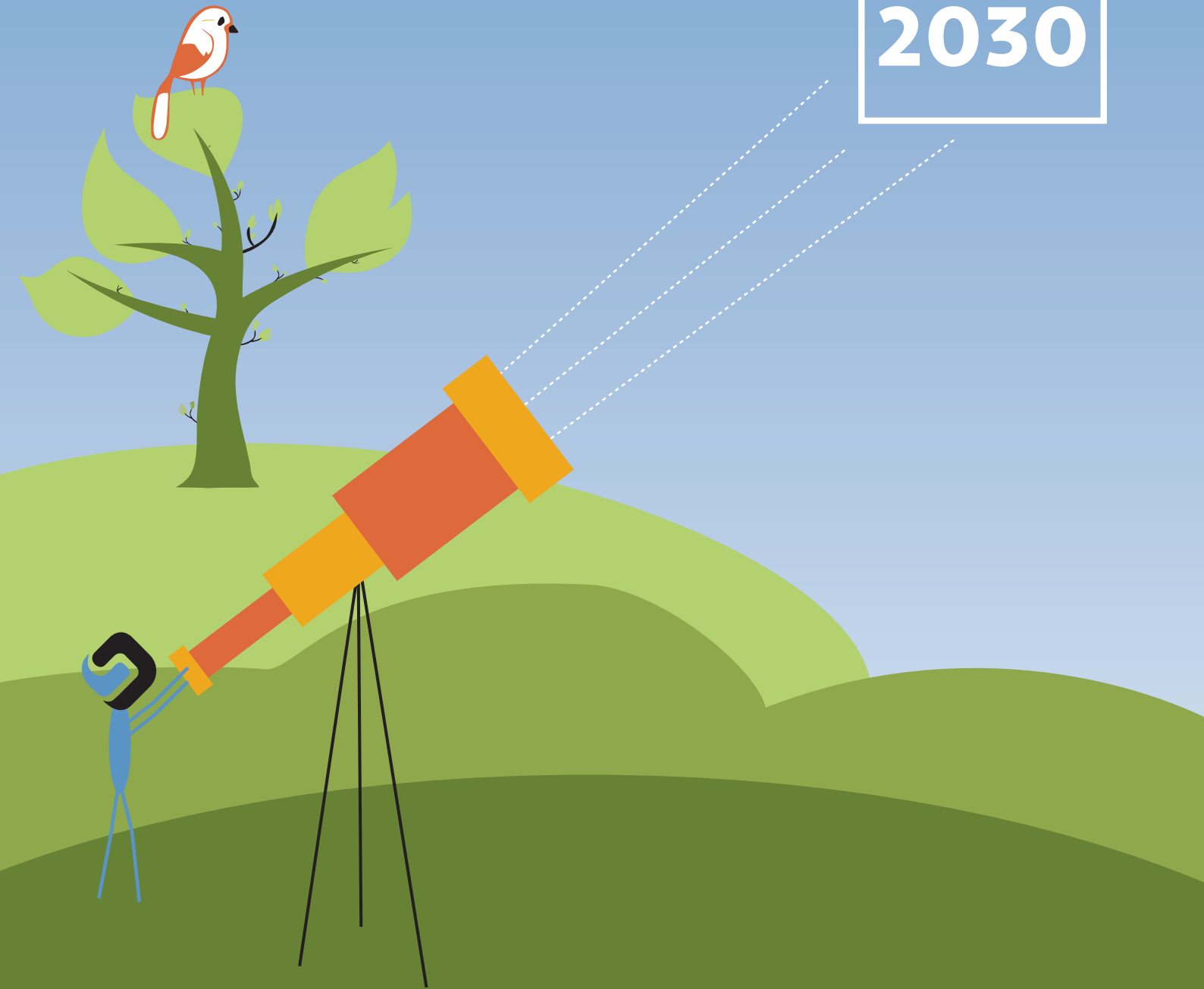


VISION
2030



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
LA COLONNE VERTÉBRALE STRATÉGIQUE	6
LES AXES STRATÉGIQUES - CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES / RÉSULTATS	10
ACCOMPAGNEMENT	10
PARTENARIATS	12
OPÉRATIONNALISATION	14
AMÉLIORATION CONTINUE	16

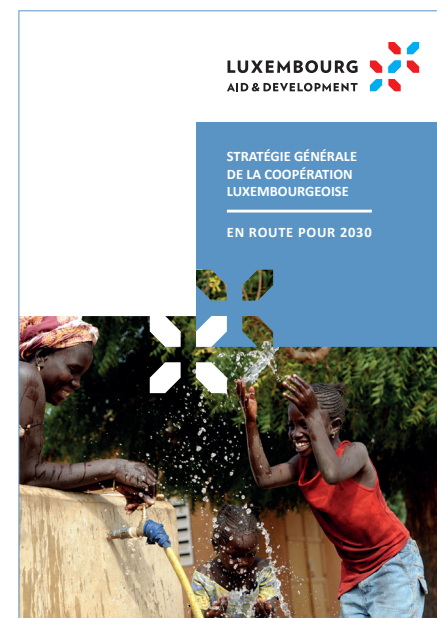
INTRODUCTION

La Vision 2030 de LuxDev est construite à partir des Objectifs de développement durable (Agenda 2030 « Transformer notre monde: le programme de 2030 pour le développement durable ») et en particulier la Stratégie générale – en route pour 2030, qui décline les engagements du Luxembourg en matière de coopération au développement et d'action humanitaire.

Extrait Stratégie générale

Alors que les niveaux de pauvreté ont globalement reculé, la pauvreté extrême se concentre désormais dans des zones fragiles, souvent marquées par des conflits. Les impacts liés au changement climatique, aux pandémies et aux conflits, gagnent en ampleur et entraînent une augmentation significative des déplacements forcés de population, des mouvements de réfugiés et des migrations. Afin d'intégrer la complexité de ces mutations et de contribuer à la sécurité et à la stabilité mondiale, le Luxembourg a adopté une nouvelle stratégie générale de coopération au développement en 2018.

L'engagement du Luxembourg en matière de coopération au développement et d'action humanitaire est basé sur la solidarité internationale et guidée par ses valeurs et ses intérêts. L'objectif principal du Luxembourg en matière de coopération au développement est de contribuer à la réduction et, à terme, l'éradication de la pauvreté extrême à travers le soutien au développement durable sur le plan économique, social et environnemental.

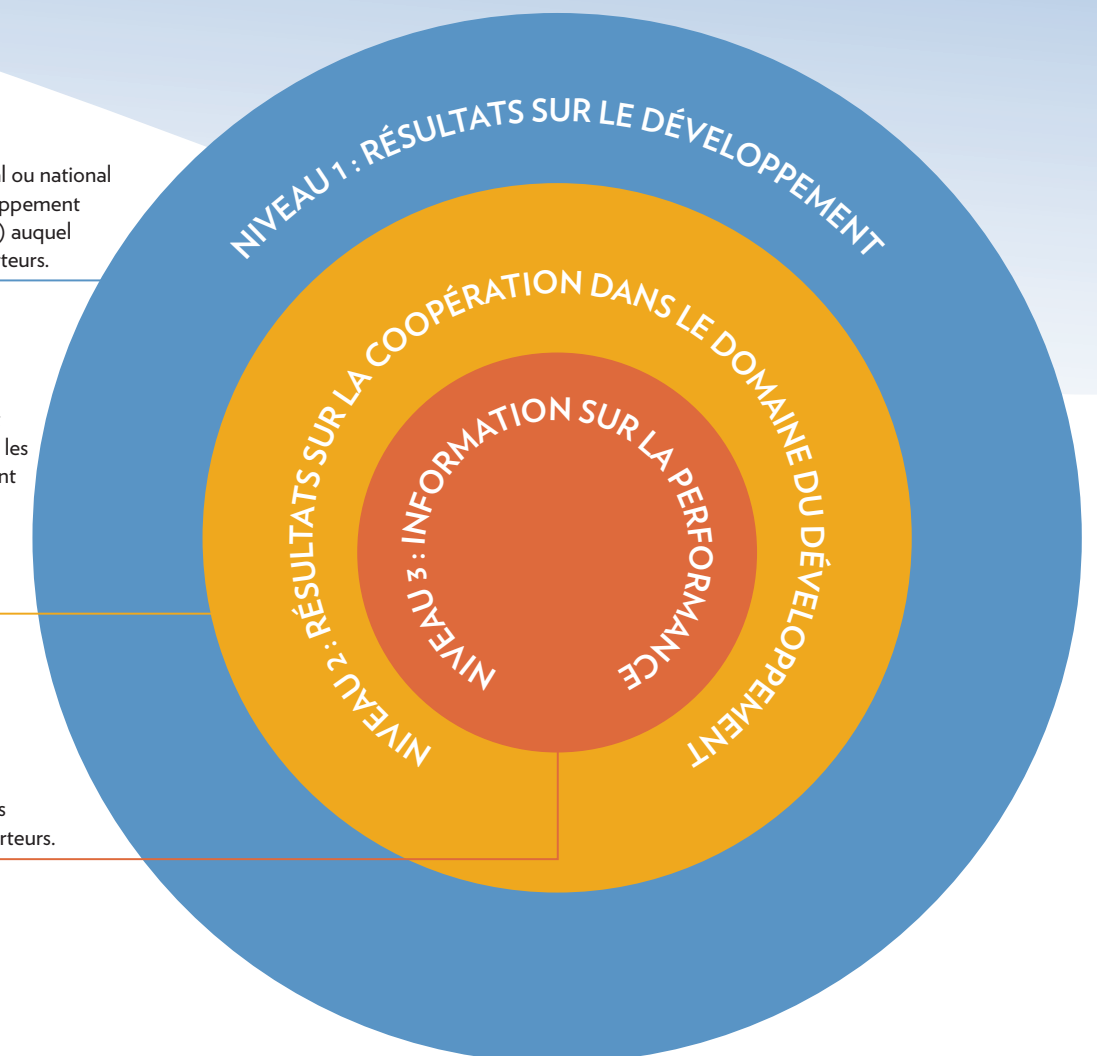


Le *Policy paper* de l'OCDE sur l'Agenda 2030 et les résultats de la coopération au développement¹ renseigne de quelle manière les objectifs et les indicateurs de résultats et de performance des prestataires de la Coopération au développement (apporteurs) peuvent s'intégrer dans les Objectifs de développement durable.

Changement mondial ou national en matière de développement (réalisation et impact) auquel contribuent les apporteurs.

Résultats (produits et réalisations) auxquels les apporteurs contribuent directement, ou qui sont attribuables aux interventions des apporteurs.

Performances opérationnelles et organisationnelles des interventions et apporteurs.



¹ The 2030 Agenda and Development Co-operation Results, OCDE Development Policy Paper, January 2018 n.9.

LA COLONNE VERTÉBRALE STRATÉGIQUE

La colonne vertébrale stratégique repose sur une approche basée sur « la simplicité et la flexibilité » (approche AGILE). Elle est construite selon le principe de la chaîne des résultats. Elle permet de visualiser les changements que l'Agence souhaite impulser à travers sa Vision 2030.



*Approche itérative et collaborative, prenant en compte les besoins initiaux et ceux liés à l'évolution interne et externe.

OBJECTIF GLOBAL

Concept

L'objectif global est externe à LuxDev, il représente l'étape ultime à atteindre, à savoir les résultats sur le développement (niveau 1 du schéma de l'OCDE, page 5). L'objectif à long terme ne constitue pas un but à vouloir atteindre à tout prix, mais il a pour fonction de structurer une intention, de donner un axe à notre chemin.

Ambition

Les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

Niveau d'implication

Résultats sur le développement.



MISSION

Concept

La mission représente la raison d'être de l'Agence, c.à.d. son mandat et son rôle pour atteindre l'objectif spécifique et contribuer ainsi à l'objectif global.

Ambition

LuxDev contribue principalement à la mise en œuvre de la Stratégie générale de la coopération et autres priorités du Luxembourg ainsi que de toutes les autres missions de coopération internationale, qu'elle peut se voir confier par l'État. Dans ce contexte, l'Agence assume le rôle de conseiller fiable de l'État. (article 1 de la convention entre l'État du Grand-Duché de Luxembourg et LuxDev).

Au-delà, LuxDev peut valoriser et mettre au service des autres partenaires au développement, sa capacité d'action, ses acquis et le savoir-faire luxembourgeois.

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Concept

L'objectif spécifique est développé par et pour LuxDev. Il précise ce que LuxDev entend atteindre dans le cadre de l'Agenda 2030 (objectif global) et/ou ce que LuxDev sera en 2030. Il s'agit du niveau 2 sur le schéma de l'OCDE des résultats de la coopération.

Niveau d'implication

Résultats sur la coopération dans le domaine du développement.

Ambition

S'appuyant sur la Stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise, ainsi que sur les engagements internationaux du Luxembourg pour le développement durable, LuxDev intègre les principes de l'efficacité du développement ainsi que les enjeux sociaux, économiques et environnementaux du développement durable dans son action et ses contributions au bénéfice des plans et programmes de développement de ses pays partenaires.

AXES STRATÉGIQUES (CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES - RÉSULTATS)

Concept

Les axes stratégiques représentent les défis majeurs qui vont permettre à l'Agence de tendre vers l'objectif spécifique. Pour chaque axe, des thèmes illustrent les sujets dans lesquels des changements intermédiaires se produiront. Pour chaque changement, des indicateurs permettent de mesurer son atteinte. Les axes sont définis sur les 10 prochaines années, en phase avec l'Agenda 2030. Une analyse sera effectuée à mi-parcours afin d'avoir des éléments pour faire une révision si nécessaire.

Niveau d'implication

Information sur la performance.

Ambition

Dans le cadre de la mission de LuxDev, quatre axes avec des changements intermédiaires :

- **accompagnement** : LuxDev accompagne ses partenaires pour une performance accrue dans la réalisation de leurs politiques et stratégies de développement ;
- **partenariats** : LuxDev fédère et développe des partenariats multi-acteurs pour un développement durable réussi ;
- **opérationnalisation** : LuxDev met en œuvre les programmes de coopération convenus entre d'une part l'État luxembourgeois et/ou les autres mandants et d'autre part leurs partenaires ;
- **amélioration continue** : LuxDev renforce en continu son efficacité opérationnelle.

TABLEAU DE BORD (CHANTIERS)

Concept

Le tableau de bord trace les chemins de changement (étapes clé) des chantiers institutionnels que LuxDev va opérer dans le cadre de chaque axe afin de tendre aux changements intermédiaires et, par extension, à l'objectif spécifique et global. Le tableau de bord est soumis à la Revue de direction, afin de faire le suivi annuel de l'ensemble des chantiers institutionnels. Ainsi, la Direction fait le bilan des plus grands défis de l'Agence (ou en identifie de nouveaux) et des chantiers institutionnels sont mis en route pour répondre à ces défis. Un tel phasage doit permettre à LuxDev, d'une part de réexaminer de manière régulière les défis qu'elle s'est fixée à la lumière des changements mesurés/constatés. D'autre part, la Direction pourra prioriser, planifier et suivre de manière stratégique et itérative les grands chantiers institutionnels sur une période de 10 ans.

Un chantier institutionnel est un ensemble d'étapes clés contribuant à un axe et aux changements y relatifs. Un chantier n'est pas forcément spécifique à un département ou à un bureau pays/régional.

La durée des chantiers n'excédera pas trois ans. Afin qu'ils soient gérables (lisibilité) et d'avoir « tout le monde à bord » (visibilité), le nombre de chantiers par axe « ouverts à un moment donné » sera en principe de trois maximum. Les étapes clés sont identifiées selon la méthode des 4S (stratégies, systèmes, *skills and staff*, structures) et le suivi adoptera une approche AGILE².

Ambition

Étapes clé (Chemins de changements) pour réaliser les chantiers institutionnels, développées de manière itérative sur des cycles de trois ans, en ayant une approche 4S³.

Suivi effectué par la Revue de direction et le Conseil d'administration.

PLAN OPÉRATIONNEL

Concept

Le « plan opérationnel » est constitué de l'ensemble des activités opérationnelles (extrants) développées pour réaliser les différentes étapes clé des chantiers. Le suivi est de la responsabilité des directions, des responsables de département et des représentants résidents à travers les plans d'actions du système de management de la qualité (départements et ROF) et d'autres tableaux de suivi y liés (comme par exemple les plans d'action des experts).

Ambition

Activités opérationnelles (extrants) développées pour réaliser les différentes étapes des chantiers.

Suivi régulier par les directions, les responsables de département et les représentants résidents à travers les plans d'actions du système de management de la qualité (départements et ROF) et d'autres tableaux de suivi des activités (comme ceux des experts).

² Approche AGILE : travail en cycles courts qui permet aux équipes de gérer de manière souple, adaptative et itérative (voir guide Renforcement de capacités de LuxDev FOR_38).

³ 4S : stratégies, systèmes, *skills and staff* et structures

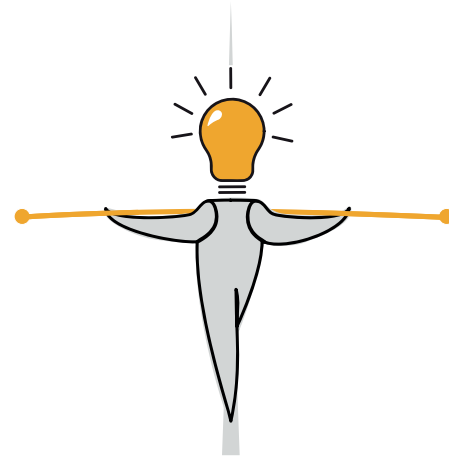
LES AXES STRATÉGIQUES - CHANGEMENTS INTERMÉDIAIRES / RÉSULTATS

ACCOMPAGNEMENT

ACCOMPAGNEMENT

LuxDev accompagne ses partenaires pour une performance accrue dans la réalisation de leurs politiques et stratégies de développement :

- alignement ;
- gestion du changement ;
- renforcement des capacités ;
- évolution des méthodes de travail (approches et modalités).



Références Stratégie générale

La Coopération luxembourgeoise continuera de favoriser les actions de renforcement de capacités. Le Luxembourg investira dans des programmes de renforcement de capacités par la mise à disposition d'une assistance technique et scientifique ainsi que par le transfert de technologies et de connaissances. L'impact des actions de coopération dans les pays partenaires est maximisé par le renforcement des capacités tant au niveau individuel, qu'organisationnel et institutionnel. En matière de renforcement de capacités, le Luxembourg applique une approche axée sur la demande, adaptée aux contextes et à la culture locale des pays partenaires et basée sur leurs besoins et priorités actuels et futurs. Le renforcement de capacités est la priorité clé de LuxDev.



Changements identifiés et indicateurs

Une grande majorité de nos accompagnements sont réalisés dans le cadre d'une approche programme ou sectorielle afin de favoriser l'alignement et l'institutionnalisation du renforcement des capacités.

- le cadre d'intervention inscrit dans le document technique et financier, est aligné au programme sectoriel appuyé dans 75 % des cas ;
- les évaluations (intermédiaires, finales, ex-post ou impact) et/ou les capitalisations démontrent que la contribution des projets/programmes à au moins une réforme clé est efficace et a des effets probants au terme de l'intervention.

LuxDev incorpore les approches orientées « changement » dans son mode opératoire.

- 50 % des nouvelles interventions sont conçues et exécutées selon une approche orientée « changement ».

LuxDev est capable de mener à bien les accompagnements identifiés à travers une expertise au meilleur niveau technique et comportemental.

- l'accompagnement des assistants techniques en renforcement des capacités est documenté et valorisé à travers des outils spécifiques, comme par exemple outil FAC (feed-back, analyse et conseil) ;
- les accompagnements sont analysés positivement à travers les évaluations à mi-parcours et finales.

Facteurs limitants

- utilisation d'approches orientées « changement » dépend des mandats du MAEE ou bailleur et du contexte de l'intervention ;
- mobilité du personnel/cadre des institutions et organisations partenaires, ainsi que leur volonté de collaboration ;
- expertise qualifiée (court et long terme) pas toujours disponible facilement en fonction des contextes d'intervention de l'Agence (insécurité) ;
- faible capacité d'analyse de la gouvernance sectorielle et thématique et nombre restreint d'évaluations stratégiques ou thématiques.

Facteurs de succès

- collaboration/harmonisation avec d'autres bailleurs/agences et co-financements ;
- souplesse et capacité d'adaptation de l'accompagnement et des dispositifs d'assistance technique ;
- existence d'un cadre macro-économique et de système de gouvernance stable.

PARTENARIATS



PARTENARIATS

LuxDev fédère et développe des partenariats multi-acteurs pour un développement durable réussi :

Des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile sont nécessaires pour un programme de développement durable réussi (ODD 17) :

- secteur privé ;
- société civile / ONG ;
- monde académique et recherche ;
- autres coopérations, en particulier la DG INTPA (Direction générale des partenariats internationaux de la Commission européenne).

17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT



Références Stratégie générale

Le Luxembourg prend l'engagement de promouvoir les partenariats multi-acteurs. Afin d'accroître l'impact et la portée de son action, le Luxembourg continuera de développer et de faciliter des partenariats de développement durable, associant les organisations internationales et multilatérales, la société civile, les centres universitaires/de recherche ainsi que le secteur privé.

(...)

Le Luxembourg reconnaît qu'un développement à long terme nécessite des investissements nationaux et étrangers, tout comme la mobilisation de partenariats multi-acteurs. Cette démarche inclut les actions de coopération Sud-Sud et triangulaires afin d'impulser un développement socio-économique durable et inclusif, ainsi que la formation et la rétention d'une main d'œuvre qualifiée. En valorisant son expertise en tant que centre financier international de premier plan ainsi qu'en matière d'approches intégrées de développement local, le Luxembourg :

- encouragera un engagement renforcé et responsable du secteur privé ;
- renforcera son soutien à la finance inclusive ;
- soutiendra le développement de solutions innovantes dans le domaine des TIC et des données numériques.



Changements identifiés et indicateurs :

LuxDev se positionne comme un interlocuteur crédible / fiable.

- une approche partenariale est validée / acceptée par le MAEE / Conseil d'administration de LuxDev ;
- les évaluations des interventions et/ou des capitalisations / études documentent la performance des partenariats mis en place.

LuxDev développe des partenariats durables avec des partenaires principaux au Luxembourg (voire à l'international) et dans les pays partenaires.

- une cartographie actualisée régulièrement des acteurs est disponible, afin d'identifier les opportunités de partenariats au Luxembourg et dans les pays partenaires.

NB: D'autres changements et indicateurs seront identifiés quand l'approche partenariale aura été validée.

Facteurs limitants

- domaine dans lequel LuxDev ressent le besoin de se doter de ressources additionnelles ;
- faible connaissance du secteur privé ;
- résistance des ministères nationaux habituels dans les pays aux nouveaux partenariats, p.ex. secteur privé ;
- attentes de la part du MAEE à clarifier.

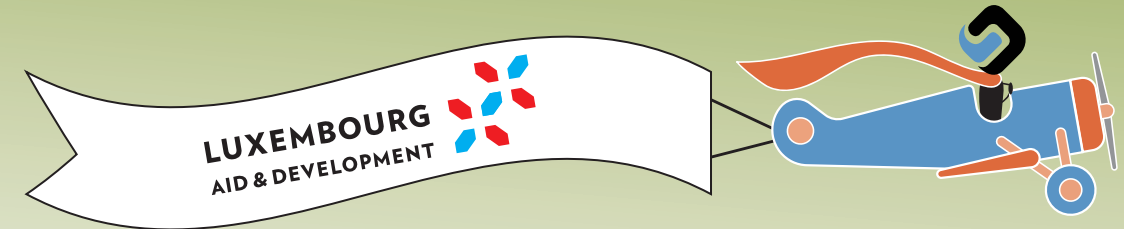
Facteurs de succès

- partenariats = SDG 17 et volonté du Ministère via sa stratégie générale de coopération ;
- neutralité du Luxembourg ;
- plusieurs réseaux inter-agences fonctionnels (VET toolbox, D4D, EIP) ;
- accord sur une compréhension commune est un objectif conjoint lors des partenariats (p.ex. secteur privé ou recherche).

Axes de réflexion (à aborder avec le MAEE)

- « rayonnement » de LuxDev au Luxembourg – développement d'une situation gagnant-gagnant entre LuxDev et les autres partenaires avec comme objectif d'attirer, de valoriser et de combiner le savoir-faire/expertise luxembourgeois ;
- amélioration de la performance, de l'atteinte des résultats ? Comment y lier les partenariats ? p.ex. recherche et secteur académique ;
- comment travailler en partenariat avec le secteur privé ?
- partenariats avec d'autres agences ? Co-présidence ENABEL ;
- partenariats sud-sud ;
- D4D ;
- finances durables.

OPÉRATIONNALISATION



OPÉRATIONNALISATION

LuxDev met en œuvre les programmes de coopération convenus d'une part entre l'État luxembourgeois et/ou les autres mandants et d'autre part leurs partenaires :

- convention entre l'État et LuxDev ;
- thèmes prioritaires :
 - améliorer l'accès à des services sociaux de base de qualité,
 - renforcer l'intégration socio-économique des femmes et des jeunes,
 - promouvoir une croissance durable et inclusive,
 - promouvoir une gouvernance inclusive ;
- priorités transversales :
 - droits de l'homme,
 - égalité entre les sexes,
 - durabilité environnementale.



Références Stratégie générale

Une approche multidimensionnelle de l'éradication de la pauvreté et du développement durable. Partant de l'Agenda 2030 et afin de promouvoir des approches intégrées entre secteurs, partenaires et instruments, la nouvelle stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise évolue d'une priorisation sectorielle vers une approche plus inclusive, désormais fondée sur des thématiques prioritaires.

En particulier, le Luxembourg vise à assurer un niveau minimal de subsistance pour tous, en particulier aux plus vulnérables et défavorisés, dans un environnement basé sur les droits et offrant des chances égales de façon à ce que chaque individu puisse librement déterminer le cours de son existence.

Par conséquent, le principe consistant à « ne laisser personne pour compte » (leaving no one behind), inscrit dans l'Agenda 2030 et le Programme d'action d'Addis-Abeba pour le financement du développement sont au cœur de la nouvelle stratégie générale, qui s'articule autour de quatre thématiques prioritaires interconnectées pour lesquelles il dispose d'une expertise et d'un avantage comparatif spécifiques :

- améliorer l'accès à des services sociaux de base de qualité ;
- renforcer l'intégration socio-économique des femmes et des jeunes ;
- promouvoir une croissance durable et inclusive ;
- promouvoir une gouvernance inclusive.



Changements identifiés et indicateurs

LuxDev s'affirme et est reconnue comme agence de développement, agence d'exécution et conseiller fiable du MAEE et disponible pour d'autres bailleurs, rendant des comptes sur des résultats obtenus, à travers des contrats de performance.

- L'Agence est davantage impliquée dans l'identification d'interventions et/ou de programmes de coopération avec le bailleur ;
- L'Agence appuie les ambassades dans la coordination avec les intervenants d'un Programme indicatif de coopération dans le cadre d'une approche/stratégie pays ;
- le portefeuille des activités pour bailleurs tiers évolue est toujours en ligne avec le programme bilatéral.

Les partenaires opérationnalisent davantage leur cadre légal et stratégique lié aux thèmes prioritaires et aux priorités transversales des programmes.

- une analyse des thèmes prioritaires est réalisée tous les trois ans sur base de la documentation dans les rapports d'évaluation et montre une évolution positive ;
- une analyse des priorités transversales est réalisée tous les trois ans sur base de la documentation dans les rapports d'évaluation et montre une évolution positive ;
- les instruments de délégation incluent les priorités transversales reflétées au document technique et financier (diagnostic, études de faisabilité, activités opérationnelles liées).

LuxDev est reconnue pour sa capacité d'opérationnalisation de projets changement climatique (CC) et liés à l'environnement et/ou aux ressources naturelles.

- 80 % des interventions ont au moins un marqueur CAD-RIO (environnement, climat, biodiversité, désertification) de 1 ou 2 ;
- l'enveloppe annuelle dédiée au CC et à l'environnement / ressources naturelles (nombre d'interventions et budget) émanant du ministère de l'Environnement, du Climat et du Développement durable (MECDD), du Green Climate Fund ou d'autres mécanismes de financement vert évolue.



Le genre et les droits humains sont systématiquement analysés dans les programmes lors de l'identification ou la formulation.¹

- 80 % des interventions ont un marqueur CAD de 1 ou 2 pour le genre et les droits humains et donc des données désagrégées ;
- une guidance opérationnelle genre et droits humains est au manuel Qualité ;
- la proportion de projets intégrant une budgétisation sensible en genre (BSG) est suivie.

NB: D'autres changements et indicateurs seront identifiés sur les thèmes prioritaires, la finance durable, etc.

Facteurs limitants

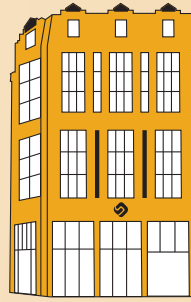
- manque d'adhésion des partenaires et faible intégration des priorités transversales (genre en particulier) dans les politiques et stratégies des pays partenaires ;
- manque de temps et manque de culture sensible aux priorités transversales.

Facteurs de succès

- le processus d'identification doit être suffisamment ouvert aux partenaires opérationnels ;
- les changements de comportement / contexte socio-culturel sont pris en compte dans la formulation ;
- développement de partenariats multi-acteurs ;
- expertise reconnue et instruments / approches de la Coopération luxembourgeoise ;
- financements verts et situation macro-économique internationale ;
- les budgets doivent être adaptés à l'intégration des priorités transversales.

¹ Voir aussi Indicateurs du EU Gender Action Plan en cours.

AMÉLIORATION CONTINUE



Changements identifiés et indicateurs

LuxDev a un système d'information performant et adapté à ses partenaires et à ses collaborateurs.

- une tendance vers « zéro papier » en 2030 est constatée dans l'ensemble des processus de l'Agence ;
- les données conformes aux standards de IATI sont accessibles via un portail.

En plus de contribuer à la visibilité et aux efforts de communication du gouvernement, LuxDev accroît sa notoriété. Ses capacités d'action, ses acquis et son savoir-faire sont largement reconnus par les acteurs nationaux et internationaux de la coopération pour le développement.

- l'Agence et ses collaborateurs sont plus fréquemment sollicités pour participer à des conférences et autres événements liés au secteur d'activité de l'Agence, que lors des années précédant le lancement de la vision 2030
- une analyse semestrielle du trafic sur le site web de l'Agence démontre que :
 - le nombre de visiteurs uniques sur le site web de LuxDev est systématiquement supérieur à celui de l'année de référence 2020,
 - le site web compte des visiteurs provenant de chacun des pays d'intervention de l'Agence,
 - le site web compte des visiteurs provenant de davantage de pays qu'avant le lancement de la Vision 2030 ;
- une analyse semestrielle du trafic sur les réseaux sociaux de l'Agence démontre que :
 - le nombre de « followers » de LuxDev sur les réseaux sociaux est systématiquement supérieur à celui de l'année de référence 2020,
 - le nombre moyen de vues des publications est supérieur à celui de l'année de référence 2020 ;
- indicateur : le siège met en œuvre un plan de communication annuel basé sur les plans de communication élaborés par le terrain.

Les collaborateurs de LuxDev ont les compétences et la connaissance pour mettre en œuvre la Vision 2030.

- les compétences acquises et les compétences à développer sont documentées dans les fiches d'évaluation du personnel (fiche formation et évaluation personnelle);
- 80% des demandes de formation en lien avec les compétences requises sont satisfaites;
- les objectifs individuels et les plans d'actions intègrent des activités pour contribuer à la Vision 2030 ;
- les compétences de l'assistance technique en renforcement des capacités et sur les approches « orientées changement » sont évaluées lors des recrutements.

LuxDev renforce son engagement pour un haut niveau de responsabilité sociale et environnementale.

- la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est alignée sur le référentiel ISO 26000 et comporte un guide spécifique à LuxDev pour un plan d'action RSE avec des indicateurs SMART¹;
- le siège et tous les bureaux pays ont un plan d'action RSE avec des indicateurs SMART en place et suivi annuellement ;
- la transition vers les énergies propres et l'efficacité énergétique sont matérialisées de différentes manières.



AMÉLIORATION CONTINUE

LuxDev renforce en continu son efficacité opérationnelle :

- systèmes d'information ;
- gestion des connaissances ;
- systèmes de communication ;
- développement des compétences ;
- responsabilité environnementale et sociétale ;
- management de la qualité.



Références Stratégie générale

Afin de consolider ses atouts et de maximiser son impact, le Luxembourg prend les engagements suivants :

- promouvoir les principes de l'efficacité du développement. Cet engagement s'inscrit dans le cadre du « Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement » et de ses quatre principes, à savoir : l'appropriation des priorités de développement par les pays en développement ; l'orientation vers les résultats ; des partenariats de développement inclusifs ; la transparence ainsi que la redevabilité réciproque ;
- renforcer la planification stratégique et la mesure des performances à tous les niveaux. L'identification des priorités programmatiques sera effectuée conjointement avec les pays partenaires sur base des cadres de résultats et des indicateurs de performance nationaux. La disponibilité et l'accès à des données statistiques de qualité permettant de mesurer la performance des actions de développement sera systématiquement promue ;

(...)

- maintenir la flexibilité et la réactivité de son action. La Coopération luxembourgeoise demeurera flexible sur le plan opérationnel, afin de pouvoir effectuer des ajustements en fonction des besoins et de maintenir un engagement continu, surtout en temps de crise.



Facteurs limitants

- insécurité dans les pays d'intervention ;
- manque de ressources dédiées à la communication ;
- indisponibilité et inaccessibilité d'énergies propres dans les pays d'intervention ;
- les éventuelles contraintes de la réglementation générale sur la protection des données.

Facteurs de succès

- chantier Ariane IT ;
- expérience et savoir-faire reconnus de l'Agence ;
- existence de politiques de transition énergétique et/ou de croissance verte dans les pays d'intervention ;
- clarification des responsabilités et du rôle de la communication ;
- la pyramide des âges est maîtrisée par le département des ressources humaines.

¹ SMART = Spécifique, Mesurable, Acceptable (et Ambitieux), Réaliste, Temporellement défini.



VISION 2030



Agence luxembourgeoise pour la
Coopération au développement