



Evaluer • Echanger • Eclairer



**GROUPE
ENFANCE**

Avec le soutien de AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

EVALUATION du projet :

Groupe Enfance : pour une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international (phase 2)

Rapport final Juillet 2024

Produit par Valérie Darnaudet, Vanessa Gautier et Geoffrey Guimberteau

Remerciements : Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à tous les membres du Groupe Enfance (GE) pour leur disponibilité et leur participation active lors des entretiens visant à évaluer le projet du Groupe enfance et à expérimenter le référentiel suivi-évaluation axé sur les changements.

En particulier, nous remercions chaleureusement les personnes membres du comité de suivi de l'étude et du Comité de Pilotage (COPIL) du GE pour leur engagement constant tout au long du processus d'évaluation, notamment la Coordinatrice du GE, qui a été d'une aide précieuse.

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
1) Groupe enfance- Quelle est son histoire?	4
2) AFDE - De quoi parle-t-on?	8
CADRE DE L'ÉTUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	10
1) Objectifs de l'évaluation.....	10
2) Enjeux de l'évaluation	10
3) Méthodologie d'ensemble	12
4) Périmètre de l'évaluation.....	13
5) Limites de l'évaluation	14
6) Grille de lecture du rapport d'évaluation.....	16
ANALYSE ÉVALUATIVE.....	17
SECTION 1 - ANALYSE DES CHANGEMENTS PRIORISES	17
1) Référentiel suivi-évaluation orienté changement	17
2) Analyse des Changements sur les organisations	18
2.1. Analyse du changement prioritaire pour le GE.....	18
2.2. Analyse des marqueurs de changements et repères de progrès	20
2.2.1 Marqueur 1 : Les représentant-es des membres du GE maîtrisent l'AFDE et la transmettent	20
2.2.1.1 : Repères de progrès du marqueur 1	21
2.2.1.2 Les freins au changement du marqueur 1	28
2.2.1.3 Recommandations relatives au marqueur : Les représentant-e-s des membres du GE maîtrisent l'AFDE et la transmettent	29
2.2.2 Marqueur 2 : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques et dans les différents départements	30
2.2.2.1 : Repères de progrès marqueur 2	31
2.2.2.2 Les freins au changement du marqueur 2	38
2.2.2.3 Recommandations relatives au marqueur : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques dans les différents départements	39
2.3. Des changements inattendus sur les organisations membres	40
SECTION 2 - ANALYSE LIÉE AU FONCTIONNEMENT DU GE.....	41
1) État des lieux du collectif.....	41
2) Analyse du fonctionnement du GE	45
2.1 Les atouts et les forces du GE	45
2.2 Les limites, zones de tension et risques du GE	49
2.3 Les opportunités pour le GE	54
2.4 Recommandations concernant le collectif et son fonctionnement.....	57
SECTION 3 - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	59
1) Conclusions générales	59
2) Recommandations	62
ANNEXES	65

Acronymes

AA :	Apprentis d’Auteuil
AFDH :	Approche Fondée sur les Droits Humains
AEDE :	Agir Ensemble pour les Droits de l’Enfant
AFDE :	Approche Fondée sur les Droits de l’Enfant
AFD :	Agence Française de Développement
CA :	Conseil d’Administration
CIDE :	Convention internationale des droits de l’enfant
CJSI :	Commission Jeunesse et Solidarité Internationale
COFIL :	Comité de Pilotage
DE :	Droits de l’Enfant
ECSI :	Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
GE :	Groupe Enfance
GT :	Groupe de Travail
LOPDSLIM :	Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales
NIONG :	Note d’Initiative Organisation Non Gouvernementale
MEAE :	Ministère de l’Europe et des Affaires Étrangères
ODD :	Objectifs de Développement Durable
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OSC :	Organisation de la Société Civile
OS:	Objectif spécifique
PSE :	Politique de Sauvegarde de l’Enfant
SE :	Suivi-évaluation
SOS VE :	SOS Villages d’Enfants
UEPLM :	Un Enfant Par La Main

INTRODUCTION

1) GROUPE ENFANCE- QUELLE EST SON HISTOIRE?

Créé en 2014 à l'initiative de quatre ONG¹, le Groupe Enfance (GE) est un collectif d'organisations engagées dans la défense des droits de l'enfant (DE) à l'international. Les membres du collectif « partagent la conviction qu'une attention constante aux enfants et à leurs droits constitue un levier puissant pour amorcer un cercle vertueux vers l'atteinte des objectifs de développement durable et la paix. »²

A sa création, le GE se rassemble autour deux objectifs principaux :

1. L'échange de bonnes pratiques au regard des droits de l'enfant
2. La rédaction d'un document de plaidoyer commun³ (élaboré avant l'adoption des ODD) sur la nécessité d'accorder une plus grande attention aux droits de l'enfant.

Le document de positionnement a reçu un bon écho auprès d'autres ONG, portées par la thématique et les enjeux de mobilisation autour des droits de l'enfant. D'autres organisations (une dizaine) ont ainsi rejoint le mouvement du collectif. Fort de cette dynamique, le GE a alors organisé la 1ère édition de l'évènement collectif annuel « Objectif Enfance ». Cette manifestation, organisée à l'occasion de la Journée internationale des droits de l'enfant, le 20 novembre, visait à informer le grand public, les actrices et acteurs professionnels de la solidarité internationale, les institutions françaises ou européennes de la solidarité internationale, sur les enjeux des DE. Les éditions suivantes ont pris la forme de tables rondes rassemblant différentes parties prenantes, ONG et partenaires institutionnels.

La dynamique du GE et de son plaidoyer a aussi été accueillie favorablement auprès des institutions publiques de la solidarité internationale. Différents outils et supports ont été élaborés et soumis pour favoriser une prise en compte effective et systématique des droits de l'enfant dans les politiques publiques de coopération et de solidarité internationale⁴.

Le GE a ainsi contribué, en lien avec d'autres collectifs ou plateformes, à impulser un changement de paradigme dans la stratégie d'aide au développement de la France. Concrétisé notamment en 2019, le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) a élaboré une stratégie propre aux droits humains, incluant un plan d'action à 2024 : « Droits Humains et Développement⁵ ». Ce document vise, entre autres, à constituer un socle conceptuel des interventions de l'Agence Française de Développement (AFD) et décline les dispositions du Nouveau Consensus européen pour le développement » (2017)⁶.

¹ CHD, SOS Villages d'Enfants France, Un Enfant par la Main (anciennement Enfants sans Frontières) et ECPAT France.

² <https://www.groupe-enfance.org/qui-sommes-nous/>
<https://reliefweb.int/report/world/odd-et-droits-de-l-enfant-agir-pour-la-r-alisation-des-droits-de-l-enfant-dans-le-monde>

³ Groupe Enfance, « Politique Internationale de la France : Agir pour les Droits de l'enfant - Document de positionnement », 21 mai 2015

⁴ Charte parlementaire des droits de l'enfance, 2017 - <https://collectif-aede.org/wp-content/uploads/2018/10/Charte-Colloque-29-novembre.pdf>

⁵ https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/droits_humains_fr_cle04c451.pdf

⁶ Le nouveau consensus européen pour le développement, « Notre monde, notre dignité, notre avenir », 2017/C 210/01, Parlement européen et de la Commission. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A42017Y0630%2801%29>

Le GE s'est donc structuré progressivement et le besoin de se consolider et de se renforcer autour d'une stratégie portée par des moyens pluriannuels, a émergé. Un travail collectif important d'élaboration d'un premier projet (NIONG - Phase 1) a été entrepris par les membres du GE tout au long de l'année 2018, aboutissant à l'obtention d'un cofinancement auprès de l'AFD en 2019.

Projet phase 1

Le GE a bénéficié d'un premier financement pluriannuel (2019- 2021), porté par SOS Villages d'Enfants. La 1ère phase du projet « Pour une meilleure contribution de la France à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international » a débuté en janvier 2019 et s'est conclue en décembre 2021.

L'objectif global du projet visait à ce que « la France (société civile et pouvoirs publics) contribue mieux et plus à l'effectivité des droits de l'enfant (DE) dans le monde et en particulier dans les pays partenaires de l'aide au développement et de l'aide humanitaire française ». Le projet se déclinait en deux objectifs spécifiques (OS) auxquels ont été associées des modalités d'intervention spécifiques : le premier OS ciblait une meilleure prise en compte des DE par les ONG françaises et les autres actrices et acteurs opérationnels du développement et de l'action humanitaire dans leurs actions internationales. Le second OS s'attachait à renforcer l'influence du GE sur les décideur·euses des politiques de développement et humanitaire de la France pour une meilleure effectivité des droits de l'enfant et le respect des engagements de la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) et des ODD.

Ce premier projet a permis d'accroître la visibilité mais aussi la légitimité du GE auprès des pouvoirs publics et des autres institutions. Il est aujourd'hui reconnu comme un interlocuteur privilégié. L'approche proactive du GE est appréciée et suscite de l'intérêt.

Au niveau institutionnel, le GE a également contribué à des avancées significatives au cours de cette 1ère phase notamment concernant la Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (LOPDSLIM) qui reprend plusieurs recommandations du GE, portées collectivement avec l'UNICEF France et consacre notamment dans son 1er article les droits de l'enfant et l'égalité entre les filles et les garçons comme deux priorités transversales de la coopération française.

Le projet dans sa 1ère phase a également permis d'accélérer le processus de partage d'informations et de transferts de connaissances et de compétences auprès et entre les membres du GE. Certaines limites ont toutefois été observées concernant les actions visant les organisations non-membres du GE.

Projet phase 2

Ce premier projet pilote a été suivi d'une deuxième phase programmatique, entre 2022 et 2024. Cette deuxième phase, s'articule autour de 3 OS :

- ❖ OS1- Les ONG françaises et les autres acteurs et actrices opérationnel·les du développement et de l'action humanitaire prennent mieux en compte les droits de l'enfant dans leurs pratiques et actions internationales.
- ❖ OS2 - Le Groupe Enfance influence les décideur·euses, la politique de développement et l'action humanitaire de la France pour une meilleure effectivité des droits de l'enfant et le respect des engagements pris (CIDE, ODD, LOP-DSLIM).
- ❖ OS3 - Le Groupe Enfance se structure, se pérennise et renforce son rayonnement auprès des acteurs de la solidarité internationale

Cette deuxième phase a eu pour ambition de renforcer les actions initiées en phase 1 afin de « garantir une meilleure compréhension et appropriation des droits de l'enfant et de l'AFDE par les différents acteurs du développement et de l'aide humanitaire (pouvoirs publics et société civile) »⁷. Elle accorde une importance particulière au développement des compétences de ses membres pour renforcer l'action collective et favoriser une diffusion vers les actrices et acteurs sur le terrain. De plus, elle met en œuvre une stratégie de plaidoyer actualisée par rapport à la phase 1. Enfin, elle poursuit ses efforts pour structurer et pérenniser le Groupe Enfance, en adaptant son mode d'organisation et de fonctionnement aux besoins de ses membres.

Ainsi, le GE, porté aujourd'hui par la Coordination Humanitaire et Développement (CHD), poursuit 3 axes forts d'intervention: Influencer, Renforcer, Informer⁸. Il poursuit toujours son objectif d'influencer, de favoriser et d'accompagner les parties prenantes françaises (société civile et pouvoirs publics) à honorer leurs obligations en termes de respect, de promotion et de mise en œuvre des droits de l'enfant.

Le GE est en 2024, composé de 19 membres. Actuellement impliqué dans la mise en œuvre des activités du projet phase 2 (tranche 2), il a entamé des réflexions collectives prospectives pour le renouvellement de sa stratégie et la définition des ambitions d'un nouveau projet.

La frise chronologique ci-dessous reprend les temps forts du GE depuis sa création et les différentes entrées et sorties de ses membres.

⁷ GE, NIONG « pour une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international (phase 2) », page 14

⁸ <https://www.groupe-enfance.org>

RAPPEL HISTORIQUE



Création

2014

CHD
ECPAT France
SOS Villages d'Enfants
Un Enfant par la Main

2015

1er document de positionnement
Politique Internationale de la France : Agir pour les droits de l'enfant

Solidarité Laïque

1er édition objectif Enfance

2016

Clowns Sans Frontières
ASMAE
Vision du Monde
Apprentis d'Auteuil
Secours Islamiques Fr
Planète Enfants & Développement

2017

Charte Parlementaire des DE

Chaîne de l'Espoir
Plan International France
Grandir Dignement

Sortie : Clowns Sans Frontières

Co-construction du projet - NIONG

2018

Réflexion stratégique du GE pour la soumission de son 1er projet

2019

« Pour une meilleure contribution de la France à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international »

Projet - Phase 1

Amis des enfants du monde
Yara LNC
Partage
Action Education
Clowns Sans Frontières

Check List AFDE

2020

Co-construction et diffusion de la check-list AFDE du GE
Initiatives & Changement France

2021

LOP-DSLIM

Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales intégrant la promotion des DE

« Pour une meilleure contribution de la France à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international »

Sortie : Clowns Sans Frontières

Projet - Phase 2

2022

Enfants d'Asie

2023

Stratégie humanitaire 2023-2027 : DE, une priorité

Sorties : Grandir Dignement
Initiatives et Changement France

Save the Children France

Oeuvre d'Orient (2024)

2) AFDE - DE QUOI PARLE-T-ON?

L'Approche Fondée sur les Droits de l'Enfant (AFDE) est un cadre conceptuel orienté vers la protection et la promotion des droits de l'enfant de façon transversale à l'ensemble des secteurs. L'ADFE se base sur les normes internationales des droits humains et s'intègre à « l'approche par les droits humains ». Elle s'attaque aux causes immédiates, sous-jacentes et structurelles de la non-réalisation des droits de l'enfant et pousse à agir sur les inégalités et les discriminations en ciblant les « laissées-pour-compte » et les plus vulnérables⁹.

GENÈSE : L'APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS HUMAINS

Pendant de nombreuses années, les efforts de développement étaient centrés sur une approche caritative puis une approche basée sur les besoins, mais cette approche a montré ses limites à long terme. Depuis les années 2000, une nouvelle approche fondée sur les droits humains a émergé, reconnaissant les bénéficiaires comme des acteurs et actrices clés du changement et mettant l'accent sur la responsabilité des États à garantir et promouvoir ces droits. Les personnes bénéficiaires ne sont plus simplement des destinataires passifs de l'aide, mais sont reconnues comme des acteur-ices clés dans l'amélioration de leurs propres conditions de vie. De plus, l'action publique n'est plus conçue comme une simple compensation ou une forme d'assistanat, mais comme un moyen de garantir et de promouvoir les droits fondamentaux des individus. Selon la Commission Nationale Consultative des droits de l'Homme (CNCDH), l'approche fondée sur les droits humains (AFDH) « recouvre à la fois un objectif et un processus pour y parvenir ».

Des principes directeurs ont été définis afin de caractériser les modalités de cette approche¹⁰:

- Participation : Les individus et communautés ont le droit de participer et d'accéder à l'information relative aux processus de prises de décisions qui impactent leur vie ;
- Responsabilité : les États et débiteurs d'obligation¹¹ doivent rendre des comptes sur la mise en œuvre des droits humains au regard des normes internationales ;
- Non-discrimination : Les droits de tous les individus, sans aucune distinction, doivent être respectés. Cela implique de s'assurer que l'élaboration et la mise en œuvre des politiques n'exclut personne ;
- Autonomisation : Il est nécessaire de donner aux individus et communautés les moyens de comprendre, connaître et revendiquer leurs droits, afin de participer pleinement à la prise et la mise en place de décisions et actions qui impactent leurs vies ;
- Le respect des normes internationales : les règles et principes contenus dans les textes internationaux doivent constituer un cadre de référence pour les détenteurs de droits et les débiteurs d'obligations.

⁹ Groupe Enfance, « Note de positionnement », 2021, p.3

¹⁰ « Avis pour une approche fondée sur les droits de l'homme », Article 19, Commission nationale consultative des droits de l'homme, 2018

¹¹ Ibid, p.6 : Le cadre conceptuel de l'approche fondée sur les droits de l'Homme distingue d'un côté les individus et les groupes ayant des droits reconnus par les conventions internationales (les « détenteurs de droits ») et de l'autre les États et les acteurs non étatiques ayant des obligations corrélatives (les « débiteurs d'obligations »)

L'AFDE : LES ENJEUX SPÉCIFIQUES

L'opérationnalisation de cette approche fondée sur les droits humains reste un défi pour les politiques et les organisations, d'autant plus lorsqu'il s'agit des personnes de moins de 18 ans. Or, aujourd'hui encore dans le monde, 1 enfant sur 6 vit dans l'extrême pauvreté¹², 1 enfant sur 4 vit dans un pays en conflit ou ravagé par des bouleversements majeurs¹³ et 12 millions de filles sont mariées de force chaque année¹⁴. Les enfants, détenteurs de droits spécifiques et requérant une protection adaptée, sont donc un public prioritaire de l'approche par les droits. Ce constat est partagé par l'UNICEF qui estime par ailleurs que la concrétisation des ODD n'est possible que si les enfants jouissent pleinement de l'ensemble de leurs droits¹⁵. L'AFDE s'inscrit dans cette dynamique, permettant de mettre un accent particulier sur les droits spécifiques des enfants.

AFDE : DU CONCEPT À L'OPÉRATIONNALISATION ?

L'AFDE représente ainsi une déclinaison de l'approche basée sur les droits humains, considérant les spécificités, les vulnérabilités et les capacités des enfants, ainsi que leurs droits spécifiques. Elle porte comme socle fondateur, la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE), premier texte international, adopté en 1989, qui reconnaît et définit explicitement toute personne âgée de moins de 18 ans comme porteurs de droit fondamentaux et inaliénables. C'est aussi le premier traité international portant sur les droits de l'enfant qui soit juridiquement contraignant pour les pays l'ayant ratifié. L'AFDE repose ainsi sur les quatre principes directeurs de la CIDE: **la non-discrimination ; l'intérêt supérieur de l'enfant ; le droit à la vie, à la survie et au développement et la participation.**

L'AFDE vise à considérer que les enfants sont aussi des acteur·ices de changement et de développement et que « l'humanité a le devoir de donner à l'enfant ce qu'elle a de meilleur »¹⁶.

Pour le GE, l'effectivité des droits de l'enfant n'est réelle que si chaque enfant peut jouir de l'ensemble de ses droits garantis par la Convention, sans aucune discrimination et de manière inconditionnelle. Aussi, il est fondamental de considérer les droits de l'enfant comme indissociables et d'adopter en complément d'une approche sectorielle une approche holistique des droits de l'enfant¹⁷.

Il s'agit alors d'une démarche transversale qui doit s'ancrer dans les politiques et les organisations institutionnelles et de la société civile pour le développement d'une culture des droits de l'enfant, le renforcement des capacités des agents et des personnes concernées et la mise en œuvre de méthodes et de standards opérationnels adaptés.

¹² Un enfant sur six vit dans l'extrême pauvreté et la Covid-19 aggraverait la situation, ONU Info, 2020

¹³ Action humanitaire pour les enfants en 2018, UNICEF, 2018

¹⁴ Mariage précoce : des millions de filles sauvées en dix ans, UNICEF, 05/03/2018

¹⁵ <https://www.unicef.org/fr/objectifs-de-developpement-durable>

¹⁶ Groupe Enfance, « Politique Internationale de la France au regard des Droits de l'enfant », mars 2020, p.12

¹⁷ Groupe Enfance, « Note de positionnement », 2019, p3

CADRE DE L'ÉTUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

1) OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation poursuit une ambition double :

- **Une ambition principale d'apprentissage**, pour les membres du GE, notamment sur le projet porté par le GE, depuis sa création, et en particulier concernant sa phase 2.
- **Une ambition secondaire stratégique**, il s'agit notamment d'interroger la valeur ajoutée du GE et son possible renouvellement.

Cette étude a ainsi une **visée à la fois rétrospective** - analyser la période écoulée depuis janvier 2022 - **et prospective** – pour formuler des recommandations à la fois stratégiques et opérationnelles en lien avec les principaux enjeux d'évolution du projet pour les 10 ans du GE (2024).

Objectif général

Il s'agit d'analyser les changements de pratiques auxquels le GE contribue, attendus et inattendus, et de vérifier l'efficacité de ses actions pour nourrir une réflexion collective sur son évolution.

Objectifs spécifiques

1. Élaborer sur la base d'une approche participative un référentiel de base pour le suivi et l'évaluation des changements auxquels le GE contribue: il s'agit d'identifier collectivement les domaines de changements observés, et d'autres attendus mais non atteints, et de s'accorder sur les marqueurs permettant de les suivre. Il s'agit par ailleurs d'en favoriser l'appropriation.
2. Mettre en œuvre le suivi-évaluation de ces changements sur une étude évaluative rétrospective concernant les actions du GE, notamment dans le cadre de la phase 2 du projet (en cours);
3. Sur la base des conclusions de l'évaluation, formuler collectivement des recommandations et hiérarchiser les futurs enjeux stratégiques à court, moyen et long terme;
4. Partager les apprentissages et leçons apprises concernant les pratiques méthodologiques, modes opératoires du GE dans un objectif d'amélioration de la qualité des actions qu'il mène.

2) ENJEUX DE L'ÉVALUATION

Au cours de la phase de cadrage, plusieurs enjeux ont été identifiés par les membres du comité de suivi de l'étude et l'équipe de consultant-es et intégrés dans le cadre évaluatif. Ils sont repris succinctement ici afin de fournir aux lecteur-ices une compréhension claire des éléments qui ont structuré le processus d'évaluation.

Complémentarité avec les outils existants

- L'évaluation doit s'intégrer aux outils de suivi-évaluation déjà développés par le GE, notamment ceux utilisés pour le suivi des indicateurs de la NIONG AFD.

Participation et disponibilité des membres du GE

- Il s'agit de s'adapter à la disponibilité variable des membres du GE, qui comprennent des membres très actifs, des membres actifs de manière ponctuelle, des membres plutôt « usagers » ou encore des membres solidaires ou peu présents

Diversité du profil des organisations membres du GE

- Les membres du GE ont des profils hétérogènes (taille, ancienneté, structuration et composition des équipes salariées et/ou bénévoles) et sont engagés dans des interventions et secteurs diversifiés, avec des modalités opératoires variées, ce qui enrichit le collectif.

Dimension expérimentale du DSE

- Il s'agit de tester un référentiel de suivi des changements centré sur l'apprentissage collectif, qui ne pèse pas trop sur les membres déjà sollicités.

Vocation formative de l'étude

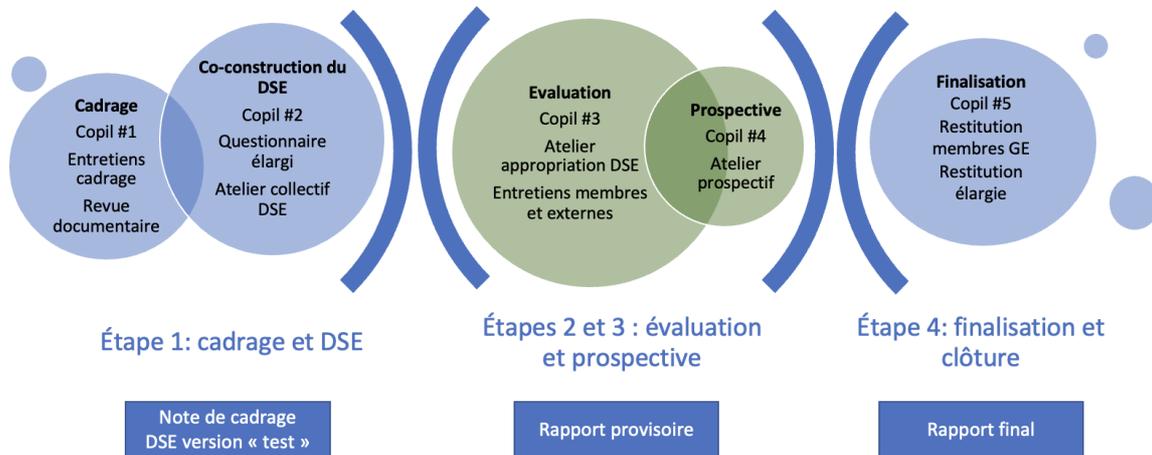
- L'étude doit progressivement développer la réflexion collective sur l'impact du GE, incluant une acculturation aux approches orientées changement, tout en dépassant le cadre strict de la présente évaluation pour une réappropriation dans chaque organisation.

Opportunité de dynamique collective

- L'évaluation représente une opportunité pour renforcer la dynamique collective en prévision de la phase 3.

3) MÉTHODOLOGIE D'ENSEMBLE

La méthode globale proposée se base sur les approches dites « orientées changement » (AOC), une méthode éprouvée d'analyse et de planification stratégique qui accompagne, suit et favorise les changements.



Le schéma ci-dessus présente les éléments clés de l'étude, en tenant compte du dimensionnement que nous avons proposé pour l'ensemble du processus.

Étape 1 : Phase de cadrage

Cette étape a permis de développer un référentiel commun de suivi-évaluation orienté changement pour le GE (appelé DSE dans les Termes de Référence). Ce référentiel intègre le questionnement évaluatif proposé dans les Termes de référence, organisé en changements, et associe des marqueurs de changement.

Étape 2 : Test et renseignement du référentiel

Le référentiel commun de suivi-évaluation orienté changement (ou DSE) a été testé et renseigné à travers les entretiens avec les représentant·es des membres du GE. Ce processus a été mené par l'équipe d'évaluation, via les entretiens (la plupart du temps croisés, c'est-à-dire associant 2 organisations membres) et avec la majorité des membres du GE.

Étape 3 : Travail prospectif

Cette étape a permis un travail prospectif avec les membres du GE présents. Il a permis d'identifier une vision du GE à 10 ans sur lesquels les différents membres ont pu s'interroger et se positionner. Il s'agit encore d'un travail à finaliser dans sa formulation finale.

Étape 4 : Restitution et appropriation

Un temps de restitution spécifique a été consacré aux membres du GE pour favoriser une appropriation des résultats. Le processus même de l'évaluation constitue une occasion de renforcer la structuration du GE.

4) PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du GE couvrait de nombreuses ambitions (périmètre large, allant de l'élaboration et l'expérimentation d'un DSE jusqu'à un travail prospectif de long terme) ainsi qu'un champ d'analyse évaluatif trop vaste au vu du temps et des moyens disponibles. Ainsi, une révision de la méthodologie et une hiérarchisation des questions évaluatives ont été réalisées en phase de cadrage en étroite collaboration avec le COPIL de l'étude afin de restreindre le champ de recherche.

Approche orientée changement et priorisation du champ d'investigation

Le GE a sollicité une évaluation permettant d'identifier et d'évaluer les changements opérés au sein des organisations membres. Il souhaitait mieux comprendre les changements observables en termes d'appropriation de l'AFDE chez ses membres (identifier ce qui évolue, progresse et ce qui ne progresse pas) et comprendre son influence, sa contribution aux changements de pratiques organisationnelles et opérationnelles.

L'étude évaluative a donc facilité la co-construction d'un référentiel de changement permettant d'apprécier ces changements auxquels le GE contribue. Ainsi, et ce à travers la méthodologie AOC et le souhait de développer un référentiel suivi et évaluation AOC, il ne s'agissait pas de compiler les différents changements auxquels participe le GE sur les membres mais bel et bien de définir des changements visés/souhaités par le GE et venir les mesurer.

- Une première étape de consultation ascendante a été réalisée en phase de cadrage au travers d'un questionnaire soumis aux membres du GE, d'entretiens individuels et collectifs, afin de collecter les points de vue, les perceptions de changements et attentes. Il s'agissait de mieux cerner les visions de changements de chacun-e (ce que chacun-e observe en termes de changements induits par le GE) et surtout de commencer à identifier les différents domaines de changements par sphère (interne, externe et terrain).
- Suite à ce premier diagnostic, une mise en dialogue a été organisée au cours d'un atelier collectif, le 1er décembre 2023. Cet atelier avait pour objectif d'avoir un consensus collectif autour de domaines de changements prioritaires à mesurer et de s'accorder sur les marqueurs de changement visés par le GE et à évaluer dans le cadre de l'étude.

3 sphères de changement ont été identifiées au cours de l'atelier collectif où ont pu participer 7 des membres du GE en décembre 2023 (Annexe 3)¹⁸. Dans le cadre de l'évaluation, au vu des capacités et ressources disponibles, mais aussi de la réalité des difficultés à explorer certaines sphères de changement (changement auprès des acteur-ices terrain qui aurait nécessité une implication des représentant-es du GE pour obtenir les perceptions auprès de leur partenaires/équipe terrain) un travail de priorisation des sphères de changements a été réalisé en collaboration avec le COPIL. L'évaluation a donc utilisé comme grille de lecture un référentiel orienté changement (Annexe 3)¹⁹ co-construit avec les membres du GE. Il a revêtu cependant une dimension expérimentale au cours de l'évaluation. Ce référentiel explore 1 changement principal²⁰ concernant l'une des 3 sphères identifiées : "Les organisations membres du GE structurent leurs cadres institutionnels, organisationnels et opérationnels autour de l'AFDE". Ce changement est décliné en 3 marqueurs de changement eux-mêmes décomposés en différents repères de progrès qui ont été questionnés lors de la phase

¹⁸ Annexe 3 contient l'Éolienne de changements avec les 3 sphères de changement identifiées à la suite de l'atelier avec les membres du G.

¹⁹ Version 1 du cadre de référence utilisé au cours de l'évaluation et qui sera amené à évoluer

²⁰ Cf section : Analyse évaluative

évaluative. Ce référentiel a été complété par quelques questions générales sur le collectif qui ont permis d'alimenter l'analyse.

Sur la base de cette approche orientée changement, l'évaluation a vocation à restituer les différentes perceptions des membres du GE et les différentes évolutions observées chez chacun des membres sur les domaines de changement ciblés. Dans une démarche hautement qualitative, il s'agit de décrire ce qui existe, coexiste, au sein du collectif. L'évaluation prétend donc mettre en avant des éléments de consensus ou rassemblant des points de vue similaires, mais aussi des points de vue divergents ou singuliers. Il s'agit de restituer les différentes voies qui s'expriment au sein du collectif. Cette dynamique repose sur la dimension qualitative de la méthodologie évaluative, portée par la collecte d'informations descriptives.

La grille de lecture des marqueurs de changement est un outil flexible et au vu de la diversité des organisations membres du GE les données collectées auprès de chaque membre ne sont pas de nature harmonisée qualitativement et quantitativement. En effet, selon les ambitions des changements souhaités par le GE, et donc des marqueurs définis dans le référentiel, chaque organisation s'est positionnée avec plus ou moins d'adéquation dans la grille d'analyse des changements. Ainsi, il n'existe pas ou peu d'analyse qui se voudrait représentative de l'ensemble des membres ou d'une majorité représentative. La présente évaluation a vocation à restituer les éléments significatifs qualitativement et non quantitativement. Il s'agit de faire état des changements révélateurs positifs ou négatifs qui vivent au sein du collectif, y compris lorsqu'ils ne sont portés que par une minorité de membres.

5) LIMITES DE L'ÉVALUATION

Un champ d'investigation des changements restreint

Le référentiel utilisé dans le cadre de l'évaluation explore un changement principal²¹. La présente évaluation n'a donc pas permis d'explorer l'ensemble des sphères de changements identifiés par les membres. Il s'agit donc d'une image partielle des changements auxquels le GE contribue, mais aussi, dans une certaine mesure, d'une image partielle de la progression des membres. Par exemple, certaines organisations ont pu observer plus de changement au niveau des terrains d'intervention auprès de leurs partenaires locaux qu'en interne au niveau organisationnel. Ce phénomène peut être lié au profil des organisations et à leur mode de fonctionnement. La présente évaluation n'a pas permis d'en rendre compte. Certains sujets ne seront donc ici pas mis en évidence notamment concernant les actions de plaidoyer du GE, champ qui n'était pas prioritaire comme mentionné dans les Termes de référence²². Les enjeux de changements au sein des organisations membres ont en effet été jugés prioritaires pour le GE afin de mesurer les avancées sur des marqueurs de progrès pré-identifiés. Ainsi, les résultats sont centrés sur ces questions prioritaires et ne prétendent pas mettre en avant une vision complète et exhaustive du GE ni de tous les changements auxquels il participe, notamment concernant les autres sphères de changement (sphère "externe" et sphère "terrain").

²¹ Cf section : Analyse évaluative

²² Annexe 5

Des constats difficiles à faire émerger au vu de l'hétérogénéité des organisations membres

La grande majorité des représentant·es des membres du GE ont été interrogé·es au cours d'entretiens collectifs ou individuels, ce qui montre un engagement important des membres. Seules deux organisations membres du GE n'ont pas répondu aux sollicitations. Les résultats de ces consultations sont le fruit d'une analyse croisée de différents points de vue situés individuels (de personnes). Il est donc possible, et même normal, que certain·es membres ne se reconnaissent pas entièrement dans les conclusions sur les changements ciblés, en raison des niveaux variés d'engagement au sein du GE, des niveaux distincts d'intégration de l'AFDE, et des différences en termes de ressources et de taille des organisations.

L'évaluation a tenté de prendre en compte les retours de tous·tes les participant·es tout en maintenant une cohérence dans les conclusions générales. L'objectif de cet exercice était pour l'équipe de consultance d'identifier l'atteinte des changements souhaités par le GE mais aussi les défis à relever pour mieux contribuer aux changements de ses membres.

Les propos ne prétendent pas donc être exhaustifs ni refléter des vérités générales sur le Groupe Enfance : ils relatent des avancées à plusieurs vitesses mais aussi des visions qui existent et co-existent au sein du collectif, sur la base de discussions initiées à partir du référentiel de suivi-évaluation co-construit et expérimenté dans le cadre de la consultance. Par ailleurs, l'approche qualitative souhaitée a conduit à l'élaboration d'un rapport qui se veut le narratif de déclarations de personnes représentant les ONG membres du GE à un temps T. Il doit ainsi être lu comme un outil de dialogue et d'auto-apprentissage pour le Groupe Enfance. Le parti pris de la consultance est de mettre en exergue des éléments qui peuvent questionner le GE même s'ils n'ont pas été remontés par l'intégralité des organisations membres.

Dimension participative de l'AOC limitée

Un suivi-évaluation orienté changement se base normalement sur la mise en dialogue des perceptions et points de vue de l'ensemble des parties prenantes impliquées. Les entretiens réalisés pour mesurer les changements ont été réalisés auprès des représentant·es des organisations membres. Les données collectées ne prennent donc pas en compte les points de vue et perceptions des autres membres d'équipe de chaque organisation. La dimension participative que requiert, en principe, une AOC, n'a pas pu être entièrement déployée faute de capacités à mobiliser les équipes des organisations membres et comme défini dans les Termes de référence²³.

Pas de grille de lecture du cadre logique

Considérant les questions évaluatives prioritaires du GE ainsi que l'approche méthodologique sollicitée (AOC), l'évaluation ne s'attache pas à suivre une analyse du pilotage et de la mise en œuvre des activités définis dans le cadre de la NIONG. Il ne s'agit donc pas d'une grille d'analyse guidée par le prisme du cadre logique d'intervention. La restitution des informations et indicateurs de redevabilité auprès de l'AFD se base donc sur les rapports intermédiaires et finaux réalisés en interne par le GE.

Une vision externe limitée

Enfin, un nombre limité d'acteur·ices et partenaires externes a été interrogé dans le cadre de cette étude. L'évaluation ne prétend donc pas rendre compte d'une vision généralisée du GE auprès de ses partenaires externes. L'évaluation ne présente qu'une vision partielle que nous avons tenté d'intégrer aux principaux constats observés.

²³ Annexe 5

6) GRILLE DE LECTURE DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Le présent rapport est composé de 3 principales sections. La première section est dédiée à l'analyse des deux marqueurs de changement priorisés. La deuxième section est focalisée sur les questions complémentaires, en marge de la dimension changement, concernant le fonctionnement du GE. La dernière section présente les conclusions principales et les recommandations destinées aux parties prenantes, le GE en tant que collectif et ses membres.

Ce rapport ne prétend pas restituer une évaluation de chaque membre concernant l'AFDE. Il ne s'agit donc pas pour les membres de s'identifier à tous les éléments abordés dans le présent rapport. La démarche de lecture doit, au contraire, inviter les membres à se positionner par rapport aux changements observés (Où se situe ma propre organisation ? Est-ce qu'elle progresse ?). Il s'agit par ailleurs, pour chaque membre, ainsi que pour le collectif, de mieux comprendre ce qui vit et coexiste au sein du GE et de mieux appréhender d'éventuels points de vue, perceptions ou situations divergentes.

ANALYSE ÉVALUATIVE

SECTION 1 - ANALYSE DES CHANGEMENTS PRIORISÉS

1) RÉFÉRENTIEL SUIVI-ÉVALUATION ORIENTÉ CHANGEMENT

Comme indiqué ci-dessus, le référentiel a été co-construit dans le cadre de l'atelier collectif de décembre 2023, validé par le COPIL et prend en compte les priorités proposées par les membres du GE et membre du COPIL²⁴. Parmi ces changements, les membres du GE et du COPIL ont dû identifier celui qui était prioritaire à évaluer dans le cadre de l'évaluation. Ainsi, le changement "Les organisations membres du GE structurent leurs cadres institutionnels, organisationnels et opérationnels autour de l'AFDE" a été priorisé et avec lui les marqueurs de changements et repères de progrès qui ont composés le référentiel suivi-évaluation. Ce référentiel a servi pour les entretiens, en plus de questions complémentaires concernant le collectif lui-même.

Le référentiel se subdivise comme ci-dessous :

1 sphère de changement :

- **Changements au sein des organisations membres du GE**

1 changement priorisé de la sphère de changement :

- **Les organisations membres du GE structurent leurs cadres institutionnels, organisationnels et opérationnels autour de l'AFDE**

Ce changement a été subdivisé en 3 marqueurs de changement et différents repères de progrès associés :

- **Marqueur 1 : Les représentant-e-s des membres du GE maîtrisent l'AFDE et le transmettent**
 - Repère 1 : Les représentant-e-s du GE maîtrisent l'AFDE (connaissance, compétence, savoir-faire)
 - Repère 2 : Le rôle des représentant-e-s est connu et reconnu dans leur organisation
 - Repère 3 : Les représentant-e-s disposent d'espaces et de temps pour transmettre l'AFDE au sein de leur organisation et les investissent
- **Marqueur 2 : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques dans les différents départements**
 - Repère 1 : Les équipes de l'organisation membres du GE expérimentent l'AFDE dans les différents niveaux (départements opérationnels, com, financiers, RH, logistique...) de l'organisation
 - Repère 2 : Des mécanismes de partage et de remontées d'expérience sur l'AFDE fonctionnent au sein de l'organisation
 - Repère 3 : Les équipes de l'organisation suivent un plan d'action pour expérimenter et améliorer les outils de l'AFDE
- **Marqueur 3 : Les gouvernances des organisations membres du GE affirment leur volonté d'intégrer l'AFDE et donnent des moyens**
 - Repère 1: Les entités de gouvernance mettent à disposition des ressources pour intégrer l'AFDE (humaines, temps, autres...)
 - Repère 2 : Les entités de gouvernance (bureau/CA) s'impliquent dans le GE
 - Repère 3 : Les organisations intègrent l'AFDE dans leurs documents stratégiques et fondateurs

²⁴ Annexe 3

Le dimensionnement de l'évaluation n'a pas permis d'explorer tous les marqueurs de changements. Ainsi deux marqueurs de changements (les marqueurs 1 et 2 ci-dessus) ont été considérés comme prioritaires par le comité de suivi de l'étude.

Par ailleurs, au cours de l'exercice évaluatif concernant les changements sur les organisations, d'autres évolutions et progressions, qui concernent davantage les autres sphères de changements (terrain et parties prenantes externes) ont émergé spontanément. Ils sont intégrés ci-dessous, dans le cadre de l'analyse du collectif.

2) ANALYSE DES CHANGEMENTS SUR LES ORGANISATIONS

2.1. Analyse du changement prioritaire pour le GE

Les organisations membres du GE structurent leurs cadres institutionnels, organisationnels et opérationnels autour de l'AFDE

Les changements visés ont été formulés au cours d'un atelier collectif avec les membres du GE

Avant de développer les résultats d'analyse marqueur par marqueur, ce chapitre se concentrera sur le retour des membres interviewés concernant la formulation du changement choisie lors de l'atelier collectif. En effet, toujours dans un souci de regards croisés, de dialogue et de calibrage des changements visés, il a été demandé aux membres leur avis sur leur compréhension de ce changement, sa pertinence et ses contours. Autant d'éléments qui permettent de mieux calibrer et qualifier le changement dans le cadre de cette évaluation.

Les personnes impliquées dans le GE estiment globalement que les **organisations qu'elles représentent ont beaucoup progressé sur l'AFDE en l'espace de quelques années que ce soit en termes théoriques ou pratiques.**

Cependant, à quelques exceptions près, on ne peut pas pour autant dire que les organisations membres se structurent ou visent à se structurer (à la fois sur les plans institutionnels, organisationnels et opérationnels) uniquement autour de l'AFDE en tant que telle, c'est à dire que l'AFDE n'est pas forcément de manière systématique un objet central à la fois de la stratégie, des opérations et de l'organisation elle-même²⁵.

Ce constat est d'ailleurs normal car la **notion elle-même d'AFDE est très récente**. Il s'agit ainsi d'un changement de long terme et qui ne paraît pas réalisable à court ou moyen terme de manière totale et partagée.

Si certaines structures ont fait de l'AFDE une colonne vertébrale de leur action, ce sont surtout celles qui sont affiliées à des fédérations qui l'intègrent déjà fortement et/ou des organisations particulièrement actives et porteuses du projet du GE.

« L'AFDE est inscrite comme approche transverse de l'association avec une déclinaison dans le plan stratégique de sa mise en œuvre, et l'élaboration d'un plan d'action coordonné lié. »

²⁵ Définition de structurer = organiser quelque chose selon un plan bien précis

Pour les autres, on peut dire que l'AFDE et ses émanations concrètes (check-list, fiches pratiques) sont le fruit d'un travail collaboratif qui bénéficie prioritairement aux représentant-es du GE en termes de connaissances et de compétences et, de manière moins forte, à leur cercle proche. Les outils sont ainsi bien présents mais ils n'ont pas encore totalement infusé les organisations.

On note aussi que l'AFDE est davantage intégré dans les pratiques programmatiques que dans le cadre institutionnel, ou organisationnel (qui sont des champs qui dépassent souvent les personnes représentant-es du GE ou qui y participent activement). Sur le plan organisationnel, certaines personnes ont du mal à saisir comment peut s'intégrer l'AFDE dans les différents départements de leur organisation.

« On n'a pas changé nos statuts par exemple. On aurait peut-être besoin d'une avancée institutionnelle au sein des organisations. »

Cependant, il est fondamental d'insister sur le fait que toutes les organisations membres du GE sont bien alignées, sur le plan politique et des valeurs, sur les principes clés de l'AFDE (protection, non-discrimination, intérêt supérieur de l'enfant) même si certains aspects demandent encore à progresser (participation notamment). Il existe ainsi une grande cohérence dans la vision politique et stratégique partagée par l'ensemble des membres sur la question des droits de l'enfant. Le rôle du GE dans cette dynamique de progression est très important.

« Le travail du GE a nourri nos travaux sur la charte éthique et l'esprit de l'AFDE, ses principes, sont bien inscrits dans notre projet associatif, même si on ne la nomme pas. »

Pour conclure, si certaines organisations se structurent effectivement autour de l'AFDE, on ne peut pas dire qu'il s'agisse d'une possibilité réaliste partagée et uniforme que l'on peut analyser pour l'ensemble des membres du GE sur du court terme, étant donné la dimension récente de cette approche. Il s'agit davantage d'une trajectoire, propre à chaque organisation qu'il est difficile de "normer" de manière figée collectivement. Ce changement espéré tel qu'il est formulé apparaît ainsi trop ambitieux et devrait être adapté de manière plus réaliste.

Cela dit, les organisations membres sont toutes alignées sur les principes de l'AFDE et forment une cohérence d'ensemble politique qui doit être pleinement reconnue et saluée. L'AFDE s'infuse d'ailleurs dans la plupart des organisations membres avec des rythmes et une intensité variable d'une organisation à l'autre, comme le montre l'analyse ci-dessous.

2.2. Analyse des marqueurs de changements et repères de progrès

2.2.1 Marqueur 1 : Les représentant·es des membres du GE maîtrisent l'AFDE et la transmettent

Ce marqueur a été le plus facile à renseigner au cours de l'expérimentation du référentiel de suivi-évaluation changement car il est pertinent et réaliste pour le mandat et la capacité d'influence du GE. Cela doit être pris en compte dans le futur dispositif de suivi-évaluation ajusté.

Synthèse introductive marqueur 1

Les différentes sections ci-dessous montrent que les représentant·es du GE ont une **solide maîtrise de l'AFDE, en particulier dans sa dimension théorique**. Cette maîtrise est illustrée notamment par une **utilisation active et régulière de la checklist qui forme un socle commun important**. La mise en pratique concrète de l'AFDE reste variable en fonction des organisations membres et des métiers des représentant·es.

Le GE a joué un **rôle central dans cette dynamique d'apprentissage collective, avec des formations de qualité et des échanges de pratiques** qui sont des leviers fondamentaux de cette montée en compétences. Le GE joue aussi un **rôle catalyseur de formalisation de savoirs implicites ou intuitifs** et de pratiques préexistantes au sein des organisations membres.

La transmission interne de l'AFDE au sein des organisations se heurte cependant au fait que le **temps et les espaces disponibles ne peuvent se multiplier**, les organisations étant confrontées à de multiples contraintes et ayant différentes priorités. On peut toutefois noter l'existence de **leviers importants comme des événements majeurs comme Objectif Enfance, la reconnaissance accrue du GE par les partenaires institutionnels comme l'AFD**, et les apports importants des partenaires sur le terrain.

Le **rôle des représentant·es est généralement bien connu et reconnu**, surtout au niveau des équipes travaillant en proximité, mais elle peut encore être renforcée au niveau des équipes de terrain et de la gouvernance.

Il est à noter que **l'influence du GE sur les dynamiques internes des organisations membres qui leur sont propres reste de fait limitée**. De ce fait des recommandations orientées vers les organisations membres ont également été formulées.

2.2.1.1 : Repères de progrès du marqueur 1

❖ Repère 1 : Les représentant-es du GE maîtrisent l'AFDE (connaissance, compétence, savoir-faire)

UNE BONNE MAÎTRISE DES PRINCIPES DE L'AFDE CHEZ LES REPRÉSENTANT-ES DU GE

Dans l'ensemble, les personnes qui représentent leur organisation au GE ont une bonne maîtrise de l'AFDE dans ses principes clés. La connaissance théorique est globalement déclarée comme plutôt acquise et partagée. Des prises de paroles et des initiatives pour évoquer l'AFDE, l'expliquer, l'articuler sont de plus en plus importantes dans le temps, à la fois en interne et en externe. Cela est la preuve d'une appropriation grandissante des principes et méthodes liées à l'AFDE.

« Je maîtrise l'AFDE car je suis capable de la défendre. Je suis capable d'en parler. »

« L'AFDE est très acquise même si c'est un apprentissage permanent. »

L'AFDE se matérialise notamment à travers la checklist, régulièrement citée comme un socle de connaissances partagées. Cet outil réunit les membres autour d'un vocabulaire commun et d'une compréhension harmonisée de l'AFDE.

« J'ai bien acquis la checklist. C'est un repère, un outil de base. »

Cependant, la pleine maîtrise dans son application concrète peut varier d'une personne à l'autre. Cela va varier notamment en lien avec l'intérêt personnel mais également en rapport avec la fonction occupée qui va orienter l'acquisition de connaissances vers celles qui seront utiles ou stratégiques pour la personne en fonction de son rôle au sein de son organisation. Par exemple, une personne chargée de plaider ne va pas nécessairement maîtriser l'application opérationnelle de la checklist (et cela est normal car éloigné de son métier).

UNE CONNAISSANCE DAVANTAGE THÉORIQUE QUE PRATIQUE

Ainsi, le fait de connaître l'AFDE dans ces principes ne veut cependant pas signifier la maîtriser pleinement dans sa mise en œuvre. La majorité des personnes interrogées mettent en avant une connaissance théorique par rapport à la connaissance pratique, ce qui peut s'expliquer par le fait que globalement il y a peu d'opérationnel·les (encore moins de terrain) parmi les personnes actives au GE.

« Ma connaissance est suffisante pour que je puisse porter des messages ou transmettre les idées principales. Mais je ne suis pas un praticien. Je suis plus "sachant" sur les principes généraux. »

« J'ai une connaissance globale. C'est plus concret depuis la formation, mais cela reste théorique. J'ai besoin de re-consolider les informations. »

Ce constat peut être pondéré : en effet, les personnes semblent faire preuve de beaucoup de modestie dans l'auto-évaluation de leurs connaissances et compétences. Cela évoque d'autres sujets que l'on croit maîtriser *a priori*, mais pour lesquels, au fur et à mesure que l'on progresse, on développe une plus grande humilité et modestie. En effet, on réalise alors le long et tortueux chemin qu'il reste à parcourir, semblable aux questions de genre ou à d'autres thèmes qui, bien qu'apparemment simples, se révèlent complexes à mesure que l'expertise se développe.

LE RÔLE CLÉ DU GE DANS L'APPROPRIATION DE L'AFDE CHEZ LES REPRÉSENTANT-E-S

L'ensemble des personnes interrogées mettent en avant la grande valeur ajoutée du GE dans l'acquisition ou la stabilisation de connaissances partagées relatives à l'AFDE.

« Le GE est ma première source de renforcement de capacité sur le sujet. »

« Toutes les activités du GE favorisent la connaissance de l'AFDE. »

Les formations proposées, de bonne qualité et les échanges de pratiques entre les organisations membres sont citées comme principales activités leviers dans la montée en compétences sur l'AFDE dans un espace bienveillant et solidaire, largement reconnu.

« Ces formations m'ont appris à mieux maîtriser et décortiquer l'AFDE, de passer de la théorie à la pratique et à faire du lien avec les projets. »

« Ce qui a rendu l'AFDE digeste pour moi, c'est la formation sur les bases de l'AFDE : ça a été un déclencheur. »

On peut ajouter ici la qualité du renforcement entre pairs, qu'il convient de poursuivre.

La qualité et la pertinence des outils développés sont cités comme éléments clés facilitant l'apprentissage et l'appropriation. L'outil de la checklist est en particulier très régulièrement cité comme socle de connaissances, ainsi que les fiches pratiques, qui permettent de "décortiquer" la checklist de manière concrète et contextualisée.

« Faire une fiche pratique dans un contexte très pratique a été un vrai outil de promotion de l'AFDE et de notre positionnement autour de l'AFDE en interne, notamment sur les questions d'éducation et de participation. »

C'est d'ailleurs aussi souvent le processus lui-même de construction de l'outil qui est porteur du socle de connaissances partagées et qui permet une appropriation réelle (et non le produit final). Les processus collectifs de construction de connaissances partagées au sein du GE représentent ainsi un réel levier pour l'appropriation.

« De participer à la rédaction de la checklist, ça m'a aidé. Ce qui m'a aidé aussi c'est la participation à la rédaction de la note de positionnement. »

Le dialogue entre les GT plaidoyer et échanges de pratiques, qui est permis par les espaces de plénière, enrichit également les apprentissages même si ce dialogue reste à renforcer notamment lorsque les personnes interviennent dans leur GT "en silo".

Il faut noter qu'il n'y a pas de symétrie complète entre le niveau d'expertise sur l'AFDE et le niveau d'implication au sein du GE. Cependant, on peut dire que les personnes les plus impliquées ont plus de chances de développer des connaissances solides et régulièrement enrichies sur l'AFDE.

LE GE, LEVIER DE FORMALISATION DE SAVOIRS IMPLICITES OU INTUITIFS.

Enfin, le GE a joué un rôle important pour plusieurs personnes et leurs organisations dans la formalisation de savoirs préexistants. La formalisation des savoirs est un gage important d'appropriation et doit être valorisée en tant que telle. Toute la connaissance n'est ainsi pas nécessairement directement issue des travaux du GE, qui ont une longue histoire préexistante dans de nombreuses organisations, mais le GE a permis de le rendre tangible et partagé. En d'autres termes de

le capitaliser en savoirs partageables. C'est en effet à partir de cette formalisation de savoirs que la diffusion et l'essaimage peuvent se mettre en place.

« On le faisait sans le savoir, on ne savait si on faisait bien ou pas bien. Ça a permis de formaliser, de nous rassurer et de nous professionnaliser. Avant c'était des intuitions plus qu'un savoir. »

« Nos référents techniques avaient déjà cette connaissance mais elle a été confirmée, par exemple par les formations, la check-list : ça a confirmé leur savoir. »

« C'est le GE qui a formalisé, même si dans les pratiques on applique une AFDE sans le savoir avec des outils pratiques complémentaires. »

Le renforcement ou l'acquisition de connaissances sont plus importants sur certains points concernant les droits de l'enfant, par exemple la participation qui, bien que présente de longue date dans l'ensemble des organisations, n'a été questionnée que plus récemment par de nombreuses organisations dans sa dimension "mise en pratique".

LES FACTEURS EXTERNES DE L'APPROPRIATION DE L'AFDE

- **Le soutien du bailleur principal**

La légitimité importante gagnée en peu de temps par le GE, et la reconnaissance acquise auprès des cibles de plaidoyer et des partenaires institutionnels, en particulier l'AFD, forment également un levier important de montée en compétences.

« Être soutenu par l'AFD et qui est très intéressée par l'approche, ça pousse à s'engager dans ce chantier. Cela crée un certain enthousiasme. On est propulsé par le bailleur et ça nous fait monter en compétences. En plus, ça impulse une dynamique organisationnelle, ça donne des arguments pour changer nos organisations. »

« Être appuyé par l'AFD pour développer cette expertise, ça fait un effet boomerang. On doit pouvoir parler devant certains publics, y compris notre bailleur, ça nous oblige à potasser de présenter l'AFDE. »

La motivation associée à cette reconnaissance semble renforcer l'envie d'apprendre plus chez les représentant·es du GE et de développer leur expertise.

- **Les apports des organisations partenaires ou équipes sur les terrains d'intervention**

Certaines personnes déclarent que leurs partenaires sur le terrain sont parfois plus avancé·es qu'elles sur l'AFDE et qu'elles apprennent énormément de cela.

« C'est un sujet aussi que j'apprends de mes partenaires : ils viennent nous voir et partagent ces sujets-là, expliquent comment ils mettent ça en œuvre. »

« Il y a des terrains par exemple aux Philippines où c'est très présent. »

Ainsi, les partenaires apportent également un savoir et une expérience issus des pratiques de terrain et des contacts avec d'autres organisations ou collectifs nationaux, régionaux ou internationaux. Ces contributions enrichissent les connaissances des organisations membres du Groupe Enfance (GE) de manière concomitante aux apprentissages tirés des travaux du GE.

- **Les assises en interne sur le sujet**

Si plusieurs organisations imputent leur montée en compétences sur l'AFDE directement au GE, d'autres vont estimer que les apprentissages tirés du Groupe Enfance viennent plutôt entériner ou renforcer des savoirs ou pratiques déjà présentes dans leur structure. Certaines de ces organisations peuvent avoir le sentiment qu'elles sont davantage « contributrices » que « bénéficiaires » des travaux du GE. Cela peut être lié à leur taille et le poids qu'elles ont sur les sujets portés.

« En réalité pour nous, le levier principal c'est notre fédération, qui a une approche anglo-saxonne centrée sur les droits. »

Ces mêmes organisations apprécient cependant les échanges de pratiques opérationnelles avec d'autres membres et y voient une réelle plus-value collective.

Certains membres disposent par ailleurs d'une assise déjà forte autour des droits humains, facilitant la reconnaissance d'un socle de connaissances solide et un ancrage organisationnel, y compris au sein des instances de gouvernance de ces organisations membres. Pour ces organisations, l'appropriation de l'AFDE et sa mise en œuvre semble progresser plus rapidement. A l'inverse, certaines organisations sont encore dans des processus d'acculturation organisationnelle. Les représentant-es du GE doivent alors s'engager dans une démarche de transmission ascendante de l'AFDE auprès de la gouvernance.

« C'est important d'avancer par la culture organisationnelle avant d'avancer sur le plan opérationnel. »

- ❖ **Repère 2 : Le rôle des représentant-e-s est connu et reconnu dans leur organisation**

UNE STABILITÉ ET UNE RECONNAISSANCE ÉTABLIE DES REPRÉSENTANT-ES DU GE

Certain-es représentant-es du GE ont une longue histoire au sein du GE dans ce rôle : il y a ainsi une stabilité importante du noyau dur depuis la création du GE. Globalement le rôle des représentant-es est connu et plutôt reconnu au sein des organisations.

« Il n'y a pas d'ambiguïté, l'appartenance au GE est connue des équipes et du terrain. »

« L'appartenance au GE est très intégrée. »

Dans de nombreux cas, ce rôle est inscrit dans la fiche de poste et un temps dédié à la participation aux activités du GE est prévu, même si ce temps prévu n'est souvent pas adapté aux besoins élevés et aux demandes importantes d'implication des organisations membres. Ainsi les personnes qui participent le font parfois car elles sont mandatées pour cela et/ou qu'elles ont négocié une participation pour leur intérêt personnel et/ou pour faire avancer leur organisation.

« Il y a du temps dédié, c'est indiqué dans les fiches de poste. On s'appuie là-dessus pour rendre plus opérationnelle notre approche. Le fait de l'inscrire dans une fonction c'est un élément fort car ça dépasse la personne. »

Il n'y a pas de besoin identifié de valider ou de négocier ce rôle en interne aux organisations. C'est plutôt le temps dédié ou le niveau d'implication par rapport à d'autres fonctions concurrentes qui va devoir se négocier, ou encore la participation d'autres personnes au sein des organisations que les personnes qui les représentent au sein du GE.

« La participation des autres collègues est plus un enjeu que la reconnaissance du statut. »

UNE DIVERSITÉ ET DES LIMITES DANS L'INTÉGRATION DU RÔLE

Cependant, parfois, c'est seulement auprès de l'équipe proche ou de quelques personnes que ce rôle est connu. Dans plusieurs cas, le rôle n'est pas connu des équipes de terrain. *« Au siège c'est sûr, mais pas au niveau terrain. »*

La gouvernance n'est pas toujours informée de ce rôle ou peut être éloignée du suivi.

« Mon rôle est connu de mon CA et de la gouvernance mais ils ne savent pas de quoi on parle donc ils ne peuvent pas suivre réellement. »

Aussi, le rôle de représentant-e peut être secondaire pour des organisations moins centrées exclusivement sur l'enfance ou pour les personnes avec des fonctions plus éloignées des sujets centraux du GE. Enfin, le rôle de représentant-e recouvre plusieurs aspects et le rôle d'infusion et de "passeur-se d'informations" n'est bien souvent pas au cœur du mandat des personnes.

« On ne s'attend pas à ce qu'un responsable plaider ait ce rôle d'infusion. Et tout le monde ne va pas le porter de la même manière. On ne va pas être aussi moteur en fonction de la taille de notre structure et de sa fonction. »

LES LEVIERS POUR LA RECONNAISSANCE DU RÔLE AU SEIN DU GE

Plusieurs facteurs facilitent la pleine reconnaissance du rôle de représentant-e du GE. On peut citer notamment la légitimité grandissante que le GE a pu acquérir, qui donne de la motivation et une reconnaissance aux personnes y participant activement qui se sentent valorisé-es et qui est alimentée par la tenue de gros événements, comme Objectif Enfance.

« Présenter des témoignages lors des gros événements auxquels sont conviées les équipes rend ce rôle plus connu et reconnu. »

« Au début, ils ne comprenaient pas à quoi servait le GE (de quoi vous pouvez bien parler pendant des heures?). Mais aujourd'hui les résultats sont plus visibles : l'utilité du GE est reconnue et cela permet d'être connu et reconnu dans son rôle. »

La visibilité des organisations dans les outils et productions développés par le GE est un autre levier important qui légitime les personnes dans leur rôle de représentation au sein du GE. Cela permet de rendre concret et tangible ce rôle parfois mal compris étant donné l'investissement fort qu'il nécessite. Cela va permettre par la suite de créer de l'intérêt auprès des équipes.

« Le fait de faire apparaître notre organisation dans une fiche pratique, c'est très valorisant pour l'association et donc pour moi, cela permet d'être davantage reconnue, c'est une sacrée plus-value. »

D'autres organisations vont citer la plus-value de travailler au sein d'une organisation de petite taille qui permet de facilement échanger sur la participation à un collectif.

« Je suis reconnue car je suis dans une petite organisation. Le fait d'être dans une petite organisation est un facteur qui facilite cette reconnaissance. »

Ainsi, différents leviers peuvent influencer sur le niveau de reconnaissance des personnes dans le rôle qu'elles occupent au sein du GE. On notera toutefois que les facteurs leviers de cette reconnaissance ne reposent que partiellement sur le GE lui-même mais dépendent beaucoup des structures membres elles-mêmes.

❖ Repère 3 : Les représentant-e-s disposent d'espaces et de temps pour transmettre l'AFDE au sein de leur organisation et les investissent

UNE DIFFUSION AU SEIN DES ORGANISATIONS QUI RESTE À RENFORCER

Les représentant-es du GE ont eu la possibilité de suivre plusieurs formations dédiées à l'AFDE, y compris une formation de formateur-ices pour en développer la diffusion. Dans certains cas, des personnes autres que les représentant-es ont pu être également formées. Ainsi la transmission des connaissances ne passe pas uniquement par les représentant-es « officiel-les » des organisations membres. Cependant rares sont les personnes qui se sentent aptes à former à leur tour. Au-delà des sessions de formations, il existe donc un enjeu d'appropriation pour les représentant-es qui nécessite un accompagnement à la consolidation et un outillage spécifique pour pouvoir renforcer et organiser la diffusion interne.

« Les outils de la formation (décembre) n'ont été partagés que récemment. Donc il y a un décalage et c'est compliqué de consolider, de s'approprier et de transmettre. »

UNE TRANSMISSION EXISTANTE DE L'AFDE À RENFORCER

La transmission des connaissances sur l'AFDE (et plus largement sur l'activité du GE) peut se faire dans des espaces existants de passage d'information en équipe. Ces espaces vont cependant être en général courts, irréguliers et souvent restreints aux équipes directes en lien avec les représentant-es. Ils ne seront que rarement focalisés uniquement sur l'AFDE.

« Par le passé on m'a consacré des espaces (journée de cohésion d'équipe, atelier de présentation de l'AFDE (15mn, c'est très superficiel) ou déjeuner thématique sur le GE (pas l'AFDE en particulier). »

Les événements de type Objectif Enfance permettent en général de rebondir et de transmettre des informations en amont ou en aval : cela crée de l'intérêt et des opportunités de sensibilisation.

Il est important de rappeler que le mandat des représentant-es n'est pas restreint à une mission de diffusion : le temps dédié au suivi du GE ne couvre pas uniquement la question de la diffusion en interne aux organisations, ce temps est donc a priori très limité et va grandement dépendre des organisations (de leurs priorités, de leur fonctionnement, etc.). Par ailleurs, sauf lorsque l'AFDE est totalement intégrée plus globalement, la diffusion sur l'AFDE reste souvent cantonnée à des espaces informels créés de manière ad hoc quand une opportunité se présente aux représentant-es du GE.

« Je dirais que je n'ai pas l'espace officiellement mais je l'occupe. »

« Les espaces je peux les créer, le temps j'en manque. »

Le niveau de diffusion va également dépendre du niveau hiérarchique et de la fonction de la personne. Par exemple, une directrice ou une personne ayant une influence directe avec une diversité d'interlocuteur-ices dans son organisation aura plus de facilité à influencer la culture organisationnelle qu'une personne n'occupant pas une position hiérarchique ou ne jouant pas un rôle transversal reconnu.

« Avant, le GE était aussi porté par le DG. Cela a beaucoup aidé à acculturer tout le monde au sein de l'équipe. »

« Aujourd'hui on va avoir un poste de responsable programmes au siège, et ça va être plus facile pour moi pour qu'il diffuse l'AFDE dans les programmes. »

En ce qui concerne les outils, si la checklist a souvent été diffusée, l'accompagnement à son utilisation reste limité et le niveau d'utilisation reste difficile à cerner sans mécanisme de suivi développé.

« Je l'ai partagée à certains collègues opérationnels mais effectivement je ne sais pas s'ils utilisent, car mon poste est assez éloigné des opérations de terrain. »

Aussi, les organisations qui ont des départements différenciés entre France et international vont parfois avoir des possibilités de transmission différenciées, car les activités France vont moins se référer au cadre de l'AFDE et de la CIDE et davantage s'attacher au cadre législatif français en matière de protection de l'enfance.

La réalité et la pérennité de la diffusion de l'AFDE au sein des organisations ont des limites dues aux organisations elles-mêmes dans leur diversité et leur complexité.

LES LEVIERS À L'ESSAIMAGE DE L'AFDE DANS LES ORGANISATIONS

Les leviers principaux facilitant l'existence d'espace d'essaimage sont d'abord l'engagement personnel des personnes. On a pu noter souvent une volonté de diffuser l'AFDE qui va au-delà des prérogatives officielles des personnes dans leur fonction. Cette configuration n'est cependant pas généralisée. Aussi, le fait d'avoir plusieurs personnes qui participent facilite l'effet « boule de neige » dans les équipes. L'infusion va donc beaucoup dépendre de cela, davantage que de l'investissement des représentant-es du GE pour la diffusion. Aussi, les réseaux sociaux (notamment LinkedIn) et la communication interne aux organisations permettent de diffuser les outils et travaux du GE sur l'AFDE et vont ainsi constituer des espaces d'essaimage pertinents. Ces moyens de diffusion sont également un levier pour que le rôle des représentant-es du GE soit connu et reconnu. Par ailleurs, la diffusion de l'AFDE, à travers la formation pour développer de nouvelles compétences, est aujourd'hui facilitée par l'intervention d'expertises externes plutôt que par les représentant-es du GE. Plusieurs organisations ont en effet fait appel au consultant qui a appuyé le GE pour des temps de formation internes à leur organisation.

LE NIVEAU D'INFLUENCE DU GE DANS LA CRÉATION D'ESPACES D'ESSAIMAGE INTERNES AUX ORGANISATIONS

L'influence concrète du GE s'arrête naturellement aux personnes qui participent au GE (représentant-es et autres). Ainsi, le GE ne peut pas avoir de réelle prise sur les espaces de diffusion souhaités au sein des organisations membres, ce qui est tout à fait normal pour un collectif de ce type.

« Ce n'est pas le GE qui est prescripteur. Le GE est un espace de réflexion, il faut qu'il y ait un relai interne. Ce n'est pas lui qui va lancer une dynamique interne. »

Lorsque l'AFDE n'est pas rendue "obligatoire" de manière systématique au sein des organisations membres, il peut être difficile de sécuriser ces espaces et l'influence du GE chez les organisations membres reste de fait restreinte. Le rôle du GE dans ces espaces intra-organisations vient d'ailleurs en concurrence avec d'autres priorités au sein des organisations. En effet, les organisations appartiennent en général à plusieurs collectifs avec chacun des messages particuliers à faire passer. Les messages spécifiques à l'AFDE sont par ailleurs moins visibles car portés au même titre que d'autres informations liées au GE.

En revanche, le GE peut appuyer et accompagner les personnes qui participent pour favoriser la diffusion de l'AFDE en stimulant les effets leviers cités plus haut. En effet, il semble que plus les représentant-es du GE sont outillé-es pour maîtriser l'AFDE et plus elles sont visibles (connues et reconnues), plus l'AFDE se diffusera au sein des organisations.

Pour conclure, on peut affirmer qu'au regard de l'histoire récente du GE, la diffusion a déjà été significative. Le terme AFDE et les principes qui en découlent sont généralement bien connus parmi les représentant-es des organisations membres et leurs équipes proches. Toutefois, la pérennité de cette diffusion reste inégale en raison de la complexité organisationnelle des membres et de leurs priorités variées et à renforcer (principalement par les organisations membres elles-mêmes).

2.2.1.2 Les freins au changement du marqueur 1

Dépendance aux individus pour la transmission des connaissances

La transmission des connaissances demeure fortement liée aux individus, ce qui souligne la nécessité d'une participation étendue au-delà des seul-es représentant-es pour garantir une diffusion optimale.

Manque de Temps

Le temps disponible pour consolider et transmettre les connaissances en interne est limité, tant pour les équipes opérationnelles que pour la gouvernance, ce qui constitue un obstacle majeur à la diffusion des savoirs.

Risque de Turnover

Malgré plusieurs actions qui visent à limiter cela, le turnover du personnel présente un risque d'érosion des connaissances, même avec une équipe centrale relativement stable, mettant en difficulté la continuité des efforts de transmission.

Connaissances partielles alignées sur les fonctions

Les connaissances sur l'AFDE sont souvent adaptées aux fonctions individuelles, ce qui entraîne une compréhension partielle de cette approche, adaptée aux rôles spécifiques et aux besoins particuliers.

Priorités organisationnelles multiples

Les multiples priorités organisationnelles laissent peu de temps pour la diffusion interne des connaissances, ce qui compromet la possibilité d'une compréhension approfondie et généralisée de l'AFDE.

Manque de mécanismes de suivi-évaluation

L'absence de mécanismes de suivi-évaluation entrave la capacité à évaluer l'évolution des connaissances des représentant-e-s du GE au fil du temps, limitant ainsi la mesure des progrès réalisés.

Limites propres au Groupe Enfance

Certains freins dépassent la sphère d'influence du Groupe Enfance, soulignant la nécessité de prendre en compte des facteurs externes dans la promotion et la diffusion de l'AFDE.

2.2.1.3 Recommandations relatives au marqueur : Les représentant-e-s des membres du GE maîtrisent l'AFDE et la transmettent

RECOMMANDATIONS POUR LE GE

Investir la diffusion intra organisations

- Reconnaître et valoriser les représentant-es du GE (par exemple dans la communication externe) pour que leur rôle soit davantage connu.
- Inviter plus de personnes internes aux évènements du GE (Objectif Enfance, table rondes...)
- Proposer des outils accessibles avec différents formats adaptés à différents départements et aux activités France.
- Adapter la checklist pour la simplifier et la rendre encore plus accessible.

Penser la formation à différentes échelles

- Organiser des sessions de formation de « rattrapage » plus courtes, accessibles régulièrement, voire en ligne sous forme de MOOC, pour permettre aux membres de renforcer leurs connaissances ou de les sensibiliser.
- Proposer des formations de formateur-ices pour contribuer à renforcer et légitimer le rôle des représentant-es au sein des organisations et améliorer leurs capacités d'essaimage.
- Développer des formations sur mesure en interne (sans passer par une expertise externe) afin de répondre aux besoins spécifiques des organisations membres du GE. Cela pourrait représenter un intérêt pour les personnes formatrices, pour développer leur expertise.

Intégrer les nouvelles personnes

- Développer un processus d'intégration des nouvelles personnes dans le groupe.
- Organiser à l'intérieur de ce parcours d'intégration une introduction sur l'AFDE

Améliorer l'évaluation des compétences

- Envisager des évaluations post-formation pour mesurer l'acquisition des compétences et suivre la progression des apprenant-es.

RECOMMANDATIONS POUR LES MEMBRES DU GE

Intégration dans les fiches de poste et suivi de l'engagement

- Intégrer les fonctions liées au GE dans les fiches de poste appropriées et suivre l'engagement des individus pour favoriser leur implication, avec un temps de travail dédié et suffisant.

Promotion du rôle de passeur-se d'informations et de transmission des connaissances

- Accorder du temps en interne aux représentant-es et idéalement aux autres membres de l'équipe pour promouvoir le rôle de passeur-se d'informations, adapté au niveau d'avancement de l'organisation.
- Allouer du temps et des ressources internes pour partager les connaissances et compétences acquises sur l'AFDE au sein du GE avec l'ensemble de l'équipe, favorisant ainsi une diffusion efficace des savoirs.
- Suivre et évaluer la transmission des connaissances et des compétences des personnes qui ont été sensibilisées et/ou formées à l'AFDE dans les organisations.

Sensibilisation Régulière de la Gouvernance

- Organiser régulièrement des séances de sensibilisation sur l'AFDE à l'intention de la gouvernance, afin de garantir une compréhension approfondie et une adhésion aux principes fondamentaux de cette approche.

Encouragement à l'Intégration formelle de l'AFDE

- Encourager activement les organisations, lorsque cela est possible et pertinent, à intégrer formellement l'AFDE dans leur cadre institutionnel, en en faisant une composante essentielle pour assurer sa prise en compte systématique dans leurs activités.

2.2.2 Marqueur 2 : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques et dans les différents départements

Il faut préciser que peu d'organisations ont pu se positionner sur ce marqueur, car il concerne une transformation transversale et une mise en pratique à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, ce qui est un objectif à très long terme et très dépendant de l'organisation, plus que des actions du GE. Ainsi, les réponses données identifient les avancées, mais surtout les défis à surmonter pour accompagner des changements au niveau organisationnel. Tous ces éléments permettront au GE et à ses membres de reformuler le référentiel orienté changement pour l'aligner avec des ambitions réalistes et les ressources disponibles.

Synthèse introductif marqueur 2

Les organisations membres du GE commencent à expérimenter l'AFDE à différents niveaux en interne, **entraînant des changements perceptibles dans les pratiques opérationnelles et organisationnelles**. Cette transition d'une approche par les besoins vers une approche plus centrée sur les droits de l'enfant est visible dans diverses fonctions. L'intégration progressive de l'AFDE dans les discussions quotidiennes, accompagnée par une diffusion de la checklist, montre une volonté affirmée de faire évoluer les pratiques.

Sur **le plan des programmes**, l'intégration des droits de l'enfant semble de **plus en plus systématique**, avec des projets faisant référence à la CIDE. La formation des chef-fes de projets à l'AFDE et l'utilisation de la checklist dans la conception et la mise en œuvre des projets ancrent davantage ces principes dans les pratiques opérationnelles. Des initiatives concrètes pour la participation et la protection des enfants illustrent une **volonté d'impliquer davantage les enfants**.

Des premiers éléments indiquent des débuts de transformation dans la communication institutionnelle pour adopter une approche fondée sur les droits de l'enfant, intégrant cette terminologie dans les messages et les campagnes de sensibilisation.

Toutefois, en dépit de ces progrès, des défis internes demeurent. La mise en œuvre intégrale de la checklist et l'adaptation de l'AFDE aux contextes locaux représentent par exemple des enjeux à prendre davantage en compte et à mieux accompagner.

La gouvernance des organisations montre dans certains cas une appropriation plus faible de l'AFDE ainsi que dans les départements de finances et de ressources humaines.

Le manque de ressources (temps, ressources humaines) et **l'absence parfois d'une feuille de route claire** pour l'intégration de l'AFDE complexifient la mise en œuvre de cette transformation.

Bien que des progrès significatifs aient été réalisés, l'appropriation et la compréhension totale de l'AFDE à tous les niveaux de l'organisation doivent se poursuivre pour mieux se concrétiser. **La transformation culturelle requise pour intégrer pleinement l'AFDE est un processus à long terme qui nécessite un accompagnement structuré et des ressources dédiées**, notamment au sein des organisations membres du GE.

2.2.2.1 : Repères de progrès marqueur 2

❖ Repère 1 : Les équipes de l'organisation membre du GE expérimentent l'AFDE dans les différents niveaux (départements) de l'organisation

On note un début de changement dans différents départements des organisations, lorsqu'elles en ont, tant au niveau des pratiques opérationnelles que des pratiques organisationnelles, témoignant d'une transition vers une approche plus centrée sur les droits de l'enfant. Les échanges sur l'AFDE, structurés et moins structurés, au sein de l'organisation montrent une intégration de l'AFDE dans les discussions quotidiennes et une volonté affirmée de faire évoluer les pratiques organisationnelles, au-delà des opérations, notamment dans des domaines sensibles tels que le parrainage et la communication. La checklist commence à se diffuser mais elle n'est encore pas maîtrisée dans son ensemble.

DES OPÉRATIONS ET PROJETS QUI INTÈGRENT PROGRESSIVEMENT L'AFDE

Sur le plan des programmes ou projets, une attention particulière est accordée à l'intégration des droits de l'enfant dans les initiatives. Cela se concrétise parfois par la référence à la CIDE ou par l'utilisation partielle de la checklist lors de l'élaboration de certains projets qui prouve un renforcement quant à l'engagement de l'organisation pour les droits de l'enfant. Même si des lacunes persistent et que les équipes ont une connaissance encore limitée de l'AFDE, on note des avancées qui se systématisent de plus en plus dans les différentes étapes du cycle de projet dans plusieurs organisations notamment grâce à l'usage de la checklist.

« Les chefs de projets sont formés à l'AFDE et utilisent la checklist dans la conception et la mise en œuvre des projets, contribuant ainsi à ancrer les principes de l'AFDE dans les pratiques opérationnelles de l'organisation. »

« Les projets/programmes font référence à l'AFDE dans leur ébauche/construction de projets et s'astreignent à répondre au mieux à la checklist (...) même si pour l'heure, ils ne parviennent pas à cocher toutes les cases. »

« Des diagnostics préalables axés sur les "droits de l'enfant" sont lancés dans certaines zones de programmes pour identifier les besoins spécifiques et orienter les actions. »

Ainsi on remarque des transitions opérationnelles plus marquées telles que la participation de l'enfant (par exemple dans la conception même des projets) ou la protection, pour lesquelles des initiatives concrètes ont été mises en place. On peut notamment citer l'exemple du recueil des avis des enfants sur le parrainage pour repenser les modalités de communication avec les parrains et marraines. De même, des efforts sont déployés pour impliquer davantage les enfants et les jeunes dans les initiatives de plaidoyer, illustrant ainsi une volonté de participation accrue des personnes les plus concernées.

« Sur la participation des enfants, il y a davantage un recueil de leurs avis et impressions face au parrainage ainsi qu'au mécanisme des courriers aux parrains. Il y a également un développement de projets axés sur la participation de l'enfant dans la sensibilisation aux DE et leur promotion. »

« Une plus grande place est donnée à la participation des enfants dans la réflexion sur les projets et l'évaluation des manquements à leurs droits, des outils de sensibilisation sont co-construits avec eux. »

« On ne parle pas spécialement de l'AFDE, mais DE et on insiste sur la participation des enfants. »

Même si certaines organisations membres développaient déjà auparavant des initiatives de Politiques de Sauvegarde de l'Enfant, il semble que l'AFDE ait permis un engagement renforcé envers ces principes fondamentaux des droits de l'enfant.

« Impulser le PSEA, ça a changé sur la sélection de nos propres partenaires - dans notre checklist de sélection. »

« De manière concrète on a pu avancer sur la PSEA. »

Bien que l'utilisation de la checklist pour la construction des nouveaux projets soit mentionnée, leur mise en œuvre n'est pas toujours simple en raison de la nécessité d'adaptation au contexte local. Les obstacles évoqués comme le principe du « *Do No Harm* » et la perception que certaines approches ne sont « pas si universelles » révèlent des défis spécifiques. Ces éléments soulignent l'importance de prendre en compte les particularités locales et de ne pas appliquer une vision trop centrée sur les perspectives du Nord.

« On ne travaille qu'avec des gens locaux. Même si c'est universel, parler des droits de l'enfant aux Indiens, ils ne vont pas spécialement comprendre. Ils vont se demander de quoi tu parles car pour eux un enfant doit souvent obéir. Comment alors trouver l'angle de l'approche basée sur les droits, comme le genre ? Ce n'est pas si universel. Donc comment le rendre interculturel et changer les mentalités ? Ça a même des risques de 'Do No Harm' pour nos équipes ou partenaires, car c'est un sujet délicat et culturel.»

« Les changements sont moins notables sur le terrain, car ils demandent une adaptation au contexte local. »

En parallèle, des initiatives structurées au niveau opérationnel émergent afin de mettre en œuvre l'AFDE à travers des ressources dédiées, telles que le rôle de « référent·e AFDE et protection », qui coordonne et facilite le déploiement de l'AFDE localement, ou bien des collaborations avec des étudiant·es pour analyser l'intégration de l'AFDE dans les programmes de terrain.

« On a un point focal au niveau du terrain dans chaque établissement scolaire qui est en charge des droits de l'enfant et de la protection de l'enfance. »

« Une salariée (sur le terrain) est référente AFDE et protection, elle est la coordinatrice de tous les établissements et peut déployer l'AFDE partout. »

Il est également reconnu que le rôle des membres de la direction des programmes ou des opérations constitue un véritable levier pour initier des changements dans les programmes autour de l'AFDE. Ainsi, ils sont des alliés essentiels à convaincre, si ce n'est déjà fait, pour favoriser des changements de pratiques au niveau des programmes.

« Ma directrice est très sensibilisée et convaincue sur l'AFDE. Elle est une véritable aide pour impulser l'AFDE dans le département. »

« Au vu de ma position [de responsable/directeur.ice programme], c'est plus facile pour moi de décider des moments où injecter l'AFDE. »

De nombreuses organisations indiquent que ce virage vers les droits de l'enfant demande des ressources (temps, énergie, ressources humaines) et que, même si elles en comprennent l'intérêt, ce changement n'est pas toujours prioritaire, car il n'est ni obligatoire, ni facile et très dépendant des ressources disponibles (rares). Bien que la checklist soit un bon outil pour initier une réflexion et une mise en pratique, il n'existe pas toujours de feuille de route claire pour les organisations membres du GE sur la manière de structurer l'intégration de l'AFDE dans les opérations.

Ainsi, bien que les bénéfices de cette transformation soient compris, il est crucial de renforcer la compréhension et l'engagement de tous et toutes à travers un accompagnement, un appui voire un plan d'action pour la mise en œuvre concrète de l'AFDE. Une forme de *Standard Operating Procedure (SOP)* serait utile pour détailler comment intégrer les composantes de la checklist dans un ordre

prédéterminé, fournissant ainsi des orientations aux différents départements sur la mise en œuvre de l'AFDE.

UNE COMMUNICATION QUI REND PROGRESSIVEMENT PLUS VISIBLE LA NOTION DE DROIT

Les départements de la communication, quand ils existent, opèrent une transformation douce en adoptant une approche plus axée sur les droits de l'enfant. Ces changements se manifestent par une adoption peu à peu des terminologies et des références liées aux droits de l'enfant. Certains supports institutionnels, de sensibilisation intègrent les droits de l'enfant dans les messages transmis au public. *« La sensibilisation régulière des équipes aux droits de l'enfant est assurée, avec une attention particulière portée à l'utilisation de la CIDE dans les communications et les campagnes de collecte de fonds. »*

« Toute la communication a été revue pour désormais parler de « droits de l'enfant ». De plus, une campagne a été initiée pour promouvoir cette notion de « droits » auprès de nos parrains et donateurs (...) La phrase traditionnellement apposée au logo a même changé pour intégrer la notion de « droits de l'enfant ».

« La communication est régulièrement sensibilisée aux droits de l'enfant (le site dispose désormais d'articles sur la CIDE, le respect des droits de l'enfant, mention des droits de l'enfant/CIDE dans toutes les communications envoyées au grand public quand cela est nécessaire, élaboration en cours d'une campagne sur les droits de l'enfant). »

Il apparaît que le degré d'influence du représentant·e du GE est en corrélation avec le département dans lequel il ou elle travaille. Ainsi, un·e représentant·e du GE travaillant dans le plaidoyer et la communication provoquera plus de changements dans son département, de la même manière qu'un·e représentant·e du GE travaillant au niveau programmatique aura plus de force d'influence dans les départements correspondants. Il serait donc important de réfléchir à la manière d'équiper les représentant·es du GE, quelle que soit leur fonction ou position dans l'organisation, afin d'améliorer la communication institutionnelle et de rendre davantage visible la question des droits.

« Le GE a marqué des points pour avancer sur l'approche par les droits. Mais il y a encore des textes qui sortent, y compris de nous, des membres, où la notion de droit disparaît car on parle trop de secteurs de développement. Il y a donc urgence à continuer le plaidoyer en interne sur la notion de droit. »

« Le nouvel espace que je vais exploiter, c'est avec le directeur des programmes récemment recruté au siège. Si je le forme, ça va se répercuter sur les directeurs de programmes dans les différents pays. Moi, étant dans le plaidoyer, je n'avais pas de relais direct sur le terrain, donc j'étais plus limité. »

DES GOUVERNANCES QUI RESTENT À CONVAINCRE

Dans les pratiques organisationnelles, il y a des transformations à 3 vitesses :

- Des organisations qui adoptent dans leurs documents stratégiques l'AFDH, mais n'y mentionnent pas l'AFDE car elles estiment que l'AFDH l'intègre déjà.
- D'autres qui souhaitent l'intégrer dans leur stratégie afin de la rendre transversale, et qui ont besoin pour cela de mettre en place un travail important interne de changement de paradigme à tous les niveaux.
- D'autres organisations pour lesquelles l'AFDE est déjà inscrite dans la stratégie à tous les niveaux de l'organisation.

Parallèlement, à ces différentes avancées, une des grandes limites semble être l'appropriation de l'AFDE au sein de la gouvernance qui demeure plus faible. Une des raisons souvent évoquées est le "fossé générationnel" entre les équipes et les conseils d'administration des organisations qui peut constituer un obstacle à la mise en œuvre de l'AFDE.

« Il n'y a pas eu de changement radical depuis l'arrivée de l'AFDE. Surtout on a un CA plutôt âgé. Ils disent qu'ils sont d'accord mais ils n'ont pas vraiment compris donc ça n'avance pas. »

« C'est une question de personne d'être perméable sur l'approche fondée sur les droits. Mes collègues y sont assez sensibles, à la différence du CA, très vieux jeu. »

Historiquement, dans certaines organisations, les membres du conseil d'administration, dont le renouvellement est souvent limité, privilégient une approche axée sur les besoins des enfants, notamment à travers des modèles de parrainage. Cette perspective peut freiner l'adoption de stratégies plus modernes centrées sur les droits de l'enfant. Cependant, il semble manquer une vision claire de la stratégie/leviers à adopter de la part du GE pour initier ce changement de paradigme au sein des gouvernances. Une difficulté qui peut également être vécue par les représentant-es du GE selon leurs poids/fonction au sein de l'organisation.

Les gouvernances des organisations représentent une opportunité précieuse pour promouvoir ce changement de paradigme à travers tous les départements. Cela favoriserait une réelle approche transversale et harmonisée, centrée sur les droits de l'enfant.

« Sur le plan opérationnel il n'y a pas grand-chose encore mais je pense que c'est normal. On doit d'abord initier un changement sur la culture AFDE au niveau organisationnel et de la gouvernance avant de pouvoir provoquer un changement opérationnel. »

« Alors, il faudrait que l'on crée un "choc" ou bien que l'on essaie de faire une formation pour changer les mentalités et déconstruire l'approche basée sur les besoins. Il faudrait vraiment tenter un changement de mentalité au niveau de la gouvernance. On devrait utiliser de plus en plus l'argument que l'approche par les droits intéresse les bailleurs. Par exemple, pour la politique de sauvegarde, je l'utilise déjà comme argument et je devrais faire pareil pour l'AFDE. »

LA COLLECTE DE FONDS : UNE TENSION ENTRE UNE APPROCHE BASÉE SUR LES BESOINS ET UNE APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS

Les départements de collecte de fonds s'appuient parfois sur une communication qui se base sur des approches émotionnelles axée sur les besoins plutôt que sur l'accès aux droits.

« On retrouve encore des collectes de dons où on barre les yeux des enfants pour faire pleurer et pour déclencher les dons. Ce n'est pas si simple de faire passer le message au niveau du département de collecte de fonds. Il faut un changement de paradigme, de mentalité et de vision. »

"Alors, on est une association de parrainage, avec les trois quarts de notre financement qui viennent du parrainage, et nos parrains ont un certain âge. L'AFDE, ça ne parle à personne, donc c'est un gros changement de mentalité de passer d'un don basé sur l'émotion à une approche centrée sur les droits
»

Les réflexions engagées visent à trouver un équilibre entre la nécessité sans doute réelle de susciter l'émotion et le besoin de promouvoir les droits de l'enfant de manière plus systématique et éthique. Cependant pour d'autres organisations, à l'inverse, les droits de l'enfant peuvent être utilisés comme des leviers pour susciter l'engagement du grand public. Cette reconnaissance repose sur la conviction que la défense et la promotion des droits de l'enfant constituent non seulement une mission morale, mais également une stratégie efficace pour mobiliser le soutien financier et l'engagement. Les droits de l'enfant deviennent ainsi des éléments centraux des campagnes de collecte de fonds et de mobilisation, permettant à l'organisation de communiquer de manière convaincante sur son impact et son engagement pour les droits de l'enfant.

« Intérêt de la Collecte/marketing car les droits de l'enfant sont faciles "à vendre" auprès du grand public et des entreprises. »

UNE BUDGÉTISATION SENSIBLE AUX DROITS DE L'ENFANT : LA PROCHAINE ÉTAPE ?

Concernant les pratiques budgétaires et les finances, peu d'actions ciblées ont été signalées (à noter que peu de retours ont été collectés à ce sujet).

« Concernant le département Finance, il n'y a rien qui bouge. »

« Pour les départements Finance et RH, aucune sensibilisation ni formation sur l'AFDE n'a été faite. »

Or il est important que l'AFDE soit prise en compte de manière plus systématique. Cela nécessite une révision des pratiques budgétaires et de gestion des ressources financières pour garantir une conformité aux principes de l'AFDE.

En conclusion, malgré des avancées perceptibles sur le repère 1 (départements opérationnel et de communication), des défis persistent quant à l'appropriation et à la compréhension totale de l'AFDE à tous les niveaux de l'organisation (gouvernance, RH, finances, collecte de fonds). Si des progrès sont observés dans certains départements, d'autres rencontrent encore des difficultés à intégrer pleinement les principes de l'AFDE dans leurs pratiques quotidiennes. Cela souligne la nécessité d'un effort continu et mieux structuré pour garantir une intégration pleine et effective de l'AFDE à tous les niveaux de l'organisation. L'acculturation organisationnelle est un processus de changement à long terme qui repose essentiellement sur les organisations membres. Le GE, qui reste un collectif jeune, a contribué à promouvoir un narratif sur les principes liés aux droits de l'enfant et favoriser des changements de pratiques. Cependant, le changement des pratiques globales pour expérimenter l'AFDE à différents niveaux dans les départements des organisations membres, bien que nécessaire, semble très ambitieux. Il s'agit donc pour le GE de s'interroger sur les changements qu'il peut accompagner auprès de ses membres, de prioriser les changements souhaités, et d'identifier les leviers les plus pertinents et les plus utiles à court et moyen terme pour faire progresser l'AFDE dans les pratiques des organisations membres.

❖ Repère 2 : Des mécanismes de partage et de remontées d'expérience sur l'AFDE fonctionnent au sein de l'organisation

DES REMONTÉES D'EXPÉRIENCES RARES, CENTRÉES SUR LES PROGRAMMES

Les remontées et partages d'expérience, lorsqu'ils existent, se cantonnent principalement aux départements des programmes. On peut ainsi penser que les leçons apprises et questionnements autour de l'AFDE ne se diffusent pas largement dans les organisations. De plus, plusieurs représentant·es du GE ont pu partager le même constat que les pôles communication, finance et RH, sont des pôles qui bougent à la marge sur l'AFDE. Ainsi, on peut diagnostiquer une forme de cloisonnement/fractionnement des apprentissages inter départements.

« Bien que les départements programmes puissent reporter leurs initiatives dans des rapports réguliers chaque trimestre et chaque année, tous les départements de l'organisation ne semblent pas être inclus ou concernés par ces processus. »

« Dans les rapports, ce sont dans ces encarts où les chefs de projets mettent les réussites/difficultés et échecs en matière de réalisation des droits de l'enfant. Toutefois, ces derniers ayant une connaissance minimale de l'AFDE (elle mérite d'être approfondie), ils laissent souvent de côté de nombreux détails qui pourraient être intéressants pour tous. »

UNE FORMALISATION DES ESPACES D'ÉCHANGES NÉCESSAIRE AU SEIN DES ORGANISATIONS

On remarque une volonté d'incorporer l'AFDE dans les pratiques, mais il n'existe pas encore de cadre formel pour canaliser et diffuser les expériences liées à cette approche au sein des organisations. Bien que certain·es représentant·es du GE saisissent toutes les opportunités pour promouvoir l'AFDE dans les espaces internes et externes existants, les retours et la diffusion des résultats des initiatives liées à l'AFDE semblent ne pas suivre les mêmes voies de communication.

« On en parle beaucoup plus au quotidien (service programme, parrainage, communication) entre nous, mais pas toujours dans les cadres de partage en équipes. »

« On a beaucoup de discussions spontanées et informelles à propos de l'approche par le droit, mais c'est vrai qu'on n'utilise pas toujours les mécanismes en interne pour faire remonter ces expériences. »

Il conviendrait ainsi de passer d'initiatives informelles à une approche formelle de collecte et partage sur les expérimentations autour de l'AFDE pour consolider les connaissances et assurer une diffusion cohérente des pratiques à tous les niveaux de l'organisation. Une approche plus transversale dans les mécanismes de remontées d'expérience entre départements permettrait également d'identifier des défis communs, des problématiques communes et des solutions communes. Comme indiqué auparavant, l'AFDE se diffuse déjà plus ou moins "accidentellement" au sein des organisations membres. Le fruit des résultats ou des pratiques autour de l'AFDE devraient quant à eux trouver des canaux plus formels facilitant leur collecte et diffusion en interne.

Ainsi, il existe déjà de la production de connaissance, formelle ou informelle, qui ne mérite qu'à être orientée dans des mécanismes de partage et d'apprentissage, existant ou à construire, intra et inter-organisationnel. Une démarche qui viendrait valoriser les initiatives, créer du savoir, créer des synergies, identifier les changements et rendre réels des résultats d'initiatives autour de l'AFDE.

LE GT ÉCHANGES DE PRATIQUES DU GE : LE GÉNÉRALISER AUX AUTRES DÉPARTEMENTS ?

Le GT Échanges de pratiques du GE pourrait devenir une source d'inspiration pour alimenter le partage d'expériences en interne aux organisations membres. En effet, au sein du GE, chaque membre a l'opportunité de présenter ses expériences autour de l'AFDE. Il est observé que ce sont souvent les organisations de plus grande envergure qui présentent régulièrement. Certaines organisations se sentant parfois moins légitimes à apporter leur témoignage et expériences, malgré le climat de confiance qui existe.

« Dans le groupe de travail on peut partager mais ce n'est pas systématique. Je n'ai pas eu le réflexe de partager l'expérience ».

L'acte de témoigner et de partager des expériences en lien avec l'AFDE (défis, leçons apprises, enjeux, bonnes pratiques) reste en effet encore à ancrer dans les pratiques des membres du GE, et ce, au-delà des projets et programmes, voire au-delà des bonnes pratiques. Il serait donc peut-être nécessaire de multiplier des espaces d'échanges et de les varier, tout comme les réunions d'échanges de pratiques sur le parrainage et AFDE en 2022, afin que les différents membres puissent trouver les formats et thématiques qui les intéressent. Il peut être suggéré des espaces alternatifs plus libres et flexibles (comme des cafés-débats autour de thématiques favorisant une parole libre) permettant de développer une démarche plus proactive de mise en dialogue de la part du GE envers les organisations membres. Cela peut inclure des appels à témoignages sur diverses thématiques, non seulement sur les expériences des programmes, mais aussi sur les pratiques, défis, enjeux, plaidoyer en termes de communication, finance, gouvernance, etc. internes aux organisations.

❖ Repère 3 : Les équipes de l'organisation suivent un plan d'action pour expérimenter et améliorer les outils de l'AFDE

Actuellement, mis à part l'utilisation de la checklist comme une forme de plan d'action et de suivi, il semble y avoir peu de plan d'action dédié à la mise en œuvre de l'AFDE dans les organisations, ce qui se traduit par un manque de suivi pour les équipes non impliquées dans le GE.

Ainsi les tentatives de changements des pratiques liées à l'AFDE demeurent pour l'instant souvent informelles et intuitives, sans processus de formalisation avec un plan d'action intégrant les étapes nécessaires pour créer du changement dans les différents départements. Il est reconnu que cette approche nécessiterait une structuration plus poussée au sein des organisations. Au cours des entretiens des initiatives dans ce sens ont pu être relevées. Des organisations réfléchissent en effet à l'intégration d'un plan d'action spécifique pour l'AFDE dans le cadre de leur future stratégie organisationnelle. Chaque département serait appelé à contribuer à l'élaboration de cette stratégie, démontrant ainsi un engagement collectif pour l'intégration de l'AFDE dans les activités des différents départements de l'organisation. D'autres identifient le besoin de RH pour soutenir cette démarche en interne. Cela permettrait une coordination efficace au sein de chaque équipe.

Certains membres suggèrent de concevoir un plan d'action réaliste et standard qui puisse être initié par le GE, afin de disposer d'un cadre structuré et d'identifier les étapes et les leviers nécessaires pour intégrer l'AFDE de manière progressive, adaptée, cohérente et transversale.

2.2.2.2 Les freins au changement du marqueur 2

Culture organisationnelle

Certaines organisations rencontrent des défis liés à leur culture interne. Ainsi, celles dont les modèles sont historiquement orientés sur l'émotion ou les besoins peuvent rencontrer des difficultés voire des résistances pour adopter de nouveaux paradigmes axés sur les droits de l'enfant. Le changement culturel nécessaire pour intégrer une approche fondée sur les droits nécessite une réévaluation des valeurs et des pratiques organisationnelles.

Décalage avec la gouvernance

Les membres du conseil d'administration (CA), souvent en poste depuis longtemps et peu renouvelés, montrent une réticence à adopter l'AFDE. Sans être contre l'approche fondée sur les droits, ils et elles sont généralement plus à l'aise avec l'approche fondée sur les besoins. Cette réticence de la gouvernance peut freiner les efforts pour intégrer l'AFDE de manière systémique, car sans l'appui et la compréhension du CA, les initiatives de changement ont moins de chances de se concrétiser.

Engagement hétérogène

L'engagement pour l'intégration de l'AFDE varie considérablement au sein des équipes. Souvent, l'impulsion pour adopter cette approche repose sur la proactivité du ou de la représentant-e du membre du GE, qui doit chercher activement des espaces de partage d'expériences dans les différents départements, pas toujours à sa portée selon sa position au sein de l'organisation. Cette variabilité dans l'engagement crée des disparités dans la mise en œuvre, où certaines équipes peuvent avancer rapidement tandis que d'autres stagnent. Sans un engagement actif et uniforme de toutes les équipes, l'AFDE peinera à s'intégrer pleinement dans les pratiques organisationnelles.

Manque cadre structuré

L'intégration de l'AFDE manque souvent de structures formelles telles que des plans d'action au sein des organisations et des départements. Les mécanismes de partage et de remontée d'expériences sont souvent dépendants des individus plutôt que d'une approche systémique inter-départements. Ce manque de cadre structuré de l'AFDE entraîne une mise en œuvre inégale, limitant l'efficacité des initiatives visant à promouvoir les droits de l'enfant.

Propres ambitions du GE

Les propres ambitions du GE peuvent également constituer un frein au déploiement de l'AFDE. Une vision claire et des objectifs réalisables sont essentiels pour assurer une intégration cohérente de l'AFDE dans toutes les dimensions de l'organisation.

2.2.2.3 Recommandations relatives au marqueur : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques dans les différents départements

RECOMMANDATIONS AUX MEMBRES DU GE

Renforcement de l'intégration de l'AFDE dans les pratiques

- Organiser des sessions de formation régulières pour sensibiliser et former le personnel des différents départements à l'AFDE.

Promotion d'une intégration transversale de l'AFDE

- Réfléchir à une approche plus transversale permettant d'identifier des solutions communes entre les départements.
- Développer un plan d'action pour l'intégration de l'AFDE dans l'organisation.
- Mettre en place des mécanismes de feedback réguliers et formels pour partager les bonnes pratiques, animer des débats, et évaluer la progression de l'intégration de l'AFDE entre les départements.
- Poursuivre la diffusion des réflexions et outils du GE aux différents départements de l'organisation.

Renforcement de l'engagement de la gouvernance pour l'AFDE

- Sensibiliser et former les membres de la gouvernance sur les implications et les avantages de l'AFDE pour l'organisation.
- Intégrer des représentant-es de la gouvernance dans les initiatives et les groupes de travail internes liés à l'AFDE pour favoriser leur implication et leur soutien.

RECOMMANDATIONS AU GE

Assurer que les ambitions du GE sont réalistes et alignées avec les ressources et capacités disponibles

- Définir une vision claire et des objectifs réalisables pour surmonter les défis et garantir une intégration cohérente de l'AFDE dans toutes les dimensions des organisations membres.

Soutenir l'intégration de l'AFDE dans les organisations

- Favoriser l'intégration de profils variés des organisations membres au GE (autres départements, personnes relais) au GE.
- Élaborer des fiches pratiques pour l'application de l'AFDE dans les différents départements et provoquer une dynamique organisationnelle.

Faciliter des échanges structurés inter ou intra-départements au sein du GE

- Créer des groupes de travail transversaux impliquant différents départements pour favoriser la collaboration et l'apprentissage mutuel sur l'AFDE.
- Développer des initiatives de pair à pair dans les activités du GE et les connexions inter organisations (entre départements similaires par exemple)

Promouvoir une intégration croissante de l'AFDE dans les différents départements

- Recenser les défis, avantages et bonnes pratiques de l'intégration de l'AFDE selon la typologie des départements des organisations.

Renforcer l'engagement de la gouvernance envers l'AFDE

- Développer des outils de sensibilisation à destination de la gouvernance des organisations.
- Inviter des représentant-es de la gouvernance dans les initiatives du GE pour favoriser leur implication et leur soutien. Les inviter systématiquement aux événements de type Objectif Enfance.

2.3. Des changements inattendus sur les organisations membres

Des changements inattendus ont été cités en rapport avec les relations interorganisations, au-delà des sujets et des activités qui occupent le GE avec la prise d'initiatives bilatérales par exemple pour des actions communes ou des mutualisations d'activités.

Ces changements ne sont pas directement liés à l'activité ni à la mission du GE mais c'est bien le GE et les espaces qu'il crée qui en sont directement à l'origine. Il est donc important de les valoriser.

« Il y a aussi parfois des liens parallèles inter-organisations qui se créent : des personnes que je connais via le GE me demandent ce que je fais avec des programmes pays, on se rencontre lors de missions : cela crée de la solidarité. »

Ce qui paraît important est la qualité des relations interpersonnelles et la solidarité qui en découle. On peut attribuer cela au cadre bienveillant existant et largement reconnu ainsi qu'à la qualité des échanges de pratiques et de savoir au sein du GE.

Cela renforce l'idée que le GE est également un espace collectif de renforcement en pair à pair. Il conviendra ainsi de favoriser les échanges entre pairs, voire de faciliter les initiatives en pair à pair, notamment bilatérales entre membres, même lorsqu'elles dépassent le mandat strict du GE, afin de soutenir la dynamique collective et la solidarité intra-membres au sein du GE.

SECTION 2 - ANALYSE LIÉE AU FONCTIONNEMENT DU GE

En parallèle de l'évaluation focalisée sur l'observation des changements au sein des organisations membres du GE, des questions évaluatives complémentaires ont été posées concernant le fonctionnement du GE en interne et dans son écosystème, comme indiqué dans les Termes de référence (Annexe 5) et la note de cadrage (Annexe 6). Cette section du rapport est donc dédiée à l'évolution de la structuration du GE, au renforcement de son organisation interne, aux limites auxquelles il fait face et à ses opportunités.

1) ÉTAT DES LIEUX DU COLLECTIF

QUELLE EST LA VISION DES MEMBRES CONCERNANT LE GE ?

Pour les organisations membres, le GE apparaît comme une force de plaidoyer, qui occupe une place unique pour la défense des droits de l'enfant à l'international. Il agit au service d'organisations n'ayant pas forcément la capacité de mener des actions de plaidoyer seules. Il s'agit de s'allier autour d'une cause commune pour renforcer l'impact de celle-ci.

Il apparaît aussi comme est un espace d'apprentissage autour de l'AFDE, espace d'échange de pratiques, à la fois sur les concepts fondamentaux de l'AFDE et sur le partage d'un langage commun, mais aussi sur des notions pragmatiques et opérationnelles de mise en œuvre de cette approche au sein des actions des organisations. Le GE doit alors porter une expertise, la mettre à disposition des membres et des parties prenantes, mais aussi produire de la connaissance et donc consolider sa propre expertise.

« Un espace pour apprendre (sur l'AFDE) »

« Un espace qui permet de mieux se connaître entre structures qui travaillent sur les DE »

« Un collectif pour faire du plaidoyer et avoir plus de poids auprès des institutions »

« Un collectif pour assurer une vigilance sur les DE et s'assurer que les DE deviennent une priorité de la coopération internationale »

« Un collectif qui donne de la visibilité »

« Un collectif capable d'apporter une expertise sur les droits humains »

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU GE



26

Le GE fonctionne autour de 4 organes principaux :

- **L'assemblée plénière**, rassemblant l'ensemble des membres, se réunissant pour les prises de décision stratégique, les grandes orientations et pour un partage d'informations globales ;
- **Le comité de pilotage (COPIL)** ayant un rôle de coordination stratégique et opérationnelle pour la mise en œuvre du projet ;
- **La cellule d'accompagnement**, organe d'appui constitué de l'organisation cheffe de file et de son prédécesseur, répondant à des besoins de gestion y compris administratives et de ressources humaines et sollicitée en fonction des besoins ;
- **L'équipe permanente** (la coordinatrice du GE et la chargée de mission) point central de la coordination et de la mise en œuvre opérationnelle des projets du GE, véritable « cheffe d'orchestre » ;
- **Les deux Groupes de travail** au cœur des activités du GE : il s'agit des deux espaces d'expertise et de production du GE qui se nourrissent l'un l'autre au profit de l'AFDE.

²⁶ Gouvernance du GE durant la tranche 2 du projet - 01/07/2022-31/12/2024

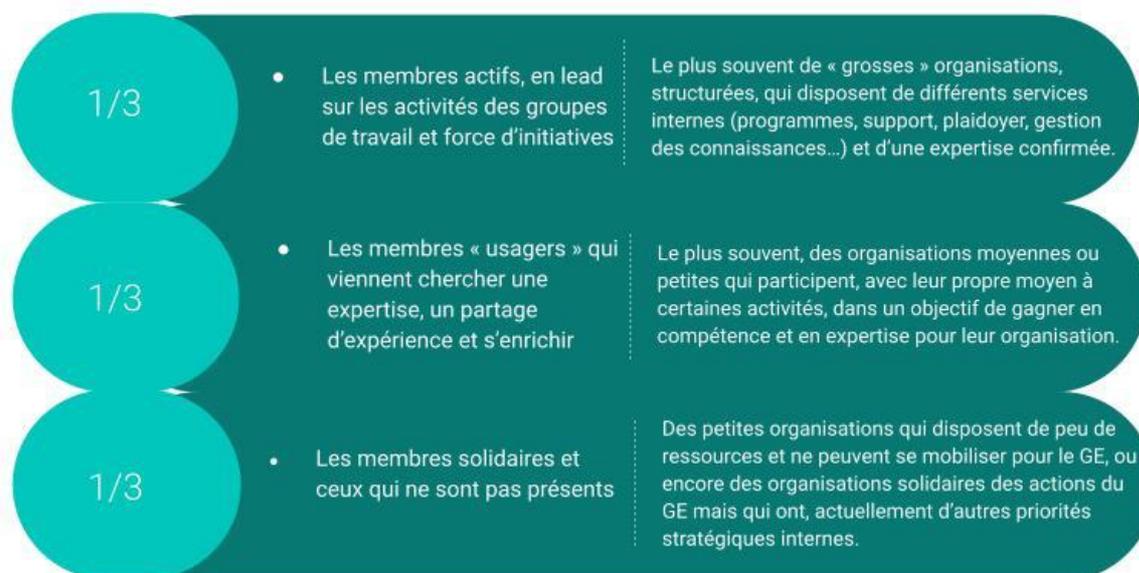
LES PILIERS DU FONCTIONNEMENT DU GE

- **La coordinatrice au cœur du fonctionnement depuis 2019** : la coordinatrice du GE, salariée par SOS Villages d'Enfants (chef de file de la phase 1 du projet), a un rôle central dans le fonctionnement. Elle dispose d'un rôle de cheffe d'orchestre, de pilotage opérationnel et de suivi budgétaire du projet. Elle est l'interface principale entre les organisations membres et le comité de pilotage et assure le flux d'informations. Au cours de la phase 2 du projet, ses prérogatives ont été augmentées (capacité de décisions et de validation) en vue d'améliorer l'efficacité du GE. Elle assure par ailleurs un travail important de formalisation, de compilation et de synthèse (CR) des différents travaux et échanges du GE. Ce travail contribue à consolider et à partager auprès des autres membres la mémoire du GE et la gestion de l'information indispensable à la dynamique collective du GE. Elle absorbe une charge de travail très importante.

Elle est appuyée d'un·e chargé·e de mission à temps plein depuis janvier 2024 (auparavant stagiaire), notamment sur les tâches de coordination et d'organisation des GT et de communication en interne et en externe. Cela permet de mieux redistribuer la charge de travail.

- **Une participation importante des organisations membres** : le GE assume une stratégie choisie fondée sur l'investissement de ses membres afin de valoriser la force d'un collectif au service des DE. Les activités du GE sont toutefois consommatrices en ressources humaines et en temps pour les organisations membres. Les membres, aux profils et aux dimensions variés, ont donc des niveaux de contributions variés. Au démarrage du projet phase 1, face aux ambitions affichées, une certaine « pression » a pu être ressentie par certaines organisations. Aujourd'hui, le protocole d'engagement et les règles de fonctionnement engagent les membres à « participer à l'Assemblée plénière annuelle et contribuer à au moins un groupe de travail sur la base du chronogramme validé au sein de chacun ». Le protocole ne précise cependant pas de critère quantitatif (nombre d'heures par exemple) à cette participation afin que chaque membre puisse identifier et mesurer ses capacités. Les récentes évolutions du fonctionnement, présentées dans la section suivante, semblent avoir contribué à mieux répartir les tâches en fonction des possibilités des membres et à diminuer ce sentiment de « pression ». Le collectif s'inscrit donc dans une dynamique d'adaptation continue aux capacités de ses membres et permet des niveaux de participation variés, qu'il se doit de continuer à assumer (qu'il ne pourrait prétendre vouloir harmoniser).

De manière générale, on constate que le collectif fonctionne autour de différents niveaux de participation de ses membres. Les profils des membres peuvent évoluer au cours du temps : un membre « usager » peut devenir un membre « actif », un membre solidaire peut devenir un membre actif... Il ne s'agit pas de statut figé dans le temps. Le GE doit donc piloter ses activités en prenant compte de ces différents profils de participation.



La présente figure ne prétend porter aucun jugement auprès des organisations membres et il s'agit d'un constat que le collectif doit prendre en compte et comprendre pour mieux piloter ses actions.

ÉVOLUTIONS RÉCENTES DU GE

Le fonctionnement du GE a évolué au cours du temps et s'est notamment structuré pour répondre aux besoins et ambitions du projet. Les modalités de fonctionnement sont dynamiques et s'adaptent aux apprentissages et à l'expérience du GE, à la recherche d'un équilibre parfois difficile à trouver.

Les témoignages recueillis mettent en avant les évolutions récentes suivantes :

- **Modalités de partage d'information** : face à un flux important d'information qui circulait principalement par le biais de nombreux mails, des ajustements ont été réalisés. La gestion des GT en sous-groupe a permis de recentrer le flux d'information par thématiques/activités auprès des représentant-es concerné-es. En parallèle, la mise en place d'une newsletter trimestrielle, appréciée par les membres, a facilité un partage d'information centralisé et transversal. A noter par ailleurs qu'elle contribue à une meilleure diffusion au sein même des organisations, voire en externe. Les réunions plénières, principalement informatives, contribuent aussi à ce partage continu d'information. Cette nouvelle modalité semble être la plus « équilibrée ».
- **Fonctionnement des groupes de travail** : pour fluidifier le fonctionnement des groupes de travail, certains changements ont été réalisés. Un dispositif de binôme référent a été mis en place au niveau des groupes de travail afin de mieux redistribuer les tâches et responsabilités de chaque GT. Un sous-niveau a été intégré au groupe de travail (sous-groupe de travail) au vu de la quantité de thématiques et de tâches à réaliser. Cette organisation facilite un travail en comité restreint en vue d'une meilleure efficacité. Des plans d'action détaillés ont été élaborés pour chaque groupe et sous-groupe permettant à chaque membre de s'inscrire en

fonction de ses capacités, de son expertise et de ses intérêts. 3 niveaux d'implication sont distingués : lead / appui / relecture.

Ces nouvelles modalités ont permis de mieux attribuer les tâches et de mieux légitimer chaque niveau de participation et d'investissement.

Il s'agit aussi d'augmenter l'efficacité des GT en augmentant les temps de contributions effectives et en réduisant les temps de restitution et d'écoute passive des membres, sauf pour les personnes qui participent à plusieurs GT.

Enfin, le dernier effet, qui reste à renforcer, concerne la diversification des personnes investies et actives. La distribution détaillée des tâches a facilité la contribution d'autres personnels, autre que les représentant-es, des organisations membres. Cela contribue à réduire la charge que les GT peuvent représenter pour les représentant-es des organisations les plus actives, sur lesquelles les GT reposent.

2) ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU GE

Un des questionnements principaux du GE est d'assurer sa pérennité. Au cours des années, le GE a pris de l'envergure et a progressé dans ses ambitions. Les moyens dont disposent le GE doivent cependant être en cohérence avec ses ambitions.

Un éventuel passage à l'échelle demandera ainsi la mobilisation des moyens adaptés et nécessaires tout en garantissant une mobilisation pérenne des organisations membres dans le temps.

A noter que le renforcement de l'organisation interne du GE en vue d'assurer sa pérennité fait partie intégrante des objectifs du projet (OS3).

Au travers des divers entretiens réalisés et de l'analyse documentaire au cours de l'évaluation, les forces et les zones de tensions ont été mises en perspective.

2.1 Les atouts et les forces du GE

UNE GOUVERNANCE CLAIRE

La gouvernance du GE est bien établie et articulée autour de fondamentaux participatifs et transparents. Un dispositif de rotation (annuel en phase 1 devenu triennal depuis la phase 2) des membres du COPIL facilite l'adhésion et l'implication active des membres à tour de rôle. A noter toutefois que ce dispositif doit faciliter la prise de position d'organisations considérées comme « petites » au sein du comité de pilotage. Il s'agit d'assurer la représentativité des différents profils des membres du GE et de légitimer la place de chacun-e.

LA CONTINUITÉ DES MEMBRES ET DES PERSONNES

Le nombre de membres du collectif s'est stabilisé au cours des dernières années. On note quelques départs (3 depuis 2021) pour une intégration progressive de quelques nouveaux membres (3 depuis 2021). La majorité des membres s'inscrit dans une dimension à long terme au sein du collectif. Cette stabilité des membres est renforcée par le fait que plusieurs personnes ont une longue histoire au sein du GE (faible turnover).

La continuité des organisations membres permet ainsi de faciliter une progression collective et continue dans le temps, sans création de rupture liée à un départ majeur, et de faciliter la mémoire partagée du collectif.

La question du nombre de membres est toutefois interrogée : faut-il stabiliser le nombre de membres, faut-il chercher à l'augmenter? On peut noter que l'équilibre est difficile à trouver entre les besoins grandissants en ressources humaines et de participation active des membres et le besoin de maintenir une stabilité au sein du groupe.

UN COLLECTIF BIENVEILLANT

Le collectif offre un espace de confiance et de bienveillance pour les membres. Le collectif est basé sur le postulat partagé « qu'on est plus fort (plaidoyer) et plus intelligent (partage de bonnes pratiques) à plusieurs ». Pour cela, le collectif s'est construit sur une dynamique de parole libre, de transparence et de bienveillance. Il représente pour les membres une opportunité de partager les réussites mais aussi les difficultés. Il permet d'échanger avec l'extérieur et de créer de nouvelles synergies informelles, qui vont au-delà du GE.

« Le GE me nourrit et ça me fait énormément de bien de sortir de mon organisation. C'est aussi un lieu agréable pour le faire, car dans d'autres collectifs ce n'est pas si facile. Ça m'a reboosté. C'est un beau groupe car j'ai envie d'y aller. »

Le collectif en lui-même, au-delà des enjeux de disponibilité et de charge de travail, n'est pas perçu comme une contrainte par les représentant·es des organisations. Il est toutefois mentionné, que les espaces d'échanges informels, hors cadres, devraient être multipliés afin de maintenir ce cadre bienveillant, de confiance en favorisant les temps de convivialité, de cohésion sociale et d'interconnaissance. Il est important par exemple sur les temps présentiels de favoriser des repas collectifs partagés.

UNE FLEXIBILITÉ ET UNE SOUPLESSE IMPORTANTES

Si les membres s'engagent à un certain investissement, le niveau d'engagement des membres se base sur leurs propres capacités, priorités et besoins. Ainsi les membres s'investissent plus ou moins au cours du temps. Les modalités de fonctionnement des groupes de travail, au travers de la feuille de route, semblent d'ailleurs avoir contribué à favoriser cette notion de flexibilité où les membres peuvent se positionner en fonction de leurs besoins et de leurs capacités qui évoluent dans le temps. La gouvernance du GE offre aussi cette flexibilité au travers d'une rotation des membres du COPIL. Le collectif s'inscrit dans un mouvement continu.

Un cadre plus rigide, qui pourrait paraître plus stable, pourrait s'avérer trop contraignant pour les différents profils des membres. Il nécessiterait par ailleurs un investissement plus grand, notamment des plus actifs, du 1er cercle de membres déjà largement présents sur tous les fronts, ce qui pourrait finalement fragiliser le GE. Cette flexibilité et souplesse semble d'ailleurs contribuer à la dynamique de bienveillance et de cohésion entre les membres. Dans un besoin de structuration du GE au cours des années, il apparaît donc primordial d'y maintenir une certaine souplesse et flexibilité.

« Il faut rester agile et souple, tant que l'AFD nous permet de rester dans un cadre informel. Si on doit évoluer vers un CA, des votes, élections, ça risque d'être trop compliqué. On ne sera pas en capacité de suivre et en plus il risque d'y avoir des enjeux de pouvoir avec des organisations qui arrivent avec des moyens différents. »

« Les forces peuvent tourner, chacun fait sa part pour faire avancer les droits à certains moments ».

UN COLLECTIF QUI S'ORIENTE SUR UNE DIMENSION CONCRÈTE

Le collectif porte une approche, l'AFDE, qui se caractérise par des fondamentaux avant tout conceptuels. Pour pallier cette limite, le collectif oriente ses actions sur des enjeux de plus en plus opérationnels.

« Il n’y a pas de recette magique, l’AFDE doit être systématiquement contextualisée. »

Il existe ainsi une volonté de rapprocher l’AFDE de la réalité des organisations et de leurs opérations. Le GE tend à vulgariser l’approche conceptuelle de l’AFDE. Cette volonté se traduit par la multiplication d’outils qui se veulent pratiques et opérationnels (checklist, fiches de bonnes pratiques). Cet ancrage opérationnel des productions du GE, est un atout majeur pour favoriser l’atteinte de résultats concrets et contribuer à des changements pragmatiques en faveur des DE. Même si la retranscription à l’échelle opérationnelle est variable selon les organisations, il s’agit bien d’un objectif premier et pertinent du GE.

De plus, cette dimension pragmatique des productions du GE repose sur une méthodologie participative, ADN du fonctionnement du GE, de production collective et de diffusion d’un langage commun autour de pratiques concrètes.

« Le GE a permis d’animer un débat collectif pour structurer, formaliser les diverses approches de l’AFDE. Il permet d’alimenter le débat sur les pratiques concrètes. C’est dans la philosophie du GE. »

Concernant le plaidoyer, la vulgarisation des principes fondamentaux reste à renforcer (messages clés, langage commun, cibles prioritaires...). Seuls quelques membres possèdent une expertise en plaidoyer et il apparaît parfois difficile d’appréhender le GT plaidoyer. Alors que les actions de plaidoyer du GE ont contribué à des résultats notables (exemples: Audition de la France devant le Comité des droits de l’enfant, Création d’une Délégation aux droits de l’enfant à l’Assemblée nationale & Objectif Enfance 2023, Stratégie Humanitaire 2023-2027), il existe une marge de progression concernant l’appropriation chez certains membres des enjeux de plaidoyer.

« Je ne suis pas dans le plaidoyer, donc je suis très perdu et quand cela est abordé au GE, il y a plein de sujets, acronymes (...) J’ai du mal à suivre. »

Un travail important de démocratisation pour rendre accessible les travaux du GT plaidoyer a été réalisé mais semble devoir être renforcé. L’enjeu n’est pas que chaque membre maîtrise et devienne expert du plaidoyer mais bien de partager et de renforcer le sentiment du collectif. Il s’agit ainsi de poursuivre la simplification des informations concernant le GT plaidoyer pour transmettre sa dimension concrète notamment concernant les résultats atteints : de quoi parle-t-on? Quelles sont nos priorités? Qui sont les alliés? Qui sont nos cibles? Quels sont les résultats obtenus?

« Les événements du GE sont très bien faits mais on n’a pas forcément de retour sur les retombées. »

Aussi une piste intéressante est celle de faire davantage communiquer les travaux des 2 GT, notamment pour que les messages de plaidoyer puissent davantage s’appuyer sur des pratiques et expériences concrètes (tirées des travaux du GT échanges de pratiques).



AFDE : une question de mots ou une question de pratique?

Les organisations membres n'utilisent pas toujours le vocabulaire spécifique de l'AFDE. Certaines parlent de l'approche plus globale des droits humains. D'autres soulignent la difficulté du changement de sigle, de mots, de sémantique auprès des équipes ou de leur gouvernance, mais aussi auprès des partenaires (d'autant qu'au cours de la phase 2, une modification a été réalisée sous l'impulsion de l'AFD, AFDE ayant remplacé ABDE). Certaines ont déjà vécu un long processus de changement vers l'approche par les droits humains. Ces changements de paradigme ont déjà nécessité des efforts pour les équipes et les partenaires, incluant l'appropriation d'une nouvelle sémantique. Aujourd'hui, l'introduction de cette nouvelle notion « AFDE » ne semble donc pas toujours prioritaire voire nécessaire.

« On parle de l'approche par les droits humains, mais pas nécessairement de l'AFDE. »

« C'est compliqué pour les partenaires, car ça ne veut pas dire grand-chose. »

Ainsi, pour certaines organisations il n'existe pas d'enjeu de vocabulaire mais bien un enjeu de principes et de méthodes basées sur les droits des enfants. En ce sens le GE, ancré dans une dimension pragmatique et opérationnelle, répond à ces attentes.

La terminologie AFDE est un langage commun des membres du GE avant tout interne. Le GE doit donc interroger son intérêt pour lui-même et pour ses membres concernant la diffusion, l'appropriation et l'harmonisation d'une sémantique spécifique. Il semble que cela ne soit pas un enjeu particulier pour le GE et ses membres et que la mise en oeuvre opérationnelle de l'AFDE prime sur l'utilisation du terme lui-même, ce qui est tout à fait pertinent.

RELATION PARTENARIALE DE QUALITÉ AVEC LES PARTENAIRES ET UN PLAIDOYER EFFICACE

Au cours des années, le GE a su développer des relations partenariales solides et de confiance auprès de certaines institutions, plus particulièrement auprès de l'AFD, division partenariat de la société civile, qui accompagne le GE depuis désormais 6 ans.

L'AFD a une double position dans son partenariat avec le GE. Elle est à la fois le bailleur, soutien financier principal, et une actrice « bénéficiaire » des actions du GE. La relation partenariale a su dépasser les enjeux de redevabilité bailleur. Le GE a pu se positionner dans une dimension technique auprès d'autres services de l'AFD en charge du déploiement de projets internationaux et de la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie sur les droits humains. Ce dialogue renforcé et enrichi a permis de consolider sa visibilité, et celle de l'AFDE, et sa plus-value au niveau des acteur·ices institutionnel·les de financement de l'aide publique.

« Les droits de l'enfant ne sont pas dans les priorités des politiques publiques françaises mais je peux constater objectivement que désormais systématiquement les projets présentés travaillant sur l'enfance, intègrent des approches fondées sur les DE (...) c'est un indicateur assez fort en interne à l'AFD. Le GE a eu un rôle particulier car il a structuré et a eu un effet catalyseur. »

Le dialogue renforcé, constructif et de proximité semble être une force pour le GE, sa visibilité et son impact.

Au cours des dernières années, le GE a aussi su légitimer sa place dans l'écosystème des acteur·ices de la solidarité internationale. Il apparaît que non seulement le GE reste pertinent dans l'environnement actuel concernant la promotion des droits humains, mais aussi que sa place et son rôle restent lisibles pour les autres acteur·ices. Par ailleurs, les entretiens réalisés auprès d'autres partenaires (certes limités) ont mis en avant une démarche collaborative, fluide et efficace auprès des autres partenaires, plus particulièrement des autres collectifs et coalitions. Les relations partenariales mises en place par le GE favorisent le développement d'actions de plaidoyer en association avec d'autres acteur·ices, contribuant probablement à une meilleure efficacité.

« Cela (la collaboration) se fait de manière naturelle, en fonction des agendas (de plaidoyer), on sait qui va se positionner et donc c'est facile d'identifier les possibles synergies de plaidoyer. »

A noter enfin, que la capacité du GE à être force de proposition opérationnelle est reconnue par ses partenaires (institutionnels et auteurs acteur·ices de la coopération et de la solidarité internationale). Globalement, on peut noter que les cibles de plaidoyer évoluent dans leur compréhension de l'AFDE, grâce au travail efficace et de qualité du plaidoyer porté par le GE et ses membres mais aussi au travail concerté avec d'autres acteur·ices engagé dans la promotion des droits humains.

La stratégie de plaidoyer du GE reste, certes, encore « jeune » et pourra prendre de l'envergure progressivement.

Il s'agira ainsi de poursuivre le travail efficace de plaidoyer auprès des institutions françaises en mettant à la fois en avant les organisations membres du collectif et l'identité du Groupe Enfance et en cultivant des alliances avec les parties prenantes externes. Aussi, un dialogue accru avec les savoirs et expériences capitalisées au sein du GT Échanges de pratiques pourrait venir alimenter utilement les messages de plaidoyer.

2.2 Les limites, zones de tension et risques du GE

LE DÉFI DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

La mobilisation des ressources humaines pour faire vivre la dynamique du collectif est un enjeu primordial, d'autant que le GE s'inscrit dans une dynamique de croissance de ses activités et de mise à l'échelle. Pour l'instant, le GE repose sur la coordinatrice qui reste la pierre angulaire du collectif et sur la mobilisation et la participation active des membres. Mais le collectif s'interroge sur le dimensionnement de ses ressources pour répondre à ses ambitions.

Les ressources humaines peuvent apparaître comme « personne-dépendante ». D'une part en la personne de la coordinatrice qui représente une part importante de la mémoire et de la continuité du collectif, et assume une charge de travail plus que significative. D'autre part, chaque organisation membre est représentée au sein du collectif par un·e (parfois deux) représentant·e, ou point focal, investi·e (en fonction des possibilités) dans les activités du GE. Pour certaines organisations cet investissement peut parfois être « personne-dépendant » (intérêt, sensibilité de la personne...) d'autant que, comme souligné précédemment, la diffusion en interne, au sein des organisations, reste parfois un vrai défi.

« Il y a parfois une implication plus des personnes que de l'institution. »

Ce fonctionnement peut mettre en péril la pérennité du collectif. Certaines organisations membres doivent alors interroger la continuité et la répartition des ressources mobilisées en fonction de leur capacité dans un secteur fragile qui se caractérise par un fort *turn-over* des ressources humaines. A

noter, toutefois, que certaines organisations ont fortement progressé dans le cadre de l'institutionnalisation de la participation au GE (inscription dans les fiches de postes...).

Par ailleurs, on constate que le collectif et les groupes de travail reposent sur l'implication des mêmes personnes, membres actifs du GE. Cela doit être interrogé au sein du GE mais aussi au sein des organisations membres : comment maintenir la continuité de l'engagement des organisations membres dans le collectif en cas de *turn-over* des représentant-es ?

Des améliorations ont été toutefois observées depuis la mise en place des sous-groupes de travail et l'établissement de feuilles de routes détaillées par activité. Cela a en effet permis de diversifier les participations et de faciliter l'investissement, y compris ponctuel, de personnes des organisations autre que les représentant-es. Contribuant par ailleurs à soulager les représentant-es. Il s'agit donc de renforcer ces mécanismes facilitant la diversification des RH mobilisées, y compris des expertises et des profils (salarié-es, bénévoles). Cela passe par des enjeux de démocratisation et d'outils de transmission/passation faciles d'accès et de compréhension. Il s'agira également d'anticiper l'intégration de nouvelles personnes « novices », salariées ou bénévoles, sur les questions centrales au GE.

A cela, s'ajoute la notion des moyens très variés dont disposent chaque membre. Certaines organisations peuvent mettre à disposition un temps suffisant pour le GE. D'autres organisations sont impliquées dans d'autres collectifs et doivent prioriser leurs engagements tout en restant solidaire de l'activité du GE.

Les récentes évolutions de fonctionnement des GT ont fortement contribué à la « déculpabilisation » des organisations vis-à-vis de leurs capacités à participer. Un équilibre semble avoir été trouvé entre souplesse, diversité et multiplicités des profils des ressources mobilisables et la nécessaire contribution des membres, richesse du GE. Il s'agit pour le GE de continuer à offrir une mobilisation non contraignante, mais aussi s'adapter à différentes formes de participation et à faciliter l'intégration de différents profils y compris de manière ad hoc.

A l'échelle de la coordinatrice, l'enjeu d'attribution et de priorisation des tâches et responsabilités est aussi important. La surcharge de travail attribuée à la coordinatrice est soulignée par de nombreux membres. Le comité de pilotage doit se saisir de cette question et interroger le profil de poste de la coordinatrice en adéquation avec les ambitions affichées et la capacité des membres à soutenir et accompagner la coordinatrice dans la mise en œuvre des activités. Plusieurs personnes ont mentionné que la coordinatrice pourrait avoir un rôle de « coordination » stricto sensu plus faible, ce qui lui permettrait de moins consulter les membres et de moins faire valider les décisions qui ont un faible enjeu. Elle pourrait ainsi aller davantage vers de la représentation politique et du porte-parolat. Cette orientation est une piste intéressante qui a déjà été explorée il y a quelques années sans que soit remise en question pour l'instant le choix assumé de garder une dynamique collective et partagée.

LE DÉFI DU DIMENSIONNEMENT DES RESSOURCES AU REGARD DES AMBITIONS

Comme cela a été décrit, le niveau d'implication des membres varie en fonction des organisations, et nous avons souligné précédemment 3 profils de membres en fonction de leur degré d'investissement. Pour certains, le manque d'investissement et de disponibilité est un véritable frein à la plus-value du GE et il convient d'étudier les possibilités de mobilisation plus importante de tous les membres. Pour d'autres, la mobilisation que nécessite le GE est trop lourde et ils ne peuvent assumer cette charge au sein de leur organisation.

L'implication des membres est liée à différents facteurs :

- La capacité des organisations, leurs dimensionnements, leurs ressources humaines ;
- Leurs attentes et intérêts vis-à-vis du GE, qui sont aussi diverses. Tous les membres ne viennent pas pour les mêmes intérêts : apprendre, partager, se mobiliser pour des causes communes, être solidaire d'une cause commune, plaider;
- Leurs priorités stratégiques internes.

Cependant, le manque d'investissement de certains membres affecte les capacités du GE, d'autant que ses ambitions sont grandes. Cette réalité doit aussi être prise en compte. Le niveau d'engagement des membres doit être mieux défini avec chacun d'eux en fonction de leur propre expertise et capacités. Il s'agit d'un investissement « personnalisé ». Pour optimiser cet investissement, il convient de faciliter la participation de profils variés (salarié-es, bénévoles...) au-delà du/de la seul-e représentant-e attribué-e de l'organisation membre. Cela nécessite de poursuivre les efforts de démocratisation, de vulgarisation afin que chaque personne pouvant contribuer, y compris de manière ad hoc, puisse le faire.

Si l'augmentation du nombre de membres au sein du collectif pourrait contribuer à pallier les difficultés de mobilisation de ressources, elle ne semble pas une option pertinente pour le moment car elle risque de compromettre la cohésion collective et de peut-être créer des dynamiques de pouvoir (dynamique entre petites et grandes organisations, organisations qui participent et celles qui participent moins).

UNE EXTERNALISATION DE L'EXPERTISE À MESURER

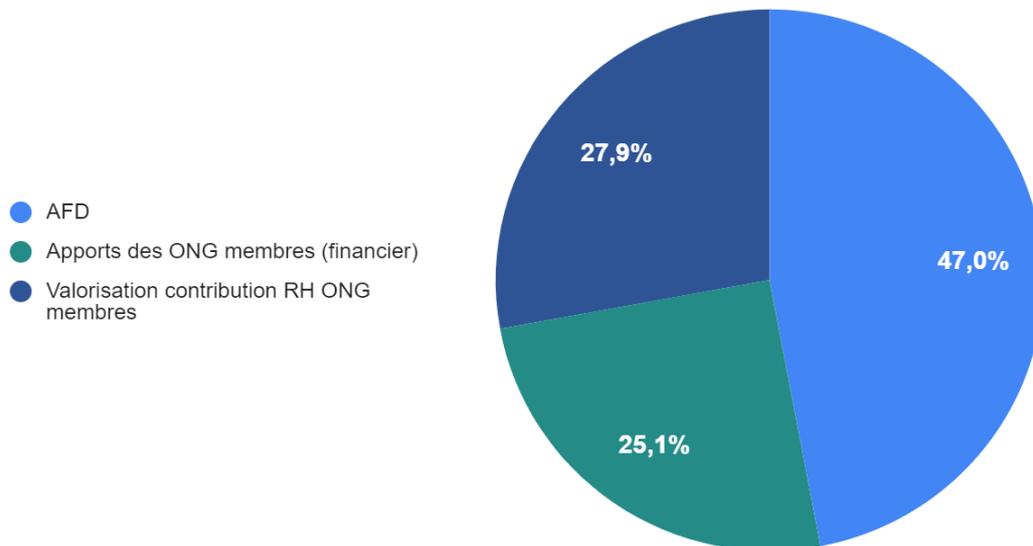
L'AFDE représente la marque de fabrique « labellisée » du GE. Cette expertise est notamment portée par les travaux du GT Échanges de pratiques. Toutefois, certains outils fondateurs sont en réalité développés par des consultant-es externes, les formations ou encore certaines études. Il existe un enjeu de disponibilité et de charge de travail qui ne permet pas l'absorption de ces travaux de fonds par la coordination et les membres du GE. Pourtant les expertises internes existent. Certaines organisations disposent de services techniques/thématiques pouvant contribuer, dans la mesure de leur capacité, collectivement à ces travaux.

La possibilité de mobiliser les départements internes des organisations autour de production commune et d'en assurer une meilleure appropriation peut être interrogée pour certaines productions, dans la mesure des possibilités des membres. Les prestations des membres investis pourraient se voir rétribuer (tout comme peut l'être un-e consultant-es externes) pour ces travaux de fonds, facilitant la mise à disposition de ressources humaines. Cela contribuerait à une meilleure appropriation au sein du GE mais aussi au sein des organisations qui mobiliseraient des ressources au-delà du/de la représentant-e. Il s'agit alors de valoriser une expertise intrinsèque aux membres des organisations, et de favoriser un sentiment d'appartenance au travers de réelles productions communes. Cela permettrait également de valoriser les personnes qui s'investissent dans le GE dans leur évolution professionnelle pour accompagner leur montée en compétences sur l'AFDE notamment.

LE DÉFI DE LA PÉRENNISATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le GE est porté par deux sources principales de financement, comme le souligne la répartition des ressources réelles réalisées au cours de la tranche 1 du présent projet : l'AFD et les organisations membres (cotisation fixe de 500€/an et co-financement défini selon le budget annuel de chaque organisation membre).

Répartition des ressources - Tranche 1 / Projet phase 2



La mobilisation de fonds privés additionnels sous la forme de prestations de services, initialement prévue dans le prévisionnel (à hauteur de 3% des ressources prévisionnelles) n'a finalement pas été possible. A noter par ailleurs, que le budget prévisionnel se base sur l'adhésion de nouveaux membres. Or, au cours des 3 dernières années, le nombre de membres a plutôt tendance à se stabiliser entre les arrivées et les départs.

Le GE, en tant que collectif non opérationnel, ne dispose pas de nombreuses opportunités de financement auprès des institutions privées et publiques. Cette situation n'est pas isolée et ne relève pas d'un dysfonctionnement propre au GE, la plupart des collectifs font face à ces mêmes difficultés.

Le contexte récent de réduction budgétaire de l'aide au développement de la France ainsi que les projections peu encourageantes pour 2025, rendent d'autant plus complexe la stabilisation d'un modèle économique fiable et pérenne. Les organisations membres vont devoir se confronter à cette tendance à la diminution des financements des projets. Leur capacité à cotiser pourrait aussi être impactée. Cela va demander une meilleure capacité d'anticipation du GE vis à vis des contributions possibles.

La recherche d'autres sources de financement, au-delà de l'AFD, est une réflexion régulièrement soulevée par les membres. Cependant, ces démarches nécessitent des ressources humaines, de la disponibilité et représentent une charge de travail non négligeable pour la coordinatrice. Différentes sollicitations de cofinancements externes ont été réalisées mais n'ont pour l'instant pas pu aboutir et des co-financements supplémentaires ont finalement été sollicités auprès des membres.

Le modèle économique du GE reste donc fragile. Faire reposer le modèle économique du GE sur les seuls membres ne pourrait représenter une solution fiable dans le contexte actuel, notamment pour les petites organisations qui ne pourraient assumer cette charge.

La consolidation d'un modèle économique pérenne semble donc essentielle à la structuration du GE à long terme, notamment dans le cadre d'un éventuel passage à l'échelle du GE. Cette réflexion est d'autant plus importante que le poste de coordinateur-riche du GE, pilier du fonctionnement efficace du GE, et du-de la chargé-e de mission en dépendent. Dans l'immédiat, l'AFD, principal partenaire financier du GE, reste mobilisé et souhaite poursuivre son partenariat, reconnaissant les résultats positifs du GE et l'intérêt à poursuivre son action. Le GE doit toutefois anticiper et se préparer à compenser, dans les années à venir, d'éventuelles diminutions budgétaires.

Pour définir son modèle économique, au-delà des ressources existantes, le GE doit avant tout définir son orientation stratégique et ses priorités qui permettront de mesurer la pertinence des différentes options abordées:

- **Des mécanismes de consortium** peuvent se mettre en place avec des organisations membres. Il s'agit d'intégrer des activités du GE dans le cadre de projets opérationnels de certains membres. Le GE doit alors s'inscrire dans une dimension plus opérationnelle, au service des projets (capitalisation de bonnes pratiques, renforcement de capacités...) ou dans une modalité de prestation de service. Il s'agit de fusionner les intérêts et objectifs du GE avec les intérêts des projets des membres. Pour les membres, il s'agit de s'appuyer sur l'expertise du GE pour la qualité de leurs actions, voire de valoriser des axes stratégiques de promotion de l'AFDE et de dynamique collective. Cette modalité déjà interrogée au sein du GE doit être à nouveau réfléchi et mieux anticipée pour les membres ;
- **Des mécanismes de consortium avec d'autres collectifs ou plateformes** autour de causes communes. Il s'agit de mutualiser les ressources et les opportunités de financement. Cela nécessite de mobiliser des ressources pour réaliser une cartographie des plateformes et collectifs existants et de consolider de réels partenariats auprès d'autres plateformes aux visions et enjeux communs ;
- **L'augmentation du nombre** de membres pour contribuer à l'augmentation des ressources financières est une question à se poser mais n'est pas sans risque. Cela permettrait au GE de s'inscrire dans un passage à l'échelle du dimensionnement du collectif. Cependant, le choix de l'augmentation du nombre de membres ne doit pas être fait avec l'objectif principal des ressources financières. Il s'agit avant tout d'un choix stratégique de dynamique du collectif et d'un équilibre à trouver pour faire vivre le collectif, mobiliser des ressources humaines et des expertises tout en réussissant à fédérer un nombre conséquent de membres. Ainsi, si cette option ne doit pas être négligée, il ne semble pas opportun de l'ériger en stratégie financière.
- **Financement d'actions d'ECSI.** Dans une optique d'élargissement de la communication et du plaidoyer, notamment auprès du grand public, des financements pourraient être obtenus sur des activités de promotions des DE et des ODD et/ou d'ECSI. Cela signifierait cependant de redéfinir la politique de communication auprès du grand public, qui a pour l'instant été écartée des cibles prioritaires du GE. Certain-es acteur-ices, comme l'Unicef France, actif-ves dans la sensibilisation sur les DE pourraient soutenir de telles actions.

Il faut souligner que les opportunités de financement du GE ne sont pas nombreuses et que cette problématique doit être abordée afin de dépasser une vision à court terme du GE.

UN FONCTIONNEMENT EN MODE PROJET QUI SURALIMENTE LES AMBITIONS

Au cours des années, et plus particulièrement depuis l'obtention d'un premier financement auprès de l'AFD, le collectif fonctionne en mode « projet ». Il a défini un cadre logique d'intervention et vise à atteindre des résultats auprès de ses membres et auprès des institutions publiques. L'accès aux financements publics nécessite cette structuration de gestion en mode projet qui peut avoir tendance à exacerber les ambitions. Or, les ambitions doivent d'une part être réalistes par rapport aux ressources mobilisables, mais aussi s'aligner à la réalité des organisations membres en termes de capacités et d'attentes vis-à-vis du GE.

Ainsi, il est important pour le GE de ne pas se laisser « dépasser » par des résultats à atteindre. L'AFD offre des garde-fous, à savoir qu'il n'est pas attendu de résultats chiffrés ciblés pour le GE. Le GE doit avant tout définir des priorités stratégiques régulières à un rythme défini (par exemple annuellement) afin de se consolider de manière progressive.

2.3 Les opportunités pour le GE

OUVERTURE DU GE

Le GE dispose de différentes opportunités pour ouvrir sa dynamique en externe. D'une part, il s'agit de mieux collaborer avec d'autres collectifs et organisations afin de mutualiser les ressources et améliorer la portée de l'impact. Le GE a déjà collaboré avec le collectif Agir Ensemble pour les Droits de l'Enfant (AEDE), Coordination Sud notamment la Commission Jeunesse et Solidarité Internationale (CJSI) ou encore avec l'UNICEF France dans le cadre d'actions de plaidoyer. La mise en place de synergies auprès d'autres plateformes de protection de l'enfance ou des droits humains doit être cultivée. S'inscrire dans une dimension de coalition pour des causes communes doit contribuer à élargir la visibilité du GE, à renforcer sa légitimité et à améliorer la portée de son impact.

Une analyse des opportunités en ce sens pourrait être menée, elle devrait être réalisée dans un premier temps au niveau national, puis à l'international, à plus long terme dans un objectif de continuité et de pérennité.

D'autre part, l'ouverture du GE doit se porter sur les autres acteur-ices du développement et de l'humanitaire. Le portage du GE par la CHD contribue déjà à cette dynamique d'ouverture auprès d'autres partenaires. Il s'agit de favoriser la diffusion de l'AFDE en tant qu'approche transversale à tous les secteurs d'intervention. Cette dimension est clairement identifiée par le GE, mais elle reste, à juste titre, une priorité à plus ou moins long terme.

RAPPROCHEMENT AVEC LE TERRAIN

L'AFDE est avant tout un concept que le GE tente de démocratiser et de rendre opérationnel. Le lien avec les acteur-ices locaux-ales, des pays d'intervention des membres est donc primordial afin de ne pas tomber dans un entre soi éloigné de la réalité des terrains et des premières personnes concernées.

De manière globale la plupart des organisations ressentent une limite de la diffusion des connaissances et savoir-faire sur l'AFDE et ses outils au niveau des opérations de terrain (équipes ou partenaires). Cela est parfois dû à un manque de légitimité (comment influencer les partenaires lorsqu'il n'y a pas de rapport hiérarchique). Parfois les partenaires sont elles-mêmes, eux-mêmes porteurs de savoirs faiblement capitalisés qui ne "remontent" pas au sein des organisations membres, notamment au niveau siège. Les partenaires locaux ont, par ailleurs, leur propre expertise en matière de DE, adaptée au contexte et parfois plus pertinente de ce fait. Ils sont impliqués dans leurs propres collectifs et plateformes ou groupes de travail locaux (cluster protection de l'enfance...).

« On ne peut pas leur imposer. C'est difficile de les mobiliser car ils ont leur propre collectif donc je ne peux pas leur demander de participer à une formation ou une session à distance sur une thématique sur laquelle ils travaillent déjà. »

Cependant, pour certaines organisations, le niveau terrain a pu être atteint avec non seulement la transmission de la checklist mais aussi à travers leur participation dans l'élaboration de la checklist.

« On a beaucoup impliqué les équipes terrain au moment de la constitution de la checklist pour la tester. Il y a eu beaucoup de remontées très importantes avant de faire la version actuelle. »

Le GE doit favoriser le lien auprès des partenaires de terrain afin d'élargir la portée de son action en proximité avec les enfants et les autres personnes plus directement concernées mais aussi de bénéficier, d'exploiter et de valoriser l'expertise locale des acteur·ices de terrain.

Certaines initiatives sont en cours d'étude (notamment auprès d'une plateforme d'OSC à Madagascar déjà en lien avec plusieurs membres du GE). Ces initiatives de lien de proximité semblent importantes pour poursuivre son ancrage opérationnel. Ces partenariats doivent alimenter le GT Échanges de pratiques mais aussi permettre au GE de valoriser l'expertise des sociétés civiles locales dans les zones d'intervention et de porter leur voix auprès des institutions françaises.

Atteindre et dialoguer avec les terrains d'intervention reste un enjeu clé pour le GE et leurs membres à ce stade de sa structuration. Cette articulation doit être à double sens - se nourrir du terrain et nourrir le terrain.

Ainsi le cercle vertueux de dialogue entre les terrains et les sièges est possible et peut être davantage animé. Le GE pourrait par exemple davantage valoriser, comme sur les modalités d'Objectif Enfance, les pratiques ou les témoignages dans les différents espaces qu'il anime. Il s'agit donc de renforcer le travail auprès des acteur·ices de terrain pour ancrer davantage l'AFDE et capitaliser sur les pratiques existantes et les connaissances "situées".

PARTICIPATION DES ENFANTS

L'AFDE porte en son sein la question de la participation des enfants. Si le GE porte ce message, il doit aussi s'interroger sur les possibilités de sa propre mise en œuvre (appliquer lui-même les principes de la CIDE qu'il promeut). La participation des enfants au travers du collectif soulève de nombreuses interrogations et difficultés organisationnelles : comment les faire participer? qui faire participer? sous quel format? pour quel objectif, quel impact? quelle protection?

Au-delà des enjeux concrets de participation directe, le GE peut aussi davantage porter la parole des enfants issus des lieux d'intervention et valoriser leurs propres expériences. Dans une certaine mesure, certaines actions du GE contribuent à relayer la parole des enfants (notamment dans le cadre d'Objectif Enfance). Le GE peut toutefois étoffer cette dimension participative des enfants. Les travaux d'études lancés par le GE (mise en œuvre de l'approche fondée sur les droits de l'enfant en contexte de crise : atouts et défis) sont des opportunités pour renforcer la participation active des enfants. La collecte de témoignages pourrait par ailleurs entrer dans un cadre de suivi-évaluation simple et participatif pour observer la progression de l'AFDE auprès des enfants. Le sous-groupe de travail échange de pratiques engagé sur la participation des enfants pourrait se saisir de ce sujet.

VALORISATION ET VISIBILITÉ

Le GE est un outil de « vigilance » important pour la prise en compte des droits de l'enfant dans les actions de solidarité internationale. Son positionnement dans le secteur, autant auprès des autres acteur-ices qu'auprès des institutions, est primordial. L'évaluation n'a pas permis d'étudier de manière approfondie la vision qu'ont les acteurs externes du GE, mais il ressort tout de même une certaine lisibilité de la mission du GE.

La stratégie et le plan de communication du GE ne sont pour l'instant pas formalisés autour de cibles à atteindre et restent globaux. Le grand public a été écarté et les acteur-ices du secteur du développement et de l'humanitaire ne sont pour l'instant pas des cibles prioritaires dans le cadre d'une stratégie de communication formalisée. On note toutefois que le nouveau portage du GE par la CHD a contribué à améliorer le rayonnement du GE auprès d'un cercle élargi d'acteur-ices. La newsletter récemment mise en place a aussi contribué à renforcer le partage des informations au-delà des membres du réseau, notamment auprès des membres de la CHD.

Le GE utilise déjà les réseaux sociaux, notamment LinkedIn, X (anciennement Twitter) et Facebook. Des informations concernant les activités du GE y sont relayées ainsi que des messages de plaidoyer. (1972 abonné-es LinkedIn et 955 followers sur Facebook, 926 abonné-es sur X-Twitter)²⁷. Il n'existe pas de stratégie de communication formalisée par cible à ce jour, le principal enjeu de communication étant de faire exister le GE et de le rendre visible.

En lien avec les notions d'ouverture, le GE doit poursuivre et renforcer ses actions de communication. Il s'agit de valoriser le collectif, ses actions et sa plus-value auprès d'un public élargi, tout en adaptant sa communication en fonction des différentes cibles (partenaires institutionnels, partenaires du nord, partenaire du sud...), mais aussi de rendre visible et compréhensible l'AFDE.

Une analyse des profils d'utilisateur-ices sur les réseaux sociaux permettrait de mieux cerner les profils intéressés, d'identifier les cibles non représentées et d'adapter au mieux le contenu de communication. Il s'agit par ailleurs de vérifier la portée et l'efficacité de la stratégie de communication au regard des objectifs priorités du GE. Les outils de communication doivent être optimisés et adaptés, y compris pour les organisations membres qui pourraient relayer davantage les informations. A noter que certains outils, comme Facebook, fonctionnent très bien auprès des organisations dans les pays d'intervention.

Si ce n'est pas la priorité du GE aujourd'hui, il convient cependant à moyen terme de formaliser une stratégie de communication plus approfondie, en adéquation avec les priorités stratégiques du GE, et de prioriser ses cibles, y compris en considérant une stratégie de rapprochement avec les acteur-ices de terrain. Cette stratégie doit accompagner les ambitions du GE et faciliter la pérennité du GE à plus long terme, qui ne pourrait exister sans une stratégie d'élargissement de son rayonnement progressif.

²⁷ Données valables en date du 14/05/2024

UN RÔLE D'ACCULTURATION DE PLUS EN PLUS FORT AU-DELÀ DU COLLECTIF LUI MÊME

Le GE joue un rôle d'acculturation de plus en plus fort dans le milieu de la solidarité internationale, en partie grâce à la présence de membres siégeant à la fois dans des réseaux influents et au sein du Groupe Enfance (Conseil Administratif de Coordination SUD et Conseil national pour le développement et la solidarité internationale (CNDSI)).

Aussi, certaines organisations ont mentionné que le Groupe Enfance pourrait avoir davantage d'influence dans le milieu associatif français (qui agit pour les droits de l'enfant en France). Pour l'instant cette influence reste limitée ou inégale et n'est pour l'instant pas formalisée dans le mandat du GE. Certaines organisations estiment en effet que le référentiel des associations françaises de protection de l'enfance, agissant sur le territoire français, est davantage le cadre législatif français que la CIDE et l'AFDE.

Cette influence et le rôle d'acculturation sur l'AFDE au-delà du collectif lui-même doivent être renforcés « en conscience » avec un suivi particulier et des actions ciblées pour cela. Cela renforcera le rôle unique qu'occupe le GE actuellement, en tant que collectif expert sur les droits de l'enfant dans le secteur des solidarités.

2.4 Recommandations concernant le collectif et son fonctionnement

Mobiliser des moyens (RH et financiers) adaptés pour un passage à l'échelle

- Assurer une mobilisation pérenne des organisations membres dans le temps en mobilisant les ressources nécessaires pour un éventuel passage à l'échelle.

Anticiper la pérennisation des ressources internes du GE

- Interroger les opportunités de cofinancement pour stabiliser les RH internes, pilier du fonctionnement du GE.

Garantir une représentativité équitable au comité de pilotage

- Faciliter la prise de position des organisations considérées comme « petites » au sein du comité de pilotage pour assurer la légitimité et la représentativité de chacun-e.

Maintenir souplesse et flexibilité dans la structuration du GE

- Conserver une certaine souplesse et flexibilité dans la structuration du GE pour permettre une adaptation aux besoins et aux évolutions du collectif au fil du temps.

Favoriser la diversification des ressources humaines mobilisées

- Renforcer les mécanismes facilitant la diversification des ressources humaines mobilisées, y compris des expertises et des profils variés, pour enrichir les contributions au sein du GE et envisager une rétribution des prestations fournies par les membres investis (tester cette idée auprès des membres).

Mobiliser les différentes fonctions des organisations

- Encourager la collaboration des différentes fonctions au sein des organisations pour assurer une meilleure appropriation des travaux communs.

Favoriser la collaboration avec d'autres collectifs

- Cultiver des synergies avec d'autres plateformes de protection de l'enfance ou des droits humains au niveau national et international pour étendre la portée de l'impact du GE.

Valoriser l'expertise locale et animer le dialogue avec les terrains

- Favoriser les partenariats avec les acteurs-ices locaux-ales pour bénéficier de leur expertise et de leur expérience en valorisant les connaissances situées et les témoignages du terrain dans les différents espaces du GE.

Promouvoir la participation des enfants

- Encourager et rendre visible l'implication des enfants dans les travaux du GE. Au préalable, un travail interne est nécessaire de mise en débat et de dialogue collectif pour définir l'objectif, la plus-value et le périmètre de la participation des enfants au sein du GE. Le sous-groupe de travail sur la participation des enfants peut, peut-être, se saisir du sujet.

Simplifier les informations sur le GT Plaidoyer

- Faciliter la compréhension et l'appropriation et la transmission des informations concernant le GT plaidoyer pour renforcer sa dimension concrète et sa compréhension au sein du collectif.

Renforcer les actions de communication

- Valoriser le collectif et ses actions, rendre visible et compréhensible l'AFDE, et définir une stratégie de communication sur des publics cibles et prioritaires à moyen terme pour élargir le rayonnement du GE.

Investir davantage le rôle d'acculturation sur l'AFDE dans le secteur des solidarités

- Renforcer ce rôle avec des actions ciblées (actions de sensibilisation, communication, activités en partenariats, etc.).

SECTION 3 - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1) CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Le GE, un collectif jeune qui a su gagner un rôle influent dans son écosystème

Le GE reste une plateforme jeune dans le paysage de la solidarité internationale, du développement et de l'action humanitaire. Le collectif a grandi rapidement et a réussi en peu de temps à faire sa place dans son écosystème en intégrant progressivement un nombre significatif d'organisations membres, qui font toute sa richesse.

Au cours des dernières années, le GE a su se structurer et consolider son fonctionnement de manière agile et efficace. Il a su évoluer dans ses pratiques pour favoriser et optimiser la participation et la contribution active de ses membres dans un cadre bienveillant, notamment dans le cadre du fonctionnement des GT.

L'ancrage opérationnel des actions du collectif, au-delà de la dimension conceptuelle de l'AFDE, est un atout grandissant indéniable du GE pour favoriser le changement. Cet ancrage doit se poursuivre en favorisant des liens de proximité auprès des acteur-ices de terrain. Le GE peut se positionner à ce titre en relais d'expertise entre les acteurs et actrices de terrain et les organisations ou institutions en France.

Il a aussi su tisser des relations partenariales de confiance auprès des institutions et acteur-ices clés de la protection de l'enfance. Ce travail a permis d'assurer sa reconnaissance, sa légitimité et sa lisibilité au sein de l'écosystème de la coopération et de la solidarité internationale.

Son existence propre reste indispensable en tant qu'espace d'apprentissage collectif et outil de vigilance concernant les droits de l'enfant. Si le GE a su au cours des années se structurer, il doit, en permanence s'adapter à la dynamique de ses membres et à ses ambitions grandissantes.

Le collectif dispose de nombreux atouts sur lesquels capitaliser pour relever ses défis et saisir les opportunités à venir. Une approche stratégique tenant compte de ces aspects peut permettre au collectif de consolider sa position et d'accroître son impact dans la promotion des droits de l'enfant.

10 ans d'existence : un tournant à anticiper, mais à mesurer

Le GE arrive aujourd'hui à un tournant de son histoire notamment au vu des ambitions grandissantes. Un passage à l'échelle semble nécessaire au regard des besoins et du chemin qu'il reste à parcourir pour favoriser l'appropriation de l'AFDE chez les organisations membres et auprès de cibles extérieures.

Toutefois il doit s'engager dans une nécessaire réflexion autour sa stratégie. Il s'agit de clarifier les objectifs à atteindre auprès de ses organisations membres en tenant compte des raisons différentes qui poussent les membres à rejoindre le GE.

Les ambitions du collectif doivent aussi être alignées sur les ressources et capacités mobilisables. A ce titre, il est important de maintenir la mémoire du collectif au sein des organisations et de faciliter la diversification des ressources humaines mobilisables en identifiant les compétences existantes au-delà des représentant-es. Cela doit répondre à un enjeu de sentiment d'appartenance partagé et d'appropriation de l'expertise. Le GE doit continuer à maintenir l'équilibre entre investissement des membres et respect des possibilités variées en fonction des organisations. La question des ressources

(humaines et financières) reste centrale pour la continuité du GE dans un contexte généralisé fragile. Il s'agit d'examiner les possibilités de pérennisation des piliers actuels du fonctionnement du GE, c'est à dire d'une part de la coordination du GE devenu aujourd'hui indispensable et de la mobilisation des membres en ressources humaines mais aussi financières).

Enfin, le GE doit examiner les possibilités d'ouverture pour favoriser la mutualisation sur des causes communes avec d'autres organisations, collectifs ou réseaux (en France comme à l'international) et renforcer la portée de ses actions. Il s'agit de mobiliser au-delà des membres, de poursuivre les efforts de démocratisation de l'ADFE et d'augmenter la visibilité à la fois du GE et de l'AFDE.

Des connaissances sur l'AFDE en progression au sein des organisations membres

Les connaissances et compétences relatives à l'AFDE se développent de plus en plus au sein des organisations membres.

Le rôle du GE dans l'acquisition et la diffusion des connaissances sur l'AFDE est indéniable. Les formations, les échanges de pratiques et les outils pratiques tels que la checklist sont salués pour leur contribution à l'appropriation de l'AFDE. Cependant, il est important de reconnaître que la connaissance théorique ne garantit pas toujours des compétences pratiques, soulignant la nécessité de formations continues et d'un soutien adapté aux besoins individuels.

Des facteurs externes, tels que le soutien des bailleurs de fonds et des partenaires sur le terrain, jouent également un rôle important dans le renforcement des connaissances des organisations membres. Des disparités subsistent entre les organisations ayant déjà une assise solide interne et celles en processus d'acculturation organisationnelle, soulignant l'importance d'une approche différenciée pour répondre aux besoins variés des membres.

Malgré les efforts déployés, des défis persistent en ce qui concerne la visibilité de l'AFDE au sein des organisations membres.

Une diffusion interne aux organisations à renforcer

La diffusion de l'AFDE est en effet limitée par des contraintes de temps, de ressources et de turnover du personnel, mettant en évidence la nécessité de solutions innovantes telles que des espaces d'essaimage et une utilisation plus efficiente des réseaux sociaux pour renforcer la visibilité du GE et faciliter la diffusion de l'AFDE.

Bien que les départements opérationnels aient commencé à intégrer l'AFDE dans leurs pratiques, des lacunes persistent en termes de maîtrise complète de cette approche et de coordination entre les départements. Des mécanismes formels de partage d'expériences mobilisant les différents métiers présents au sein des organisations permettraient de surmonter ces obstacles et d'assurer une intégration cohérente de l'AFDE dans l'ensemble de l'organisation.

Enfin, la culture organisationnelle pose un défi important à l'intégration de l'AFDE, avec des modèles et des valeurs internes qui peuvent parfois entrer en tension avec cette approche. L'absence de cadre formel freine parfois la mise en œuvre de l'AFDE dans toutes les dimensions de l'organisation. Les trajectoires d'acculturation à l'AFDE au sein des organisations membres sont ainsi multiples et chacune évolue avec une histoire qui lui sera propre.

Les défis restants pour l'intégration pratique de l'AFDE soulignent la nécessité d'un soutien continu pour renforcer les compétences des organisations membres.

En conclusion, le Groupe Enfance (GE) se trouve au carrefour de défis à relever et des opportunités à saisir. Son rôle en tant que plateforme jeune dans le paysage de la solidarité internationale, du

développement et de l'action humanitaire demeure indispensable pour promouvoir les droits de l'enfant. Pour consolider sa position et accroître son impact, le GE doit s'engager dans une réflexion stratégique approfondie, en alignant ses ambitions sur ses ressources et capacités mobilisables. En capitalisant sur ses atouts et en adoptant une approche différenciée pour répondre aux besoins variés de ses membres, le GE peut renforcer sa contribution à l'intégration de l'AFDE dans les organisations membres et au-delà. Cela nécessite un soutien continu pour renforcer les compétences des organisations, une diffusion efficace des connaissances sur l'AFDE, ainsi qu'une intégration cohérente de cette approche dans toutes les dimensions de l'organisation. En adoptant une approche stratégique et coordonnée, le GE peut surmonter les défis persistants et consolider son rôle en tant qu'acteur clé dans la promotion des droits de l'enfant.

2) RECOMMANDATIONS

Recommandations au GE concernant le collectif et son fonctionnement

Mobiliser des moyens (RH et financiers) adaptés pour un passage à l'échelle

- Assurer une mobilisation pérenne des organisations membres dans le temps en mobilisant les ressources nécessaires pour un éventuel passage à l'échelle.

Anticiper la pérennisation des ressources internes du GE

- Interroger les opportunités de cofinancement pour stabiliser les RH internes, pilier du fonctionnement du GE.

Garantir une représentativité équitable au comité de pilotage

- Faciliter la prise de position des organisations considérées comme « petites » au sein du comité de pilotage pour assurer la légitimité et la représentativité de chacun-e.

Maintenir souplesse et flexibilité dans la structuration du GE

- Conserver une certaine souplesse et flexibilité dans la structuration du GE pour permettre une adaptation aux besoins et aux évolutions du collectif au fil du temps.

Renforcer les mécanismes facilitant la diversification des ressources humaines mobilisées

- Faciliter la participation de personnes aux expertises et profils variés, pour enrichir les contributions au sein du GE et envisager une rétribution des prestations fournies par les membres investis (tester cette idée auprès des membres).

Mobiliser les différentes fonctions des organisations

- Encourager la collaboration des différentes fonctions au sein des organisations pour assurer une meilleure appropriation des travaux communs.

Favoriser la collaboration avec d'autres collectifs

- Cultiver des synergies déjà initiées avec d'autres plateformes engagées sur les droits de l'enfant ou des droits humains au niveau national et international pour étendre la portée de l'impact du GE.

Valoriser l'expertise locale et animer le dialogue avec les terrains

- Favoriser les partenariats avec les acteurs·ices locaux·ales pour bénéficier de leur expertise et de leur expérience en valorisant les connaissances situées et les témoignages du terrain dans les différents espaces du GE.

Promouvoir la participation des enfants

- Encourager et rendre visible l'implication des enfants dans les travaux du GE. Au préalable, un travail interne est nécessaire de mise en débat et de dialogue collectif pour définir l'objectif, la plus-value et le périmètre de la participation des enfants au sein du GE. Le sous-groupe de travail sur la participation des enfants peut sans doute se saisir du sujet.

Simplifier les informations sur le GT Plaidoyer

- Faciliter la compréhension et la transmission des informations concernant le GT plaidoyer pour renforcer sa dimension concrète et sa compréhension au sein du collectif.

Renforcer les actions de communication

- Valoriser le collectif et ses actions, rendre visible et compréhensible l'AFDE, et définir une stratégie de communication sur des publics cibles et prioritaires à moyen terme pour élargir le rayonnement du GE.

Investir davantage le rôle d'acculturation sur l'AFDE dans le secteur de la solidarité internationale

- Renforcer ce rôle avec des actions ciblées (actions de sensibilisation, communication, activités en partenariats, etc.).

Recommandations relatives au marqueur 1 : Les représentant-e-s des membres du GE maîtrisent l'AFDE et le transmettent

RECOMMANDATIONS AU GE

Investir la diffusion intra organisations

- Reconnaître et valoriser les représentant-es du GE (par exemple dans la communication externe) pour que leur rôle soit davantage connu
- Inviter plus de personnes internes aux évènements du GE (Objectif Enfance, table rondes...)
- Proposer des outils accessibles avec différents formats adaptés à différents départements et aux activités France.
- Adapter la checklist pour la simplifier et la rendre encore plus accessible.

Penser la formation à différentes échelles

- Organiser des sessions de formation de « rattrapage » plus courtes, accessibles régulièrement, voire en ligne sous forme de MOOC, pour permettre aux membres de renforcer leurs connaissances ou de les sensibiliser.
- Proposer des formations de formateur-ices pour contribuer à renforcer et légitimer le rôle des représentant-es au sein des organisations et améliorer leurs capacités d'essaimage.
- Développer des formations sur mesure en interne (sans passer par une expertise externe) afin de répondre aux besoins spécifiques des organisations membres du GE. : cela pourrait représenter un intérêt pour les personnes formatrices, pour développer leur expertise.

Intégrer les nouvelles personnes

- Développer un processus d'intégration des nouvelles personnes dans le groupe.
- Organiser à l'intérieur de ce parcours d'intégration une introduction sur l'AFDE

Améliorer l'évaluation des compétences

- Envisager des évaluations post-formation pour mesurer l'acquisition des compétences et suivre la progression des apprenant-es.

RECOMMANDATIONS POUR LES MEMBRES DU GE

Intégration dans les fiches de poste et suivi de l'engagement

- Intégrer les fonctions liées au GE dans les fiches de poste appropriées et suivre l'engagement des individus pour favoriser leur implication, avec un temps de travail dédié.

Promotion du rôle de passeur-se d'informations et de transmission des connaissances

- Accorder du temps en interne aux représentant-es et idéalement aux autres membres de l'équipe pour promouvoir le rôle de passeur-se d'informations, adapté au niveau d'avancement de l'organisation.
- Allouer du temps et des ressources internes pour partager les connaissances et compétences acquises sur l'AFDE au sein du GE avec l'ensemble de l'équipe, favorisant ainsi une diffusion efficace des savoirs.
- Suivre et évaluer la transmission des connaissances et des compétences des personnes qui ont été sensibilisées et/ou formées à l'AFDE dans les organisations.

Sensibilisation régulière de la gouvernance

- Organiser régulièrement des séances de sensibilisation sur l'AFDE à l'intention de la gouvernance, afin de garantir une compréhension approfondie et une adhésion aux principes fondamentaux de cette approche.

Encouragement à l'Intégration formelle de l'AFDE

- Lorsque cela est possible et pertinent, viser à intégrer formellement l'AFDE dans les cadres institutionnels des organisations, en en faisant une composante essentielle pour assurer sa prise en compte systématique dans leurs activités.

Recommandations relatives au marqueur 2 : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques dans les différents départements

RECOMMANDATIONS AU GE

S'assurer que les ambitions du GE sont réalistes et alignées avec les ressources et capacités disponibles

- Définir une vision claire et des objectifs réalisables pour surmonter les défis et garantir une intégration cohérente de l'AFDE dans toutes les dimensions de l'organisation.

Soutenir l'intégration de l'AFDE dans les organisations

- Favoriser l'intégration de profils variés des organisations membres au GE (autres départements, personnes relais) au GE.
- Élaborer des fiches pratiques pour l'application de l'AFDE dans les différents départements et provoquer une dynamique organisationnelle.

Faciliter des échanges structurés inter ou intra-départements au sein du GE

- Créer des groupes de travail transversaux impliquant différents départements pour favoriser la collaboration et l'apprentissage mutuel sur l'AFDE.
- Développer des initiatives en pair à pair dans les activités du GE et les connexions inter organisations (entre départements similaires par exemple)
- Favoriser les échanges entre pairs et faciliter les initiatives de collaboration bilatérale entre membres, y compris celles qui dépassent le mandat strict du GE, afin de soutenir la dynamique collective et la solidarité intra-membres au sein du GE.

Promouvoir une intégration croissante de l'AFDE dans les différents départements

- Diffuser des informations sur les défis, avantages et bonnes pratiques de l'intégration de l'AFDE dans les autres départements.

Renforcer l'engagement de la gouvernance envers l'AFDE

- Développer des outils de plaidoyer à destination de la gouvernance des organisations.
- Intégrer des représentant-es de la gouvernance dans les initiatives et les groupes de travail du GE pour favoriser leur implication et leur soutien. Les inviter systématiquement aux événements de type Objectif Enfance.

RECOMMANDATIONS AUX MEMBRES DU GE

Renforcement de l'intégration de l'AFDE dans les pratiques

- Organiser des sessions de formation régulières pour sensibiliser et former le personnel des différents départements à l'AFDE.

Promotion d'une intégration transversale de l'AFDE

- Réfléchir à une approche plus transversale permettant d'identifier des solutions communes entre les départements.
- Développer un plan d'action pour l'intégration de l'AFDE dans l'organisation.
- Mettre en place des mécanismes de feedback réguliers et formels pour partager les bonnes pratiques, animer des débats, et évaluer la progression de l'intégration de l'AFDE entre les départements.
- Poursuivre la diffusion des réflexions et outils du GE aux différents départements des organisations membres.

Renforcement de l'engagement de la gouvernance pour l'AFDE

- Sensibiliser et former les membres de la gouvernance sur les implications et les avantages de l'AFDE pour l'organisation.
- Intégrer des représentant-es de la gouvernance dans les initiatives et les groupes de travail internes liés à l'AFDE pour favoriser leur implication et leur soutien.

ANNEXES

Annexe 1 - Bibliographie

Annexe 2 - Liste des profils des personnes consultées

Annexe 3 - Référentiel de suivi-évaluation orienté changement

Annexe 4 - Vision

Annexe 5 - Termes de Référence

Annexe 6 - Note de cadrage

ANNEXE 1 - BIBLIOGRAPHIE

Documents de gouvernance, fonctionnement interne

- Compte rendu, Assemblée plénière, 5 avril 2022
- Compte rendu, Assemblée plénière, 8 mars 2023
- Compte rendu, Atelier Objectif Enfance 2024, 8 mars 2023
- Compte rendu, Réunion plénière, 28 juin 2022
- Compte rendu, Réunion plénière, 15 décembre 2022
- Mailing List & contributions 2022, Groupe Enfance, document Excel
- Mailing List & contributions 2023, Groupe Enfance, document Excel
- Note relative au cofinancement du projet phase 2 du GE, 2023
- Résultats, Questionnaire d'évaluation des réunions d'échanges de pratiques
- Règles de fonctionnement, juin 2023
- Protocole d'engagement, 2022
- Support de présentation, Assemblée plénière, 5 avril 2022
- Support de présentation, Assemblée plénière, 8 mars 2023
- Note, analyse questionnaire appropriation check-list et PSE, 2022
- Note analyse questionnaire attentes cartographie des membres, 2023
- Note de cadrage, stratégie de communication, 2022

Documents projet

- NIONG, Groupe Enfance : pour une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international (phase 2), 2021
- Activités Groupe de travail Échange de bonnes pratiques, plan d'action Excel, phase 2
- Activités Groupe de travail Plaidoyer, plan d'action Excel, phase 2
- Corinne Matras & Sara Guillet, Groupe Enfance et F3E, « Évaluation finale du projet : Pour une meilleure contribution de la France à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international », 22 octobre 2021
- Évolution activités du groupe enfance 2019-2024
- Comptes rendus, Ateliers stratégiques NIONG, cartes mentales (gouvernance, mobilisation, stratégie, stratégie et moyens), entre fin 2023 et début 2024
- Groupe Enfance, NIONG « pour une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international (phase 2) »
- Groupe Enfance, « Rapport d'exécution intermédiaire - AFD », septembre 2023
- Groupe Enfance, « Rapport financier - Tranche 1 »
- Groupe Enfance, « Programme d'activité de la tranche 2 », septembre 2023
- Suivi des activités NIONG, mis à jour mai 2023, document Excel

Productions du Groupe Enfance

- Groupe Enfance, ASMAE, Bonnes pratiques projets et programmes, « La démarche d'accompagnement des acteurs locaux »
- Groupe Enfance, PLAN, Bonnes pratiques projets et programmes, « Enfants Ambassadeurs »
- Groupe Enfance, Yara LNC, Bonnes pratiques projets et programmes, « Amélioration des droits d'enfants ruraux »

- Groupe Enfance, « Droits de l'enfant et éducation »
- Groupe Enfance, « Droits de l'enfant et participation »
- Groupe Enfance, « Droits de l'enfant et contextes de crise »
- Groupe Enfance, « Check-list pour l'intégration de l'approche basée sur les droits de l'enfant dans le cycle de projet »
- Groupe Enfance, étude réalisée par KPMG, « Politique Internationale de la France au regard des Droits de l'enfant », mars 2020

Documents de positionnement

- AEDE, Objectif Enfance, « Charte parlementaire des droits de l'enfant », 2017
- Groupe Enfance, « Politique Internationale de la France : Agir pour les Droits de l'enfant - Document de positionnement », 21 mai 2015
- Groupe Enfance, « 30 ans après l'adoption de la CIDE, quelle prise en compte des droits de l'enfant dans la politique internationale de la France ? », 2019
- Groupe Enfance, UNICEF, « Mieux prendre en compte les droits de l'enfant dans la politique de développement et de solidarité internationale », 2021

Documents externes

- Déclaration conjointe du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil, du Parlement européen et de la Commission, Le nouveau consensus européen pour le développement, « Notre monde, notre dignité, notre avenir », 2017/C 210/01
- MEAE, document d'orientation, « Droits humains et développement Une approche de la coopération au développement fondée sur les droits humains », 2019
- Commission nationale consultative des droits de l'homme, « Avis pour une approche fondée sur les droits de l'homme », Article 19, 2018
- UNICEF, « Action humanitaire pour les enfants en 2018, vue d'ensemble », janvier 2018
- UNICEF; « Why is a Children's Rights Approach Needed? »

Sites Internet

- www.groupe-enfance.org/
- Sites Internet des organisations membres du Groupe Enfance
- www.f3e.asso.fr

ANNEXE 2 - LISTE DES PROFILS DES PERSONNES CONSULTÉES

Entretiens individuels et collectifs phase de cadrage

- Membres du Groupe Enfance 7 (6 femmes et 1 homme)

Questionnaire changement

- Répondant membres du Groupe Enfance 11 (10 femmes et 1 homme)

Entretiens individuels et collectifs phase d'évaluation

- Membres et coordination du Groupe Enfance 19 (16 femmes et 3 hommes)
- Partenaires externes institutionnels 2 (2 hommes)
- Partenaires externes 2 (2 femmes)

Ateliers collectifs

1er décembre 2023

- Atelier de co-construction du référentiel de suivi-évaluation 9 (7 femmes, 2 hommes)

19 juin 2024

- Atelier vision 15 (13 femmes, 2 hommes)

18 juillet 2024

- Restitution membres du Groupe Enfance 9 (7 femmes, 2 hommes)

ANNEXE 3 - RÉFÉRENTIEL DE SUIVI-ÉVALUATION ORIENTÉ CHANGEMENT

Introduction

La conduite de l'évaluation finale du projet « Pour une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international (phase 2) » avait pour objectif d'élaborer sur la base d'une approche participative un référentiel de base pour le suivi-évaluation des changements auquel le GE contribue" (note de cadrage p.5).

Le GE souhaitait en effet mieux mesurer et analyser les changements de pratiques auxquels il contribue - en particulier auprès de ses membres -.

L'étude évaluative a donc facilité la co-construction d'un référentiel de changement permettant d'apprécier ces changements auxquels le GE contribue.

- Une première étape de consultation ascendante a été réalisée en phase de cadrage au travers d'un questionnaire soumis aux membres du GE, d'entretiens individuels et collectifs, afin de collecter les points de vue, les perceptions et attentes des membres. Il s'agissait de mieux cerner les visions de changements de chacun-e (ce que chacun-e observe en termes de changements induits par le GE).
- Une mise en dialogue a été organisée au cours d'un atelier collectif, le 1er décembre 2023. Cet atelier avait pour objectif d'avoir un consensus collectif autour de domaines de changements prioritaires et de s'accorder sur les marqueurs permettant de suivre leur progression.

Ce référentiel a été expérimenté en partie dans le cadre d'entretiens auprès des organisations membres pour l'évaluation finale du projet.

A noter toutefois, que les changements et marqueurs ont dû être hiérarchisés avec le Comité de suivi dans le cadre de l'évaluation. Le référentiel de base n'a donc été expérimenté que partiellement.¹

Qu'est-ce qu'un référentiel de base de suivi-évaluation AOC ?

Ce référentiel constitue un cadre de suivi-évaluation pour le GE. Il définit les « indicateurs » ou « marqueurs » que le GE souhaite suivre et évaluer à court, moyen et long terme. Il s'agit donc de définir les informations qui seront collectées et analysées.

Le référentiel précise donc « **ce que l'on va regarder, suivre, évaluer pour mesurer les changements auxquels le GE contribue.** ». Le référentiel a vocation à poser les bases communes et collectives d'un futur dispositif suivi-évaluation. Il ne s'agit cependant pas d'un dispositif de suivi-évaluation exhaustif. Il conviendrait ainsi que le GE développe, en se basant sur cette première expérimentation, un Dispositif de Suivi et Évaluation (DSE) plus complet qui définisse les changements à suivre et à évaluer, les modalités de collecte, les outils, les fréquences, les modalités d'analyse et les usages de ce DSE

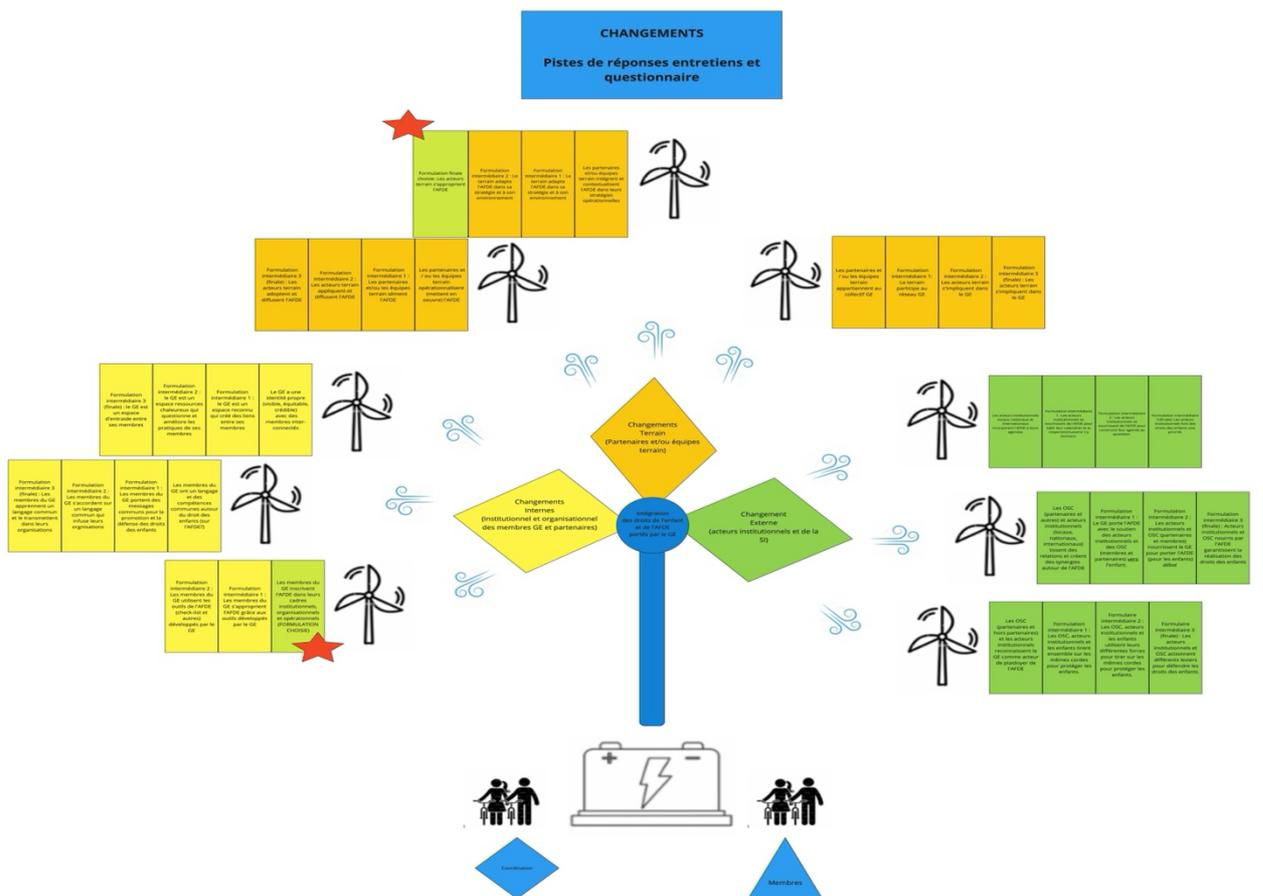
¹ Il a été complété lors des entretiens par des questions génériques concernant le Groupe enfance, ce qui a cependant permis d'avoir une vue d'ensemble sur le collectif Groupe Enfance.

Ce référentiel étant basé sur une approche orientée changement, il est composé de notions d'ordre qualitatives définies ci-dessous :

- **Changement** : il s'agit d'un état visé par le GE : ce que l'on souhaite atteindre.
- **Marqueur de changement** : il s'agit des étapes par lesquelles on devrait passer afin de se rapprocher du changement visé. Il s'agit en quelque sorte des "sous domaines" du changement visé.
- **Repère de progrès** : il s'agit de sous étapes permettant de mesurer le marqueur de changement. En renseignant ces repères de changement, cela aide à mesurer si on se rapproche ou pas du marqueur de changement.

Co-construction du référentiel de suivi-évaluation changement du GE

A la suite de l'analyse des questionnaires auprès des membres, des conclusions des premiers entretiens de cadrage et de l'atelier de co-construction du référentiel de suivi-évaluation changement avec les membres du GE, plusieurs changements ont été identifiés et formulés. Dans le schéma ci-dessous figure les différentes formulations des différents sous-groupes de travail au cours de l'atelier avec les membres du GE. Les éléments indiqués par une étoile rouge représentent les deux changements priorités en termes de formulation et d'évaluation dans le cadre de cette étude.



Référentiel du suivi et évaluation changement priorisés co-construit et priorisé par les membres du GE

A la suite de l'atelier avec les membres du GE, différents repères de progrès ont été identifiés, reformulés par les consultant-e-s et validés par le comité de pilotage de suivi et évaluation de l'étude.

CHANGEMENT	MARQUEUR DE CHANGEMENT	REPÈRE DE PROGRÈS
Changement interne : Les organisations membres du GE structurent leurs cadres institutionnels, organisationnels et opérationnels autour de l'AFDE	Marqueur 1 : Les représentant-e-s des membres du GE maîtrisent l'AFDE et la transmettent	Les représentant-e-s du GE maîtrisent l'AFDE (connaissance, compétence, savoir-faire)
		Le rôle des représentant-e-s est connu et reconnu dans leur organisation
		Les représentant-e-s disposent d'espaces et de temps pour transmettre l'AFDE au sein de leur organisation et les investissent
	Marqueur 2 : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques dans les différents départements	Les équipes de l'organisation membres du GE expérimentent l'AFDE dans les différents niveaux (départements R, com, Finance, opérationnel, exécutif) de l'organisation
		Des mécanismes de partage et de remontées d'expérience sur l'AFDE fonctionnent au sein de l'organisation
		Les équipes de l'organisation suivent le plan d'action de l'expérimentation et amélioration des outils de l'AFDE (pour leur organisation pour et avec les différents départements)
	Marqueur 3 : Les gouvernances des organisation membres du GE affirment leur volonté d'intégrer l'AFDE et donnent des moyens	Les entités de gouvernances mettent à disposition des ressources pour intégrer l'AFDE (humaines, temps, autres ...)
		Les entités de gouvernances (bureau/CA) s'impliquent dans GE
		Les organisations intègrent l'AFDE dans leurs documents stratégiques et fondateurs

CHANGEMENT	MARQUEUR DE CHANGEMENT	REPÈRE DE PROGRÈS
Changement terrain : Les acteurs terrain s'approprient l'AFDE	Marqueur 1 : Les acteurs et actrices de terrain reconnaissent l'intérêt de l'AFDE	L'AFDE et ses outils sont accessibles (identifiables, accessible sur le fond et sur la forme)
		Les acteurs-trices de terrain connaissent l'existence de l'AFDE
		Les acteurs-trices de terrain connaissent les éléments clés de l'AFDE
		Les acteurs-trices de terrain comprennent l'AFDE (ils et elles comprennent l'AFDE applicable à leur contexte, limite, opportunité)
	Marqueur 2 : Les acteurs et actrices du terrain disposent de ressources (temps, financier et matériel) pour l'AFDE	Les acteurs-trices terrain disposent de temps pour intégrer l'AFDE
	Les acteurs-trices terrain disposent de moyens, financiers, matériels et autres pour intégrer l'AFDE	
	Marqueur 3 : Les acteurs et actrices de terrain adaptent l'AFDE à leur contexte	Les acteurs-trices de terrain utilisent la checklist AFDE
		Les acteurs-trices de terrain expérimentent des pratiques de l'AFDE
		Les acteurs-trices de terrain capitalisent les expérimentations de l'AFDE dans leurs contextes

Changements priorités du référentiel du cadre de suivi-évaluation par les membres du GE au cours de l'atelier sont les suivant :

Dans le cadre de l'évaluation finale du projet phase 2 du GE, ce référentiel de changement a été partiellement utilisé en tant que grille de lecture et d'analyse. En effet, un changement a été priorisé par le comité de pilotage de suivi et évaluation avec deux des marqueurs de changement et ces repères de progrès associés.

- 1 sphère de changement :
 - **Changements au sein des organisations membres du GE**
- 1 changement priorisé de la sphère de changement :
 - **Les organisations membres du GE structurent leurs cadres institutionnels, organisationnels et opérationnels autour de l'AFDE**
- Ce changement a été subdivisé en 3 marqueurs de changement et différents repères de progrès associés dont seuls le marqueurs 1 et 2 ont été priorisés:
 - **Marqueur 1 : Les représentant-e-s des membres du GE maîtrisent l'AFDE et la transmettent**
 - Repère 1 : Les représentant-e-s du GE maîtrisent l'AFDE (connaissance, compétence, savoir-faire)
 - Repère 2 : Le rôle des représentant-e-s est connu et reconnu dans leur organisation
 - Repère 3 : Les représentant-e-s disposent d'espaces et de temps pour transmettre l'AFDE au sein de leur organisation et les investissent
 - **Marqueur 2 : Les organisations membres du GE intègrent l'AFDE dans leurs pratiques dans les différents départements**
 - Repère 1 : Les équipes de l'organisation membres du GE expérimentent l'AFDE dans les différents niveaux (départements opérationnels, com, financiers, RH, logistique...) de l'organisation
 - Repère 2 : Des mécanismes de partage et de remontées d'expérience sur l'AFDE fonctionnent au sein de l'organisation
 - Repère 3 : Les équipes de l'organisation suivent un plan d'action pour expérimenter et améliorer les outils de l'AFDE

Retour sur expérimentation dans le cadre de l'évaluation finale

La matrice évaluative (c'est à dire l'outil concret utilisé par l'équipe d'évaluation pour mener les entretiens membres), qui se présente sous un format Excel, s'est directement appuyée sur le référentiel validé par le comité de suivi et évaluation de l'étude. Elle a permis notamment de remplir et renseigner chacun des repères de changement afin d'identifier les avancées, les leviers et les obstacles associés des différents marqueurs prioritaires.

Cependant, un premier constat montre que le format Excel peut paraître imposant et difficile à appréhender sans accompagnement si le GE décidait de l'utiliser comme outil de collecte des changements. Bien que les entretiens avec les membres aient été pensés pour faciliter une première prise en main du cadre de référence, il a été rapidement identifié qu'un travail de simplification des données à collecter devra être réalisé.

Cette expérimentation a permis de tirer différents enseignements :

- **Les marqueurs sont globalement compréhensibles dans leur formulation.**
- **Une diversité des profils des membres du GE et des personnes interrogées complexifie la lecture linéaire des marqueurs de changement et des repères de progrès**

Toutes les organisations membres ne se retrouvent pas dans chaque marqueur ou repère de progrès. Il est donc difficile de réaliser une analyse globale, à l'échelle du collectif, de chaque item. Il s'agit plutôt d'une grille de lecture de changement à l'échelle de chaque organisation. Chaque organisation peut ainsi se positionner au sein du référentiel de base.

- **Une animation des réflexions nécessaire**

La réflexion autour de chaque marqueur nécessite d'être animée pour pousser la réflexion des organisations membres. Les consultant-es ont au cours des entretiens, assuré la compréhension des marqueurs, des repères de progrès et animé les réflexions au travers de questions de relances ciblées et en lien avec les enjeux évaluatifs de l'évaluation finale. Il s'agit alors de voir dans quelle mesure cette animation peut être prise en charge au sein du GE.

- **Une mise en dialogue utile des marqueurs au travers d'entretiens collectifs**

Les entretiens d'évaluation auprès des membres du GE ont été organisés en binôme, c'est-à-dire que 2 organisations membres y ont participé la plupart du temps (sauf pour certains en cas d'incompatibilité d'agenda). Cette démarche a permis de faciliter des échanges entre organisations, et de mettre en dialogue des informations collectées.

- **Une approche participative limitée au sein des organisations membres**

Une démarche orientée changement est plus utile et efficace lorsqu'elle a une dimension participative. Dans le cadre d'une évaluation, il s'agit d'assurer une consultation large de l'ensemble des parties prenantes pour collecter, croiser et mettre en dialogue les différents points de vue et perceptions. A ce titre, elle nécessite de consulter les équipes de chaque organisation membres du GE. Cette consultation élargie n'a pas été réalisée dans le cadre de la présente évaluation finale. Ainsi, comme définis dans les TdR de l'étude, seul-es les représentant-es du GE de chaque organisation membre ont été interrogé-es et les informations consolidées concernant les changements observés en interne reposent sur leur seul point de vue.

- **Une expérimentation partielle**

L'ensemble des marqueurs n'a pas pu être expérimenté.

Points d'attention et recommandations pour le GE

Validation collective

- Valider collectivement et déterminer si un DSE orienté changement est adapté aux capacités du GE et à la culture de suivi-évaluation des membres du GE.
- Compléter l'acculturation aux AOC en termes de compréhension de l'approche, de mise en adéquation entre les attentes et les résultats obtenus d'un suivi-évaluation orienté changement (plus qualitatif/descriptif et moins quantitatif). Il s'agit d'assurer un socle de compréhension commune de ce que produit une démarche orientée changement.
- Poursuivre la démarche initiée au cours de l'évaluation autour de la vision à long terme et développer une Théorie du Changement complète du GE. Un exercice qui pourrait faciliter par la suite la grille de lecture et la compréhension d'un suivi-évaluation orienté changement.

Appropriation collective et révision des marqueurs

- Priorités de changement : se concentrer d'abord sur les changements internes avant d'étendre les efforts aux acteurs institutionnels et à la société civile, et ce, sans marqueurs ni repères pré-définis.
- Reformulation : reformuler les changements, les aligner avec les objectifs stratégiques.
- Priorisation et simplification : évaluer, hiérarchiser et simplifier les changements existants pour qu'ils soient adaptés à la réalité du GE et faciles à comprendre par tous et par toutes.
- Indicateurs quantitatifs : compléter le référentiel avec quelques indicateurs quantitatifs clés, qui permettent de prendre en compte la diversité des partenaires et leurs différents modes de fonctionnement.
- Envisager de se concentrer sur un processus plus simple de mise en dialogue et d'apprentissage autour de domaines de changements plus larges.

Définir des modalités de collecte d'information

- Collecte d'informations : définir si la collecte d'information doit se faire au niveau de la coordination du GE ou en auto-évaluation régulière par chaque organisation membre.
- Ressources : identifier l'équilibre entre ambitions et ressources. La collecte des marqueurs est un processus qui prend du temps tant pour la coordination que pour les membres du GE.
- Outil flexible : identifier un outil flexible et facile d'usage permettant à chaque organisation de se positionner selon ses capacités et besoins. Par exemple : utiliser une checklist basée sur des critères de progrès mesurables, tout en tenant compte des aspects quantitatifs. Favoriser le dialogue autour des résultats. Utiliser un format de texte simple et accessible, à remplir collectivement ou en binôme pour favoriser le dialogue et ce à intervalles réguliers, par exemple tous les trois ans.

ANNEXE 4 - VISION

Méthodologie utilisée

En référence aux TdR de l'évaluation et à la note de cadrage, il a été proposé d'organiser un atelier collectif « vision et chemin de changements » pour fédérer le GE autour d'une vision de long terme (à 10 ans) et identifier des chemins de changement à développer, en interne et en externe.

Cet exercice a nécessité de distinguer 2 temps de travail :

- Un 1er temps centré sur l'appropriation collective des conclusions de l'évaluation (pour que le travail prospectif puisse se baser sur une lecture partagée des éléments de contexte) ;
- Un 2è temps prospectif centré sur la définition de la vision collective à long terme et l'identification des chemins de changement.

Aux vues des contraintes de disponibilité des membres sur une durée prolongée, il a été décidé d'organiser un temps unique (3h30 au total sur une même journée) pour ces deux exercices. Ainsi, il n'a pas été possible d'aller jusqu'à la définition collective de chemins de changements.

Déroulé

- 1) Après une introduction sur les approches orientées changement, et un rappel méthodologique, les éléments saillants du rapport provisoire (constats) ont été présentés concernant :

1- Le GE comme collectif

2- Le domaine de changement prioritaire évalué dans le cadre de l'étude

Pour chaque grande partie présentée, les participant-e-s devaient identifier une idée clé (ce qu'ils et elles ont retenu, ce qui leur a semblé important). Les idées ont été regroupées au fur et à mesure par l'équipe d'animation afin que tou-te-s puissent visualiser les idées communes et complémentaires choisis par les membres et ainsi pouvoir définir le « contexte » de la définition de la vision.

- 2) Le travail sur la vision a pu démarrer après ce travail sur le contexte. Dans un prmeire temps, les participant-e-s ont travaillé individuellement sur cette question :

Nous sommes en 2035, le GE a réussi son pari, quelle est la situation ? A quoi a-t-il contribué ?

Cette question a été explorée dans le cadre d'un exercice « boule de neige », qui permet de partir d'une dimension individuelle pour aller progressivement vers une dimension collective.

Les visions ont ainsi été travaillées d'abord individuellement sous forme de dessin, puis en dialogue en binôme par de l'écrit et enfin en sous-groupes.

A la fin de cet exercice, 3 visions ont été présentées et discutées collectivement afin d'aboutir à une vision partagée.

Vision choisie lors de l'atelier

Nous sommes en 2035, le GE a réussi son pari :

- Ses membres et leurs partenaires terrain sont des champions de l'AFDE ;
- Les ONG françaises travaillant avec et pour les enfants ont des connaissances claires sur l'AFDE ;
- Les droits de l'enfant et l'AFDE sont les boussoles de la politique de solidarité de la France.

Les éléments qui ont suscités débat et restées en suspens au cours de l'atelier vision :

- Comment faire apparaître la question de l'adaptation aux contextes locaux ?
Proposition de reformulation de l'équipe de consultance : Ses membres et leurs partenaires terrain sont des champions de l'AFDE qui s'applique concrètement dans leurs actions, en s'adaptant aux contextes locaux
- Comment faire apparaître les enfants et leur participation ? Faut-il le spécifier ? Comment distinguer les enfants du Nord et du Sud dans la formulation ? En mentionnant leur participation, est-ce donner trop d'importance à ce principe par rapport aux autres ?
Proposition de l'équipe de consultance: Poursuivre le débat au sein des membres du GE

Vision finale avec reformulation proposée par l'équipe de consultance :

Nous sommes en 2035, le GE a réussi son pari :

- Ses membres et leurs partenaires terrain sont des champions de l'AFDE qui s'applique concrètement dans leurs actions, en s'adaptant aux contextes locaux ;
- Les ONG françaises travaillant avec et pour les enfants ont des connaissances claires sur l'AFDE ;
- Les droits de l'enfant et l'AFDE sont les boussoles de la politique de solidarité de la France.

Recommandations post-étude concernant la vision :

- Valider et éventuellement approfondir ou compléter cette vision reformulée ;
- Relier cette vision avec les sphères de changement, marqueurs et repères identifiés lors de l'atelier du 1er décembre (« Schéma des domaines de changement - éoliennes » cf Annexe 3 - Référentiel de suivi-évaluation orienté changement) : est-ce cohérent, est-ce que ces chemins de changement concourent bien à la vision ? Doivent-ils être reformulés en fonction des ambitions et des ressources ?
- Vérifier que le « DSE » choisi (ou le référentiel qui a été expérimenté sur un changement prioritaire dans le cadre de cette étude) est également en cohérence avec la vision, dans la mesure où il serait réutilisé et réadapté ;
- Modifier l'un et/ou l'autre selon les ambitions retravaillées et les ressources disponibles ;
- Explorer les espaces de diffusion de cette vision (Seulement en interne ou aussi en externe ? Est-ce qu'il y a un enjeu de visibilité de cette vision ? Quelle utilisation ? Quelle forme lui donner ?) ;
- Définir, le cas échéant, des modalités pour réviser régulièrement cette vision et autres outils associés (notamment la fréquence, par exemple tous les 3 ans, qui peut être défini à l'avance).

ANNEXE 5 – TERMES DE RÉFÉRENCE



TERMES DE REFERENCE POUR L'ÉVALUATION DU PROJET :

*Groupe Enfance :
pour une meilleure contribution à
l'effectivité des droits de l'enfant à
l'international (phase 2)*

JUIN 2023

Sigles et abréviations

AFDE	Approche fondée sur les droits de l'enfant
AEDE	Agir Ensemble pour les Droits de l'Enfant
AFD	Agence Française de Développement
CDE	Comité des droits de l'Enfant de l'ONU
CHD	Coordination Humanitaire et Développement
CIDE	Convention internationale des droits de l'enfant
CSUD	Coordination SUD
DCAA	Dynamique « De la Convention aux Actes ! »
DE	Droits de l'enfant
DPA/OSC	Direction des Partenariats / Division Organisations de la Société Civile
GE	Groupe Enfance
LOP-DSLIM	Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
NIONG	Note d'Initiative ONG
OSC	Organisation de la société civile
PDH	Plateforme Droits de l'Homme

Sommaire

I. L'ACTION A EVALUER ET LES ACTEURS ET ACTRICES IMPLIQUE-E-S	
1. Présentation du Groupe Enfance.....	4
<i>a. Origine et historique du projet.....</i>	<i>4</i>
<i>b. Organisation interne et partenariale.....</i>	<i>6</i>
<i>c. Budget de l'action et plan de financement.....</i>	<i>8</i>
<i>d. Pratiques d'évaluation de façon générale.....</i>	<i>9</i>
2. Descriptif de l'action à évaluer.....	9
<i>a. Objectifs de l'action et stratégie d'intervention.....</i>	<i>9</i>
<i>b. Bénéficiaires.....</i>	<i>10</i>
<i>c. Activités réalisées et résultats obtenus.....</i>	<i>10</i>
<i>d. Identification, programmation et suivi-évaluation de l'action.....</i>	<i>12</i>
<i>e. Intégration du genre dans le projet.....</i>	<i>12</i>
1. Justification de l'évaluation.....	13
<i>a. Origine de la demande.....</i>	<i>13</i>
<i>b. Attentes et objectifs.....</i>	<i>14</i>
2. Objet de l'évaluation.....	14
<i>a. Délimitation de l'action à évaluer.....</i>	<i>14</i>
<i>b. Postulats fondateurs de l'action dont l'évaluation appréciera la pertinence.....</i>	<i>14</i>
<i>c. Questions et critères d'évaluation à mobiliser.....</i>	<i>15</i>
3. Méthodologie.....	16
<i>a. Pour la mission.....</i>	<i>16</i>
<i>b. Pour les restitutions et rapports attendus.....</i>	<i>17</i>
<i>c. Rôle du comité de pilotage de l'évaluation.....</i>	<i>17</i>
4. Moyens de réalisation de l'évaluation.....	18
<i>a. Moyens humains : expertise recherchée.....</i>	<i>18</i>
<i>b. Moyens financiers.....</i>	<i>18</i>
5. Calendrier de réalisation de l'évaluation.....	18

I. L'action à évaluer et les acteurs et actrices impliqué-e-s

1. Présentation du Groupe Enfance

a. Origine et historique du projet

En 2014, quatre ONG convaincues de la nécessité d'agir en faveur d'une meilleure effectivité des droits de l'enfant dans le monde, et en particulier dans les pays partenaires de l'aide au développement et de l'aide humanitaire de la France, ont décidé de constituer un groupe de travail dans le cadre de la Coordination Humanitaire et Développement (CHD) dénommé « Groupe Enfance » (GE).

Fort de ses succès (réalisation d'un document de positionnement et organisation de plusieurs éditions de l'événement « Objectif Enfance » à l'occasion de la journée internationale des droits de l'enfant), le Groupe a grandi en membres, en compétences et en ambitions. Avec treize ONG membres en 2018¹, il a sollicité et obtenu le **soutien de l'AFD dans le cadre d'un premier projet triennal** – défini grâce à la mise en place de plusieurs temps d'échanges et ateliers participatifs – afin de renforcer davantage sa structuration et de donner plus de poids à ses actions.

Ainsi, **entre 2019 et 2021, les activités du GE étaient organisées autour de 3 axes : les échanges de pratiques** (renforcement des connaissances et des compétences relatives aux droits de l'enfant (DE) et à l'approche fondée sur les droits de l'enfant (AFDE) et réalisation d'outils pratiques), **le plaidoyer** (influence des pouvoirs publics sur l'intégration des DE et de l'AFDE dans les textes et mécanismes politiques majeurs en matière de développement et de coopération internationale) et **la communication** (réalisation de l'événement annuel Objectif Enfance et communication via le site internet et les réseaux sociaux).

Au cours de cette première phase de projet, le Groupe Enfance a déployé de **nombreuses actions auprès d'acteurs variés** (ONG françaises et autres acteurs opérationnels d'une part et décideur.euse.s politiques d'autre part) permettant à la question des droits de l'enfant d'irriguer l'ensemble des milieux et de les faire progresser. Ainsi, l'amélioration des connaissances et des pratiques du milieu a été rendue possible par les **formations, les échanges réguliers de pratiques, l'élaboration d'une check-list à l'approche fondée sur les droits de l'enfant dans le cycle de projet et l'organisation d'une table-ronde opérationnelle**.

Par ailleurs, **le déploiement de la stratégie de plaidoyer du GE** visant à contribuer à la prise en compte transversale des droits de l'enfant dans la politique internationale de la France et à participer activement à l'élaboration et au suivi des politiques et stratégies impactant les droits de l'enfant s'est révélé non seulement pertinent mais également très efficace, avec des effets mesurables. En effet, le Groupe Enfance a, au cours de la phase 1 de son projet, permis de faire intégrer **la promotion des droits de l'enfant comme l'une des priorités transversales de la nouvelle loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (LOP-DSLIM)** ; cette avancée majeure constitue une réussite mais également un point de départ pour la poursuite du plaidoyer du GE dans la nouvelle phase de son projet (enjeu d'opérationnalisation de Loi). Sur le plan de la redevabilité de la France, les travaux du Groupe Enfance relatifs à des temps stratégiques tels que **le rapport au Comité des droits de l'enfant (CDE)** ont permis de poser les jalons d'une évolution positive. En effet, le GE est désormais mieux identifié par les acteurs institutionnels avec qui s'est initié un dialogue, et l'évolution du contexte législatif et politique engage davantage encore la France à répondre de sa prise en compte des droits de l'enfant à l'international.

¹ Apprentis d'Auteuil, Asmae-Association Sœur Emmanuelle, La Chaîne de l'Espoir, Coopération Humanitaire et Développement, ECPAT France, Un Enfant Par la Main, Grandir Dignement, Planète Enfants et Développement, Plan International France, Secours Islamique France, Solidarité Laïque, SOS Villages d'Enfants France, Vision du Monde France.

En revanche le GE n'a pas retenu pour cette phase 2 de son projet la cible grand public, celle-ci n'étant pas considérée comme prioritaire et atteignable au vu des sujets spécifiques traités par le collectif.

Finalement, déclinée selon le **triptyque échanges de pratiques/plaidoyer/communication, la logique d'intervention du Groupe Enfance** s'est révélée pertinente et efficace tout au long de la première phase du projet, en ce qu'elle a permis d'agir sur tous les leviers pour engager une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant par les acteurs (société civile et décideur.euse.s publics) de la solidarité internationale. Elle est donc **poursuivie au cours de l'actuelle phase 2 du projet du Groupe Enfance (2022-2024)**.

Cette nouvelle phase de projet a été pensée collectivement dès 2021 grâce à des ateliers internes au GE, ainsi que des échanges avec le MEAE et l'AFD. Elle prend également en compte un grand nombre des recommandations émises dans l'évaluation finale de la phase 1². Ainsi, le GE privilégie la poursuite et le renforcement d'activités initiées en phase 1. L'objectif pour le Groupe est en effet de **capitaliser sur ses réalisations et ses réussites, tout en approfondissant les résultats visés**. Le GE a donc conservé 3 axes de travail que sont les **échanges de pratiques, le plaidoyer et la communication**, ce dernier champ d'action étant revu sous l'angle de la visibilité du Groupe, le renforcement de la communication interne et largement complété par une dimension gouvernance.

Dans le cadre du **groupe de travail échanges de pratiques**, le GE poursuit le renforcement des compétences de ses membres, en **visant particulièrement des échanges et une appropriation par les acteurs de terrain** (avec une optique dans une phase 3 de créer une dynamique propre sur le terrain): réunion d'échanges de pratiques opérationnelles, appropriation de la check-list, nouvelles sessions de formation à l'AFDE. Une attention particulière est portée aux sujets de la participation des enfants et des politiques de sauvegarde de l'enfance. En outre, le GE poursuit la sensibilisation des autres acteurs de la solidarité internationale aux DE et à l'AFDE par des interventions ciblées dans des espaces/événements du milieu, auprès de jeunes professionnels, mais également par la formation renouvelée de ses partenaires à ces sujets et par la réalisation de fiches didactiques sur les bonnes pratiques de mise en œuvre de l'AFDE.

Par ailleurs, le Groupe Enfance poursuit son **plaidoyer** à destination des pouvoirs publics pour que la question des DE soit intégrée de façon transversale et systématiquement suivie (enjeu de redevabilité) dans les politiques internationales. Il s'attache pour cela à mettre à jour sa stratégie en fonction des opportunités politiques identifiées et de ses objectifs propres. Le GE porte une attention particulière dans cette nouvelle phase à **insuffler la question des droits de l'enfant dans le secteur de l'humanitaire** et à **engager une réflexion sur la participation des enfants et des jeunes dans son plaidoyer**. Il prévoit également de se nourrir d'une expertise externe sur un sujet clé pour le Groupe, à savoir la mise en œuvre des droits de l'enfant dans les contextes de crise. Pour mener à bien son plaidoyer, le GE prévoit également deux nouvelles sessions de formation au plaidoyer à destination de ses membres. Enfin, le GE continue à promouvoir une meilleure redevabilité de la France sur les droits de l'enfant en lien avec ses partenaires/réseaux pertinents (DCAA, CSUD, etc.), l'AFD et le MEAE.

Enfin, le GE ayant décidé de ne plus viser le grand public, il s'attache principalement à assurer la visibilité de ses actions via ses outils web (site, réseaux sociaux) et poursuit la tenue de son événement annuel Objectif Enfance orienté à destination de ses cibles institutionnelles et/ou professionnelles (acteurs de la solidarité internationale).

En termes de **gouvernance** et de **fonctionnement**, le GE, prenant en compte les recommandations qui lui ont été faites à l'issue de l'évaluation de sa phase 1, porte une **attention particulière à la poursuite de sa structuration et de sa pérennisation** : redéfinition du protocole d'engagement et des modalités de participation des membres, redéfinition du mandat de la coordinatrice, définition d'outils de mesure du changement, etc. Le GE vise également, avec ces temps d'échanges sur la gouvernance, à

² Voir annexe 1 « Evaluation finale du projet Groupe Enfance – Rapport final »

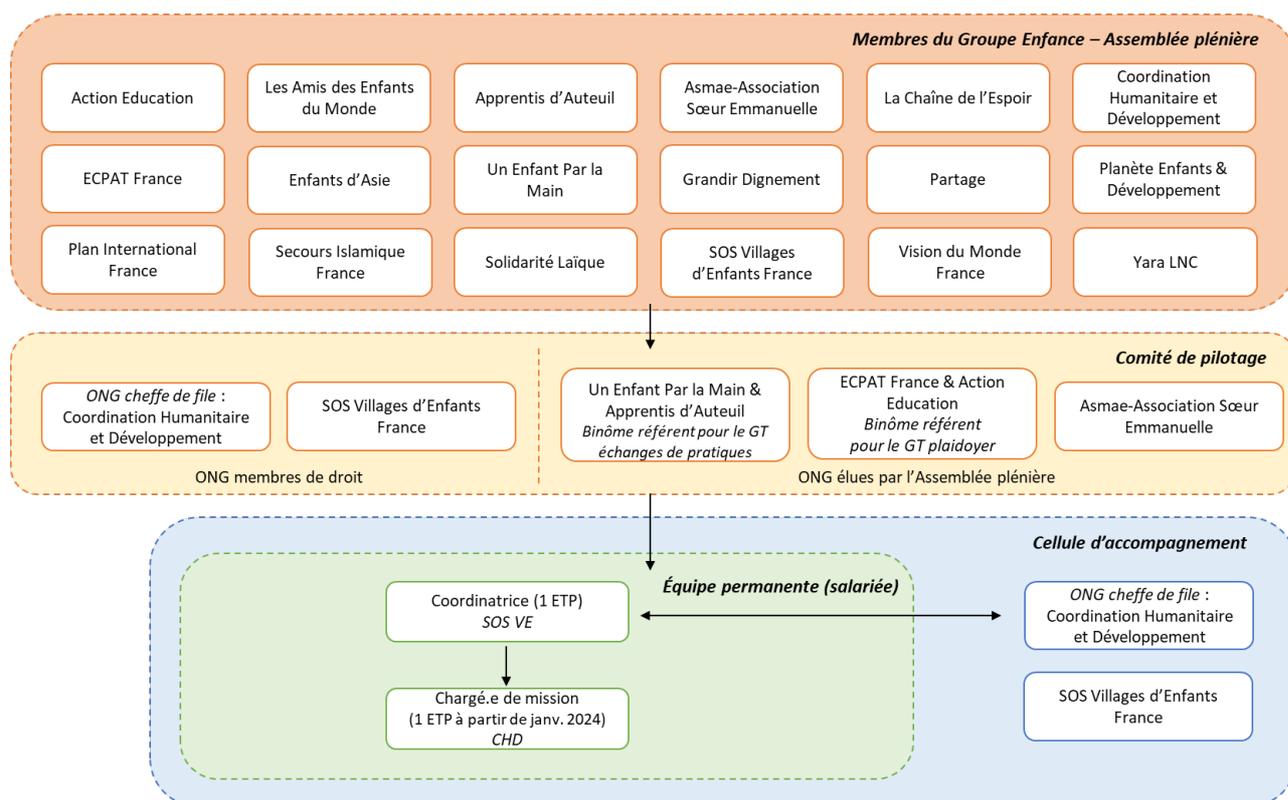
réfléchir à ses **objectifs à plus long terme (phase 3 et stratégie de sortie)** et **initier les actions nécessaires dans ce but (renforcement de la recherche de fonds externes notamment)**.

En 2023, le Groupe Enfance est composé de 18 organisations membres³. Parmi elles, ECPAT France⁴ est l'ONG qui commandite la présente évaluation auprès du F3E.

b. Organisation interne et partenariale

❖ Gouvernance et mode de fonctionnement du Groupe Enfance⁵

SCHÉMA ORGANISATIONNEL DU GROUPE ENFANCE



Chaque année, une **Assemblée plénière** regroupe tout-e-s les dirigeant-e-s et/ou représentant-e-s d'instance des organisations membres du Groupe Enfance ainsi que le personnel impliqué dans ses travaux. Ce temps d'échanges central est l'occasion de définir et de valider les grandes orientations techniques et budgétaires, d'élire les membres du comité de pilotage pour les trois années du projet, mais également de consolider les liens entre les membres grâce à un temps de partage en présentiel (dans la mesure du possible selon le contexte sanitaire) sur un format davantage informel.

Deux fois par an, une **réunion plénière** destinée aux collaborateurs et aux collaboratrices activement impliqués dans la réalisation des activités du Groupe Enfance est organisée. L'objectif de ces réunions est d'échanger sur l'ensemble des activités réalisées, en cours d'élaboration et à venir.

Chaque trimestre, le **comité de pilotage** (copil) se réunit. Il est composé de cinq membres, dont deux membres de droit que sont la CHD, en qualité d'organisation cheffe de file du projet, et SOS Villages d'Enfants, en qualité d'organisation ayant été cheffe de file de la phase 1 et assurant la passation du

³ Les 13 organisations citées ci-dessus rejointes en 2019 par Action Education, Clowns Sans Frontières, Les Amis des Enfants du Monde, Partage, Yara LNC ; en 2021 par Initiatives et Changement France ; et en 2022 par Enfants d'Asie (2022). Clowns Sans Frontières et Initiatives et Changement France ont quitté le Groupe Enfance, respectivement en 2021 et 2023.

⁴ Fondée en 1997, ECPAT France est une ONG française, membre du réseau ECPAT International, dont le mandat est de lutter, en France et à l'International, contre la traite et l'exploitation sexuelle des enfants. L'association se donne également pour objet de promouvoir les droits de l'enfant et de lutter contre toutes les formes de violence et d'exploitation des enfants et des jeunes de moins de 25 ans, et notamment la traite quelle que soit la forme d'exploitation : www.ecpat-france.fr

⁵ Voir le détail de la gouvernance du Groupe Enfance à l'annexe 2 (Protocole d'engagement et règles de fonctionnement)

portage du projet et assumant le portage salarial de la coordination. Les autres membres du copil sont les référents des groupes de travail échanges de pratiques et plaidoyer, élus pour trois ans sur la base d'un binôme titulaire/suppléant (avec un changement de position à mi-parcours) afin d'être véritablement mis en capacité de s'approprier et de maîtriser les sujets dans leur complexité et de pouvoir utiliser cette expertise pendant toute la durée du projet. Seul le référent titulaire participe au comité de pilotage.

Une cinquième organisation est membre du comité de pilotage, sans avoir de responsabilité d'un des groupes de travail, afin d'apporter son appui et un regard complémentaire sur les sujets et décisions à prendre.

Le rôle du copil est de suivre la mise en œuvre des orientations actées en Assemblée plénière et d'assurer le respect des engagements pris auprès de l'AFD. En déléguant davantage de responsabilités décisionnelles à la coordinatrice du Groupe, le comité de pilotage a pris une dimension plus politique, en s'accordant davantage de temps de concertation et d'échanges sur les arbitrages ou positionnements stratégiques. Les décisions sont prises pendant les comités ou par courriel. Le consensus est privilégié mais, si cela est nécessaire, elles peuvent être prises par le biais d'un vote à la majorité simple. Chaque organisation dispose d'une seule voix au sein du comité de pilotage.

Plusieurs fois dans l'année, une **cellule d'accompagnement** composée de l'ancien et du nouveau chef de file (SOS VE et la CHD) ainsi que de la coordinatrice, se réunit afin de faire un point d'étape opérationnel sur la conduite des activités, le budget et sur les éléments relatifs aux ressources humaines. SOS VE, en qualité de précédent chef de file, peut accompagner la coordination et la CHD via cette cellule pour résoudre les éventuelles problématiques rencontrées, ou du moins faire valoir son expérience acquise lors de la phase 1 du projet.

Pour mettre en œuvre ses activités, le Groupe Enfance est composé de **deux groupes de travail (échanges de pratiques et plaidoyer)**, chacun piloté par un binôme de référent.e.s en lien avec la coordination du GE et auxquels participent activement les membres du Groupe Enfance. Les groupes de travail ont pour mission la réalisation des activités prévues dans le cadre du projet et se réunissent autant que de besoin pour y parvenir. Ils sont également libres de se saisir d'un sujet tant que ce dernier contribue à la stratégie du GE et que cela ne met pas en péril la réalisation des engagements pris dans le cadre du projet AFD. Via leurs référent.e.s, les groupes rendent compte au comité de pilotage de l'avancée des travaux.

Afin d'assurer la réalisation effective des activités prévues au projet, les ONG membres du GE **mettent à disposition un ou plusieurs de leur salarié.e.s**, selon des modalités propres à chacune. La valorisation de cet engagement en ressources humaines est prévue au budget du Groupe Enfance

Enfin, le Groupe Enfance est coordonné par une **coordinatrice** appuyée plusieurs mois dans l'année par un.e stagiaire. Elle est chargée de coordonner la mise en œuvre des activités (lancement, déploiement et suivi en lien direct avec les référent.e.s de chaque groupe de travail) et d'assurer le suivi budgétaire du projet. Elle rend compte au comité de pilotage des avancées du projet et de sa réalisation budgétaire, recherche des fonds complémentaires et s'assure de communiquer régulièrement auprès de l'ensemble des membres sur les informations importantes. La coordinatrice est également chargée de rédiger les rapports techniques et financiers intermédiaires et finaux du projet.

Au-delà de son rôle de chef d'orchestre, et après validation avec le comité de pilotage et les membres en 2022, la coordinatrice s'est vu attribuer davantage de responsabilités opérationnelles (validation directe de livrables reprenant des éléments de positionnement validés) et politiques (mandat de représentation du GE).

Organisation interne Groupe Enfance - Répartition femmes/hommes		
	NB DE FEMMES	NB D'HOMMES
Assemblées plénières 2022-2023 (dirigeant.e.s)	10	8
Réunions plénières 2022 (opérationnel.le.s)	8	3
Comité de pilotage (2022)	3	2
<i>Dont référent-e-s groupes de travail</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Coordination (permanente et stagiaire)	2	0

Dans l'organisation interne au Groupe Enfance, on constate une surreprésentation des femmes parmi les personnes participant aux réunions et groupes de travail. Au contraire, on constate un quasi-équilibre de représentation femmes/hommes lors des assemblées plénières, qui regroupent les organes de décision des ONG membres, traduisant la place moins importante des femmes à ces fonctions dirigeantes.

❖ Partenaires du Groupe Enfance

Le Groupe Enfance travaille en lien avec d'autres réseaux/collectifs engagés sur les droits de l'enfant/droits humains ou travaillant dans le champ de la solidarité internationale. Il a ainsi **signé 2 conventions de partenariat** :

- En février 2019 avec la Plateforme Droits de l'Homme (relais d'informations, échange d'outils, invitations mutuelles aux échanges/travaux/événements pertinents) ;
- En mars 2020 avec Coordination SUD dans un objectif de mutualisation des pratiques, travaux et expertises (accès réciproque aux espaces collectifs de travail, relais des positionnements communs pour contribuer conjointement à l'évolution des politiques publiques et renforcement de la communication entre les deux collectifs).

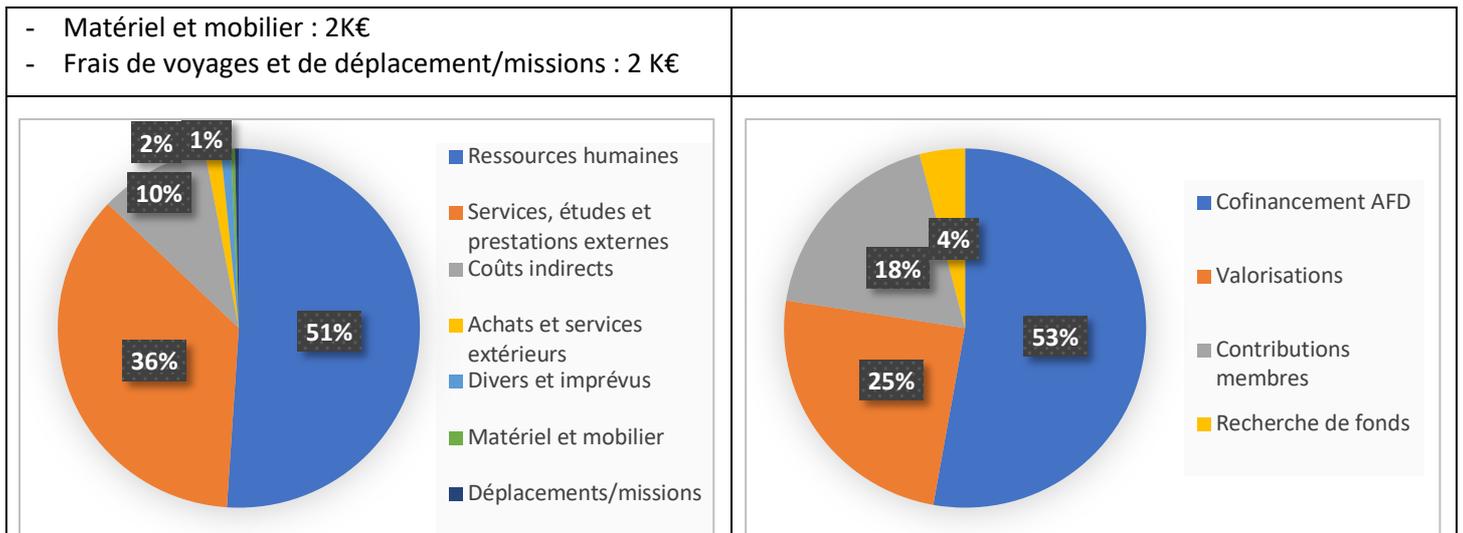
Le Groupe Enfance mène également des activités/actions conjointes avec d'autres collectifs avec lesquels il n'a pas signé de convention, tels que le Collectif Agir Ensemble pour les Droits de l'Enfant - AEDE- (échanges et travaux conjoints autour du rapport de la France au Comité des droits de l'enfant), la Coalition Education (échanges d'informations, relais des communications, implication dans des événements) et Unicef France (portage d'actions de plaidoyer en commun, invitations réciproques à des événements).

c. Budget de l'action et plan de financement

Le projet du Groupe Enfance est cofinancé par l'AFD sur la période 2022-2024. La Coordination Humanitaire et Développement est l'ONG porteuse de la convention et, à ce titre, responsable vis-à-vis du bailleur.

Le budget global du projet s'élève à 567 936 euros répartis comme suit :

Dépenses	Ressources
<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines : 290 K€ - Services, études et prestations externes (communication, expertise, formations, événement annuel Objectif Enfance, évaluation, audit financier) : 205 K€ - Coûts indirects (frais administratifs) : 56 K€ - Achats et services extérieurs (téléphonie, consommables...) : 8 K€ - Divers et imprévus : 5 K€ 	<ul style="list-style-type: none"> - Cofinancement AFD : 300 K€ - Valorisations (de la participation des membres aux différents groupes de travail) : 140 K€ - Contributions des membres : 105 K€ - Recherche de fonds (nouveaux membres et cofinancements complémentaires) : 23 K€



Ce budget a été construit sur deux tranches, avec la répartition suivante :

- Tranche 1 : 1^{er} janvier 2022 - 30 juin 2023 : 241 K€
- Tranche 2 : 1^{er} juillet 2023 - 31 décembre 2024 : 327 K€

d. Pratiques d'évaluation de façon générale

Depuis le début de son projet cofinancé par l'AFD en 2019, le Groupe Enfance s'est doté **d'outils et de procédures de suivi internes** (voir 2.d page 9). Par ailleurs, en 2021, **la première phase du projet du GE a fait l'objet d'une évaluation externe** dont les objectifs étaient multiples : mesurer l'atteinte des objectifs prévus par le projet, comprendre les facteurs de succès et les freins/limites rencontrés dans la mise en œuvre opérationnelle des activités et dans les relations avec les cibles et partenaires du projet, tirer des enseignements spécifiques de la structuration du Groupe suite à son financement par l'AFD et décider de la suite à donner au projet du Groupe Enfance⁶.

2. Descriptif de l'action à évaluer

a. Objectifs de l'action et stratégie d'intervention

À long terme, le projet vise à ce que la France contribue à une plus grande effectivité des droits de l'enfant dans le monde, en particulier dans les pays partenaires de l'aide au développement et de l'aide humanitaire.

Aussi, **la phase 2 du projet du GE vise à permettre une meilleure compréhension et appropriation des droits de l'enfant et de l'approche fondée sur les droits de l'enfant par les différents acteurs du développement et de l'aide humanitaire (pouvoirs publics et société civile).**

Pour ce faire, dans la continuité des actions menées en phase 1, le Groupe Enfance travaille à **renforcer les connaissances et les compétences** des ONG françaises et des autres acteurs opérationnels du développement et de l'action humanitaire afin qu'ils prennent mieux en compte les droits de l'enfant dans leurs pratiques et actions internationales. En parallèle, le GE poursuit son **travail d'influence auprès des décideurs publics** afin que des politiques publiques pertinentes soient adoptées et/ou que celles existantes en matière de développement et d'action humanitaire proposent un cadre propice à une meilleure effectivité des droits de l'enfant ; ce travail d'influence vise également à amener les autorités à répondre aux engagements qu'ils ont pris dans des cadres nationaux et internationaux (redevabilité vis-à-vis de la CIDE, des ODD, de la LOP-DSLIM...). Enfin, le **GE vise à consolider sa structuration interne pour assurer sa pérennité et à renforcer son rayonnement** auprès des autres acteurs de la solidarité internationale, afin de confirmer sa place d'interlocuteur clé en matière de

⁶ Voir détails en annexe 1 « Evaluation finale du projet Groupe Enfance – Rapport final »

droits de l'enfant et permettre à ce sujet de devenir incontournable dans l'agenda et les échanges en matière de développement, de coopération internationale et d'aide humanitaire.

Le Groupe Enfance développe donc des actions et stratégies spécifiques selon les cibles visées :

- Membres du Groupe Enfance : formations internes, partage de pratiques, construction d'outils, etc. ;
- Autres acteurs et actrices de la solidarité internationale : diffusion et présentation des outils créés, présentations du Groupe Enfance et de ses actions, relais des actualités, etc. ;
- Cibles de plaidoyer (MEAE, AFD, Parlement) : réalisation d'outils de plaidoyer sur les différents processus suivis, diffusion directe à chaque cible, échanges/entretiens directs/rendez-vous décideurs etc. ;
- Tous : partage d'informations (newsletter) et invitation aux temps forts organisés par le Groupe Enfance (notamment Objectif Enfance).

b. Bénéficiaires

Les bénéficiaires directs du projet sont :

- Les ONG membres du GE, composées de leurs salariés (siège et terrain) et membres, ainsi que leurs bureaux nationaux et régionaux dans les zones d'intervention, qui seront renforcés dans leur compréhension des DE et dans leur capacité à mettre en œuvre une AFDE ;
- Les ONG membres de la CHD et les réseaux et ONG partenaires du Groupe Enfance (Coordination SUD et Plateforme Droits de l'Homme) qui seront sensibilisées aux droits de l'enfant et bénéficieront d'outils concrets pour améliorer leur prise en compte dans leurs projets ;
- Les pouvoirs publics français : AFD, Parlementaires (Assemblée nationale et Sénat), Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Ministère des Solidarités et de la Santé (en particulier Direction Générale de la Cohésion Sociale – DGCS) sensibilisés aux droits de l'enfant.

Les bénéficiaires indirects du projet sont :

- Les enfants vivant dans les pays pauvres prioritaires, qui verront leurs droits progressivement respectés ;
- Les OSC partenaires dans les pays d'intervention des membres du GE ayant été sensibilisées et/ou formées à une meilleure prise en compte de la CIDE dans leurs actions de terrain ;
- Les autres réseaux et ONG proches du Groupe Enfance (Collectif AEDE, Unicef France, Coalition Education...) qui seront également sensibilisés aux DE et à l'AFDE via des temps d'échanges et le partage d'outils et d'informations pertinentes ;
- Les écoles/université et organismes de formation qui seront informés sur les DE et l'AFDE par le biais de présentation et/ou diffusion d'outils pratiques ;
- Les États partenaires de la France, qui bénéficieront d'un dialogue politique et diplomatique enrichi afin de favoriser l'effectivité des droits de l'enfant ;
- Les professionnels n'ayant pas été directement touchés par l'action mais pouvant bénéficier d'informations sur le site web ou auprès des membres du GE.

c. Activités réalisées et résultats obtenus

NB : la phase 2 du projet du GE a débuté en janvier 2022. Prévoyant son approbation officielle par l'AFD courant 2022, le GE avait convenu de mener des activités *a minima* durant le premier semestre de l'année, afin d'engager le moins de frais possible. Pour cette raison, les résultats de nombreuses activités ne peuvent encore être analysés.

Activités réalisées et résultats obtenus entre janvier 2022 et avril 2023⁷ :

Echanges de pratiques :

- Cartographie interne mise en place (résultats à évaluer ultérieurement) ;
- Organisation de 3 réunions d'échanges de pratiques opérationnels entre pairs du Groupe Enfance sur les enjeux de l'opérationnalisation de l'approche fondée sur les droits de l'enfant ;
- Réalisation d'une fiche pratique sur la mise en œuvre de l'AFDE dans les contextes de crise (résultats à évaluer ultérieurement) ;
- Appropriation de la check-list : réunion de cadrage et mise en place d'un espace de partage des bonnes pratiques des membres.
- Cadrage de formations internes (membres du GE) et à destination des partenaires. Réalisation prévue entre septembre 2023 et le premier trimestre 2024.
- Etat des lieux de la prise en compte de la politique de sauvegarde des enfants auprès des membres (questionnaire) et organisation d'une première réunion de cadrage sur le sujet ;
- Réunion de réflexion sur le renforcement de la participation sûre et inclusive des enfants et des jeunes dans les programmes terrain des membres du GE.
- Participation/interventions dans des réunions et événements du milieu (Convergences, commissions/groupes de travail de Coordination SUD - via les membres du GE, Assemblées de la CHD) ayant permis la visibilité, la présentation des actions et la diffusion des messages clés du Groupe Enfance.
- Sensibilisation de jeunes professionnels IRCOM : 1 journée de formation à un Master 2 (36 étudiants). Intérêt de sensibilisation mais impact limité (pas d'intégration du sujet dans le cursus de l'école, pas de candidatures/intérêt accru des élèves pour le GE)

Plaidoyer :

- Mise à jour de la feuille de route du GE (stratégie de plaidoyer) et de sa note de positionnement commun ;
NB : L'égalité filles-garçons et la prise en compte du genre sont intégrées dans les recommandations du GE et sont donc portées auprès de ses cibles (MEAE, AFD et parlementaires).
- Réflexion sur la participation des enfants et des jeunes au sein de la stratégie de plaidoyer : cartographie des acteurs et/ou collectifs d'enfants et de jeunes réalisée et prises de contact en cours ;
- Réunion de réflexion relative au plaidoyer « marqueur » du Groupe Enfance, en lien avec des organisations extérieures (UNICEF France et Save The Children) ;
- Secteur humanitaire : élaboration d'un note de positionnement incluant des recommandations propres aux contextes de crise ; dans le cadre de la révision de la Stratégie Humanitaire de la République Française et de la Conférence Nationale Humanitaire : diffusion des messages clés du GE dans la note de positionnement de Coordination SUD, développement d'un plaidoyer conjoint avec UNICEF France.
Par ailleurs : cartographie des acteurs clés de l'action humanitaire ; réalisation de 2 snapshots (Madagascar et Sahel).
- Expertise (consultance externe) : réunions de réflexion et de cadrage sur la thématique retenue à savoir « La mise en œuvre de l'approche fondée sur les droits de l'enfant en contexte de crise » ; réalisation en cours des termes de référence (publication prévue en septembre 2023).
- Elections 2022 : Présidentielles : réalisation d'une note d'interpellation à destination des candidats à l'élection présidentielle et participation au plaidoyer mené avec la Dynamique « De la Convention Aux Actes ! » (réalisation d'un document de positionnement et participation à des RDV avec les candidats à l'élection pour porter la dimension internationale) ;

⁷ Cette partie – et notamment les éléments surlignés en jaune – feront l'objet d'ajustements/précisions en lien avec la rédaction (actuellement en cours) du rapport intermédiaire AFD.

Législatives : réalisation de deux notes d'interpellation à destination des députés nouvellement élus ainsi que des sénateurs, intégrant des recommandations dédiées, engagements avec la DCAA pour le plaidoyer ;

- Consolidation et renforcement des compétences sur les DE et l'AFDE au sein et avec l'AFD via la réalisation conjointe d'une fiche pratique (2022) et d'un MOOC (2023 – en cours) sur l'AFDE ;
- Consolidation et renforcement des compétences sur les DE et l'AFDE au sein et avec le MEAE : participation au comité de suivi annuel de la stratégie Droits Humains et Développement ; échanges avec le point focal enfance ;
- Suivi de la LOP-DSLIM : réalisation d'une note de recommandation en lien avec UNICEF France en vue du CICID et contribution à un document de positionnement de CSUD sur le sujet ;
- Comité des droits de l'enfant : Réalisation de la partie internationale du rapport alternatif du Collectif AEDE, participation à la pré-session devant le Comité ayant permis de relayer nos recommandations clés.
- Formation au plaidoyer : identification des attentes/besoins des membres et cadrage en lien avec le prestataire externe.

Gouvernance et visibilité :

- Révision du protocole d'engagement en lien avec les membres ;
- Révision des modalités de participation/mobilisation des membres dans les différents groupes de travail ;
- Elaboration d'un plan de communication et mise en place d'une newsletter (mars 2023) ayant pour objectif d'informer les membres et les partenaires/contacts clés du GE de ses actions.
- Organisation de l'événement « Objectif Enfance 2022 » ;
- Réunions de réflexion pour le cadrage des éditions 2023 et 2024 d'« Objectif Enfance ».

Activités réalisées et résultats obtenus de janvier 2022 à juin 2023 et activités prévues d'ici le 31 décembre 2024 : voir annexes 3 et 4 « Rapport d'exécution intermédiaire » et « Programme d'activités tranche 2 » (**annexes disponibles à partir de fin septembre 2023**).

d. Identification, programmation et suivi-évaluation de l'action

Depuis le lancement du projet, la coordination du Groupe Enfance a mis en place un rétroplanning général afin de suivre l'état d'avancement des différentes activités. En parallèle, pour chaque groupe de travail, un tableau récapitulatif des activités à réaliser, les résultats/livrables attendus, le chronogramme et principales étapes de réalisation ainsi que les membres impliqués a été mis en place. Il sert de base aux points d'étape réguliers réalisés entre la coordinatrice et les référent.e.s des groupes de travail.

Par ailleurs, des points d'étapes sur les activités et le budget sont réalisés de façon bimensuelle avec les représentantes de la CHD – organisation cheffe de file du projet. Un état d'avancement est également présenté régulièrement – par la coordinatrice et les référent.e.s des groupes de travail – aux membres du Groupe Enfance à l'occasion des réunions du comité de pilotage et des réunions plénières.

Enfin, dans le cadre du suivi du projet par l'AFD, le Groupe Enfance réalisera entre juillet et septembre 2023 un rapport d'exécution intermédiaire qui détaillera les actions réalisées entre janvier 2022 et juin 2023, leur degré de réalisation et leur impact estimé, notamment sur les groupes cibles visés.

Ces différents outils et documents pourront être mis à disposition du(es) consultant(es) dans le cadre de la réalisation de l'étude.

e. Intégration du genre dans le projet

La question du genre est inhérente aux actions du Groupe Enfance. En effet, parce que le projet vise à améliorer la réalisation des droits des enfants dans le monde, il vise également à **améliorer les droits spécifiques des filles et adolescentes**, doublement discriminées en raison de leur âge et de leur sexe. L'attention particulière portée à **l'égalité de genre fait également partie intégrante de l'approche**

fondée sur les droits de l'enfant, promue par le GE (cf. principes de non-discrimination et d'équité, article 2 de la CIDE) et constitue ainsi une condition de la réalisation des autres droits de l'enfant. Le Groupe Enfance bénéficie également de l'expertise de certains de ses membres sur le genre pour en faciliter la transversalisation dans ses travaux.

Par ailleurs, le GE, dans ses ateliers de réflexion phase 2 et via l'évaluation externe de sa phase 1, s'est interrogé sur la pertinence d'intégrer davantage une approche genre, tant dans sa gouvernance que dans ses activités.

Plus précisément, l'évaluation phase 1 a permis un état des lieux de la prise en compte du genre dans la gouvernance du GE et au sein des organisations membres et interrogé la pertinence pour le collectif d'adopter une stratégie dédiée. Elle a conclu à une attention grandissante du GE en la matière (utilisation progressive de l'écriture inclusive, intégration dans les sessions de formations et dans les outils produits dans le cadre du projet, termes de référence des études commanditées, etc.) et a constaté que très peu de membres ont une stratégie genre et que leurs connaissances en la matière sont assez limitées. Aussi, elle concluait sur le besoin de mener une réflexion collective (potentiellement appuyée par le F3E) pour définir plus précisément quelle devrait être l'approche genre du GE, tout comme ses modalités de mise en œuvre.

Cependant, les ateliers de réflexion phase 2 ont confirmé que la priorité pour les membres était de poursuivre le renforcement des compétences et connaissances en matière d'approche fondée sur les droits de l'enfant dans leur globalité et leur transversalité (en particulier son opérationnalisation), d'où la décision de capitaliser sur les actions entreprises entre 2019 et 2021, et notamment de dédier les formations internes à ce sujet.

Le genre ne constitue donc pas à ce jour un angle d'action spécifique du donc Groupe Enfance, mais certaines de ses dimensions telles que l'égalité filles-garçons continuent d'être intégrées et questionnées dans les travaux et positionnements du Groupe Enfance, en étant notamment portées par certaines de ses organisations membres expertes en la matière, souvent membres par ailleurs de la Commission Genre de Coordination SUD, espace dédié à ce sujet.

Ceci étant, le genre pourra faire l'objet de nouvelles discussions et réflexions, notamment dans le cadre des échanges sur la vision à 10 ans du Groupe Enfance (atelier prospectif – voir page 16).

II. L'évaluation

1. Justification de l'évaluation

a. Origine de la demande

La nouvelle phase du projet du Groupe Enfance est portée par la Coordination Humanitaire et Développement. S'agissant de son premier projet cofinancé par l'AFD, une évaluation finale est requise par l'Agence.

Néanmoins, cette évaluation n'est pas perçue par les membres comme une contrainte mais, au contraire, comme une opportunité pour le collectif. En effet, à travers ce processus, le Groupe souhaite mieux **mesurer et analyser les changements de pratiques** auxquels il contribue - en particulier auprès de ses membres - via la **mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation orienté changement** ainsi **qu'évaluer l'efficacité de ses actions et engager une réflexion sur son évolution**. Cette évaluation s'inscrit en continuité avec les réflexions, recommandations et actions ayant émergé suite à l'évaluation de la phase 1⁸ du projet du Groupe (2021).

⁸ Voir annexe 2 « Rapport final de l'évaluation phase 1 du projet du Groupe Enfance »

b. Attentes et objectifs

Les attentes et objectifs de cette étude s'inscrivent dans deux dimensions, rétrospective et prospective et dans une dynamique participative, de co-construction :

1/ Co-construire des outils de mesure du changement permettant d'apprécier les changements induits par le Groupe Enfance sur ses membres tant en termes de capacités opérationnelles des équipes siège (salarisées et/ou bénévoles) et des partenaires/bureaux locaux que de prise en compte de l'approche fondée sur les droits de l'enfant⁹ et mesurer le rôle du Groupe Enfance dans ce changement. Ces outils seront utilisés dans le cadre de l'évaluation (objectif 2 ci-après) et seront proposés au Groupe Enfance en vue de mesurer sur le long terme les changements auxquels il participe. Un accompagnement de la consultance sera proposé lors de la première utilisation par le GE des outils élaborés, en vue de leur éventuel ajustement.

2/ Evaluer l'atteinte des objectifs par le projet qui aura été mené sur une période d'un peu plus de 2 ans au moment de l'étude (sur 3 ans au total) et en rendre compte aux bailleurs et aux acteurs du projet (membres du Groupe Enfance).

Cette évaluation sera centrée sur la mesure des changements de pratiques des membres du GE et sur l'efficacité des actions entreprises (questions évaluatives à définir).

3/ Organiser, sur la base des conclusions de l'évaluation et en lien avec les membres du Groupe Enfance, un atelier de réflexion collective sur l'évolution (interne et externe) du Groupe dans les 10 ans à venir (priorisation des axes/sujets de travail, stratégie de sortie du projet actuellement financé par l'AFD, etc.).

4/ Elaborer des recommandations relatives à la méthodologie à adopter pour que le Groupe Enfance poursuive les réflexions prospectives engagées.

2. Objet de l'évaluation

a. Délimitation de l'action à évaluer

L'évaluation portera sur les éléments suivants :

- **Actions mises en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2022** : échanges de pratiques (focus prioritaire) et dans une moindre mesure : plaidoyer, gouvernance et communication/événementiel. Au-delà de l'évaluation de la réalisation des activités, l'objectif sera surtout d'analyser en détail leur efficacité et leur impact sur l'évolution des pratiques des membres du Groupe Enfance.
- **Analyse des forces et faiblesses du Groupe Enfance, de son développement et de sa structuration** : organisation et fonctionnement du collectif, moyens disponibles en interne (coordination) et en externe (implication des membres), affectation de ces ressources...
- **Mise en évidence et qualification de la plus-value et des limites du Groupe Enfance**, en particulier du point de vue de ses membres (qu'est-ce que le GE apporte à ses membres qu'ils ne pourraient pas atteindre seuls, quelles attentes des membres auxquelles le GE ne peut répondre actuellement...) **et évaluation de la pertinence à prolonger le projet** avec une troisième demande de financement auprès de l'AFD.

b. Postulats fondateurs de l'action dont l'évaluation appréciera la pertinence

Le projet du Groupe Enfance repose sur plusieurs postulats :

- Les ONG membres et externes au Groupe Enfance, ainsi que les acteurs institutionnels travaillant dans le champ de la solidarité internationale ont besoin de renforcer leurs

⁹ Plusieurs documents produits par le GE permettant de mieux comprendre ce qu'implique une approche fondée sur les droits de l'enfant peuvent être consultés par la consultance, tels que la check-list sur l'intégration de l'AFDE : www.groupe-enfance.org/check-list

connaissances de l'approche fondée sur les droits de l'enfant et de sa mise en œuvre opérationnelle ;

- Les ONG membres souhaitent enrichir leurs connaissances et faire évoluer positivement leurs pratiques en travaillant ensemble ;
- Les droits de l'enfant ne sont pas suffisamment pris en compte dans la solidarité internationale, en particulier par les décideurs publics ;
- Les ONG membres souhaitent développer un plaidoyer commun fort ;
- Le 20 novembre (Journée internationale des droits de l'enfant) constitue un temps annuel fort dont doit profiter le Groupe Enfance pour mettre en lumière la question des droits de l'enfant dans la politique internationale de la France (auprès de tous les acteurs de la solidarité internationale)

c. Questions et critères d'évaluation à mobiliser

Sur l'évaluation des résultats obtenus :

- Dans quelle mesure le Groupe Enfance a-t-il atteint les objectifs qu'il s'était fixé dans son projet (financé par l'AFD) ?
- Dans quelle mesure et comment (bonnes pratiques / leçons apprises) le projet du GE a-t-il renforcé les connaissances et la prise en compte des DE et de l'AFDE par les membres qu'il a œuvré à sensibiliser et dont il a renforcé les connaissances ?
- Dans quelle mesure le Groupe Enfance est-il parvenu à renforcer son organisation interne (notamment pour répondre aux enjeux d'implication des membres) et à envisager les conditions de sa pérennité ?
- Quelles sont les limites du GE ? Comment est-il envisagé de les dépasser ?

Sur les relations avec les partenaires du projet :

- Le projet répond-il aux attentes de ses principaux partenaires que sont les ONG membres du Groupe Enfance ? Cela est-il vrai pour l'ensemble de l'organisation (au-delà de la/des personne(s) référente(s)) ?
- L'évaluation du projet du Groupe Enfance permet-elle de confirmer la légitimité et l'efficacité du collectif pour porter le sujet des DE et de l'AFDE et infléchir véritablement sur les pratiques des ONG membres d'un côté, et non membres de l'autre, et faire évoluer les politiques publiques ?
- Le Groupe Enfance travaille-t-il positivement et efficacement en articulation et en co-construction avec les autres acteurs de la solidarité internationale (plateformes et collectifs ONG, société civile comme décideurs publics) ? Quelles complémentarités ? Points forts ? Points faibles ? Quels axes d'amélioration ?

Sur les changements opérés au sein des organisations membres :

- Dans quelle mesure le projet du Groupe Enfance a-t-il influé positivement sur les connaissances, aptitudes et pratiques (CAP) de ses membres en matière d'intégration des droits de l'enfant et de l'approche fondée sur les droits de l'enfant dans leurs actions terrain ? Existe-t-il un effet levier de ces évolutions de CAP sur d'autres acteurs en lien avec les membres du GE ?
NB : L'évaluation devant nourrir les phases suivantes, elle prendra soin d'identifier les bonnes pratiques comme les leçons apprises pour améliorer les effets de l'action à l'avenir.
- Dans quelle mesure le Groupe Enfance a-t-il participé, à travers la mise en œuvre de son projet et/ou son mode de fonctionnement, à faire évoluer les pratiques organisationnelles de ses membres en matière d'approche fondée sur les droits de l'enfant ?

Sur les outils de mesure du changement :

- Les conclusions de l'étude permettront d'apprécier la pertinence des outils mis en place pour évaluer les changements induits par le Groupe sur ses membres tant en termes de capacités

opérationnelles des équipes (salarisées et/ou bénévoles) que de prise en compte de l'approche fondée sur les droits de l'enfant et questionner le rôle du Groupe Enfance dans ce changement.

Sur les modalités d'évolution du Groupe Enfance :

- Les conclusions de l'évaluation et les outils de mesure du changement mis en place permettront au Groupe Enfance de définir ses axes prioritaires et modalités d'intervention à l'avenir.

3. Méthodologie

a. Pour la mission

PHASE 1 - Cadrage/préparation de l'évaluation :

- Rencontre préparatoire avec le comité de pilotage du Groupe Enfance ;
- Analyse bibliographique (sur la base des éléments transmis par le Groupe Enfance) ;
- Elaboration des outils de recueil d'informations différenciés en fonction des cibles visées (atelier, questionnaires, enquêtes, etc.) ;
- Rédaction et présentation de la note de cadrage.

PHASE 2 - Réalisation de l'évaluation en 2 temps successifs :

Elaboration d'un dispositif de suivi-évaluation (DSE) orienté changement :

- Réalisation d'un atelier collectif (avec les 18 membres) ;
- Compilation et analyse des informations recueillies au cours de l'atelier et transmises par le Groupe Enfance (atelier précédant la consultance) ;
- Proposition du DSE orienté changement (adapté aux réalités et capacités du Groupe Enfance) au comité de pilotage du Groupe Enfance ;
- Validation et présentation à l'ensemble des membres du Groupe Enfance ;
- Accompagnement du GE lors de la première utilisation des outils élaborés, en vue de leur éventuel ajustement.

Evaluation (notamment sur la base du DSE orienté changement validé avec le Groupe Enfance) :

- Réalisation des entretiens avec les 18 membres du Groupe Enfance : entretien individuel avec chaque organisation membre (un canevas d'entretien – intégrant au moins une question relative à l'appropriation par le terrain de l'AFDE – sera à valider en lien avec le comité de pilotage du Groupe Enfance) et temps de réflexion collective. Dans la continuité de l'évaluation phase 1, l'évolution de la prise en compte du genre au sein des organisations membres pourrait être interrogée, afin notamment d'évaluer l'impact (ou l'absence d'impact) de ce changement sur le collectif.
Des entretiens complémentaires pourront être envisagés – si estimés nécessaires pour mesurer le changement induit - avec les partenaires du Groupe Enfance, les autres acteurs et réseaux de la solidarité internationale et les décideurs publics avec lesquels le Groupe Enfance entretient des liens/échanges réguliers.
- Compilation et analyse des informations recueillies ;
- Points réguliers sur la conduite de l'évaluation avec le comité de pilotage (rythme à préciser) ;
- Rédaction du rapport provisoire (essentiellement sur la partie rétrospective de l'évaluation) et présentation en deux temps : au comité de pilotage de l'évaluation puis à l'ensemble des membres du Groupe Enfance ;

PHASE 3 - Atelier prospectif :

- Compilation et analyse des informations recueillies au cours des entretiens individuels avec les membres (phase 2) ;
- Réalisation d'un atelier réunissant les 18 membres du GE : restitution des visions et propositions ayant émergé des entretiens individuels sur la dimension prospective du GE et

réflexion collective sur la priorisation des sujets à travailler pour la suite du collectif (vision à 10 ans) ;

- Compilation des éléments issus de l'atelier et recommandations relatives à la méthodologie à adopter pour poursuivre ces réflexions (rédaction d'un document dédié). Les risques éventuels seront également évalués pour que le GE puisse les prévenir.

NB : la déclinaison des phases 2 et 3 est précisée à titre indicatif et pourra faire l'objet de discussions et réajustements dans les propositions soumises et/ou à l'occasion de la réunion de cadrage qui sera réalisée avec la consultance sélectionnée.

PHASE 4 - Restitution finale de l'évaluation :

- Rédaction du rapport définitif – intégrant le document issu de l'atelier prospectif – et de sa synthèse, et envoi au comité de pilotage de l'évaluation ;
- Restitution à l'ensemble des membres du Groupe Enfance ;
- Restitution élargie aux membres du F3E et aux partenaires.

b. Pour les restitutions et rapports attendus

Plusieurs restitutions et rapports sont attendus par le Groupe Enfance dans le cadre de cette évaluation :

- **Réunion et note de cadrage** au démarrage de l'évaluation ;
- **Points réguliers avec le comité de pilotage ;**
- Réalisation et restitution du **rapport provisoire** au comité de pilotage (inclus la préparation d'une présentation) ;
- Réalisation d'un **rapport issu de l'atelier prospectif** (vision à 10 ans), intégrant le(s) chemin(s) pour y parvenir et les écueils à éviter (incluant une synthèse visuelle) ;
- Réalisation et restitution du **rapport final** en deux temps (avec les membres puis avec les partenaires du Groupe Enfance) :
 - o Préparation d'une synthèse et d'une présentation ;
 - o Débrief avec le comité de pilotage de l'évaluation.

c. Rôle du comité de pilotage de l'évaluation

- Un **comité de pilotage de l'évaluation**, chargé de représenter les 18 membres du Groupe Enfance dans la construction et le suivi du bon déroulé de l'évaluation du projet. Il est composé de 4 organisations (représentées par 3 femmes et 1 homme), de la coordinatrice du Groupe Enfance (Mélania Luchtens) et du F3E (Marie-Pierre Héritier, chargée de programmes et d'études).

Les 4 organisations sont :

- **ECPAT France**, en qualité de commanditaire de l'évaluation et co-référent du groupe de travail plaidoyer du Groupe Enfance, représenté par Maxime Hugeux ;
- **Coordination Humanitaire et Développement**, membre du comité de pilotage du Groupe Enfance en qualité de chef de file du projet, représenté par Alexia Tafanelli ;
- **Un Enfant par la Main**, membre du comité de pilotage du Groupe Enfance en qualité de co-référente du groupe de travail échanges de pratiques, représenté par Chloé Baurly ;
- **SOS Villages d'Enfants**, membre du comité de pilotage du Groupe Enfance, représenté par Florine Pruchon ;

Plus précisément, ce comité de pilotage aura pour mission de :

- Participer à la sélection du(es) consultant(s) ;
- Contribuer aux livrables, à l'organisation de l'atelier prospectif prévu avec la consultance dans et participer aux réunions majeures (cadrage, points d'étape...).

Le point focal de la consultance sélectionnée sera la coordinatrice du Groupe Enfance.

En tenant compte des éléments ci-dessus, il est demandé aux consultant.e.s d'inclure, dans leur offre de services, des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie qu'ils se proposent de mettre en œuvre (étapes de l'évaluation, acteur.trice.s consulté.e.s, réunions et restitutions, méthodologie de collecte et d'analyse d'informations, documents produits, articulation avec la gouvernance et le comité de pilotage de l'évaluation). Les consultant.e.s proposeront également, dans leur offre de services, la répartition du nombre de jours de travail aux différentes phases de l'évaluation (et éventuellement entre chaque consultant.e si une équipe de consultants est proposée). Si une équipe de consultants est proposée, ils indiqueront comment l'équipe se connaît et mettront en avant leur(s) éventuelle(s) expérience(s) de travail en commun.

4. Moyens de réalisation de l'évaluation

a. Moyens humains : expertise recherchée

Le Groupe Enfance recherche une candidature (pouvant être proposée en binôme/équipe) répondant aux critères suivants :

Expérience confirmée sur les éléments suivants :

- Evaluation de projets
- Accompagnement à la l'élaboration d'un dispositif de suivi évaluation orienté changement ;
- Approches orientées changement et participatives
- Travail multi-acteurs et animation de dynamique collective ;
- Analyse des organisations intégrant une dimension prospective ;

Autres compétences :

- Maîtrise des enjeux liés aux projets portés en collectif/plateforme ONG (dont évaluations) ;
- Maîtrise des enjeux liés au renforcement de capacité des acteurs de la solidarité internationale et du plaidoyer ;
- Connaissance de l'AFD, de la DPA/OSC ;
- La connaissance des droits de l'enfant et des problématiques de solidarité internationale est fortement appréciée ;
- Des connaissances et compétences sur les enjeux de genre seront appréciées.

b. Moyens financiers

❖ Budget de l'évaluation

Le budget de l'évaluation ne doit pas excéder 25 000 euros TTC. Ce montant inclus les frais de déplacements en France ou vers la France si l'équipe ne réside pas sur ce territoire, les frais d'hébergement, les frais d'édition, et, le cas échéant, les per diem.

Il est demandé aux consultant(e)s de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée (TTC), en tenant compte de ces éléments.

5. Calendrier de réalisation de l'évaluation

L'évaluation sera menée dans un délai de neuf mois, entre octobre 2023 et juin 2024.

Activité	Période	Responsable(s)
Lancement de l'AMI	12 juin 2023	F3E & Groupe Enfance
Réception des candidatures (CV)	Du 12 au 28 juin 2023	F3E & Groupe Enfance
Lancement de l'AO restreint	10 juillet 2023	F3E & Groupe Enfance
Réception des offres	Du 10 juillet au 17 septembre 2023	F3E & Groupe Enfance
Sélection du-de la consultant-e	Du 18 au 29 septembre 2023	F3E & Groupe Enfance

Cadrage de l'évaluation et signature du contrat	Semaine du 2 octobre 2023	Consultant-e(s), F3E & Groupe Enfance
Exécution de l'étude (partie DSE)	A partir du 9 octobre 2023	Consultant-e(s)
Points réguliers sur la conduite de l'étude (rythme à préciser)	A partir du 9 octobre 2023	Consultant-e(s) & Groupe Enfance
Réunion de préparation de l'atelier collectif : co-construction du DSE orienté changement	Semaine du 9 octobre 2023 (date à préciser)	Consultant-e(s) & Groupe Enfance
Atelier collectif relatif à la mesure du changement (DSE)	Entre le 16 octobre et le 10 novembre 2023 (date à préciser)	Consultant-e(s) & Groupe Enfance
Remise d'une proposition de DSE	8 décembre 2024	Consultant-e(s)
Observations sur la proposition de DSE	Du 11 au 22 décembre 2024	F3E & Groupe Enfance
Présentation du dispositif de suivi-évaluation	Semaine du 8 janvier 2024	Consultant-e(s), F3E & Groupe Enfance (tous les membres)
Exécution de l'étude (partie évaluative/rétrospective)	A partir du 8 janvier 2024	Consultant-e(s)
Atelier prospectif	Entre le 18 mars et le 5 avril 2024	Consultant-e(s) & Groupe Enfance
Remise du rapport provisoire	12 avril 2024	Consultant-e(s)
Observations sur le rapport provisoire	Du 15 au 26 avril 2024	F3E & Groupe Enfance
Remise du rapport définitif	17 mai 2024	Consultant-e(s)
Observations sur le rapport définitif	Du 20 au 31 mai 2024	F3E & Groupe Enfance
Restitution du rapport aux membres du Groupe Enfance	Semaine du 10 juin 2024	Consultant-e(s), F3E & Groupe Enfance (tous les membres)
Restitution du rapport partenaires du Groupe Enfance et aux membres du F3E	Semaine du 17 juin 2024	Consultant-e(s), copil Groupe Enfance/F3E, partenaires du GE et membres du F3E

Le.s consultant.e.s, dans leur offre, feront une proposition de calendrier pour l'évaluation en tenant compte de ces éléments.

ANNEXES

- Annexe 1** Protocole d'engagement et règles de fonctionnement du Groupe Enfance
- Annexe 2** Rapport final de l'évaluation phase 1 du projet du Groupe Enfance
- Annexe 3** Rapport d'exécution intermédiaire du projet du Groupe Enfance
- Annexe 4** Programme d'activités tranche 2 du projet du Groupe Enfance

ANNEXE 6 – NOTE DE CADRAGE

Évaluation du projet :

Groupe Enfance : pour une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international (phase 2)

NOTE DE CADRAGE

Geoffrey GUIMBERTEAU, Valérie DARNAUDET et Vanessa GAUTIER

13 novembre 2023

Contacts

Geoffrey Guimberteau : Consultant Coordinateur

@ : geoffreyguimberteau@gmail.com

Téléphone : +34600367992

I. Contexte	4
I.1. Présentation du Groupe Enfance	4
I.2. Justification de l'évaluation	5
I.3. Objectifs de l'évaluation	5
I.4. Enjeux, attentes et points d'attention	6
II. PLAN DE TRAVAIL	7
II.1. Méthodologie d'ensemble	7
II. 2. Risques et leviers pré-identifiés	8
II.3. Questionnement évaluatif	9
II.4. Outils de collecte	11
II.5. Rôles et Responsabilités	12
III.6. Livrables	13
ANNEXES	14
Annexe 1 : Liste entretiens de cadrage	14
Annexe 2 : Méthodologie détaillée	16

Liste des acronymes

AFD:	Agence Française de Développement
AFDE:	AFDE - Approche fondée sur les Droits de l'Enfant
AOC:	Approches Orientées Changement
CHD:	Coordination Humanitaire et Développement
DSE:	Dispositif de suivi-évaluation
DE:	Droit de l'Enfant
GE:	Groupe Enfance
NIONG:	Note d'Initiative aux Organisations Non Gouvernementales
ONG:	Organisation Non Gouvernementale
OS:	Objectifs Spécifiques
OSC:	Organisations de la Société Civile
SI:	Solidarité Internationale

I. CONTEXTE

I.1. Présentation du Groupe Enfance

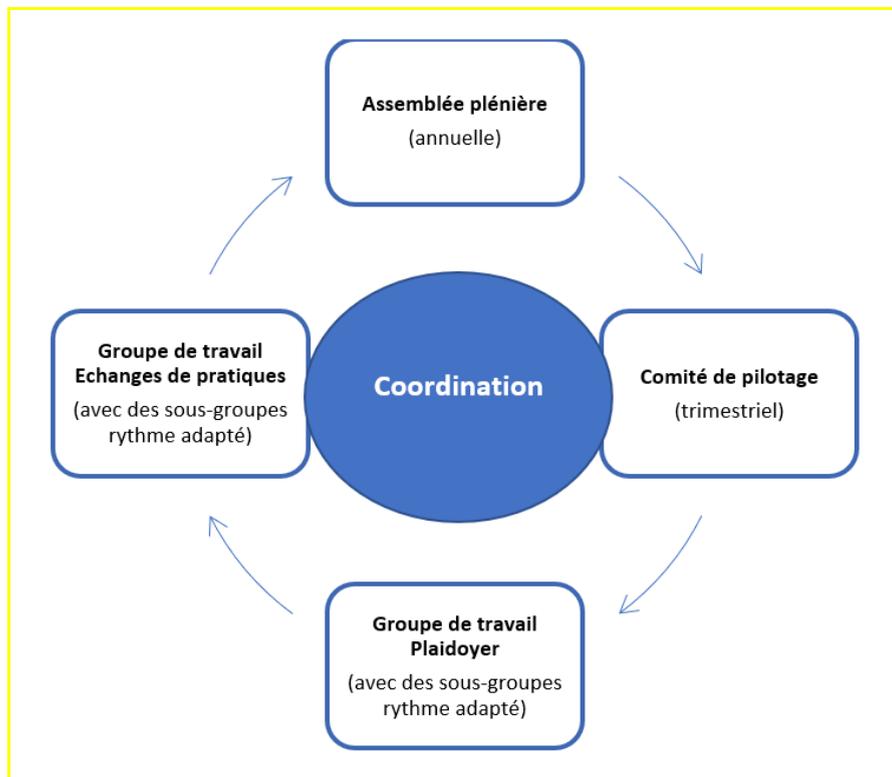
Le Groupe Enfance (GE), créé en 2014, «partage la conviction qu’une attention constante aux enfants et à leurs droits constitue un levier puissant pour amorcer un cercle vertueux vers l’atteinte des objectifs de développement durable et la paix.»¹

Dans ce contexte, le GE a pu évoluer au cours des dernières années, passant de 4 Organisations Non Gouvernementales (ONG) membres à 19 aujourd’hui, au travers de différentes actions de sensibilisation, visibilité, mobilisation et plaidoyer efficace auprès des autorités françaises.

Aujourd’hui, le GE poursuit 3 axes forts d’intervention: “Influencer, Renforcer, Informer”², mis en œuvre dans la 2ème phase de son projet (2022-2024), grâce au cofinancement de l’Agence Française de Développement (AFD). La phase 2 du projet, débutée en janvier 2022, est ainsi orientée autour de 3 objectifs spécifiques (OS) :

- OS1 - **Renforcement de capacités; meilleure compréhension et appropriation des DE**
- OS2 - **Plaidoyer et renforcement de la mobilisation et des compétences institutionnelles en matière de DE**
- OS3 - **Structuration et pérennisation du GE** (fonctionnement, gouvernance, modèle économique et visibilité)

Le fonctionnement du GE peut se schématiser comme suit :



¹ <https://www.groupe-enfance.org/qui-sommes-nous/>

² <https://www.groupe-enfance.org/>

I.2. Justification de l'évaluation

- Le GE et ses membres s'inscrivent dans une démarche d'apprentissage, soulignée dans les engagements généraux des membres: «Souscrire à une logique d'amélioration continue des pratiques (pour soi et pour les autres) visant à une meilleure effectivité des droits de l'enfant”.³
- Le GE souhaite aller au-delà d'un enjeu contractuel de redevabilité auprès de l'AFD en vue d'améliorer et d'enrichir ses pratiques. Il s'agit d'apprendre des changements auxquels le GE contribue avec l'ambition de pouvoir démontrer la plus-value du GE.
- L'évaluation finale sollicitée s'oriente ainsi sur une démarche qualitative afin de dégager et analyser les changements observés et vécus, par les membres eux-mêmes, et auxquels les activités du projet dans sa seconde phase ont pu contribuer.
- Cette nouvelle base de référence, doit par ailleurs favoriser l'appropriation interne d'outils de suivi-évaluation orientés changement dont les résultats viendront alimenter la réflexion pour la phase 3 et la vision commune à 10 ans.

I.3. Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation poursuit une ambition double :

- **Une ambition principale d'apprentissage**, pour les membres du GE, notamment sur le projet porté par le GE, depuis sa création, et en particulier concernant sa phase 2.
- **Une ambition secondaire stratégique**, il s'agit notamment d'interroger la valeur ajoutée du GE et son possible renouvellement.

Cette étude a ainsi une **visée à la fois rétrospective** - analyser la période écoulée - **et prospective** – pour formuler des recommandations à la fois stratégiques et opérationnelles en lien avec les principaux enjeux d'évolution du projet à l'approche des 10 ans du GE (2024).

❖ Objectif général :

Il s'agit d'analyser les changements de pratiques auxquels le GE contribue, attendus et inattendus, et de vérifier l'efficacité de ses actions pour nourrir une réflexion collective sur son évolution.

❖ Objectifs spécifiques :

- 1) Élaborer sur la base d'une approche participative un référentiel de base pour le suivi et l'évaluation des changements auxquels le GE contribue: il s'agit d'identifier collectivement les domaines de changements observés, et d'autres attendus mais non atteints, et de s'accorder sur les marqueurs permettant de les suivre. Il s'agit par ailleurs d'en favoriser l'appropriation.
- 2) Mettre en oeuvre le suivi-évaluation de ces changements sur une étude évaluative rétrospective concernant les actions du GE, notamment dans le cadre de la phase 2 du projet (en cours);
- 3) Sur la base des conclusions de l'évaluation, formuler collectivement des recommandations et hiérarchiser les futurs enjeux stratégiques à court, moyen et long terme;
- 4) Partager les apprentissages et leçons apprises concernant les pratiques méthodologiques, modes opératoires du GE dans un objectif d'amélioration de la qualité des actions qu'il mène.

³ Groupe Enfance; «Règles de fonctionnement»; p1

I.4. Enjeux, attentes et points d'attention

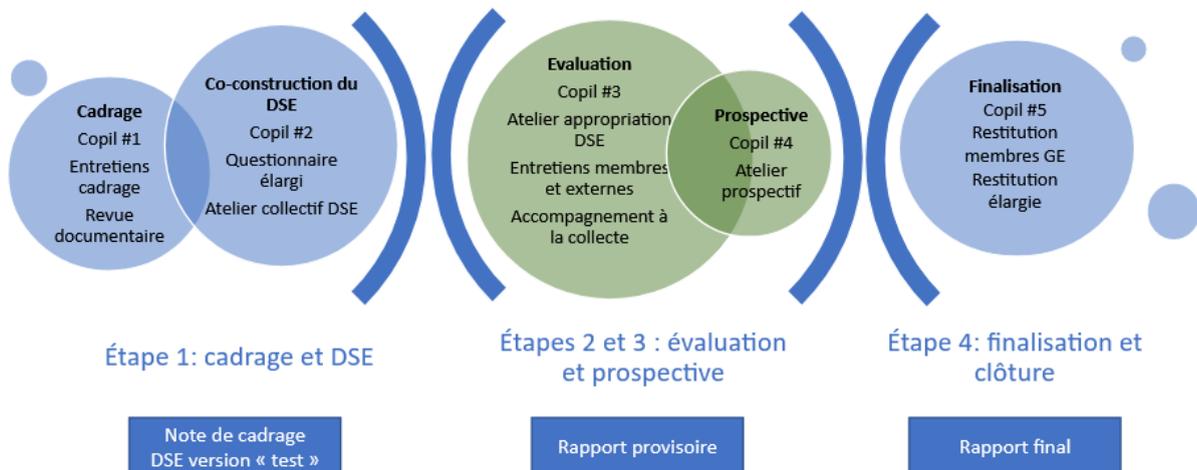
Ces enjeux, identifiés au cours de la phase de pré-cadrage demanderont une attention particulière dans le cadre de la présente évaluation et ont été intégrés dans le cadre évaluatif.

- **Se baser sur l'existant et venir en complémentarité** : le GE a développé plusieurs outils de suivi-évaluation notamment dans le cadre du suivi des indicateurs définis dans la NIONG AFD. Ces outils sont fonctionnels et la coordinatrice du GE assure le suivi et le reporting auprès de l'AFD. L'évaluation doit donc venir en complémentarité et se focaliser sur une dimension plus qualitative pour mieux cerner l'efficacité et l'impact du projet au travers d'une réflexion globale. L'évaluation ne se basera donc pas directement sur le cadre logique d'intervention de la NIONG.
- **Participation et disponibilité des membres du GE** : les différentes étapes de l'évaluation devront veiller à s'adapter à la disponibilité des membres (les temps en présentiel trop long restent difficiles à organiser). Il doit aussi être pris en compte une diversité d'implication des membres: des membres très actifs, des membres actifs de manière ponctuelle et des membres plutôt « consommateurs » dont la participation est plus faible. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement, mais plutôt de garantir que l'évaluation prenne en compte l'ensemble des membres en s'adaptant aux capacités et postures de chacun-chacune afin de s'assurer de rendre compte de l'ensemble des points de vue.
- **Diversité du profil des organisations membres du GE** : chacun des membres est engagé dans des interventions de solidarité internationale différentes, dans des secteurs différents et avec des modalités opératoires diverses. Cette diversité fait la richesse du collectif et de l'apprentissage qu'il en tire. Aussi la perception même du GE, son rôle peut différer d'une organisation à une autre. L'évaluation devra donc s'attacher à rendre compte de cette diversité tout en animant un processus collectif commun. Il s'agira notamment :
 - de savoir ce qu'apporte GE à ces membres les plus discrets ou atypiques et ce que sont leurs attentes spécifiques ou besoins pour participer davantage ;
 - de profiter de cette évaluation participative pour "faire commun" autour d'un outil partagé, qui est en enjeu en soi.
- **Dimension expérimentale du DSE**: il s'agira de tester via l'évaluation un référentiel de suivi des changements centré sur l'apprentissage collectif qui ne pèse pas de manière disproportionnée sur les membres déjà très sollicités dans les activités du GE. Ce référentiel se centrera ainsi sur l'essentiel et intégrera la difficulté d'objectiver les changements qualitatifs ressentis par ses membres. Il doit pouvoir être adapté aux réalités des membres tout en favorisant l'auto-évaluation du GE. Aussi, il devra être autant que possible cohérent avec les pratiques de suivi-évaluation ou d'apprentissage déjà existantes chez certains membres. Cette expérience doit par ailleurs permettre de trouver un équilibre entre ambition et ressources disponibles.
- **Vocation formative de l'étude** : l'étude permettra de développer les compétences en suivi évaluation et apprentissage des membres encore peu outillés en la matière. L'ambition est de développer progressivement la réflexion collective sur l'impact du GE. **Cela peut passer par une acculturation aux approches orientées changement** (qui forme le socle méthodologique de la présente évaluation) chemin faisant. La réappropriation dans chaque organisation dépasse cependant le cadre strict de la présente évaluation.
- **Une opportunité de dynamique collective** : dans la vie du collectif et en prévision de la phase 3, l'évaluation représente une opportunité d'inscrire les membres dans une dynamique collective. L'évaluation doit ainsi contribuer à valoriser les changements réels, les leviers qui y contribuent et à développer l'intérêt des membres autour du GE.

II. PLAN DE TRAVAIL

II.1. Méthodologie d'ensemble

La méthode d'ensemble proposée dans notre offre se base sur les approches dites « orientées changement » (AOC), une méthode éprouvée d'analyse et de planification stratégique qui accompagne, suit et favorise les changements.



Le schéma ci-dessus présente les éléments clés de l'étude, tels que nous les comprenons, et prend en compte le dimensionnement que nous proposons à l'ensemble du processus.

- L'étape 1 est envisagée comme une phase de cadrage "étouffée", qui permettra de développer un référentiel commun de suivi-évaluation orienté changement pour le GE (appelé DSE dans les TdR). Il reprendra le questionnement évaluatif proposé dans les TDR organisé en domaines de changements et auxquels seront associés des marqueurs de changement et les outils (pour la plupart préexistants) à mobiliser ;
- Lors de l'étape 2, ce référentiel commun de SE orienté "changement" (ou DSE) sera testé et renseigné, à la fois par l'équipe d'évaluation (notamment via les entretiens) mais également par le GE lui-même qui sera amené à collecter une partie des données avec l'appui de l'équipe d'évaluation ;
- L'étape 3 se distingue du cadre de l'évaluation strict car elle recouvre un travail prospectif plus ambitieux que de simples recommandations. Elle permettra au GE de se projeter à long terme et d'identifier les axes stratégiques à investir à moyen terme.
- L'étape 4 intègre un temps de restitution spécifique auprès des membres du GE pour favoriser une réelle appropriation. Ainsi le processus même de l'évaluation sera une occasion de renforcer la structuration du GE.

II. 2. Risques et leviers pré-identifiés

Le schéma ci-dessous reprend les principaux risques pouvant influencer sur les “chemins de changement”. Ce travail s’appuie directement sur les entretiens de cadrage qui ont aussi permis d’identifier des leviers et risques liés au changement.

Risques	Leviers
<ul style="list-style-type: none">- Hétérogénéité des structures membres (contextes, taille, compétences...);- Manque de ressources financières pour le GE (financement mono-bailleur);- Isolement de l’équipe permanente (coordinatrice);- Disparité dans les compétences liées à l’AFDE et au plaidoyer;- Stratégie de plaidoyer encore “jeune” et peu partagée parmi les membres;- Manque de moyens humains et d’engagement chez une partie significative des membres qui peut entraver la dimension collective;- Communication interne qui reste encore à améliorer;- Manque de culture du suivi-évaluation et de la mesure de l’impact, notamment concernant les AOC;- Peu de liens avec des plateformes similaires à l’international;- Difficultés au sein de chaque organisation à transmettre au niveau opérationnel les pratiques AFDE.	<ul style="list-style-type: none">- Poids du GE (nombre déjà significatif de membres pour un collectif jeune);- Engagement et participation active d’une partie des membres;- Coordinatrice présente et investie;- Qualité des échanges de pratiques et de partage de savoir au sein du GE;- Grande cohérence dans la vision politique et stratégique partagée par l’ensemble des membres (langage commun);- Relation de confiance avec les institutions (AFD, MEAE...);- Bienveillance dans les échanges entre les membres et au sein du GE;- Le GE comme espace collectif et de renforcement en pair à pair;- Qualité des informations qui circulent et des outils développés;- Qualité et efficacité des actions de plaidoyer;- Périmètre d’action du GE (AFDE) restreint donc très lisible et clair;- Des échanges entre les membres qui dépassent le GE.

II.3. Questionnement évaluatif

- **Questions évaluatives rétrospectives**

Suite à la phase de cadrage, les questions évaluatives rétrospectives sont ici recadrées et priorisées.

A noter que suite à la phase de cadrage, l'axe d'évaluation concernant l'atteinte des résultats dans le cadre du projet AFD n'a pas été retenu. En effet, il existe un enjeu et une volonté d'aller au-delà de l'évaluation des indicateurs définis dans le cadre logique triennal. Par ailleurs, la coordinatrice du GE dispose d'outils suffisants permettant de garantir le suivi des indicateurs et la redevabilité auprès de l'AFD.

Axes d'évaluation	Questions évaluatives	Commentaires
<p>Sur les changements opérés au sein des organisations membres</p>	<p>Questions prioritaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les changements observables dans les pratiques opérationnelles et organisationnelles en matière de DE et d'AFDE chez les membres du GE? Quel est le niveau de contribution du GE à ces changements? Quels sont les facteurs (leviers et obstacles) ? Sur quelles dimensions de l'AFDE note-t-on plus particulièrement ces changements (participation, protection, non-discrimination, etc)? • Dans quelle mesure le projet du GE (notamment via les outils créés ou les formations) a-t-il influé positivement sur les connaissances, aptitudes et pratiques (CAP) de ses membres en matière d'intégration des DE et de l'AFDE dans leurs actions ? • Dans quelle mesure le Groupe Enfance a-t-il participé, à travers la mise en œuvre de son projet et/ou son mode de fonctionnement, à faire évoluer les pratiques organisationnelles de ses membres en matière d'AFDE ? • Le projet porté par le GE répond-il aux attentes de ses membres ? Cela est-il vrai pour l'ensemble de l'organisation (au-delà de la/des personne(s) référente(s)) ? • Quels outils développés dans le cadre du GE sont utilisés par les membres ? Comment sont-ils utilisés ou transmis ? Quel est leur niveau d'accessibilité? <p>Questions secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les changements observables auprès des "bénéficiaires" indirects du projet ? Quel est la plus value du GE dans ces changements ? • Quels sont les changements observables issus des échanges <u>entre</u> les organisations membres ? • Le GE a-t-il permis de faire émerger au sein des organisations membres d'autres sujets que l'AFDE (genre, approche communautaire, etc) ? 	<p>En matière d'analyse de changement, il est convenu de prioriser l'évaluation des changements au niveau des membres du GE dans un premier temps.</p> <p>L'accès aux partenaires opérationnels des membres ou autres organisations de solidarité internationale peut s'avérer plus complexe.</p> <p>Il est donc défini de se concentrer en priorité sur les changements observés au sein des membres.</p>
<p>Sur les relations avec les partenaires du GE et autres</p>	<p>Questions prioritaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment s'inscrit le GE dans les lignes stratégiques communes des acteurs et actrices de la solidarité internationale (plateformes et collectifs ONG, société civile 	<p>L'évaluation se focalise sur une analyse stratégique du GE auprès de ses</p>

acteurs-trices externes	<p>comme décideurs publics) dans le contexte actuel ? Quelles sont les leçons apprises ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comment le GE est-il perçu dans l'écosystème plus large auquel il appartient ? <p>Questions secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'évaluation du projet du Groupe Enfance permet-elle de confirmer la légitimité et l'efficacité du collectif pour porter le sujet des DE et de l'AFDE et infléchir véritablement sur les pratiques des ONG non membres de l'autre, et faire évoluer les politiques publiques ? ● Le Groupe Enfance travaille-t-il positivement et efficacement en articulation et en co-construction avec les autres acteurs et actrices de la SI ? Quelles complémentarités ? Points forts ? Points faibles ? ● Comment le GE communique-t-il avec ses partenaires ou cibles externes et au-delà ? Comment rend-il visible l'action de ses membres ? 	<p>partenaires.</p> <p>Les notions d'efficacité du collectif auprès des autres partenaires ne pourront être approfondies ici. En lien avec les notions de changements auprès des autres acteurs, cette cible ne sera pas prioritaire.</p>
Sur le fonctionnement du GE	<ul style="list-style-type: none"> ● Comment le GE poursuit-il sa structuration et s'adapte à l'évolution du contexte pour construire sa nouvelle stratégie ? ● Quelles sont les pratiques à améliorer pour renforcer la structuration du GE et sa légitimité à porter l'AFDE ? ● Dans quelle mesure le GE est-il parvenu à renforcer son organisation interne (notamment pour répondre aux enjeux d'implication des membres) et à envisager les conditions de sa pérennité ? ● Quelles sont les limites du GE ? Comment est-il envisagé de les dépasser ? ● Les processus et outils de suivi-évaluation du GE sont-ils pertinents, adaptés et accessibles pour contribuer à la démarche d'apprentissage du GE ? 	<p>En lien étroit avec les leviers et les obstacles de changement, l'évolution du fonctionnement du GE et son adéquation avec la réponse aux attentes sera un des axes prioritaires de l'évaluation.</p>

- **Questionnement prospectif**

Outre les questions évaluatives précitées, l'analyse nous amènera à tenter de répondre à plusieurs interrogations prospectives sur l'avenir du projet porté par le Groupe enfance pour ses membres.

Identité du Groupe Enfance

- Quelles orientations principales dans les années à venir ? Réseau d'apprentissage, d'expertise, de plaidoyer ?
- Quelles implications opérationnelles ?

Gouvernance / organisation du collectif

- Faut-il faire évoluer les modalités de gouvernance et d'animation du GE pour assurer sa pérennité ?
- Comment accompagner le « membership » et son évolution ? Quelle place et quel rôle de chaque membre ?

- Comment renforcer le sentiment d'appartenance et l'appropriation du GE par ses membres, leurs équipes et leurs partenaires ?

Modes opératoires

- Faut-il revoir les activités ou thématiques par rapport aux besoins individuels des membres, aux besoins de structuration du GE et aux priorités politiques et institutionnelles nationales et internationales
- Comment aller plus loin dans l'opérationnalisation de l'AFDE chez les organisations membres ?
- Quelles adaptations apporter aux activités du GE (extension /réduction/ajouts) ?
- Comment mieux articuler le lien entre le GE et le terrain ? Faut-il faire évoluer les modalités de diffusion des apprentissages et autres outils du GE ? Développer des actions qui les intègrent davantage ?
- Comment favoriser la visibilité du GE et de ses membres de manière partagée et équitable ?
- Quels types d'outils co-produits développés par la suite ? Sur quels sujets prioritaires?
- Quelles perspectives d'articulation avec les autres acteurs et actrices de la solidarité internationale (plateformes et collectifs ONG, société civile comme décideurs publics) en France et à l'international ?

II.4. Outils de collecte

L'enjeu est d'objectiver l'information à partir d'instruments de collecte différents, d'acteurs et actrices ayant des rôles et postures différenciées pour obtenir des constats évaluatifs robustes et des recommandations pouvant alimenter la prochaine phase du projet que le GE porte.

Nous mobilisons ainsi une palette diverse d'outils pour collecter et analyser les contributions du GE aux changements, en se focalisant sur les organisations membres du GE. Il s'agit notamment des outils suivants :

- **Analyse documentaire en continu** ;
- **Questionnaires** : un premier questionnaire a été déployé auprès des membres dans le cadre de la pré-identification des domaines de changement. Par la suite, en fonction des besoins, un deuxième questionnaire pourra être envisagé s'il s'avérait pertinent de compléter les informations ou de les croiser avec des données plus quantitatives.
- **Entretiens individuels et collectifs semi-directifs** en particulier des membres du GE mais également de quelques partenaires clés ;
- **Ateliers collectifs** dans le but d'aboutir à une vision partagée de la pertinence et des apports éventuels du GE ainsi que des modifications à apporter. (Présentiel et/ou à distance - à mettre en débat selon les temps d'ateliers pour analyser des avantages et inconvénients en termes de participation avec le COPIL)
- **Réunions régulières en Copil** pour valider *in itinere* le processus évaluatif et les constats.

Les outils plus précis de collecte (grilles d'entretiens et d'observation, outils d'auto-évaluation, déroulés des ateliers collectifs) seront développés progressivement une fois la note de cadrage validée par le COPIL et le DSE co-construit et ce, avant les premiers exercices de collecte.

II.5. Rôles et Responsabilités

- **Présentation des consultant-e-s**

L'équipe de consultance proposée est composée de trois personnes :

- **Geoffrey GUIMBERTEAU**, sera le chef de mission de cette évaluation et l'interlocuteur direct de la coordinatrice du GE et du F3E.
- **Vanessa GAUTIER**, sera plus particulièrement en charge de la partie "évaluation" de l'étude.
- **Valérie DARNAUDET**, viendra en support sur l'ensemble du processus, et assurera la qualité des livrables.

- **Répartition des rôles dans l'équipe d'évaluation**

Cette répartition initiale est amenée à évoluer et à être adaptée dans le temps sur la base d'un dialogue étroit entre le Groupe enfance et l'équipe d'évaluation et au sein de l'équipe d'évaluation.

Geoffrey Guimberteau	Vanessa Gautier	Valérie Darnaudet
GLOBAL		
Coordination de l'étude	Présence réunions Copil #1 #2, #3, #4	Support expertise méthodologique
Coordination de l'équipe de consultance	Point focal partie évaluation	Contrôle qualité livrables
Lien avec le point focal du Groupe Enfance		Présence réunions Copil #1 et #5
Présence à toutes les réunions Copil		
Point focal AOC		
ACTIVITÉS		
Revue documentaire	Revue documentaire	Revue documentaire
Entretiens de cadrage	Entretiens de cadrage	
Elaboration et analyse du questionnaire		Support questionnaire
Accompagnement à la collecte	Accompagnement à la collecte	Accompagnement à la collecte
Entretiens membres	Entretiens membres	Entretiens membres
	Entretiens complémentaires	Entretiens complémentaires
Analyse et systématisation des données	Analyse et systématisation des données	Analyse et systématisation des données
PRODUCTION		
	Rédaction Note de cadrage	Support note de cadrage
Co-rédaction DSE	Co-rédaction DSE	Contrôle qualité DSE
	Outils de collecte	Support outils de collecte
Co-rédaction rapport d'évaluation	Co-rédaction rapport d'évaluation	Support et contrôle qualité rapport d'évaluation
	Support rédaction de la synthèse	Rédaction de la synthèse
FACILITATION		
Copil #1 #2, #5	Copil #3 #4	
Atelier collectif DSE	Atelier collectif DSE	
Atelier collectif présentation DSE	Atelier collectif présentation DSE	
Atelier "vision et axes de changement"	Atelier "vision et axes de changement"	
Restitution provisoire membres du GE	Restitution provisoire membres du GE	
	Restitution élargie	Restitution élargie

III.6. Livrables

Livrables étape 1 (novembre 2023 - janvier 2024):

- Note de cadrage
- Référentiel commun SE orienté changements dans sa version "Test"

Livrable étape 2 (janvier - avril 2024):

- Rapport provisoire d'évaluation

Livrable étape 3 (avril - juin 2024):

- Rapport provisoire (partie prospective)

Livrable étape 3 (juin - juillet 2024):

- Rapport final complet et sa synthèse

ANNEXES

Annexe 1 : Liste entretiens de cadrage

Date/ type d'entretien	Organisation	Prénom NOM
Entretien collectif 1 (8/11/2023)	Yara LNC	Marie MITTERRAND
	Un enfant par la main	Chloé BAURY
	Asmae	Christian BLANCHARD
Entretien collectif 2 (9/11/2023)	Chaîne de l'espoir	Sophie ROLLIN
	Plan International	Laura AUDOUARD
Entretien individuel 1 (10/11/2023)	Partage	Yolaine GUERIF
Entretien individuel 2 (10/11/2023)	Action éducation	Vanessa MARTIN

Questionnaire

Introduction questionnaire changement Groupe Enfance et AFDE

Chèr.e.s membres du Groupe Enfance (GE), la nouvelle phase du projet « pour une meilleure contribution à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international » du Groupe Enfance, portée par la Coordination Humanitaire et Développement ayant débuté, une évaluation finale est requise par l'AFD. Cette évaluation n'est pas perçue par le Groupe Enfance comme une contrainte mais, au contraire, comme une opportunité pour le collectif. En effet, à travers ce processus, le GE souhaite mieux **mesurer et analyser les changements de pratiques** auxquels il contribue - en particulier auprès de ses membres - via la **mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation orienté changement** ainsi **qu'évaluer l'efficacité de ses actions et engager une réflexion sur son évolution**.

Les attentes et objectifs de cette étude s'inscrivent dans deux dimensions, rétrospective et prospective et dans une dynamique participative, de co-construction. Ainsi afin de préparer la phase rétrospective, il est envisagé de **co-construire des outils de mesure du changement** permettant d'apprécier les changements induits par le Groupe Enfance sur ses membres tant en termes de capacités opérationnelles des équipes siège (salariables et/ou bénévoles) et des partenaires/bureaux locaux que de prise en compte de l'approche fondée sur les droits de l'enfant (AFDE) et mesurer la contribution du Groupe Enfance dans ces changements. Ces outils seront utilisés dans le cadre de l'évaluation finale et seront proposés au Groupe Enfance en vue de mesurer sur le long terme les changements auxquels il participe.

Afin d'identifier les changements déjà observés et ceux désirés, qui seront retravaillés au cours d'un atelier présentiel à Paris le 1er décembre 2023, nous vous soumettons un court questionnaire qui nous permettra d'appréhender les premiers changements observés et souhaités auxquels peut participer le GE auprès des membres sur la prise en compte de l'AFDE. Même si vos noms, prénoms et nom de l'organisation sont demandés (qui seront des données pour l'équipe d'évaluation), l'anonymat des réponses sera respecté dans le cadre de cette évaluation.

Une seule réponse pour chaque organisation est nécessaire. Les réponses apportées peuvent être individuelles ou le fruit d'une consultation en interne auprès de vos équipes, ou des personnes les plus actives au sein du GE. Afin d'analyser vos réponses et en faire une restitution au cours de l'atelier du 1^{er} décembre à Paris, des réponses **pour le 22 novembre** seraient idéales. Que vous participiez ou non à l'atelier le 1^{er} décembre, vous pouvez répondre à ce questionnaire afin que votre perception soit prise en considération.

Pour toutes informations complémentaires ou problème de questionnaire, n'hésitez pas à contacter les consultant-e-s en charge aux deux adresses suivantes : geoffreyguimberteau@gmail.com et vanessa.gautier@gmail.com

Merci pour votre temps,

L'équipe d'évaluation

Valérie Darnaudet, Vanessa Gautier et Geoffrey Guimberteau

0. Profil des personnes répondant.e.s

01. Nom
02. Prénom
03. Courriel
04. Organisation
05. Poste au sein de l'organisation
06. Salarié.e / bénévole / autres

A/ À votre avis, quels sont les changements auxquels le Groupe Enfance a contribué en ce qui concerne l'intégration des droits de l'enfant et de l'approche fondée sur les droits de l'enfant?

A1. EN INTERNE (au sein de votre organisation, que ça soit en termes opérationnels, structurels, organisationnels, stratégiques ...) : 3 Minimums– 5 Maximums. Expliquez succinctement à quoi vous associez concrètement ces changements.

A2. SUR LE TERRAIN (exemples: bureaux terrain, partenaires terrain, organisations locales de la société civile ...) : 3 Minimums– 5 Maximums. Expliquez succinctement à quoi associez-vous concrètement ces changements.

A3. EN EXTERNE (exemples: plateformes, collectifs ONG, société civile, décideurs publics décideurs politiques ...) : Nombre de changements à renseigner au choix

B/ En intégrant le Groupe Enfance, quelles étaient vos attentes de changements en termes d'approche fondée sur les droits de l'enfant?

B1. EN INTERNE (au sein de votre organisation, que ça soit en termes opérationnels, structurels, organisationnels, stratégiques ... ou stratégiques) : 3 Minimums– 5 Maximums. Expliquez succinctement à quoi vous associez concrètement ces changements.

B2. SUR LE TERRAIN (exemples: bureaux terrain, partenaires terrain, organisations locales de la société civile ...) : 3 Minimums– 5 Maximums. Expliquez succinctement à quoi vous associez concrètement ces changements.

B3. EN EXTERNE (exemples: plateformes, collectifs ONG, société civile, décideurs publics décideurs politiques ...) : Nombre de changements à renseigner au choix

C/ A votre avis, quels sont les grands atouts du GE pour favoriser la prise en compte de l'approche fondée sur les droits de l'enfant?

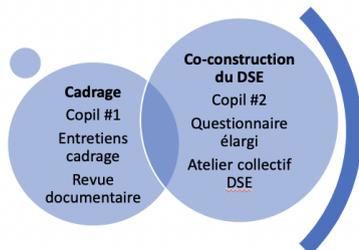
D/ A votre avis, quelles sont les faiblesses du GE qui viendraient freiner les possibilités de prise en compte de l'approche fondée sur les droits de l'enfant?

E/ Commentaires libres

Annexe 2 : Méthodologie détaillée

Comme indiqué dans la présentation de la méthodologie globale, nous suggérons de découper l'étude en 4 phases, comme suit :

ETAPE 1 : Cadrage et référentiel commun de SE orienté changement (ou DSE)



Étape 1: cadrage et DSE

Note de cadrage
DSE version « test »

Objectifs : Cadrer la mission et co-construire le référentiel commun de SE orienté changement

Par rapport à des exercices classiques d'évaluation, nous proposons une phase de cadrage plus longue qui intègre la co-construction d'un référentiel de suivi et d'évaluation et qui prend en compte en amont les apports des membres du GE, dans leur diversité.

Cette étape recouvre 2 activités centrales : le cadrage, et la co-construction d'un dispositif de suivi-évaluation.

1) Cadrage

- **Copil #1 : réunion de lancement**

Une réunion de lancement avec les membres du COPIL a été organisée en début d'étude pour la mise en place et le lancement de l'évaluation.

- **Revue documentaire**

Une première revue documentaire a été réalisée sur la base des documents partagés par la coordinatrice du GE. Cette revue documentaire se poursuivra tout au long de l'évaluation, au fur et à mesure des besoins et de l'identification de la pertinence de nouveaux documents.

- **Entretiens individuels de cadrage**

4 entretiens individuels et collectifs ont été réalisés auprès de 7 représentant-e-s d'organisations membres du GE.

Livrable étape 1 cadrage :

- Note de cadrage

1) Co-construction d'un référentiel de suivi-évaluation orienté changement

- **Consultations ascendantes et analyse d'un questionnaire en ligne**

Le principal objectif du questionnaire est d'éviter de partir d'une feuille blanche au moment des ateliers collectifs. Il permet de collecter des changements perçus ou visés et non atteints, les conditions qui les ont permis ou favorisés. Avec les informations collectées les consultant.e.s pourront dresser un premier tableau des changements perçus (rétrospectif), mais aussi les changements que les membres, et autres partenaires, souhaiteraient voir se produire (prospectif). Ces premiers résultats, issus de consultations ascendantes, faciliteront une première base de discussion avec les membres du GE afin de définir les axes de changements à suivre et à mesurer à travers le référentiel SE orienté changement et de l'alimenter pour la phase évaluative. Le périmètre de ce questionnaire a été validé par la coordinatrice et est en cours de diffusion.

- **Copil #2 : cadrage et préparation de l'atelier collectif : Référentiel commun SE orienté changement**

Ce second Copil permettra de présenter la note de cadrage et de préparer le futur atelier collectif avec les membres du GE. L'équipe de consultant.e.s en charge proposera un déroulé pour cet atelier et des outils d'animations participatifs et d'intelligence collective.

- **Atelier collectif référentiel commun de SE orienté changement**

Cet atelier aura pour finalité de restituer aux membres du GE les premiers axes de changements observés et des premières conclusions issues de la revue documentaire et de l'analyse des questionnaires. S'engagera ainsi des réflexions en sous-groupes de travail pour reformuler, hiérarchiser et valider les différents axes de changements, et identifier les éventuels leviers et obstacles. La « fleur du changement » (revisitée) pourrait être un outil mobilisé dans l'animation de cet atelier afin de faciliter la visualisation des changements et rendre plus accessible la compréhension de l'exercice. Une fois les changements actés, les consultant.e.s avec les participant.e.s définiront les différents marqueurs de changements qui viendront mesurer l'avancée des changements. Il s'agira, si possible et en fonction du temps imparti, d'y associer les outils de SE existants du GE et d'identifier les outils manquants. L'objectif sera d'avoir conçu collectivement à l'issue de l'atelier un référentiel commun de SE orienté changements sous forme visuelle (qui répondra aux éléments clés du DSE : qui ? quand ? quoi ? comment ?) et sur lequel l'évaluation (étape 2) pourra s'appuyer.

- **Formalisation du référentiel SE orienté changement sous forme d'outil**

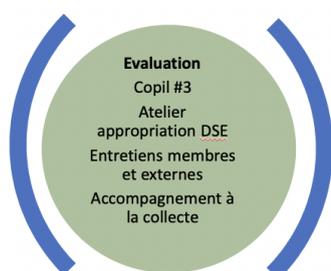
Sur la base du schéma co-produit lors de l'atelier, un format de référentiel commun SE changements sera produit par l'équipe d'évaluation. Il pourrait notamment intégrer :

- Un état des lieux sur l'existant en matière de suivi-évaluation ;
- Le référentiel des changements et les questions évaluatives associées ;
- Le descriptif des outils à mobiliser pour y répondre.

Livrable étape 1 Référentiel :

☑ Référentiel commun SE orienté changements dans sa version "Test"

ETAPE 2 : Evaluation



Objectifs : Expérimenter le référentiel commun SE orienté changement via l'évaluation et apprendre de l'action du Groupe Enfance en vue de l'améliorer

- **Copil #3 et validation du référentiel SE**

Le référentiel sera soumis au COPIL pour commentaires et ajusté avant de démarrer l'évaluation. Suite au COPIL, le format du référentiel sera ajusté pour pouvoir être « prêt à l'emploi » dans le cadre de l'évaluation. Les outils de collecte existants devront s'intégrer et/ou être adaptés pour une collecte qui puisse être utile à l'exercice évaluatif. Le référentiel sera ensuite présenté à l'ensemble du GE à travers un atelier ou un Webinaire en vue de son appropriation et de sa mise en œuvre dans le cadre de l'exercice évaluatif accompagné.

- **Entretiens individuels et collecte de données**

La collecte de données pour l'évaluation se basera sur le plan d'action collectif intégré au référentiel de SE orienté changement. L'équipe de consultant.e.s réalisera des entretiens individuels de chaque membre du GE afin de compléter le format de suivi-évaluation orienté changement pour leur organisation. Par ailleurs, pour certains marqueurs de changements, qui ne pourront être renseignés que par une seule personne au cours de l'entretien, les membres du GE devront compléter le référentiel à posteriori afin d'essayer d'avoir une vision globale des différents marqueurs de changement des différents axes. Une vision globale permettra aux consultant.e.s de croiser les informations entre membres et d'avancer des conclusions communes. L'équipe d'évaluation sera en soutien des personnes concernées par cet exercice, en particulier l'équipe opérationnelle du GE. Un appui à distance pourra être mis en place. Les entretiens auprès de chaque membre abordera également l'autre versant de la partie évaluative, concernant l'évolution des pratiques des membres du GE ainsi que l'analyse des forces et faiblesses du Groupe Enfance, de son développement et de sa structuration.

- **Entretiens complémentaires**

Des entretiens "miroir" pourront être menés afin d'explorer les points aveugles du périmètre d'action du Groupe Enfance. Il s'agira de nourrir l'évaluation de regards externes, qui permettront d'alimenter la réflexion sur la place du Groupe Enfance dans son écosystème (partenaires, réseaux proches, décideurs publics...) et apporter un regard croisé à différents marqueurs de changements.

- **Auto-évaluation**

Afin d'approfondir les chaînes de changements au sein des organisations concernant l'AFDE et de collecter des perceptions et points de vues auprès des équipes, notamment opérationnelles, de chaque organisation, un outil simple d'auto-évaluation sera élaboré et transmis aux référents de chaque organisation. L'outil se vaudra simple et rapide d'utilisation. Un temps sera dédié à la formation des référents à son utilisation (fiche pratique, tuto vidéo ou webinar).

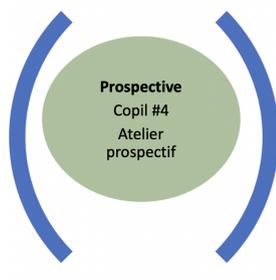
- **Analyse et rapport provisoire - Partie évaluation**

L'équipe d'évaluation analysera l'ensemble des données collectées et en tirera les premières conclusions en termes des changements amorcés ou stagnants ainsi que des apprentissages. Le rapport d'évaluation sera structuré autour des principaux changements visés et des questions évaluatives pré-définies. Il précisera la méthodologie employée et ses limites. Il contiendra des éléments graphiques et des extraits d'entretien (anonymisés). Enfin, il proposera des conclusions provisoires et des premières pistes de recommandations à creuser à l'étape suivante. La version avancée de l'outil du référentiel de SE orienté changement sera intégrée.

Livrable étape 2 :

- Rapport provisoire d'évaluation

ETAPE 3 : Prospective



Objectifs : Elaborer une vision collective et des chemins de changement pour le Groupe Enfance

- **Copil #4 : point d'étape évaluation et préparation de l'Atelier prospectif**

Le rapport provisoire (partie évaluative ou rétrospective) sera présenté aux membres du Copil pour mettre en débat et approfondir les conclusions provisoires et préparer l'atelier collectif prospectif.

- **Atelier collectif prospectif « Vision et chemins de changement »**

Il est proposé d'organiser un atelier collectif « vision et chemin de changements » pour fédérer le GE autour d'une vision de long terme (à 10 ans) et construire collectivement des chemins de changement à développer, en interne et en externe, à moyen terme.

L'équipe d'évaluation recommande de scinder cette atelier en 2 temps distincts :

- Un 1^{er} temps centré sur l'appropriation collective et l'analyse des résultats et conclusions de l'évaluation (pour que le travail prospectif puisse se baser sur une lecture partagée des éléments de contextes et des visions exprimées par les membres du GE au cours des entretiens de l'étape 2.)
- Un 2^{ème} temps prospectif centré sur la définition de la vision collective à long terme et des chemins de changement à moyen terme.

Cet atelier pourrait être centré sur les 3 piliers d'activités (échanges de pratiques, plaidoyer et communication). Cette organisation pourrait cependant être amenée à évoluer selon les conclusions.

Au vue des contraintes de chaque membre et des difficultés concernant la disponibilité des membres sur une durée prolongée, il est suggéré d'organiser 2 ateliers différenciés de 3h (maximum) chacun. Il est ici considéré que pour chacun des ateliers l'ensemble des membres ne sera pas nécessairement présent. Cette configuration permettrait tout de même aux membres de participer à au moins un atelier sur les deux. Les modalités des ateliers (présentiel/distanciel ou mixte) doivent être étudiées avec le COPIL afin de définir la meilleure option.

- **Rapport provisoire partie prospective**

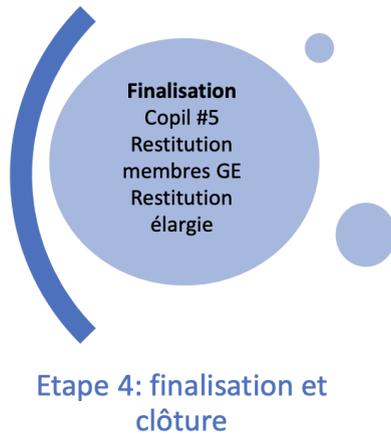
L'atelier « vision et chemins de changement » donnera lieu à la création d'un schéma représentant la vision positive collective de long terme avec plusieurs chemins de changement sur lesquels les actions futures du GE pourront s'appuyer. Ces éléments seront intégrés au rapport final.

Aussi, les principaux éléments d'apprentissage et autres recommandations prospectives à la fois stratégiques et opérationnelles mais également méthodologiques de l'équipe d'évaluation viendront compléter le rapport.

Livrable étape 3 :

- Rapport provisoire (partie prospective)

ETAPE 4 : Finalisation et clôture



Objectifs : Finaliser, s'approprier et partager le rapport complet d'évaluation; tirer les enseignements de l'étude.

- **Copil #5 : présentation du rapport provisoire**

Le rapport complet (intégrant le référentiel de SE orienté changement I, l'évaluation et les éléments prospectifs) sera présenté lors d'une réunion avec le comité de pilotage qui travaillera en particulier à la hiérarchisation des recommandations à prendre en compte à court et moyen terme dans la phase 3 du projet porté par le GE. Les derniers ajustements pourront être intégrés à la suite du COPIL.

- **Restitution aux membres du GE**

Le rapport complet donnera également lieu à une restitution auprès des membres du GE pour favoriser son appropriation. La durée et le format de cette restitution doivent être étudiés avec le COPIL.

- **Restitution élargie**

Une restitution élargie à distance, qui mobilisera un public divers dans le secteur de la solidarité internationale sera organisée (partenaires, bailleurs, collectifs similaires, etc.). Il s'agira ainsi de partager la démarche et les résultats de l'évaluation et de valoriser les éléments prospectifs développés par le GE.

Livrable étape 3 :

- Rapport final complet et sa synthèse