nombreux, à réfléchir ensemble et prendre des décisions ensemble pour que toutes les ONG puissent s'approprier le projet. »

Nadège Zimmer, Responsable de projets Amérique Centrale et Education à la Citoyenneté Mondiale, Frères des Hommes Luxembourg



Co-construire une vision commune : méthodes et outils

Objectif

Accompagner les organisations dans la création d'un cadre partagé : vision, objectifs, valeurs, livrables attendus, posture commune.

Fondements théoriques

La littérature sur les consortiums souligne qu'un groupe ne devient collectif que lorsqu'il partage :

- une **vision**,
- un **sens commun**,
- et un **cadre narratif et opérationnel co-construit**.

Sans ce socle, le consortium reste une "liste d'activités", non un projet transformateur. Selon Traverses 49 :

La vision commune est le principal facteur de réussite et le premier facteur de risque s'il manque.

Elle permet :

- d'aligner les stratégies individuelles et le projet collectif ;
- de réduire les malentendus ;
- d'avoir un repère quand des conflits émergent ;
- de faciliter les arbitrages et décisions.

Principes clés

♦ **Co-construire, pas simplement consulter**
Ateliers, world cafés, co-design, analyse partagée.

♦ **Rendre visibles les valeurs**
Éthique éducative, participation, inclusion, justice sociale.

♦ **Définir la finalité du consortium**
Impacts souhaités, publics cibles, échelle d'action.

♦ **Clarifier les priorités**
Ce que l'on veut absolument faire / ce qui est secondaire.

♦ **Formaliser dans un document unique**
"Vision & Engagements communs".

♦ **Formaliser le changement recherché ensemble.**

♦ **Définir les publics cibles.**

♦ **Déterminer les axes d'action et le niveau d'ambition partagé.**



Cadre conceptuel

Les 4 strates d'une vision commune

Valeurs

Intention
éducative

Objectifs
stratégiques

Résultats
attendus et
livrables

Outils mobilisables

- Théorie du changement (ToC)
- Ateliers de co-construction
- Cartographie des pratiques existantes
- Analyse des besoins des publics

Erreurs fréquentes

- Vision trop abstraite
- Vision imposée par un acteur dominant
- Absence de priorisation

Le point de vue des bailleurs

« Les ONGD doivent réfléchir en termes de changement, pas seulement en termes d'activités. »
Virginie Gilbert, MAE Luxembourg

Retour d'expérience d'ONGD

« La première bonne pratique, c'est vraiment de se mettre d'accord sur un narratif commun, une base partagée sur ce qu'on veut atteindre ensemble. C'est ce qui nous avait manqué dans le premier programme. Pour le deuxième, nous avons vraiment investi du temps pour nous accorder sur la vision. Nous n'étions pas loin les uns des autres, mais il fallait s'assurer que nous mettions les mêmes sens derrière les mêmes mots. Une fois cela posé, tout roule : les rails sont fixés pour cinq ans et il n'y a plus de mauvaises surprises. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud



Formaliser un consortium : conventions, chartes, accords

FICHE 6

Objectif

Présenter les modèles de formalisation nécessaires pour sécuriser la coopération : conventions, chartes éthiques, accords financiers, fiches partenaires.

Fondements théoriques

Selon Traverses 49 et les travaux de Coordination SUD, la formalisation :

- protège les partenaires,
- évite les malentendus,
- définit les responsabilités,
- réduit les risques administratifs,
- et rassure les bailleurs.

Un consortium sans formalisation est vulnérable à des ruptures, des conflits d'interprétation ou des charges disproportionnées.

Les modèles de formalisation comprennent :

- **Convention de consortium**
- **Charte de fonctionnement et valeurs**
- **Accords financiers spécifiques**
- **Fiches partenaires** (rôles, tâches, ressources mobilisées)
- **Mandat de coordination**

Principes clés

♦ Écrire ce qui paraît évident

La mémoire collective ne suffit jamais.

♦ Définir les responsabilités clairement

Juridique, financière, opérationnelle.

♦ Prévoir les mécanismes de résolution de conflits

Médiation, arbitrage, comité ad hoc.

♦ Préciser les modalités de retrait et d'entrée

Éviter les "sorties subies".

♦ Conserver une marge d'adaptation

Souplesse indispensable dans l'ECM.

Éléments essentiels d'un accord

- Objectifs du consortium
- Rôles et responsabilités
- Gouvernance et modalités décisionnelles
- Modalités financières
- Gestion des conflits
- Sortie d'un partenaire / entrée de nouveaux membres



Gouvernance : bonnes pratiques

- Comité de pilotage
- Coordination centrale ou tournante
- Réunions régulières + comptes rendus systématiques
- Répartition claire des tâches

Le point de vue des bailleurs

« La contractualisation doit être extrêmement claire. Les ambiguïtés sur les responsabilités ou les rétrocessions financières sont le premier facteur de conflit. »

Stéphanie Beney, responsable de projet Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale Agence Française de Développement (AFD)

« Nous encourageons la nomination d'un coordinateur du programme commun : cela fluidifie les échanges et évite que tout repose sur le lead. »

Mara Coppens, cheffe du service 'Citoyenneté Mondiale' à la Coopération belge (DGD)

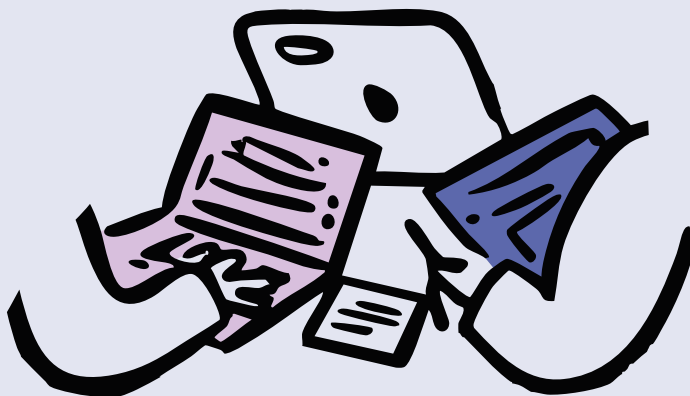
Points de vigilance

- Ne pas imposer un modèle unique.
- Respecter les cultures organisationnelles.
- Prévoir une version révisable après 6 mois.

Retour d'expérience d'ONGD

« Dans la mise en œuvre, il faut clarifier : pour quelles étapes une organisation avance seule pour le compte de toutes, et pour quelles étapes la concertation est nécessaire. Le processus doit être clair, défini et documenté pour servir de référence en cas de questionnement ou de changement d'équipe. »

Magali Verstraeten, responsable éducation, Iles de Paix



La gouvernance d'un consortium : structures, rôles et processus décisionnels

Objectif

Décrire les modèles de gouvernance efficaces pour un consortium ECM, leurs modalités et leurs exigences.

La gouvernance doit être adaptée à :

- la taille du consortium,
- la complexité des activités,
- le niveau d'expérience des partenaires.

Fondements théoriques

La gouvernance est la **colonne vertébrale du consortium**. Traverses 49 montre que les consortiums échouent souvent non sur le fond, mais sur des :

- malentendus dans les prises de décisions,
- rythmes incompatibles entre ONGD,
- manque de coordination claire,
- faiblesse dans les arbitrages.

Principes clés

♦ Installer un comité de pilotage

Décisions stratégiques, arbitrages, allocation des ressources.

♦ Identifier une coordination dédiée

Cheffe de file ou coordination tournante, mais formalisée.

♦ Créer des sous-groupes thématiques

Pédagogie, communication, logistique, M&E.

♦ Formaliser les processus décisionnels

Consensus, consentement, vote majoritaire, arbitrage coordo.

♦ Instaurer des rythmes réguliers

Réunions mensuelles, comités trimestriels, séminaires annuels.

Typologie des gouvernances

- Coordination centralisée (ONGD cheffe de file)
- Coordination tournante
- Gouvernance collégiale
- Modèle hybride



À éviter

- Gouvernance implicite.
- Décisions par email non formalisées
- Abandon de la coordination faute de temps.

Valeurs à expliciter

- Confiance
- Transparence
- Bienveillance
- Respect des identités
- Écoute
- Flexibilité

Pratiques recommandées

- Rituels d'équipe
- Mécanismes de feedback
- Espace pour exprimer les tensions
- Mise en place d'un document cadre sur les valeurs

Retour d'expérience d'ONGD

« Nous avons toujours eu un comité de pilotage, avec des réunions mensuelles au début. Dans le nouveau consortium, nous sommes huit : nous nous réunissons une demi-journée chaque mois, ce qui est essentiel pour apprendre à nous connaître. Un comité élargi se réunit tous les trois mois. La coordinatrice de programme se rend dans les bureaux des partenaires, ce qui facilite énormément le travail. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud



La coordination : rôle, posture, compétences et risques

Objectif

Clarifier le rôle, la fonction et les compétences de la coordination d'un consortium et mettre en évidence les défis associés.

Fondements théoriques

La coordination est un **poste central, souvent sous-estimé**, alors qu'elle garantit :

- le lien entre partenaires,
- le suivi administratif,
- la cohérence pédagogique,
- la fluidité des décisions,
- la capitalisation.

Selon les études F3E et les retours du secteur :

Un consortium sans coordination forte est un consortium fragile.

Principes clés

♦ Une coordination identifiée et légitime

♦ Des responsabilités clairement définies :

- animation du consortium,
- communication interne,
- gestion documentaire,
- planification,
- suivi budgétaire,
- reporting.

♦ Compétences nécessaires :

- gestion de projet,
- intelligence relationnelle,
- leadership collaboratif,
- médiation,
- rigueur administrative.



Risques

- surcharge si non reconnue ou partenaires peu investis ;
- “coordination fantôme” faute de temps dédié ;
- Tensions si la coordination ne représente pas équitablement les membres.

Bonne pratique

Toujours budgétiser un **temps de coordination** clair (ETP) et le reconnaître auprès du bailleur.

Les missions clés de coordination

- Animation du collectif
- Suivi du calendrier
- Consolidation des rapports
- Interface bailleur

Bonnes pratiques

- Coordination tournante ou partagée
- Compte-rendus accessibles pour assurer la transparence
- Sous-groupes thématiques
- Outils collaboratifs (Drive, Notion, Teams, Trello)

Retour d'expérience d'ONGD

« Une fois la décision prise de se mettre en consortium, il est essentiel de motiver les équipes et d'expliquer pourquoi. Les équipes peuvent alors se reposer sur la coordination et suivre le cadre établi. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud

« Avoir un lead est essentiel, mais un lead n'est pas un chef. C'est une personne chargée du respect de l'échéancier, de la répartition des tâches et de la circulation des informations. Elle coordonne, elle ne décide pas seule. Le lead ne doit pas tout porter — sinon il s'épuise. (...) Le lead est le point de contact du bailleur, mais il ne réalise rien seul. Il coordonne les réponses et veille à la concertation. C'est un rôle de coordination, pas de commandement. (...) Le collectif apporte énormément de richesse, mais aussi des coûts supplémentaires importants. Il ne faut pas les sous-estimer : être lead sur un gros projet demande beaucoup de ressources. »

Magali Verstraeten, responsable éducation, Iles de Paix



Gérer les relations, la communication et les apprentissages entre partenaires

Objectif

Analyser les dimensions relationnelles d'un consortium : confiance, transparence, écoute, gestion des tensions, communication interne.

- la qualité de la communication interne est un levier central de cohésion, de prise de décision et d'apprentissage collectif.

Fondements théoriques

Les consortiums reposent sur des interactions humaines complexes, dans lesquelles les relations, les modes de communication et les dynamiques de pouvoir jouent un rôle déterminant.

Les travaux sur les alliances inter-ONGD et les partenariats multi-acteurs montrent que :

- la confiance est un prédicteur direct de performance collective ;
- les tensions ne constituent pas un échec, mais un phénomène normal dans des dispositifs collaboratifs complexes ;

Les résultats des questionnaires et des entretiens menés dans le cadre de ce projet confirment ces constats : les consortiums perçus comme « réussis » reposent avant tout sur des pratiques de bienveillance, d'écoute active, de flexibilité et sur le respect des identités institutionnelles de chaque organisation.



Principes clés

♦ Créer et entretenir un climat de confiance

- Transparence sur les contraintes internes (budgets, ressources humaines, calendriers).
- Partage régulier d'informations stratégiques et opérationnelles.
- Reconnaissance explicite des apports et limites de chaque partenaire.

♦ Pratiquer une communication ouverte et structurée

- Clarification des attentes dès le départ.
- Retours constructifs et feedbacks croisés, formalisés dans le temps.
- Espaces dédiés à la discussion, distincts des seules réunions de suivi administratif.

♦ Gérer les tensions de manière proactive

- Reconnaître les désaccords comme normaux et légitimes.
- Mettre en place des outils de médiation et un cadre d'expression sécurisé.
- Documenter les arbitrages pour éviter les malentendus récurrents.



♦ **Respecter les rythmes et contraintes des partenaires**

- Différences de taille, de cycles scolaires, de temporalités institutionnelles.
- Anticiper les pics de charge et adapter les modalités de travail collectif.

♦ **Documenter systématiquement la vie du consortium**

- Comptes rendus partagés, décisions formalisées, outils communs accessibles.
- Traçabilité des échanges pour sécuriser la continuité en cas de turnover

Les quatre niveaux de communication à articuler

- Stratégique et technique : vision, orientations, cadres communs.
- Opérationnelle : mise en œuvre des activités, coordination quotidienne.
- Relationnelle : confiance, reconnaissance, gestion des émotions et des tensions.
- Administrative : reporting, procédures, échanges formels.

Un déséquilibre entre ces niveaux (par exemple une communication très administrative mais pauvre sur le plan relationnel) fragilise durablement le consortium.

Apprentissages générés par le travail en consortium

Le travail relationnel et communicationnel en consortium génère des apprentissages à plusieurs niveaux, qu'il est important de reconnaître et de valoriser.

Niveau individuel

- Développement de compétences relationnelles : écoute, négociation, médiation.
- Renforcement des capacités de travail en transversalité et en interculturalité organisationnelle.
- Montée en compétence sur la gestion de projets collectifs complexes.

Niveau organisationnel (ONGD)

- Évolution des pratiques internes (communication, suivi, gouvernance).
- Meilleure compréhension des autres modèles organisationnels et institutionnels.
- Renforcement de la capacité à travailler en réseau et à porter des projets collectifs.

Niveau du consortium et du secteur

- Transformation des dynamiques de travail (plus horizontales, plus coopératives).
- Construction de référentiels communs et de pratiques partagées.
- Contribution à une culture sectorielle de collaboration, d'apprentissage et de mutualisation.



Red flags — Risques à identifier précocement

- Partenaires silencieux ou peu impliqués dans les échanges.
- Décisions non documentées ou prises en dehors des espaces communs.
- Multiplication de mails chronophages sans cadre clair.
- Malentendus persistants non traités.
- Confusion entre communication opérationnelle et relationnelle.

Retour d'expérience d'ONGD

« Au départ, tout le monde a des préjugés : «cette organisation travaille comme ceci», «elle pense cela». Il faut aller au-delà, participer aux activités des autres. (...) Chaque année, nous organisons une journée du consortium avec toutes les équipes. Nous avons constaté que les programmes conçus uniquement en ligne prenaient beaucoup plus de temps : nous aurions gagné un tiers du temps si nous avions été physiquement ensemble. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud

“La réussite des projets repose souvent sur la capacité des structures à tisser des alliances fortes avec les autres acteurs de son environnement.”

Extrait de C'ESCI le changement, Guide pratique Etudiants & Développement

À retenir

Gérer les relations et la communication en consortium ne relève pas uniquement du « savoir-être », mais constitue un levier stratégique d'apprentissage, de cohésion et d'impact, à condition d'être pensé, outillé et évalué à tous les niveaux du partenariat.

Prévenir et résoudre les tensions et blocages

FICHE 10

Objectif

Donner un cadre pour anticiper et traiter les difficultés naturelles dans un consortium.

Fondements théoriques

Tout consortium traverse des tensions :

- différences culturelles,
- inégalités de ressources,
- rythmes divergents,
- appropriation ou désengagement,
- conflits de valeurs.

Traverses 49 et le F3E montrent que les consortiums performants ne sont pas ceux qui évitent les conflits, mais ceux qui installent des *mécanismes pour les gérer collectivement*.

Principes clés

♦ Prévenir = communiquer et clarifier

Rôles, responsabilités, vision, communication.

♦ Détecter les signaux faibles

Mails non lus, retards, frustrations, non-participation.

♦ Créer un espace de parole régulier

Bilans, retours d'expérience, moments d'ouverture.

♦ Mobiliser la coordination comme médiatrice

♦ Utiliser des outils

Rounds d'ouverture/fermeture, règles de discussion, processus de consentement, médiation externe.



Risques majeurs si non gérés

- rupture du consortium,
- perte de confiance de l'ensemble du groupe,
- surcharge pour certains partenaires,
- perte d'impact pédagogique.

Cadre en 5 étapes

1. Nommer la tension
2. Analyser ensemble
3. Identifier les causes (techniques / relationnelles / structurelles)
4. Co-construire des solutions
5. Formaliser et suivre

Typologie des tensions

- Différences de culture organisationnelle
- Charge de travail non équilibrée
- Désengagement d'un partenaire
- Turnover du personnel
- Mauvaise communication

Outils

- Médiation interne
- Rappel aux valeurs communes
- Procédure de gestion des conflits
- "Réunion rouge" (espace pour mettre à plat les tensions)

Retour d'expérience d'ONGD

« La meilleure pratique que nous avons expérimentée est l'évaluation croisée : un staff d'une ONGD va évaluer un staff d'une autre ONGD. Cela nécessite des garanties pour être accepté, mais l'apprentissage est énorme. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud

« Nous avons eu une difficulté majeure : la directrice d'une des trois ONGD a changé. L'ancienne croyait activement au consortium, envisageait même une possible fusion. La nouvelle n'y croyait pas du tout. Cela a créé de fortes tensions. »

Fanny Polet, directrice, Viva Salud



Capitaliser et transmettre les apprentissages du consortium

FICHE 11

Objectif

Donner un cadre opérationnel pour organiser la capitalisation dans un consortium : comment documenter, analyser, partager et transmettre les apprentissages afin de renforcer l'efficacité collective, éviter la perte de connaissances et améliorer les futurs projets.

Fondements théoriques

La capitalisation consiste à **identifier, organiser, analyser et valoriser les expériences vécues** pour en tirer des apprentissages utiles.

Dans un consortium, elle revêt une importance renforcée pour trois raisons principales :

1. Prévenir la perte de connaissances

Les consortiums subissent souvent :

- un **turn-over élevé**,
- des structures internes différentes,
- des engagements irréguliers des parties prenantes.

Sans capitalisation, les savoirs tacites disparaissent.

2. Améliorer les pratiques collectives

Les analyses communes permettent de :

- améliorer la gouvernance,
- fluidifier la communication,
- clarifier les rôles,
- anticiper les tensions,
- renforcer la cohésion.

3. Renforcer la visibilité et la légitimité

Les bailleurs (MAE, Enabel, UE) valorisent de plus en plus :

- les consortiums qui démontrent leurs apprentissages,
- les organisations capables d'en tirer des lignes directrices reproductibles,
- les analyses partagées entre ONGD.

La capitalisation devient un **critère de maturité organisationnelle**.



Principes clés de la capitalisation collective

◊ Préparer la capitalisation dès le démarrage du consortium

Ne jamais attendre la fin du projet.
Selon le GERES, "la capitalisation doit être conçue dès les premiers mois du consortium pour éviter qu'elle ne devienne un simple exercice de reporting" (Traverses 49).

Cela implique :

- définir les questions d'apprentissage prioritaires,
- désigner un-e responsable ou un sous-groupe,
- prévoir du temps et un budget dédié.

◊ Collecter les données en continu ("à chaud")

Méthodes recommandées :

- journaux de bord partagés,
- comptes rendus systématiques,
- carnets d'apprentissage,
- feedback courts à la fin de chaque activité,
- rétroactions semestrielles,
- fiches d'incidents ou tensions,
- enregistrements audios des réunions, si autorisés.

◊ Analyser collectivement

L'analyse doit être :

- structurée,
- régulière,
- facilitée,
- orientée solution.

Outils efficaces :

- ateliers d'analyse ("What? So what? Now what?"),
- cartes des tensions & solutions,
- frises chronologiques des incidents,
- matrices de répartition des rôles.

◊ Produire des apprentissages transférables

Transformer l'expérience en **contenus partageables** :

- recommandations,
- fiches outils,
- protocoles,
- "10 leçons apprises",
- vidéos courtes,
- capsules pédagogiques.

Le but : permettre à d'autres ONGDD de s'emparer des enseignements.

◊ Valoriser et diffuser

Les consortiums ECM au Luxembourg peuvent diffuser vers :

- autres ONGDD du secteur,
- bailleurs (MAE),
- réseaux internationaux (F3E, Rikolto, Gi → consortia practice),
- écoles partenaires,
- événements publics.

Formats efficaces :

- webinaires,
- présentations publiques,
- boîte à outils numérique,
- infographies,
- podcasts.



Méthodes recommandées

1. Le cycle de capitalisation (F3E)

1. Identifier l'objet
2. Collecter les données
3. Analyser collectivement
4. Formuler les enseignements
5. Partager et diffuser
6. Intégrer dans les pratiques internes

2. L'approche «Most Significant Change» (MSC)

Collecter des histoires de changement racontées par les partenaires. Très adaptée à l'ECM.

3. Revues After-Action (AAR)

Réunions post-activités pour analyser :

- ce qui s'est passé,
- ce qui a fonctionné,
- ce qui doit être ajusté.

4. Capitalisation croisée ("peer-to-peer")

Une ONGD du consortium documente l'expérience d'une autre. Fort potentiel de renforcement mutuel.

Points de vigilance

- Risque de réduire la capitalisation à un rapport de fin de projet.
- Manque de temps dédié, faute d'avoir anticipé dès la conception.
- Absence d'animation ou d'acteur responsable clair.
- Non-dits ou tensions non analysées : apprentissage superficiel.
- Sous-estimation de la charge de travail pour transformer les données en document final.

Ce que disent vos entretiens et le sondage

Les ONGD luxembourgeoises indiquent :

- « Les apprentissages n'étaient pas prévus mais se sont construits au fil du projet. »
- « Les consortiums permettent des transmissions de bonnes pratiques, mais il faut les formaliser. »
- « PV, agenda commun, soutien mutuel : essentiels pour la mémoire collective. »
- « Difficulté quand un partenaire se retire ou bloque une situation : besoin de protocoles. »
- « Un consortium sans capitalisation perd une grande partie de sa valeur. »

Ces constats confirment la nécessité : d'un **outil de capitalisation simple, régulier et partagé**, d'un **référént dédié**, et d'une **mise en valeur sectorielle**.

Livrables recommandés dans un consortium ECM

- Cahier de bord des apprentissages
- Matrice des rôles et ajustements
- Journal des tensions & solutions
- Notes de capitalisation trimestrielles
- Fiches "bonnes pratiques"
- Enregistrements audio ou vidéo
- Synthèse finale comparative
- Infographies pour diffusion externe



Conclusion

Les conditions de réussite

Les expériences capitalisées au Luxembourg rejoignent largement les constats internationaux : **un consortium efficace repose avant tout sur une vision partagée, une complémentarité reconnue entre partenaires, et une gouvernance inclusive et transparente.**

Les facteurs clés identifiés sont notamment :

- la définition d'une vision commune et de valeurs partagées dès la Fiche de conception ;
- la formalisation claire des rôles et responsabilités à travers des conventions adaptées ;
- la reconnaissance du rôle de coordination comme fonction à part entière ;
- la mise en place d'outils de suivi, d'évaluation et de communication internes ;
- et la valorisation de la capitalisation et de l'apprentissage collectif tout au LONGD du cycle du projet.

Ces éléments ne visent pas à uniformiser les pratiques, mais à offrir un cadre de référence pour que chaque consortium puisse s'adapter à sa réalité, à son degré de maturité et à la nature de ses projets.

Une contribution au renforcement du secteur ECM

Au-delà de la coopération inter-organisations, le développement de consortiums solides contribue à structurer le secteur ECM au Luxembourg. Il favorise une approche plus stratégique du travail de sensibilisation et d'éducation, en facilitant la concertation entre acteurs, en rendant plus lisibles les actions auprès des décideurs publics et en donnant davantage de cohérence au plaidoyer collectif.



Annexes

1. Grille d’auto-diagnostic – “Êtes-vous prêts à travailler en consortium ?”

Objectif : aider une organisation à évaluer sa capacité et sa maturité pour s’engager dans un consortium avant de répondre à un appel à projets ou d’en initier un.

Partie 1 – Vision et valeurs

Question	Oui	En partie	Non	Commentaire
Notre organisation partage des valeurs communes avec ses partenaires potentiels.				
Nous avons une vision claire de ce que nous voulons atteindre collectivement.				
Nous sommes prêts à adapter nos pratiques internes pour faciliter la collaboration.				

Partie 2 – Capacités organisationnelles

Notre équipe dispose de ressources humaines dédiées à la coordination et au suivi.				
Nous maîtrisons les exigences administratives et de reporting liées aux projets multi-acteurs.				
Nous avons déjà collaboré efficacement dans des partenariats multi-ONGD.				

Partie 3 – Gouvernance et culture du partenariat

Nous sommes à l’aise avec la prise de décision collective et le partage de leadership.				
Nous savons gérer les conflits de manière constructive.				
Nous reconnaissons la valeur de la diversité des approches.				

Partie 4 – Capacités techniques et communication

Nous disposons d’outils numériques collaboratifs adaptés.				
Nos procédures internes permettent une validation rapide des décisions conjointes.				
Nous avons les moyens financiers pour assumer notre part des coûts de coordination.				

Lecture des résultats :

- 80–100 % « Oui » → Prêt pour un consortium mature.
- 60–80 % → OK mais prévoir accompagnement ou clarification de rôles.
- < 60 % → Nécessité de renforcer les capacités avant d’entrer dans un consortium.

2. Checklist de mise en œuvre

Objectif : aider une organisation à évaluer sa capacité et sa maturité pour s'engager dans un consortium avant de répondre à un appel à projets ou d'en initier un.

Étape 1 — Avant le lancement

- Identifier clairement les objectifs communs et la valeur ajoutée du travail collectif.
- Réaliser un diagnostic de complémentarité entre partenaires.
- Rédiger un document de vision commune (charte de valeurs / “memorandum of understanding”).
- Valider les rôles et responsabilités de chacun (lead, co-lead, partenaires associés).
- S'assurer de la disponibilité RH et budgétaire pour la coordination.

Étape 2 — Pendant la mise en œuvre

- Mettre en place une gouvernance claire : comités de pilotage, techniques et communication.
- Prévoir un calendrier de réunions plénières et de sous-groupes.
- Documenter systématiquement les décisions et les réunions (PV, comptes rendus).
- Partager un outil de suivi (tableau partagé, planning commun).
- Mettre en place des temps de relecture et d'ajustement (“mid-term review”).

Étape 3 — Après / Capitalisation

- Organiser un débriefing collectif à chaud avec l'ensemble des partenaires.
- Identifier les réussites et les tensions, formaliser les apprentissages.
- Valoriser la capitalisation auprès du secteur (fiche pratique, note synthèse).
- Envisager la suite du partenariat (poursuite, extension, transformation).

3. Modèles d'accords et de fiches de suivi

Objectif : sécuriser la collaboration entre ONGD et offrir une traçabilité claire des responsabilités.

Exemple de contenu minimal d'un accord de consortium (à adapter selon le MAE / UE)

1. **Préambule** : contexte, justification du consortium.
2. **Objet de la convention** : objectifs communs et cadre d'action.
3. **Partenaires signataires** : désignation, rôles et responsabilités.
4. **Gouvernance** : structure de coordination, fréquence des réunions, processus décisionnel.
5. **Aspects financiers** : modalités de transfert de fonds, ventilation budgétaire, dépenses éligibles.
6. **Reporting et redevabilité** : modalités de suivi, communication interne, audits.
7. **Communication externe** : logos, visuels, validation des supports.
8. **Résolution des conflits** : médiation, arbitrage interne.
9. **Durée, renouvellement et résiliation.**

Exemple de fiche de suivi mensuel

Indicateur	Responsable	Échéance	Statut	Commentaire
Réunion de pilotage mensuelle	ONGD 1 en coordination	15/09		PV partagé sur Drive
Avancement budget commun	ONGD 2	30/09		En attente validation
Communication commune (post réseaux sociaux)	ONGD 3	20/09		Brouillon en relecture

4. Cartographie d'outils collaboratifs

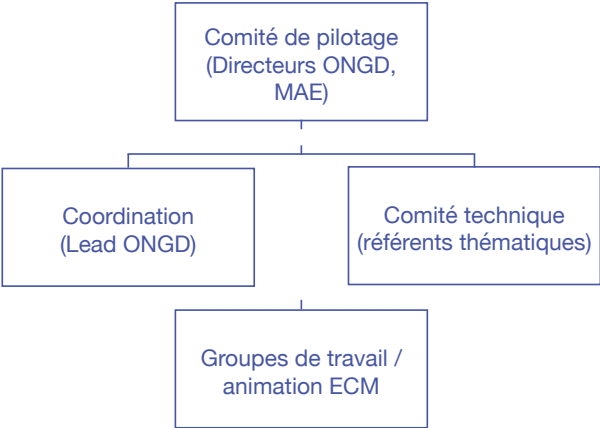
Objectif : aider les consortiums à choisir les bons outils numériques pour la coordination, le partage et la communication.

Besoin	Outil recommandé	Usage principal	Avantages	Remarques
Partage de fichiers et documentation	Google Drive, Nextcloud, SharePoint	Stockage partagé, versionnage	Gratuit/structurable	Choisir selon politique RGPD
Coordination de projet	Trello, Asana, Notion	Planification, tâches, suivi	Interface claire, notifications	Idéal pour petites équipes
Réunions et animation	Zoom, Teams, Jitsi Meet	Réunions hybrides, sous-groupes	Accessibilité	Penser à la traduction simultanée
Co-écriture et brainstorming	Miro, Padlet, Etherpad	Co-construction, cartographie d'idées	Dynamique et visuel	Nécessite animation active
Communication interne	Slack, Mattermost	Discussions thématiques, partage rapide	Fluidifie les échanges	Attention à la surcharge
Capitalisation et mémoire	Notion, Confluence, Obsidian	Base de connaissances commune	Structuration souple	Bon pour la durabilité du consortium

5. Schémas : gouvernance type, parcours de projet, répartition des rôles

Objectif : représenter de manière visuelle les principaux modèles de fonctionnement d'un consortium ECM.

A. Schéma de gouvernance type



B. Parcours de projet en consortium (cycle simplifié)

1. Intention → 2. Diagnostic partagé → 3. Construction du consortium
→ 4. Convention / contractualisation → 5. Mise en œuvre
→ 6. Suivi-évaluation partagé → 7. Capitalisation et diffusion

C. Répartition des rôles (exemple de tableau synthèse)

Fonction	Organisation	Rôle principal	Appui secondaire
Chef de file	ONGD A	Coordination, reporting	Animation réunions
Co-lead thématique	ONGD B	Développement contenu ECM	Appui animation
Communication	ONGD C	Réseaux sociaux, visibilité	Collecte photos
Suivi financier	ONGD D	Budget commun	Audit interne
Évaluation	Consultant externe	Capitalisation, analyse	Appui communication

6. Évaluer la dynamique de collaboration au sein d'un consortium

Pourquoi cette fiche ?

Dans un consortium, la qualité de la collaboration est une condition de l'impact, mais elle est rarement suivie de manière explicite.

Les dispositifs de suivi-évaluation se concentrent le plus souvent sur les activités et résultats ECM, sans outiller l'analyse de la dynamique partenariale elle-même.

Cette fiche propose un cadre simple et pragmatique pour :

- suivre la qualité du travail en commun ;
- prévenir les déséquilibres et tensions ;
- objectiver ce qui fonctionne (ou non) dans la collaboration ;
- nourrir l'apprentissage collectif et l'amélioration continue.

1. Deux niveaux à distinguer clairement : les activités et la collaboration

Niveau 1 – Suivi-évaluation des activités ECM

Qu'est-ce que le consortium produit ?

- Activités réalisées
- Publics touchés
- Résultats pédagogiques
- Effets observés (court / moyen terme)

Déjà couvert par les cadres logiques classiques

Niveau 2 – Suivi-évaluation de la collaboration

Comment le consortium travaille-t-il ensemble ?

- Qualité des interactions
- Répartition réelle des rôles
- Implication des partenaires
- Capacité à apprendre et à s'ajuster collectivement

Objet spécifique de cette fiche

2. Objectifs du suivi-évaluation de la collaboration

Un dispositif de suivi de la collaboration vise à :

- Rendre visibles les modalités de travail commun
- Identifier les déséquilibres (charge, pouvoir, visibilité)
- Ajuster le fonctionnement en cours de route
- Renforcer la confiance et la transparence
- Professionnaliser les pratiques de consortium

3. Quand et comment évaluer la collaboration ?

Temporalités recommandées

- À l'issue de la Fiche de lancement (6–9 mois)
- À mi-parcours du programme
- Avant une reconduction / un nouveau cycle
- Après un moment de tension ou de changement important

Qui participe ?

- Représentant-es opérationnel-es
- Coordination / lead
- Éventuellement directions (à certaines étapes)
- Possibilité d'un regard externe (facilitateur-riche)

4. Dimensions clés à observer

1) Gouvernance et pilotage

- Les espaces de décision sont-ils clairs ?
- Les règles sont-elles comprises et respectées ?
- Le rôle du lead est-il bien identifié et accepté ?

2) Implication et engagement

- Les partenaires participent-ils activement ?
- Les contributions sont-elles équilibrées ?
- Les engagements sont-ils tenus dans le temps ?

3) Communication et circulation de l'information

- Les informations circulent-elles de manière fluide ?
- Les décisions sont-elles documentées ?
- Les outils collaboratifs sont-ils réellement utilisés ?

4) Apprentissage collectif

- Les partenaires apprennent-ils les uns des autres ?
- Les retours d'expérience sont-ils partagés ?
- Les ajustements sont-ils collectifs ou individuels ?

5) Climat de confiance

- Les désaccords peuvent-ils être exprimés ?
- Les tensions sont-elles traitées ?
- Le consortium est-il perçu comme un espace sûr ?

5. Exemples d'indicateurs de collaboration

Indicateurs quantitatifs (simples)

- Nombre de réunions de consortium tenues / prévues
- Taux de participation par organisation
- Nombre de productions réellement co-construites
- Nombre de groupes de travail actifs
- Turnover des personnes impliquées

Indicateurs qualitatifs (essentiels)

- Sentiment d'équité dans la répartition des tâches
- Perception du rôle du lead (facilitateur / centralisateur)
- Qualité des échanges (écoute, respect, clarté)
- Capacité à résoudre collectivement les difficultés
- Utilité perçue du consortium par les équipes

6. Outils d'auto-évaluation (exemples)

Questionnaire court (anonyme ou non ; sur une échelle de 1 à 5)

- « Je me sens à l'aise pour exprimer un désaccord au sein du consortium »
- « Les décisions prises collectivement sont respectées »
- « Le temps investi dans le consortium est proportionné aux bénéfices »

Temps collectif d'auto-évaluation

- Tour de table structuré
- Méthode « + / Δ » (ce qui fonctionne / ce qui doit évoluer)
- Cartographie des rôles réels vs rôles prévus

7. Capitaliser les résultats

Les résultats du suivi de la collaboration peuvent être :

- intégrés dans les rapports narratifs (sans jugement)
- utilisés pour ajuster les accords de consortium
- mobilisés dans une évaluation externe
- repris comme retours d'expérience sectoriels

8. Points de vigilance

- Ne pas transformer l'évaluation de la collaboration en contrôle
- Ne pas confondre tensions normales et dysfonctionnements
- Ne pas attendre une crise pour évaluer la dynamique

En synthèse

Évaluer un consortium, ce n'est pas seulement mesurer ce qu'il fait, mais comprendre comment il fonctionne pour produire de l'impact. Cette fiche vise à outiller une culture d'auto-régulation, au service de consortiums plus équilibrés, plus durables et plus efficaces.

Depuis 2023, le secteur luxembourgeois des ONGD engagées en Éducation à la Citoyenneté Mondiale (ECM) connaît une réforme profonde, portée conjointement par le Ministère des Affaires étrangères et les acteurs eux-mêmes. Ce changement vise à renforcer l'efficacité, la cohérence et l'impact des projets de sensibilisation portés au Luxembourg — dans un contexte caractérisé par une grande diversité d'ONGDD, souvent de petite taille, aux ressources humaines limitées et aux approches pédagogiques variées.

Dans ce contexte, **le travail en consortium apparaît comme un levier stratégique majeur**. Il permet non seulement de mutualiser les ressources, mais aussi de créer un espace structuré d'apprentissage collectif, de professionnalisation et de recherche d'impact. Ce guide vise à capitaliser les pratiques du secteur et à accompagner les ONGD dans la mise en place, le pilotage et l'évaluation de consortiums ECM solides et efficaces.

Cet outil est le fruit d'un travail collaboratif mené par les ONGD ASTM, Chrétiens pour le Sahel, Handicap International, Le Soleil dans la Main, Padem, Guiden a Scouten Guiden a Scouten fir ENG Welt, avec le soutien du Ministère des Affaires étrangères luxembourgeois. Merci à la DGD, l'AFD, Iles de Paix, Viva Salud, Frères des Hommes... pour leurs contributions et retours d'expérience.