



Avec le soutien de  AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT



Evaluer • Echanger • Eclairer

EVALUATION FINALE DU PROJET

« GROUPE ENFANCE : POUR UNE MEILLEURE
CONTRIBUTION DE LA FRANCE A L'EFFECTIVITE
DES DROITS DE L'ENFANT A L'INTERNATIONAL

»

RAPPORT FINAL

22 OCTOBRE 2021

CORINNE MATRAS & SARA GUILLET

corinne.matras@yahoo.fr

saraguillet@free.fr

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| ACRONYMES | 3 |
| Synthèse | 4 |
| Mandat de l'évaluation | 13 |
| Objet de l'évaluation..... | 13 |
| Interprétation des attentes..... | 13 |
| Méthodologie..... | 14 |
| Forces et limites de l'évaluation | 16 |
| Evaluation du projet | 16 |
| Pertinence & cohérence | 16 |
| Effectivité & efficacité..... | 23 |
| Efficience..... | 31 |
| Impact | 41 |
| Durabilité..... | 43 |
| Analyse swot | 47 |
| Conclusions & recommandations | 49 |
| Annexe 1 Liste des personnes contactées | 55 |
| Annexe 2 Bibliographie | 56 |
| Annexe 3 Questionnaire en ligne | 58 |
| Annexe 4 Données prospectives | 67 |

***Ce rapport est un document interne établi à la demande du Groupe Enfance
avec un cofinancement et l'appui technique du F3E***

*Les auteures tiennent ici à remercier sincèrement l'ensemble des interlocuteur.trice.s
contacté.e.s pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions.*

*Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs auteures et ne constituent pas
une position officielle. La décision de diffuser le rapport relève de la responsabilité du Groupe Enfance.*

ACRONYMES

| | |
|----------|--|
| AADH | Alliance des avocats pour les droits de l'Homme |
| ABDE | Approche basée sur les droits de l'enfant |
| AEDE | Agir ensemble pour les droits de l'enfant |
| AFD | Agence française de développement |
| APD | Aide publique au développement |
| Asmae | Association sœur Emmanuelle |
| Cese | Conseil économique, social et environnemental |
| CFI | Canal France international |
| CHD | Coordination humanitaire et de développement |
| CSud | Coordination Sud |
| CIDE | Convention internationale des droits de l'enfant |
| CDE | Comité des droits de l'enfant |
| Copil | Comité de pilotage |
| DCAA | Dynamique de la Convention aux actes |
| DE | Droits de l'enfant |
| ECSI | Education à la citoyenneté et la solidarité internationale |
| ETP | Equivalent temps plein |
| GE | Groupe enfance |
| HLPF | Forum politique de haut niveau (<i>High-level Political Forum</i>) |
| LOPDSLIM | 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'intention ONG (AFD) |
| ODD | Objectifs du développement durable |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| OS | Objectif spécifique |
| PDH | Plateforme Droits de l'Homme |
| SOSVE | SOS Villages d'enfant |
| Unicef | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |

SYNTHESE

Le projet « Groupe Enfance : pour une meilleure contribution de la France à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international » a débuté en janvier 2019 et se conclura en décembre 2021. Son budget s'élève à 435 847 euros dont 57 % sont cofinancés par l'Agence française de développement (AFD). Le Groupe Enfance est composé de 19 organisations et le projet est porté auprès de l'AFD par SOS Villages d'Enfants France (SOSVE), qui constitue l'organisation « cheffe de file » au sein du GE. Le projet est piloté par un Comité de pilotage qui réunit deux membres de droit (la Coordination humanitaire et développement (CHD) et SOS Villages d'Enfants France) et les organisations référentes des quatre groupes de travail mis en place par le GE sur l'échange de pratiques, le plaidoyer, la communication et le suivi-évaluation.

L'objectif global du projet vise 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 décline en **deux objectifs spécifiques (OS)** auxquels sont associées des modalités d'intervention spécifiques : le premier OS vise à une meilleure prise en compte des DE par les ONG françaises et les autres acteurs opérationnels du développement et de l'action humanitaire dans leurs actions internationales. Cela passe d'une part, par des formations, des réunions d'échanges de pratiques, l'élaboration de critères de qualité pour la conception et l'évaluation de projet de développement ou d'aide humanitaire tenant compte des DE ou encore le relais d'informations sur les DE ; d'autre part, dans une visée de sensibilisation, par une plus grande présence et visibilité du GE dans les groupes de travail des plateformes ou les diverses consultations de la société civile ou des pouvoirs publics, les colloques et revues spécialisées ou auprès de jeunes professionnels. Le second OS s'attache à renforcer l'influence du GE sur les décideurs de la politique de développement et de la politique humanitaire de la France pour une meilleure effectivité des droits de l'enfant et le respect de engagements pris au travers de la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) et des Objectifs de développement durable (ODD). Pour ce faire, le GE élabore des notes de positionnement, des documents d'expertise, des fiches thématiques et développe une stratégie d'influence des pouvoirs publics. Il mobilise par ailleurs les parlementaires sur les droits de l'enfant et s'attache à renforcer une meilleure revue par la France de son action en faveur des droits de l'enfant à l'international dans le cadre de son rapport périodique au Comité des droits de l'enfant. Enfin, de manière transversale, le GE vise à mieux informer pour mieux mobiliser les acteurs de la solidarité internationale et le grand public.

Les attentes concernant cette évaluation, pour la mise en œuvre de laquelle le GE a reçu un cofinancement et un appui technique du F3E, étaient multiples :

- Le travail visait à tirer des leçons de ce projet triennal en vue d'enrichir la réflexion du Groupe Enfance sur la poursuite et/ou l'évolution de ses interventions. Il s'agissait, *in fine*, d'analyser la plus-value du GE pour ses membres et pour la prise en compte des droits de l'enfant par les acteurs du développement et de l'action humanitaire et par les institutions françaises.
- L'évaluation devait par ailleurs permettre de valider des postulats fondateurs du projet du GE qui concernent les attentes et besoins de ses ONG membres, le degré de prise en compte des droits de l'enfant et l'opportunité de se saisir de la date de la Journée internationale des droits de l'enfant pour faire mieux valoir ces derniers.
- Elle devait également identifier le niveau de prise en compte de la question du genre par le GE et l'opportunité d'inclure davantage la participation des enfants et des jeunes dans ses actions. Il est à noter que les questions environnementales n'ont pas fait l'objet d'un point d'attention dans les termes de référence de l'évaluation.
- Enfin, elle devait également permettre au Groupe Enfance de remplir son devoir de redevabilité à l'égard de ses organisations membres et de ses bailleurs de fonds.

S'agissant de la **méthodologie** de l'évaluation, les consultantes se sont appuyées sur des entretiens semi-directifs menés – à distance en raison de la pandémie de Covid 19 – auprès d'une quarantaine d'interlocuteurs (des membres du GE, des représentants des pouvoirs publics, des parlementaires, des

membres d'ONG ou de collectifs), sur une analyse documentaire et sur les réponses à un questionnaire en ligne adressé à 80 membres du GE. L'évaluation s'est déroulée d'avril à octobre 2021 avec un point d'étape début juin pour présenter des conclusions et recommandations provisoires afin d'apporter un éclairage au GE pour la préparation d'une réponse au nouvel appel à propositions de l'AFD. Le rapport provisoire a été soumis en septembre et le rapport final en octobre 2021.

Le **jugement évaluatif**, présenté ci-dessous de manière synthétique, suit la structure de la matrice validée lors de la phase de cadrage. Les consultantes ont également communiqué au GE un certain nombre de données prospectives issues de leur enquête en ligne, qui ne relèvent pas directement de l'évaluation (elles sont présentées en annexe 4 du rapport) mais qui visent à alimenter sa réflexion pour un futur projet.

Pertinence

| Le projet est largement pertinent

- Les postulats à l'origine de l'action sont tous validés : 1/ les ONG membres du GE confirment que leurs connaissances des droits de l'enfant méritaient d'être améliorées et/ou approfondies et beaucoup d'entre elles reconnaissent avoir découvert grâce au projet ce qu'était l'approche basée sur les droits de l'enfant (ABDE). 2/ Les ONG membres souhaitent effectivement enrichir leurs connaissances et faire évoluer positivement leurs pratiques en travaillant ensemble. La volonté d'un travail en commun et d'échanger sur les pratiques constitue indéniablement un des fondements de l'engagement des ONG membres du GE. Le nombre croissant d'ONG du secteur ayant souhaité adhérer au GE durant la période de mise en œuvre du projet témoigne également de l'intérêt porté à un travail commun. 3/ Les droits de l'enfant ne sont pas suffisamment pris en compte dans la solidarité internationale, en particulier par les décideur.euse.s public.que.s. Ce constat est validé tant par les membres du GE que par les institutionnel.le.s interrogé.e.s lors de l'évaluation. Ces dernier.ère.s confirment que leur approche des droits de l'enfant n'est pas structurée. Les enfants sont d'importants bénéficiaires de l'aide publique au développement au travers de diverses priorités thématiques (santé, éducation, justice, ...) mais non en tant que public prioritaire. 4/ L'ensemble des ONG membres du GE souhaitent effectivement développer un plaidoyer commun fort, que ce soit pour accroître le poids de leur propre plaidoyer, soit pour investir ce qui constitue un nouveau champ d'activité pour elles.

- La gouvernance du GE permet d'instaurer un climat de confiance. Les modalités visent à associer l'ensemble des membres aux processus de décision, quelles que soient la taille et l'ancienneté de leur organisation au sein du GE et ceci est apprécié des membres.

- L'organisation du GE vise à enclencher et maintenir une dynamique : la constitution de groupes de travail, le rôle clef du comité de pilotage et le travail important de la coordination et de l'organisation cheffe de file du projet sont pertinents pour assurer la mise en œuvre des activités.

- Néanmoins, la mise en œuvre du projet du GE nécessite un fort engagement de ses membres et il ne prend que partiellement en compte leurs contraintes propres, notamment la charge de travail liée à leurs projets respectifs.

- S'agissant des ONG qui ne sont pas membres du GE, elles marquent un intérêt pour la démarche entreprise mais le besoin de renforcement de leurs capacités en matière de droits de l'enfant et d'approche par les droits de l'enfant est encore peu ressenti.

- Au niveau du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et de l'AFD, l'approche du GE est largement appréciée. Il y a un clair intérêt pour la démarche proactive du GE et pour les sujets qu'il porte. Du côté du MEAE, quelques interrogations sont cependant soulevées car, d'une part, le ministère est à la fois partenaire et cible du projet (actions de plaidoyer en faveur des DE et de l'ABDE), d'autre part, en raison du recours à des consultances externes pour produire certains documents d'expertise.

Cohérence

| Le projet est cohérent, hormis s'agissant de la sensibilisation du grand public

- Les objectifs du projet sont cohérents et complémentaires. La chaîne de résultats est bien articulée autour de deux objectifs, l'un ambitionnant une meilleure prise en compte des DE par les ONG et les acteurs du développement et de l'action humanitaire, l'autre visant à influencer les décideurs pour l'application de ces droits. Les activités envisagées pour atteindre ces résultats sont bien conçues, cohérentes avec les objectifs.
- La cohérence et la complémentarité avec les interventions des membres du GE sont également bonnes. Le projet apporte un appui, un complément aux activités propres et une ouverture. Ainsi, les formations renforcent les connaissances en DE, en ABDE ou en plaidoyer. Les actions de plaidoyer apportent une réelle plus-value pour les membres qui n'ont pas les capacités de mener ce type d'intervention. Et les échanges de pratiques apportent un enrichissement réciproque.
- Des marges de progression existent cependant pour améliorer la complémentarité avec certains collectifs/plateformes. L'action est incontestablement complémentaire avec, par exemple, Coordination Sud (CSud) qui délègue la thématique des droits de l'enfant au GE, à charge pour les membres de ce dernier de les innover dans les instances de CSud. Le GE a également pu venir compléter le travail réalisé par le collectif Agir ensemble pour les droits de l'enfant (AEDE) sur la réponse de la France au Comité des droits de l'enfant, en incluant un volet international à leur rapport.
- A noter cependant le caractère un peu *ad hoc* de ces coopérations, faites d'opportunités bien exploitées mais qui ne sont pas nécessairement basées sur une stratégie commune. Ainsi, si des actions en coopération ont été menées avec la Coalition Éducation ou l'Unicef, d'autres synergies restent encore à explorer avec ces organisations.
- La sensibilisation du public a été pensée comme un axe transversal dans le projet du GE mais il peine à trouver sa place. Cette sensibilisation est importante dans la mesure où elle doit permettre d'appuyer les actions de plaidoyer, en donnant du poids au GE auprès des décideurs. Mais l'objectif occupe une place un peu flottante dans le cadre logique où elle est présentée comme un résultat sans un être rattaché à un objectif spécifique.

Effectivité

| L'effectivité des activités est tout à fait satisfaisante

- La plupart des activités prévues dans le projet a été mise en œuvre et cela est d'autant plus notable en regard des évolutions de contexte. Le GE a ainsi su faire face de façon remarquable aux contraintes liées au développement de la pandémie de Covid 19 ou aux évolutions du calendrier politique, en adaptant ou reportant au besoin certaines de ses activités.

Efficacité

| Le projet est efficace même si certains outils font encore défaut pour évaluer la performance à sa juste mesure

- L'efficacité est reconnue par les membres concernant les activités qui les ciblent directement. Leurs discours est particulièrement positif concernant les apports des formations (DE, ABDE, plaidoyer) et la qualité des outils produits.
- L'efficacité de l'action ressort nettement de l'évaluation mais, à l'issue de cette phase pilote, le GE n'a pas encore réunis les outils lui permettant de mesurer et valoriser les effets de ses actions et notamment les changements progressifs à l'œuvre : les indicateurs permettent essentiellement de vérifier quelles actions ont été menées à bien (effectivité) plutôt que de mesurer leurs effets et les changements apportés (efficacité) ; le suivi est limité sur la durée, par exemple sur le niveau de mise en œuvre des acquis suite aux formations dispensées ; des valeurs de référence font aussi souvent défaut pour permettre de mesurer concrètement le chemin parcouru.
- L'efficacité apparaît plus limitée pour l'heure s'agissant des actions visant les organisations non membres du GE. Cette première phase a néanmoins permis d'engager de multiples contacts et de diffuser des documents et

outils produits par le GE dans le cadre du projet. Leur suivi et accompagnement n'ont cependant pu encore être mis en place que de manière limitée.

- L'efficacité est avérée s'agissant des actions entreprises en direction des institutionnel.le.s. Un véritable travail de fond a été mené concernant la Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (LOPDSLIM) qui reprend plusieurs recommandations du GE et consacre notamment dans son article 1^{er} les droits de l'enfant. Un travail a également été engagé avec le MEAE sur la préparation du document d'orientation « Droits humains et développement » en faveur d'une politique de coopération au développement de la France fondée sur les droits humains. Son résultat apparaît un peu plus mitigé dans la mesure où le MEAE ne privilégie pas une approche des droits par public mais davantage par secteur d'intervention : le texte fait ainsi explicitement référence à la convention des droits de l'enfant comme un des cadres de référence, mais il ne prend pas en compte l'ABDE.

- Sur la question du renforcement de la redevabilité, les évolutions de contexte ont quelque peu entravé l'action du GE qui s'était essentiellement investi sur deux mécanismes de suivi des engagements : d'une part, le rapport de la France au Comité des droits de l'enfant ; d'autre part, le suivi de l'Agenda 2030 dans le cadre du Forum politique de haut niveau (FPHN). La pandémie de Covid et l'évolution du calendrier politique ont obligé le GE à adapter les modalités d'intervention initialement envisagées et les résultats ne se font pas encore sentir. Par ailleurs, le ciblage de certains acteurs n'est pas toujours apparu très pertinent, de l'avis même du GE : par exemple, le travail de plaidoyer auprès des parlementaires pour la réunion du Forum politique de Haut niveau visant à les mobiliser sur les droits de l'enfant dans le cadre des ODD, a eu des effets très limités.

- L'efficacité des interventions en matière de sensibilisation du grand public est difficile à mesurer en raison d'un manque d'indicateurs ou d'outil de suivi pertinents. Les objectifs (quelle mobilisation attendue du grand public ?), les moyens mobilisés (jugés insuffisants), tout comme les cibles (le grand public et les acteurs du développement qui constituent des cibles différentes avec des caractéristiques spécifiques qui ne peuvent donc être abordés de la même manière) suscitent des interrogations. La poursuite de la participation du GE à la Dynamique de la Convention aux Actes est également interrogée : si la manifestation organisée pour les 30 ans de la CIDE en 2019 a indéniablement donné une forte visibilité au GE, la mobilisation que la poursuite de l'action demande aujourd'hui demeure assez importante alors que des membres du GE y participent déjà à titre individuel.

Efficiences

| Le projet est globalement efficace et des marges de progression existent que le GE à commencé à explorer

- La gouvernance du GE est bien structurée et le système de gouvernance permet aux membres de s'impliquer à différents niveaux (comité de pilotage et/ou groupes de travail).

- Les relations de travail établies, amicales et professionnelles, favorisent l'apprentissage. L'ensemble des membres soulignent le plaisir qu'ils retirent à travailler ensemble, ce qui est notablement important dans le contexte de la pandémie qui limite les interactions.

- Le professionnalisme du GE est reconnu et l'ensemble des interlocuteurs (aussi bien au niveau de la société civile qu'au niveau institutionnel) soulignent la qualité des outils produits et des actions menées.

- Le budget du projet est bien maîtrisé et le GE a su l'adapter et réorienter l'utilisation de ses ressources pour faire face aux évolutions de contexte (sanitaire et politique). Cependant, les frais et la charge de travail de l'organisation cheffe de file, qui assure notamment le suivi financier, n'ont sans doute pas été suffisamment pris en compte dans l'élaboration du budget.

- Pour autant, le souci de transparence et la volonté d'une bonne appropriation du projet par les membres pèsent sur l'efficacité du projet : le nombre de réunions est important et le processus de validation des documents et des décisions visant à garantir cette transparence s'avère lourd. Par ailleurs, même si le contenu

des informations diffusées par le GE est jugé de qualité et exhaustif, le flux d'information apparaît difficile à absorber.

- Le projet est par ailleurs très ambitieux, au point que la charge de travail liée dépasse souvent les capacités des membres :

- en termes de disponibilité : les membres travaillent déjà à flux tendu au sein de leurs propres structures et la charge de travail du GE n'apparaît pas suffisamment anticipée ;

- en termes de compétences à mobiliser : cela concerne essentiellement le plaidoyer pour lequel peu d'organisations membres du GE disposent d'une expertise solide.

Il est ainsi parfois difficile de trouver les ressources humaines internes pour mettre en œuvre les activités prévues dans le projet, ce qui entraîne frustration et culpabilité des membres, qui sont attachés au GE mais ne sont pas toujours en mesure de répondre à ses attentes.

- Le GE a connu une augmentation du nombre de ses membres pendant le projet (passé de 13 à 18) mais cela ne soulage pas pour autant la charge de travail. Certains membres consacrent beaucoup de temps au GE, ce qui peut aussi freiner l'engagement de membres plus récents. Il y a également peu d'analyse des savoir-faire et des apports potentiels des membres. Pour répondre aux besoins du projet, le GE a ponctuellement recours à des consultances ou envisage un rôle plus important de la coordination mais avec un risque de démobilité des membres.

- La mise en réseau des membres du GE dans leurs pays d'intervention est pour l'heure limitée. Le réseau constitué par les membres du GE en France ne trouve pas ou peu de prolongement quand ils se retrouvent à l'étranger.

- Les modalités d'accueil et d'intégration des nouveaux membres sont peu envisagées et, dans un premier temps, il est souvent difficile pour ces derniers de s'y retrouver dans le fonctionnement et les activités du GE .

- Peu de temps est dédié à la capitalisation, notamment chemin faisant, afin d'identifier les forces et les éventuelles faiblesses du GE et de son projet et d'en tirer des leçons. La mise en œuvre des activités prévues laisse peu de disponibilité pour analyser le chemin parcouru.

- Des ateliers de réflexion ont cependant été menés six mois avant la fin du projet, notamment sur la gouvernance du GE, qui ont permis d'engager des chantiers visant à renforcer l'efficacité du projet, comme la redéfinition du périmètre des échanges entre la coordination, l'organisation cheffe de file et le Copil et entre les groupes de travail et le Copil, l'allongement de la durée du mandat des membres du Copil, ou encore la diminution du nombre de réunions.

Impact

| Le projet a déjà un impact sur les plans législatif et institutionnel

- C'est là l'un des grands succès du projet. L'impact d'un projet se mesure généralement sur un temps long et d'autant plus lorsqu'il s'agit de produire des changements de comportement, d'attitude ou d'environnement. Or, le GE est parvenu à faire intégrer les DE au premier rang des priorités de la LOPDSLIM ce qui constitue une étape déterminante dans le changement d'approche qui s'amorce au niveau des pouvoirs publics.

- Des changements d'attitudes sont aussi visibles à travers des indices telles que la création d'un poste au MEAE sur les DE, ou l'identification de points focaux sur les DE au sein de l'AFD. Ces changements sont en partie imputables à l'action du GE qui maintient le sujet des DE à l'agenda et produit des outils concrets qui, comme la Check-list pour l'intégration de l'ABDE dans le cycle de projet, permettent aux acteurs de comprendre et de s'approprier cette approche. C'est notamment le cas pour la coopération monégasque qui a adopté en l'adaptant la Check List et, du côté de l'AFD, une réflexion interne commence à s'engager.

- Au niveau du GE lui-même, un impact peut se mesurer par sa force de frappe et sa visibilité accrue. Sa légitimité est désormais reconnue et il est devenu un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics et des autres

institutions. L'identité du GE est par ailleurs renforcée par ses messages bien circonscrits autour des DE et de l'ABDE.

- Au niveau des associations non-membres du GE, l'impact reste encore limité, les activités engagées avec ces dernières étant encore trop limitées. Les liens établis avec les autres collectifs restent également davantage à exploiter.

Durabilité

| Le projet est durable sur les plans institutionnel et politique

- Le GE forme une entité cohérente, animée d'une volonté forte de s'impliquer dans la durée et cela constitue un élément de durabilité.
- Même s'il n'existe pas de données de référence, il apparaît clairement que le GE a contribué à renforcer les capacités de ses membres et les formations assurées jouent un rôle clé pour la durabilité du projet. Elles sont d'autant plus importantes au regard du renouvellement des équipes que connaissent généralement les ONG et de l'arrivée d'organisations nouvelles au sein du GE. A l'issue de cette première phase, 68% des membres interrogés estiment disposer de compétences bonnes ou avérées sur les droits de l'enfant et 53 % sur l'ABDE. En matière de plaidoyer, alors que très peu d'organisations membres du GE disposent à ce jour d'un pôle ou d'une personne dédiée au plaidoyer, seulement un quart des répondant.e.s au questionnaire d'évaluation estiment ne pas avoir de compétences en la matière.
- Des référentiels de grande qualité ont été produits et resteront à disposition des membres. Leur utilisation sur le terrain ne fait que débiter, au sein du GE comme à l'extérieur de celui-ci.
- Par ailleurs, certains des effets des interventions du GE sont d'ores et déjà inscrits dans la durée comme la LOPDSLIM.
- Cependant, la durabilité financière du GE reste fragile notamment en raison de la difficulté inhérente aux collectifs pour mobiliser des financements, mais aussi du fait d'une recherche de fonds complémentaires qui repose essentiellement sur la coordination du GE, dont la charge de travail est déjà conséquente.

Intégration du genre

| Une préoccupation évidente mais qui reste à formaliser collectivement

- Pour l'heure, seules quelques actions en faveur d'une approche respectant l'égalité des genres ont été entreprises, notamment l'utilisation progressive et maintenant actée de l'écriture inclusive ou épiciène. La préoccupation émerge également dans les activités du collectif : la question du genre a ainsi été intégrée dans les sessions de formations dédiées aux DE et dans les outils produits dans le cadre du projet (Check-list, fiches pratiques). Les termes de référence des études que le GE a commanditées mentionnent également l'attention à porter au sujet.
- L'égalité des genres apparaît inégalement traitée au sein des organisations membres. Il ressort ainsi de l'enquête en ligne que très peu d'organisations du GE ont pour l'heure adopté une stratégie genre – a priori 3 – et qu'au moins 5 travaillent actuellement sur un projet.
- Les compétences des membres en la matière semble également encore limitées, seulement 2 % de ceux ayant répondu au questionnaire en ligne estiment avoir des compétences avérées et 28% de bonnes compétences.
- Une majorité des membres (58 %) considèrent que l'élaboration d'une stratégie genre n'est pour l'heure pas prioritaire pour le GE mais qu'il serait cependant pertinent pour le collectif d'adopter un certain nombre de règles visant à favoriser l'égalité des genres.

CONCLUSIONS

L'évaluation de la première phase du projet permet de conclure à sa pertinence, sa cohérence, son efficacité, sa durabilité institutionnelle, son impact et de façon plus modérée, à son efficacité, tout en mettant en exergue les points saillants suivants :

1/ Le projet a permis de renforcer la structuration du GE

Grâce au projet, le GE a développé de nouvelles modalités de fonctionnement, de nouvelles activités, de nouveaux partenariats et a intégré nouveaux membres. L'enjeu est de parvenir à maintenir et développer cette dynamique.

2 / Le projet est très ambitieux et contraint le GE autour d'une liste d'activités trop détaillées

La quantité d'activités à mettre en œuvre entraîne une pression sur les membres et un flux d'informations difficile à absorber.

3/ Le projet a produit des outils et des documents de grande qualité et engagé des activités pertinentes et utiles

Les résultats sont avérés mais les outils de suivi/évaluation et de capitalisation sont cependant insuffisants pour mesurer de manière éclairée et valoriser les effets des actions engagées et les changements à l'œuvre.

4/ Le GE peut être fragilisé par sa durabilité financière limitée

Le GE préexistait au projet AFD mais il ne s'est pas interrogé sur la poursuite de son action au-delà d'un soutien de l'AFD. C'est un enjeu important, d'autant que le financement de collectifs demeure une gageure.

5/ La mobilisation des membres autour des activités du projet est inégale

Le GE témoigne d'une excellente dynamique et de relations de travail professionnelles de grande qualité. Le collectif comprend cependant des organisations très diverses qui disposent, pour certaines, de moyens limités. Ainsi, ce dynamisme est essentiellement porté par un noyau dur de quelques organisations et il apparaît difficile de mobiliser l'ensemble des membres. Si le recours à la consultance peut permettre d'apporter une solution ponctuelle aux besoins d'expertise, elle reste discutable dans la durée.

6/ Des partenariats et des collaborations fructueuses renforcent la visibilité du GE

Les relations établies avec des collectifs et avec l'Unicef apparaissent cependant davantage pour l'heure comme des partenariats d'opportunité, parfois mises à l'œuvre autour d'actions ponctuelles. Il reste encore à les construire autour d'une connaissance réciproque et d'une vision commune.

7/ Le dialogue du GE avec le MEAE et l'AFD a été renforcé par le projet mais peut encore gagner en régularité et en confiance.

Si le dialogue apparaît fluide et régulier, l'évaluation a montré une connaissance incomplète des actions du GE par les pouvoirs publics. Par ailleurs, le GE, soucieux de valoriser son action et celle de l'AFD, ne partage pas toujours avec le bailleur l'ensemble des défis auxquels il doit faire face.

RECOMMANDATIONS POUR LE GE

Les consultantes ont volontairement limité le nombre de recommandations afin de mettre en valeur les idées forces et les messages essentiels et de favoriser également leur caractère opérationnel.

1. Capitaliser sur les acquis et les difficultés rencontrés

Il s'agit de continuer d'ajuster les modalités de gouvernance et de tirer le bilan de la mise en œuvre du projet pour les membres : Quelle opérationnalisation des nouveaux savoirs acquis ? Quelles modalités d'irrigation au sein de leurs structures ? Comment renforcer les outils de communication interne ? Ou la recherche de financements ?

2. Prolonger et approfondir les résultats du projet

Afin de gagner en efficacité et durabilité, il importerait de poursuivre les formations en DE, ABDE, plaidoyer, mais aussi l'opérationnalisation de la Check-list, d'apporter un appui à l'appropriation par les partenaires et d'assurer le suivi des actions de plaidoyer déjà engagées. Les actions en direction du « grand public » (Objectif Enfance, Dynamique de la Convention aux Actes) devraient être réinterrogées. Par ailleurs, certaines activités gagneraient à être prolongées auprès et avec les partenaires de terrain des membres du GE. Enfin, les cibles des actions de plaidoyer pourraient être élargies et/ou réinterrogées en fonction des ressources du GE.

3. Conserver de la souplesse dans la définition des interventions et renforcer les outils de mesure du changement

Il s'agirait d'envisager dans le projet les activités de manière plus générique et moins détaillée. Le GE pourrait également mieux valoriser son action en mettant en place des outils méthodologiques lui permettant de mieux mesurer les changements à l'œuvre dont il est à l'origine ou auxquels il contribue. Cela passe par le renforcement du cadre logique (hypothèses, indicateurs qualitatifs) et l'établissement de référentiels permettant de mesurer les évolutions, mais aussi par une meilleure identification des étapes conduisant aux changements souhaités (chemins de changement).

4. Informer différemment en ciblant davantage les besoins

Cela pourrait passer par la mise en place d'une newsletter, avec éventuellement des déclinaisons selon les publics cibles. Il serait également souhaitable d'offrir la possibilité aux organisations membres qui le souhaitent de davantage s'informer *via*, par exemple, une plateforme collaborative.

5. Explorer d'autres sources de financement et élaborer une stratégie de sortie

Le GE devrait pouvoir dégager plus de temps pour la recherche de financements auprès de nouveaux bailleurs ou d'autres sources pour des activités ponctuelles (*crowdfunding*, micro-dons, ...) et impliquer davantage ses membres dans ce processus en l'inscrivant, par exemple, dans le protocole d'engagement. Il serait souhaitable parallèlement d'élaborer une stratégie de sortie permettant au GE de faire perdurer son action et ses acquis, même en cas de défaillance de ses bailleurs ou de certains de ses membres.

6. Mieux définir le niveau d'engagement attendu de la part des membres et mieux identifier leurs compétences

Il s'agirait ici de davantage anticiper la charge de travail attendu pour chaque activité afin de permettre aux membres de s'investir à la mesure de leurs possibilités. Une contrepartie financière pourrait éventuellement être envisagée pour les membres plus investis. Enfin, les compétences des membres nécessiteraient d'être mieux analysées afin de pouvoir mieux les mobiliser.

7. Envisager de nouvelles modalités de plaidoyer

Cela peut notamment passer par un travail en binôme (alliant un membre expérimenté et un membre qui le soit moins) pour renforcer le transfert de savoir-faire, une diversification des types de plaidoyer (avec des plaidoyers exigeant moins de technicité), un poste à mi-temps dédié au plaidoyer au sein d'un membre du GE (système tournant).

8. Faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux membres

Un document synthétique de présentation du GE, de son fonctionnement et des interlocuteurs clefs pour chaque sujet donné pourrait être produit. Un parrainage/tutorat assuré par des membres plus anciens pour les nouveaux arrivants pourrait également favoriser l'intégration de ces derniers. Enfin, davantage d'opportunités d'échanges interpersonnels – sérieusement limités par la pandémie de Covid 19 – pourraient être mises en place afin de faciliter la mise en réseau et les actions en synergie.

9. Clarifier les relations de partenariat avec les autres collectifs ou partenaires associatifs

Les stratégies d'intervention pourraient être précisées en clarifiant les objectifs associés à chaque partenariat envisagé ou déjà établi et en identifiant avec chaque partenaire les possibilités et type de collaboration envisageables, y compris sur la base de feuilles de route communes. La diffusion d'informations régulières

auprès de ces partenaires sur les activités réalisées par le GE ou les outils créés pourrait permettre de mieux mettre en valeur les opportunités et l'intérêt d'intégrer les DE dans les projets de développement et humanitaires.

10. Renforcer encore le dialogue avec le MEAE et l'AFD

Il s'agirait de mieux informer le MEAE sur la diversité des activités mises en œuvre et de mieux expliciter la démarche du GE. Il apparaîtrait également souhaitable que le GE partage davantage avec l'AFD les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre (notamment par le biais des rapports intermédiaires et finaux).

RECOMMANDATIONS POUR L'AFD

11. Poursuivre le soutien à la structuration et au développement du GE

L'ancrage et le suivi des activités déjà initiées devraient être privilégiés afin de consolider la structuration du GE et favoriser ainsi son développement futur.

12. Continuer à utiliser les compétences du GE pour sensibiliser et former les agent.e.s du MEAE et ses opérateurs

Ce recours au GE permettrait non seulement de renforcer les capacités des agent.e.s concerné.e.s sur les DE et l'ABDE mais contribuerait dans le même temps à renforcer la visibilité et la reconnaissance du GE.

MANDAT DE L'ÉVALUATION

OBJET DE L'ÉVALUATION

L'objet de l'évaluation est constitué par le projet « Groupe Enfance : pour une meilleure contribution de la France à l'effectivité des droits de l'enfant à l'international ». D'une durée de 36 mois, il a démarré en janvier 2019 et se conclura en décembre 2021. Son montant total s'élève à 435 847 euros dont 57 % sont cofinancés par l'Agence française de développement (AFD). Le Groupe Enfance est composé de 19 organisations¹ et le projet est porté auprès de l'AFD par SOS Villages d'Enfants France (SOSVE), qui constitue l'organisation référente au sein du GE (appelée également « cheffe de file »), et qui salarie également la coordination du GE (1 équivalent temps plein plus un.e stagiaire). Le projet est piloté par un Comité de pilotage (Copil) qui réunit deux membres de droit (Coordination humanitaire et développement (CHD) et SOS Villages d'Enfants France) et les organisations référentes des quatre groupes de travail mis en place par le GE sur l'échange de pratiques, le plaidoyer, la communication et le suivi-évaluation.

L'**objectif global** du projet vise 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 décline en **deux objectifs spécifiques (OS)** auxquels sont associées des modalités d'intervention spécifiques :

- Le premier OS vise à une **meilleure prise en compte des droits de l'enfant par les ONG françaises et les autres acteurs opérationnels du développement et de l'action humanitaire dans leurs actions internationales**. Cela passe d'une part, par des formations, des réunions d'échanges de pratiques, l'élaboration de critères de qualité pour la conception et l'évaluation de projet de développement ou d'aide humanitaire tenant compte des droits de l'enfant ou encore le relais d'informations sur les droits de l'enfant ; d'autre part, dans une visée de sensibilisation, par une plus grande présence et visibilité du GE dans les groupes de travail des plateformes ou les diverses consultations de la société civile ou des pouvoirs publics, les colloques et revues spécialisées ou auprès de jeunes professionnels.
- Le second OS s'attache à **renforcer l'influence du Groupe Enfance sur les décideurs de la politique de développement et de la politique humanitaire de la France** pour une meilleure effectivité des droits de l'enfant et le respect de engagements pris au travers de la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) et des Objectifs de développement durable (ODD). Pour ce faire, le GE élabore des notes de positionnement, des documents d'expertise, des fiches thématiques et développe une stratégie d'influence des pouvoirs publics. Il mobilise par ailleurs les parlementaires sur les droits de l'enfant et s'attache à renforcer une meilleure revue par la France de son action en faveur des droits de l'enfant à l'international dans le cadre de son rapport périodique au Comité des droits de l'enfant.

Enfin, de manière transversale, le GE vise à mieux informer pour mieux mobiliser les acteurs de la solidarité internationale et le grand public.

INTERPRÉTATION DES ATTENTES

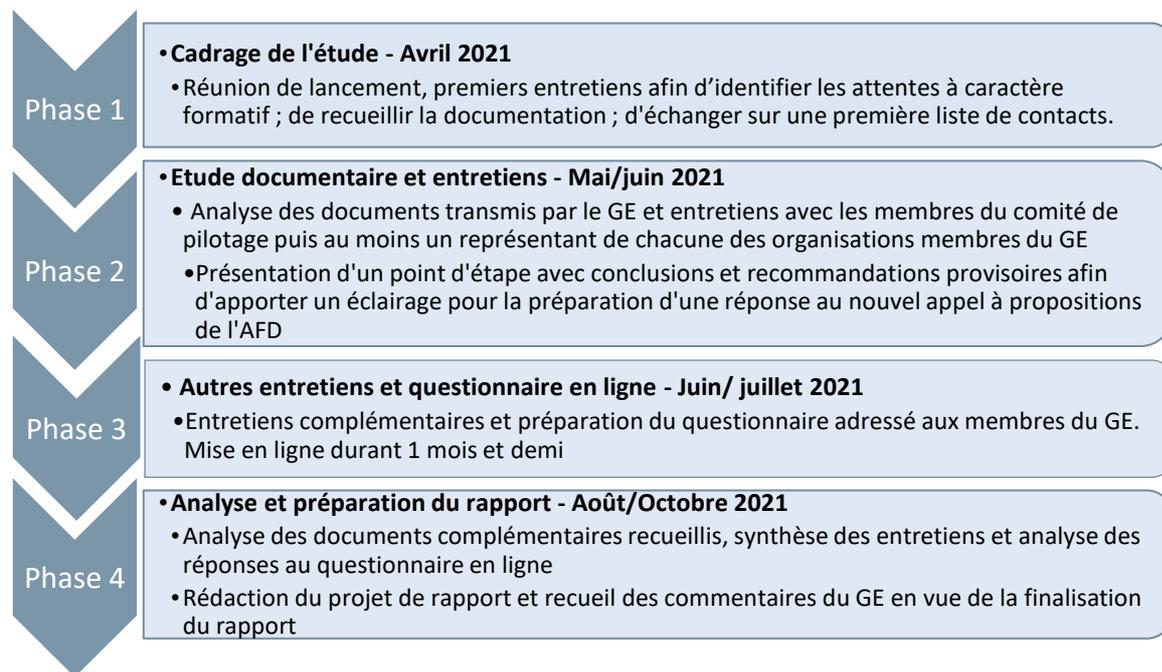
Les attentes concernant cette évaluation sont multiples :

¹ Aide et Action, Les amis des enfants du monde, Apprentis d'Auteuil, Asmae-Association Sœur Emmanuelle, La Chaîne de l'Espoir, Clowns sans frontières (qui a suspendu provisoirement sa participation), Coordination Humanitaire et Développement, ECPAT France, Grandir Dignement, Un Enfant par la Main, Initiatives et Changements France, Partage avec les enfants du monde, Planète Enfants & Développement, Plan international France, Secours Islamique France, Solidarité Laïque, SOS Villages d'Enfants France, Vision du Monde France, Yara LNC.

- Le travail vise à tirer des leçons de ce projet triennal en vue d'enrichir la réflexion du Groupe Enfance sur la poursuite et/ou l'évolution de ses interventions afin d'optimiser sa stratégie, ses modalités d'intervention et la mesure des effets de son action. Plus spécifiquement, l'évaluation doit permettre de mesurer et analyser les effets du Groupe Enfance et sa capacité à susciter une amélioration de la place des droits de l'enfant sur l'agenda des différentes cibles, l'effet du collectif sur le renforcement des capacités et des pratiques des organisations membres et l'opportunité de prolonger ou non une action collective. Il s'agit, *in fine*, d'analyser la plus-value du Groupe Enfance pour ses membres et pour la prise en compte des droits de l'enfant par les acteurs du développement et de l'action humanitaire et par les institutions françaises.
- Elle doit par ailleurs permettre de valider plusieurs postulats fondateurs du projet du Groupe Enfance qui concernent les attentes et besoins de ses ONG membres, le degré de prise en compte des droits de l'enfant et l'opportunité de se saisir de la date de la Journée internationale des droits de l'enfant pour faire mieux valoir ces derniers.
- Elle doit également identifier le niveau de prise en compte de la question du genre par le GE et l'opportunité d'inclure davantage la participation des enfants et des jeunes dans ses actions. Il est à noter que les questions environnementales n'ont pas fait l'objet d'un point d'attention dans les termes de référence de l'évaluation.
- Enfin, elle doit également permettre au Groupe Enfance de remplir son devoir de redevabilité à l'égard de ses organisations membres et de ses bailleurs de fonds.

METHODOLOGIE

DEROULEMENT DE L'EVALUATION

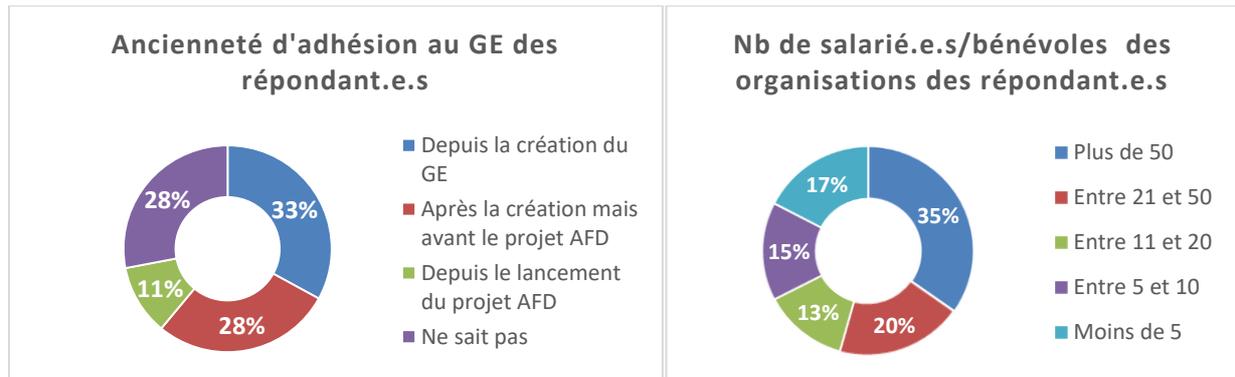


Données concernant le questionnaire en ligne

Ce questionnaire (voir en annexe 3) a été adressé à 80 destinataires sur la base de la liste des membres du GE communiquée par la coordination du GE. Il est resté ouvert plus d'un mois et demi et quatre relances ont été adressées durant cette période. A l'issue de celle-ci, 46 réponses ont été reçues, représentant 57,5 % de l'échantillon. Le taux de réponse est satisfaisant pour fournir des éléments pertinents – d'autant que toutes les

organisations (sauf une) comptent au moins au moins un.e répondant.e, – mais peut cependant apparaitre un peu décevant au regard du public visé, dit captif (les membres du GE).

Les répondant.e.s sont majoritairement membres du GE de façon antérieure à la mise en place du projet cofinancé par l’AFD et sont essentiellement issu.e.s d’organisations comptant plus de 20 salarié.e.s ou bénévoles.

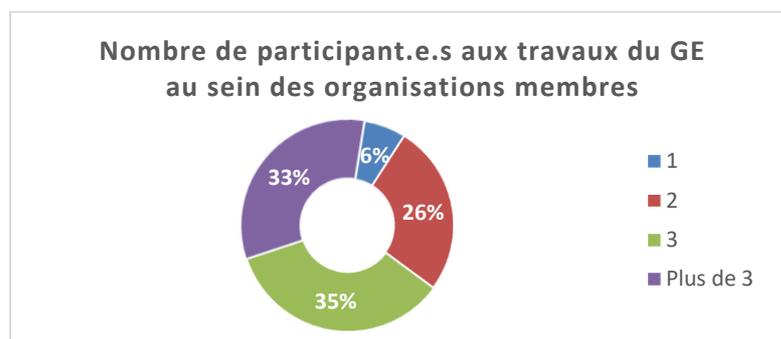


Vingt pour cent des répondant.e.s occupent le poste de dirigeant.e de leur organisation, 26 % sont responsables d’une direction ou d’un pôle, 28 % sont chargé.e.s de projet et 26 % occupent d’autres types de poste (assistant.e, référent.e technique, expert.e, membre du conseil d’administration,...).

La moitié des dirigeant.e.s des organisations membres du GE (9) ont répondu au questionnaire mais parmi ces répondant.e.s, pas un.e seul.e ne représente une organisation de plus de 50 salarié.e.s (dont sont issu.e.s 35% des répondant.e.s, soit la part la plus importante de l’échantillon). Il importe cependant de noter que dans certaines ONG, la responsabilité du suivi du GE n’est pas nécessairement assurée au niveau de la direction générale et l’absence de réponse au questionnaire ne doit donc en aucun cas être perçue comme un éventuel désintérêt pour le GE.

Parmis les dirigeants ayant répondu au questionnaire, 2 sont issu.e.s d’organisations comptant entre 20 et 50 salarié.e.s, 1 d’une organisation entre 11 et 20 salarié.e.s, 3 d’organisations entre 5 et 10 salarié.e.s, et 3 d’organisations de moins de 5 salarié.e.s. Au fil de leur analyse, les évaluatrices se sont attachées à faire ressortir la position des dirigeant.e.s car ce sont eux.elles, *in fine*, qui disposent du pouvoir décisionnel concernant d’une part, la participation de leur organisation au GE, d’autre part, le niveau d’implication de leurs équipes aux travaux du collectif.

Parmi les répondant.e.s une large majorité (68 %) signale qu’au moins 3 personnes ou plus sont impliquées dans les travaux du GE au sein de leur organisation.



Enfin, les évaluatrices ont relevé une certaine surreprésentation de quelques ONG dans la liste de diffusion communiquée par le GE, dont, assez logiquement, l’ONG cheffe de file SOSVE. Pour autant, il s’est avéré que les réponses au sein d’une même organisation n’étaient pas nécessairement convergentes, rendant ainsi compte d’une réelle diversité de points de vue.

FORCES ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

Forces

L'ensemble des interlocuteur.trice.s contacté.e.s, au sein comme en dehors du GE s'est montré tout à fait ouvert à la discussion sans faire preuve de censure apparente. Les évaluatrices ont pu relever un intérêt marqué des différentes personnes interrogées : prévus pour durer entre 30 et 45 mn, les entretiens ont régulièrement dépassé l'heure.

La coordination du GE et SOS Villages d'Enfants ont fait preuve d'une grande disponibilité et ont mis à disposition des consultantes une riche documentation. Ils ont également manifesté une grande réactivité aux demandes de précisions.

Pour le questionnaire, à une exception près, toutes les organisations comptent au moins un.e répondant.e permettant une large représentativité des membres du GE.

Limites

En raison du contexte sanitaire, l'ensemble des entretiens ont dû être menés à distance.

Peu d'entretiens ont pu être conduits avec des organisations tierces (ONG non membres du GE). Il n'a également été possible d'échanger qu'avec un seul collectif similaire au GE au niveau international (Joining Forces) sur les trois identifiés au moment de la phase de cadrage, faute de contacts au sein de Child Rights Connect et du refus d'Eurochild de donner suite à la demande d'entretien.

Après discussion avec le GE, les deux *focus group* envisagés sur la thématique du genre ont dû être annulés en raison du faible nombre de personnes (six) souhaitant ou pouvant y participer, qui ne permettait pas d'avoir une quelconque représentativité. Pour autant, ce faible nombre ne peut être interprété comme un manque d'intérêt pour le sujet, les dates envisagées pour la tenue de ces *focus group* (fin juin et début juillet) correspondant à une période déjà très chargée pour les organisations. Le GE ayant souhaité qu'une attention particulière soit portée à la question du genre dans le cadre de cette évaluation, les évaluatrices se sont donc appuyées sur l'examen de la documentation du GE et sur un questionnaire en ligne pour recueillir quelques données visant à alimenter la réflexion du GE sur le sujet (voir l'encadré « Le Groupe enfance et l'égalité des genres : quelle approche adopter ? » page 38).

Enfin, la portée du questionnaire en ligne a été limitée aux membres du GE. Il avait en effet été envisagé initialement de l'adresser également à des organisations partenaires (collectifs et ONG non membres) avec des questions dédiées, mais là encore, en regard du faible nombre de contacts, cette option n'a finalement pas été retenue.

EVALUATION DU PROJET

Cette section et les suivantes suivent la structure de la matrice d'évaluation présentée dans la note de cadrage. La réponse à chacune des questions évaluatives est présentée sous forme synthétique, les arguments étant étayés sur la base des critères de jugement associés à chaque question.

PERTINENCE & COHERENCE

Le critère de pertinence analyse dans quelle mesure les objectifs définis répondent aux besoins des groupes cibles. Il s'agit également ici de vérifier la validité des postulats fondateurs du Groupe Enfance et la plus-value du collectif.

QUESTION EVALUATIVE 1a : Les postulats fondateurs du projet du GE sont-ils validés ? La gouvernance, l'organisation et le fonctionnement du Groupe Enfance correspondent-ils aux besoins et contraintes de ses membres ?

- Les postulats à l'origine de l'Action sont largement validés
- La gouvernance du GE permet l'instauration d'un climat de confiance
- L'organisation du GE vise à enclencher et maintenir une dynamique
- Le GE nécessite cependant un engagement fort de ses membres et ne prend que partiellement en compte leurs contraintes propres

Les postulats à l'origine de l'Action sont largement validés

Les interventions du GE dans le cadre du projet ont été élaborées sur la base de plusieurs postulats dont la validité apparaît aujourd'hui encore largement confirmée, à tout le moins pour ceux qui concernent les membres du GE.

- *Les ONG membres et externes au Groupe Enfance ont besoin de renforcer leur connaissance des droits de l'enfant et de l'approche basée sur les droits de l'enfant*

Tous les interlocuteur.trice.s interrogé.e.s au sein du GE confirment que, bien que travaillant en faveur d'un mieux être des enfants, leurs connaissances des droits de ces derniers² méritaient d'être améliorées et/ou approfondies. Nombre d'entre eux.elles ont par ailleurs découvert dans le cadre du projet ce qu'était l'approche basée sur les droits de l'enfant³.

Logiquement, ces constats valent également pour les ONG externes au Groupe Enfance, même si, on le verra plus avant, le besoin de renforcer leurs compétences dans ces domaines n'est pas encore nécessairement ressenti.

- *Les ONG membres souhaitent enrichir leurs connaissances et faire évoluer positivement leurs pratiques en travaillant ensemble*

La volonté d'un travail en commun et d'échanger sur les pratiques constitue indéniablement un des fondements de l'engagement des ONG membres du GE. Les interlocuteur.trice.s soulignent notamment « l'ouverture », « la confrontation des points de vue », « l'élargissement de l'horizon », les apports pour « nourrir nos projets et nos réflexions », « porter un message commun », « accroître la visibilité des droits de l'enfant », « impulser des changements de pratiques en interne ou sur le terrain », « mettre en commun des problématiques et des réussites, mieux se connaître, ouvrir des échanges bilatéraux et créer des synergies ». Le nombre croissant d'ONG du secteur ayant souhaité adhérer au GE durant la période de mise en œuvre du projet témoigne également de l'intérêt porté à un travail commun.

- *Les droits de l'enfant ne sont pas suffisamment pris en compte dans la solidarité internationale, en particulier par les décideurs publics*

Les membres du GE s'accordent unanimement sur ce point. Les acteur.trice.s institutionnel.le.s français.e.s interrogé.e.s reconnaissent que les droits de l'enfant ne bénéficient pas d'une approche structurée. Si les enfants sont bien présents dans la politique internationale française – ils sont des bénéficiaires importants de l'aide publique au développement (APD) notamment en tant que population vulnérable –, les droits de l'enfant

² Depuis 1989, les droits des enfants sont consacrés par un texte de droit international, la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) qui comporte 54 articles énonçant que chaque enfant a le droit : d'avoir un nom, une nationalité, une identité ; d'être soigné, protégé des maladies, d'avoir une alimentation suffisante et équilibrée ; d'aller à l'école ; d'être protégé de la violence, de la maltraitance et de toute forme d'abus et d'exploitation ; d'être protégé contre toutes les formes de discrimination ; de ne pas faire la guerre, ni la subir ; d'avoir un refuge, d'être secouru, et d'avoir des conditions de vie décentes ; de jouer et d'avoir des loisirs ; à la liberté d'information, d'expression et de participation ; d'avoir une famille, d'être entouré et aimé. La CIDE met en avant quatre principes fondamentaux : la non-discrimination, l'intérêt supérieur de l'enfant, le droit de vivre, survivre et se développer ainsi que le respect des opinions de l'enfant.

³ L'ABDE constitue un cadre conceptuel pour élaborer des politiques publiques et des programmes intégrant la protection et la promotion des droits de l'enfant, notamment en appliquant les quatre principes directeurs de la Convention relative aux droits de l'enfant (voir note précédente).

sont abordés par le biais de différentes thématiques (santé, éducation, jeunesse, adoption, travail forcé...) et ne constituent pas – encore – un secteur d’attention en soi.

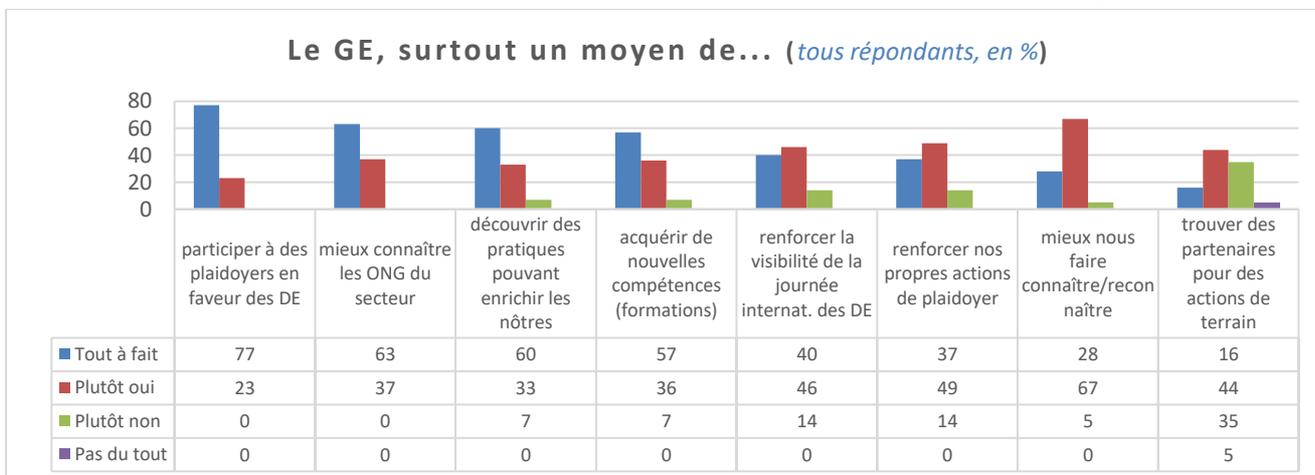
- Les ONG membres souhaitent développer un plaidoyer commun fort

Le plaidoyer commun constitue à l’unanimité le pilier majeur de l’action du GE, voire, pour nombre de répondant.e.s, la raison d’être du GE. Le collectif « *donne du poids au plaidoyer ou permet de l’amplifier* ». Il donne une « *visibilité aux droits de l’enfant* ». Il permet également à beaucoup d’ONG membres de participer ou d’initier des activités dans ce domaine, nombre d’entre elles ne bénéficiant pas de personnel ou de pôle dédié à cette activité.

- Le 20 novembre (Journée internationale des droits de l’enfant) constitue un temps annuel fort et de médiatisation 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 comme du grand public)

Si les manifestations organisées par le GE ou dans lesquelles ils s’impliquent lors de la journée du 20 novembre (Objectif Enfance et Dynamique de la Convention aux actes (DCAA)) recueillent assez largement l’appui des membres, les réponses concernant leurs objectifs, les moyens mobilisés tout comme les publics cibles laissent cependant apparaître des points de vue sensiblement divergents et soulèvent parfois des interrogations (voir partie efficacité).

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux moteurs de la mobilisation des ONG au sein du Groupe enfance :



Une gouvernance du GE pertinente pour instaurer un climat de confiance

L’encadré ci-dessous, qui reprend des extraits du protocole d’engagement au sein du GE, rappelle les principales modalités de gouvernance du Groupe.

LA GOUVERNANCE DU GROUPE ENFANCE

Composé de **18 membres**, le GE est piloté par une coordinatrice appuyée ponctuellement par un.e stagiaire. La **coordination** est chargée de s’assurer de la mise en place et du suivi par les groupes de travail des activités prévues, en lien avec leur référent.e, et rend régulièrement compte au comité de pilotage des avancées du projet et de sa réalisation budgétaire. Elle joue par ailleurs un rôle important de renforcement des liens et des interactions entre les différentes organisations membres du Groupe.

Chaque année, une **assemblée plénière** réunissant tout.e.s les dirigeant.e.s et/ou représentant.e.s d’instances des organisations membres du GE est réunie à l’initiative du comité de pilotage qui lui rend compte de l’activité du collectif et de l’exécution du budget. L’assemblée fixe les principales orientations stratégiques et les orientations budgétaires pour l’année. Elle vote la participation financière et la contribution des membres et renouvelle les membres du comité de pilotage. Enfin, l’assemblée est l’occasion d’échanges entre les membres qui favorisent leur connaissance réciproque, les synergies et l’émergence d’actions communes à mener.

*Le comité de pilotage est élu tous les ans et réunit jusqu'à six des organisations membres. Sont membres de droit : la Coordination humanitaire et développement et SOS Villages d'enfants France, cheffe de file - porteuse du dossier de financement auprès de l'AFD et qui salarie la coordination. Les autres membres sont les référents des **quatre groupes de travail** (échanges de pratiques, plaidoyer, communication et suivi-évaluation) chargés de la mise en œuvre des activités. Le comité de pilotage se réunit environ une fois par trimestre pour assurer la mise en œuvre des orientations définies en assemblée plénière, et s'assure du respect des engagements pris auprès de l'AFD. Chaque organisation dispose d'une voix. Enfin, l'ensemble des membres du GE se réunit environ une fois par trimestre afin de partager l'état d'avancement des différentes activités menées dans les groupes de travail, permettant ainsi à chacun.e d'entre elles-eux d'avoir une vision globale des travaux menés.*

Les membres du GE sont dans leur ensemble satisfaits de la gouvernance du GE. Les modalités adoptées témoignent en effet d'un fort attachement à la transparence des processus de décision qui visent à associer l'ensemble des membres, quelles que soient la taille et l'ancienneté de leur organisation au sein du GE. Les différentes instances mises en place (assemblée plénière, comité de pilotage, réunions plénières, groupes de travail) visent à maintenir la mobilisation et à s'assurer d'une adhésion aux orientations et décisions prises. Chaque organisation est par ailleurs libre de candidater au comité de pilotage – et est même clairement incitée à se mobiliser par le GE via sa Coordination et son COPIL – et de s'inscrire dans les différents groupes de travail⁴.

Les informations sont enfin largement relayées, à la fois de manière formelle (emails, comptes rendus, rapports) et informelle (notamment échanges bilatéraux avec la coordination).

Pour autant, ces modalités, pertinentes pour assurer une transparence des processus décisionnels, s'avèrent lourdes dans leur opérationnalisation (voir partie efficacité).

L'organisation du GE vise à enclencher et maintenir une dynamique

Les groupes de travail sont clairement identifiés et permettent un travail ciblé sur les différents axes d'intervention du projet.

Le comité de pilotage (copil) joue un rôle clef dans l'organisation et la mise en œuvre des activités, largement appuyé dans ce cadre par la coordination. Comprenant des référents de chacun des groupes de travail, il impulse la dynamique, valide les décisions et s'assure de la tenue des délais.

Au sein du Comité de pilotage, SOS VE joue un rôle singulier en tant qu'organisation cheffe de file garante auprès de l'AFD du respect des engagements pris dans le cadre de la convention de partenariat qu'elle a signée. A ce titre, elle est présente dans l'ensemble des groupes de travail. Elle assure en outre la gestion administrative et financière du projet, la gestion des ressources humaines et leur hébergement dans ses locaux et la supervision quotidienne des ressources humaines.

La coordination tient également un rôle majeur, que soit en termes de mobilisation des membres, de préparation et de circulation des informations, de gestion des questions logistiques ou d'accueil des nouveaux membres. Au fil de la mise en œuvre du projet, le rôle et les attributions de la coordination ont progressivement évolué (voir partie efficacité).

Mais le GE nécessite un engagement fort de ses membres qui ne prend encore que partiellement en compte leurs contraintes propres

Même si le protocole d'engagement qui lie les membres au GE mentionne que « les organisations doivent s'investir dans un ou des groupes de travail », l'implication attendue aux activités du GE demande une forte disponibilité (participation aux réunions – plénières, trimestrielles – , à au moins un groupe de travail, aux événements, aux formations, à la production d'outils ou de documents, temps de lecture des documents et emails,...) dont ne disposent pas nécessairement toutes les organisations.

⁴ Chaque organisation membre doit être, a minima, inscrite dans un groupe de travail.

De plus, lors des entretiens menés, quelques interlocuteur.trice.s, notamment issu.e.s d'organisations de taille importante, ont mentionné que le GE ne constituait pas nécessairement ou pas toujours une priorité pour leurs dirigeant.e.s et qu'il leur était dès lors demandé de limiter raisonnablement leur participation aux travaux du collectif.

Pour autant, l'importance du travail mené par le GE est reconnu par les dirigeant.e.s : seulement deux d'entre eux jugent pour l'un.e les apports limités, pour l'autre, des apports importants par le passé mais moindres aujourd'hui. Cinq d'entre eux.elles estiment que les apports du GE pour leur organisation sont incontestables et un.e mentionne des apports de plus en plus importants.

QE 1b : La conception et les modalités de mise en œuvre du projet correspondent-elles aux besoins et contraintes des autres groupes cibles (ONG non membres, partenaires, collectifs, autres acteurs opérationnels, pouvoirs publics) ?

- **Au niveau associatif, un intérêt pour la démarche mais un besoin encore peu identifié**
- **Au niveau du MEAE et de l'AFD, une approche appréciée mais qui interroge parfois**
- **Un apport apprécié au niveau d'autres institutions**

Au niveau associatif, un intérêt pour la démarche mais un besoin encore peu identifié

S'agissant des ONG externes au GE interrogées par les évaluatrices, la démarche engagée par le Groupe Enfance est généralement jugée intéressante. Pour autant, le besoin de renforcement de leurs connaissances des droits de l'enfant apparaît encore aujourd'hui assez peu identifié. Bien souvent, les droits de l'enfant, et plus encore l'approche basée sur leurs droits, ne leur apparaissent pas pertinents au regard de leurs activités et elles considèrent encore ainsi que seules les organisations travaillant directement avec/sur les enfants ont besoin de maîtriser ces sujets (voir également la partie efficacité).

Au niveau du MEAE et de l'AFD, une approche appréciée mais qui interroge parfois

L'intérêt apparaît plus marquée du côté du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et de l'Agence française de développement.

Le MEAE apprécie notamment le caractère collectif du GE. Le fait de parler d'une voix commune est jugé comme une bonne stratégie car elle facilite la concertation, notamment dans des processus opérationnels, telle la préparation de la stratégie concernant les droits humains. La coopération est également considérée comme fructueuse et la démarche proactive du GE – par exemple la communication de ses recommandations pour la rédaction du rapport de la France au Comité des droits de l'enfant – est jugée pertinente et utile.

Des interrogations sont cependant soulevées sur deux aspects : d'une part, sur le ciblage du plaidoyer, le MEAE s'interrogeant sur le fait d'être à la fois partenaire et cible principal du plaidoyer du GE ; d'autre part, sur le recours du GE à des consultances pour la réalisation de certains de ses travaux, conduisant à questionner la plus-value du GE dans ce cadre.

Du côté de l'AFD, le projet est en droite ligne des objectifs de l'agence qui vise notamment à soutenir la structuration du milieu associatif. Le GE permet également de mieux porter la question des droits de l'enfant au niveau institutionnel. Plus globalement, l'approche du GE, et notamment sa capacité à être force de propositions, est jugée pertinente et constructive.

Un apport apprécié au niveau d'autres institutions

L'approche du Groupe Enfance est également appréciée par la plupart des autres institutionnel.le.s interrogé.e.s (parlementaires français.e.s et une représentante de la coopération monégasque).

Au niveau des parlementaires français.e.s, l'approche pro-active est également ici considérée positivement. En particulier, la présentation de propositions d'amendement dans le cadre de l'examen de la Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (LOPDSLIM),

jugées de très bonne qualité et très bien construites avec des exposés et des justifications très précises, a été très appréciée. Elle prenait en effet en compte les contraintes de temps et l'expertise parfois limitée des parlementaires sur le sujet. Si un.e des parlementaires interrogé.e.s a estimé que le travail de plaidoyer aurait dû débiter bien plus en amont de l'examen du projet, un.e autre considère que le calendrier était parfaitement adéquat, les député.e.s étant impliqués sur une diversité de sujets et les traitant au fur et à mesure de leur inscription pour examen.

Enfin, le travail effectué par le GE paraît également susciter l'intérêt d'autres institutions / bailleurs : ainsi, la Coopération monégasque a-t-elle repris partiellement et adapté un des outils produits par le GE (la « Checklist pour l'intégration de l'approche basée sur les droits de l'enfant dans le cycle de projet »).

QUESTION EVALUATIVE 2.a : Dans la conception originelle du projet, les objectifs étaient-ils cohérents entre eux ? Les activités prévues permettaient-elles d'atteindre les objectifs opérationnels ?

- Des objectifs perçus comme cohérents et complémentaires, avec un point de vigilance concernant la sensibilisation du grand public
- Des activités cohérentes avec les objectifs opérationnels hormis concernant la sensibilisation du grand public

Des objectifs perçus comme cohérents et complémentaires... avec un point de vigilance concernant la sensibilisation des publics

Les deux objectifs spécifiques du projet (OS 1 « Les ONG françaises et les autres acteurs opérationnels du développement et de l'action humanitaire prennent mieux en compte les DE dans leurs actions internationales ; OS2 « Le GE influence les décideurs, la politique de développement et d'action humanitaire de la France pour une meilleure effectivité des DE et le respect des engagements pris (CIDE, ODD) ») apparaissent effectivement cohérents pour atteindre l'objectif global (« La France (société civile et pouvoirs publics) contribue mieux et plus à l'effectivité des DE dans le monde et en particulier dans les pays partenaires de l'aide au développement et de l'aide humanitaire française »).

Cependant, un problème de cohérence transparaît dans le cadre logique : un résultat attendu est mentionné concernant la sensibilisation des publics (« Les acteurs du développement et de l'action humanitaire et le grand public sont mieux informés sur les DE et sur l'importance de les réaliser ; ils se mobilisent aux côtés du GE »), mais qui n'est rattaché à aucun des deux objectifs spécifiques et semble ainsi constituer également un objectif en soi. Cette sensibilisation, voulue transversale, peine finalement à trouver sa place. Par ailleurs, sa définition pose difficulté car elle mêle plusieurs publics cibles (d'une part, les acteurs du développement et de l'action humanitaire, d'autre part le grand public) avec des caractéristiques très différentes (notamment, les premiers agissent au niveau international, les seconds sur le plan national) et qui ne peuvent être abordés de la même manière. Enfin, le type et les objectifs de la mobilisation attendue auprès du GE pour chacun de ces publics cibles n'est pas spécifié dans la note d'intention communiqué à l'AFD (Niong).

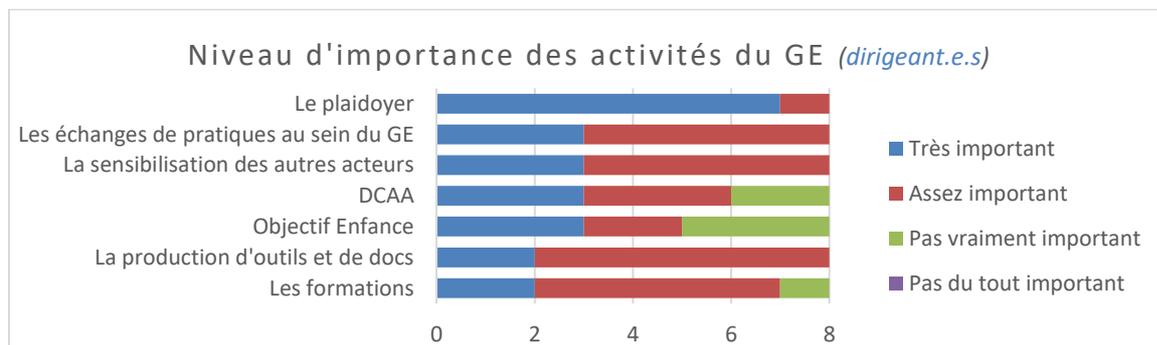
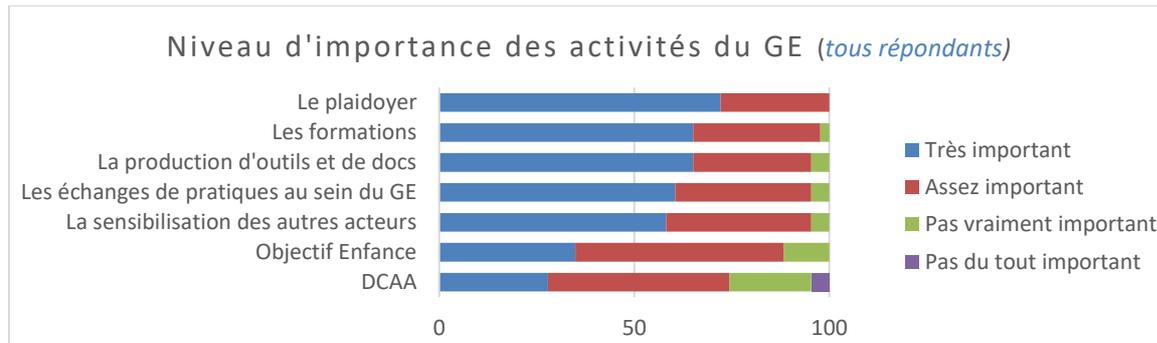
Des activités cohérentes avec les objectifs opérationnels, hormis concernant la sensibilisation du grand public

La grande majorité des membres considèrent les activités du projet comme cohérentes et complémentaires. Le renforcement des capacités des membres sur les droits de l'enfant, l'approche basée sur les droits de l'enfant et sur le plaidoyer permettent de mettre en place et soutenir les interventions de plaidoyer. Les échanges de pratiques et la sensibilisation des acteurs du développement et de l'humanitaire doivent permettre de renforcer la mise en œuvre des droits de l'enfant dans une diversité de projets ; la sensibilisation du grand public vise également à venir appuyer les interventions de plaidoyer (comme argumenté par un.e interlocuteur.trice « Notre présence sur la scène nationale renforce notre poids auprès des parlementaires »).

Pour autant, de nombreux membres pointent certaines faiblesses sur ce dernier axe. Si l'événement annuel Objectif Enfance ou la participation à la Dynamique de la Convention aux actes (DCAA) donnent de la visibilité

aux actions du GE, les indicateurs de suivi – qui renseignent uniquement l’effectivité des activités mises en place – et l’absence d’outils de suivi dédiés sur les effets amènent à s’interroger sur l’intérêt réel de ces actions en termes de sensibilisation et de mobilisation du grand public (voir également la partie efficacité).

Ces interrogations ressortent quelque peu dans les tableaux ci-dessous qui permettent de visualiser l’importance des principales activités pour l’ensemble des répondant.e.s et pour les dirigeant.e.s⁵ ayant répondu au questionnaire en ligne. On y constate que les événements visant la sensibilisation du grand public (Objectif Enfance et la DCAA) sont moins valorisés que les autres activités.



On peut également noter ici que les personnels des organisations du GE attachent nettement plus d’importance que leurs dirigeant.e.s. aux formations dispensées dans le cadre du projet.

QE 2.b : Le projet est-il cohérent avec les interventions des membres du GE et avec celles d’autres acteurs et autres collectifs/plateformes actifs du secteur?

- La cohérence et la complémentarité avec les interventions des membres du GE sont bonnes
- Des marges de progression existent pour améliorer la complémentarité avec certains collectifs/plateformes

La cohérence et la complémentarité avec les interventions des membres du GE est bonne

Les interventions menées dans le cadre du projet sont cohérentes et complémentaires avec celles menées par les membres au sein de leurs propres organisations : elles viennent les appuyer et/ou les compléter, et/ou enfin apporter une ouverture. Plus spécifiquement, les formations viennent combler des déficits de connaissances (en DE notamment) ou ouvrir de nouveaux horizons (l’approche basée sur les droits (ABDE) ou le plaidoyer) ; les interventions en matière de plaidoyer apportent une plus-value à ce qu’elles pourraient faire de manière isolée et complètent l’action des membres qui n’ont pas les capacités de mener des plaidoyers ; les échanges de pratiques enrichissent pour certaines organisations leurs propres interventions ; enfin, les actions de sensibilisation renforcent leur visibilité.

⁵ Avis de l’ensemble des répondant.e.s exprimé en pourcentage, avis des dirigeant.e en nombre de personnes.

Un processus en cours pour favoriser les complémentarités avec les autres acteurs

Le GE a entamé des démarches pour développer les relations avec d'autres collectifs ou plateformes dans un souci de recherche de complémentarités mais aussi comme un moyen de valoriser le travail qu'il a engagé : des conventions ont ainsi été signées avec Coordination Sud (CSud) et la Plateforme droits de l'Homme (PDH) et des collaborations ponctuelles ont été développées avec, par exemple, la Coalition éducation ou le Collectif Agir ensemble pour les droits de l'enfant (AEDE) (voir également la partie efficacité).

La convention signée avec Csud reconnaît le portage par le GE de la question des droits de l'enfant au sein de ses différentes commissions. Csud délègue ainsi au GE une thématique sur laquelle elle ne s'investit pas et la complémentarité est donc indéniable. Le GE n'y dispose pas pour autant d'une place en tant que telle, mais ce sont ses différents membres qui sont chargés d'innover des éléments des DE dans les instances de CSud. Il s'agit là d'un travail de fond qui nécessitera d'être analysé sur la durée car peu d'organisations au sein de CSud – en dehors de celles membres du GE – portent pour l'heure une attention aux droits de l'enfant.

Avec la PDH, dont le rapprochement a été souhaité par l'AFD qui soutient également cette dernière, la convention prévoit des réunions annuelles pour s'informer mutuellement des actions respectives et identifier les éventuels points de collaboration possibles au regard de leurs stratégies propres. L'idée est également ici d'essayer de s'appuyer sur des ONG membres du GE et de la PDH pour favoriser des interventions communes.

Avec AEDE, la complémentarité est plus aisée à identifier, ce collectif réunissant des associations travaillant spécifiquement sur les droits des enfants en France. Le GE a pu ainsi venir compléter le travail réalisé par AEDE sur la réponse de la France au CDE en incluant un volet international à leur rapport.

Un dialogue et une coopération ont également été établis avec l'Unicef France., les échanges et le travail conjoint s'avèrent pour l'heure largement fructueux ; pour autant, l'Unicef France comme le GE n'ont pas jugé opportun de formaliser à ce stade ce partenariat. Cette recherche de complémentarité est d'autant plus importante que l'Unicef et le GE travaillent sur nombre de problématiques communes (ABDE, plaidoyer, marqueur DE...). Néanmoins, si elle a pu initialement soutenir une meilleure identification du GE, la forte reconnaissance de l'Unicef peut aussi faire craindre une dilution de la visibilité du GE. Ainsi, les modalités de coopération à l'avenir restent encore à affiner pour que le travail engagé de part et d'autre et en commun permettent aux deux organisations de se renforcer mutuellement et non d'éventuellement se concurrencer.

Enfin, des échanges existent également avec la Coalition éducation, notamment sur le fonctionnement respectif des deux collectifs. Par ailleurs, en novembre 2020, un webinaire a été organisé par la plateforme de l'AFD « Champions de l'éducation » avec la Coalition éducation et en collaboration avec le GE. Cette rencontre a réuni près de 70 acteurs de l'éducation dans le monde, mobilisés pour renforcer la mise en pratique de l'approche basée sur les droits de l'enfant dans les projets éducatifs de solidarité internationale. Il apparaît cependant que la coopération pourrait être approfondie, voire davantage d'actions co-portées, d'autant que de nombreux membres du GE appartiennent également à la Coalition. A titre d'exemple, la Coalition n'a été sollicitée sur la fiche thématique Education du GE qu'une fois le travail réalisé. Par ailleurs les opportunités de formation ou de plaidoyer communs apparaissent nombreuses et sans doute sous-exploitées au cours de la phase I..

EFFECTIVITE & EFFICACITE

L'analyse d'**effectivité** détermine si les actions prévues par le Groupe Enfance ont bien été réalisées. Les plans d'actions annoncés par le GE ont ainsi été confrontés aux rapports de suivi disponibles. Cette analyse s'est appuyée sur les données issues du système de suivi du GE.

L'analyse d'**efficacité** apprécie le degré d'atteinte des résultats escomptés ainsi que les éventuels changements non attendus (positifs ou négatifs). Il s'est notamment agi ici de mesurer les effets du projet sur chacun des groupes cibles du GE. Pour cela, les données de suivi disponibles ont été complétées par celles collectées par le biais des divers outils mobilisés par les évaluatrices afin d'apporter une illustration qualitative aux jugements.

QUESTION EVALUATIVE 3 : Dans quelle mesure les réalisations et les résultats attendus sont-ils atteints ou en passe de l'être ?

- Au regard du contexte, l'effectivité des activités apparaît tout à fait satisfaisante
- Le GE est peu outillé en matière de suivi qualitatif et de mesure des changements
- L'efficacité du projet est excellente pour les activités visant les membres du GE ...
- ...ainsi que pour celles visant les groupes cibles institutionnels
- Elle est plus limitée ou difficile à mesurer selon les activités pour celles en direction des autres ONG ou le grand public

EFFECTIVITÉ

L'effectivité des activités est tout à fait satisfaisante

En dépit d'aléas importants durant la période de mise en œuvre du projet l'effectivité des activités apparaît tout à fait satisfaisante. Le GE a visiblement su faire face aux évolutions de contexte et notamment aux contraintes liées au développement de la pandémie de Covid 19 en adaptant ses activités (voir également partie efficience) : certaines d'entre elles ont été reportées (telle la table ronde multisectorielle (ONG, pouvoirs publics, réseaux, chercheurs, secteur privé) sur les enjeux de l'intégration des droits de l'enfant dans la coopération internationale) et/ou revues à la baisse (par exemple les interventions auprès de jeunes professionnels ou la participation à des événements extérieurs) et d'autres renforcées pour faire face à l'évolution du calendrier politique et aux moyens humains du GE (par exemple le suivi du rapport de la France au CDE).

EFFICACITÉ

Le GE est peu outillé en matière de suivi qualitatif et de mesure des changements

Si le GE s'est doté d'un groupe de travail « Suivi-évaluation » du projet, celui-ci travaille de fait essentiellement sur son suivi administratif et financier. S'agissant du suivi de la mise en œuvre des activités, la coordination s'appuie pour sa part sur un document Excel qui vise à s'assurer principalement de l'effectivité des activités et du respect du calendrier de mise en œuvre.

Les nombreux retours positifs concernant le travail du GE, en son sein comme en dehors, tout comme l'examen des documents produits attestent de la qualité du travail mené par le GE. Pour autant, le collectif n'a pas élaboré et mis en place d'outils de suivi qualitatifs de ses interventions, lui permettant de les ajuster si nécessaire afin d'en améliorer encore davantage les performances.

Ainsi, à titre d'exemple, le GE n'a pas mis en place d'outils de suivi des effets sur la durée de ses formations. Des questionnaires ont bien été distribués et complétés à l'issue des sessions, mais ceux-ci ne permettent de mesurer que le degré de satisfaction des bénéficiaires sur la qualité ou la pertinence de la formation/des formateurs, de l'organisation etc. L'efficacité des formations se mesure sur un temps plus long par l'intégration et la mise en œuvre effective des acquis par les bénéficiaires dans leur travail. En conséquence, afin de juger de l'efficacité de ces formations, les évaluatrices n'ont pu s'appuyer que sur les entretiens qu'elles ont menés auprès des membres du GE et sur les réponses au questionnaire en ligne. Si leur point de vue est certes pertinent pour mesurer leur ressenti, il n'en est pas moins relativement subjectif et ne permet pas de mesurer concrètement le degré d'appropriation des nouveaux savoirs, l'usage qui en est fait, ou encore les éventuelles faiblesses qui nécessiteraient que des approfondissements ou des rappels soient réalisés.

Le GE n'a également pas procédé à un réel état des lieux des connaissances de ses membres ou de ses cibles en amont de la mise en œuvre du projet. Il ne dispose donc pas de données de référence lui permettant de juger des effets réels de ses interventions. La mesure des changements se fait de manière plus ou moins empirique, essentiellement par le biais d'échanges avec les divers partenaires et interlocuteurs. Mais alors que son action vise à produire des changements d'attitudes ou de comportements qui sont non seulement complexes à mesurer mais aussi qui ne sont généralement visibles que sur un temps long – et cela est particulièrement vrai concernant les activités de sensibilisation –, le GE n'a pas non plus formalisé d'outils lui permettant de mesurer

les changements progressifs à l'œuvre. Il n'a ainsi pas conduit de recueil des changements les plus significatifs relevés par les divers interlocuteur.trice.s et/ou identifié des étapes menant aux changements attendus qui lui permettraient d'une part, de s'assurer qu'il est bien sur la bonne voie, et, d'autre part, d'en rendre compte, ce qui est tout aussi important tant en termes de redevabilité à l'égard des bailleurs, qu'en termes de mobilisation de ses membres.

L'efficacité des activités visant les membres du GE apparaît excellente, limitée pour celles hors GE

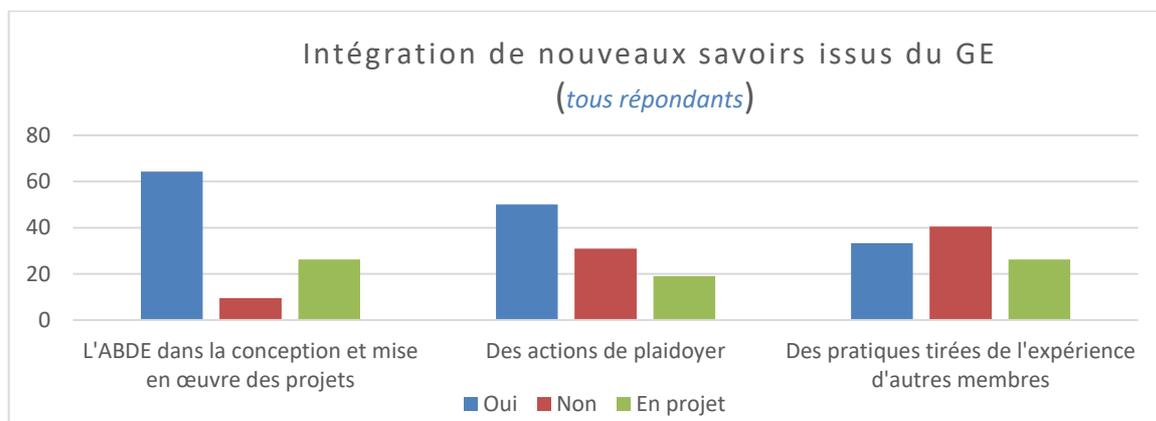
Objectif spécifique 1 : Les ONG françaises et les autres acteurs opérationnels du développement et de l'action humanitaire prennent mieux en compte les droits de l'enfant dans leurs actions internationales.

- **Résultat attendu 1.1** : Les ONG françaises de Solidarité Internationale ont renforcé leurs connaissances sur les DE, les intègrent dans leurs pratiques de terrain et partagent leurs expériences.

- **Au sein du Groupe enfance**

Selon les informations recueillies lors de entretiens et de l'enquête en ligne qui témoignent de l'intérêt pour les actions de formation menées par le GE dans le cadre du projet, le résultat est largement atteint concernant les membres du GE. Les répondant.e.s soulignent à la fois la pertinence mais aussi la grande qualité des actions de renforcement de compétences, que ce soit par le biais des formations ou les échanges de pratiques. Lors des entretiens, les membres d'organisations de petite taille ont par ailleurs souligné que le projet leur permettait clairement d'avoir accès à des formations qu'elles n'auraient pas les moyens de mettre en place au regard de leurs ressources. La qualité des outils et documents produits dans le cadre des groupes de travail – fiches pratiques⁶, Check-list pour l'intégration de l'approche basée sur les droits de l'enfant dans le cycle de projet – est également largement reconnue en interne mais aussi en externe.

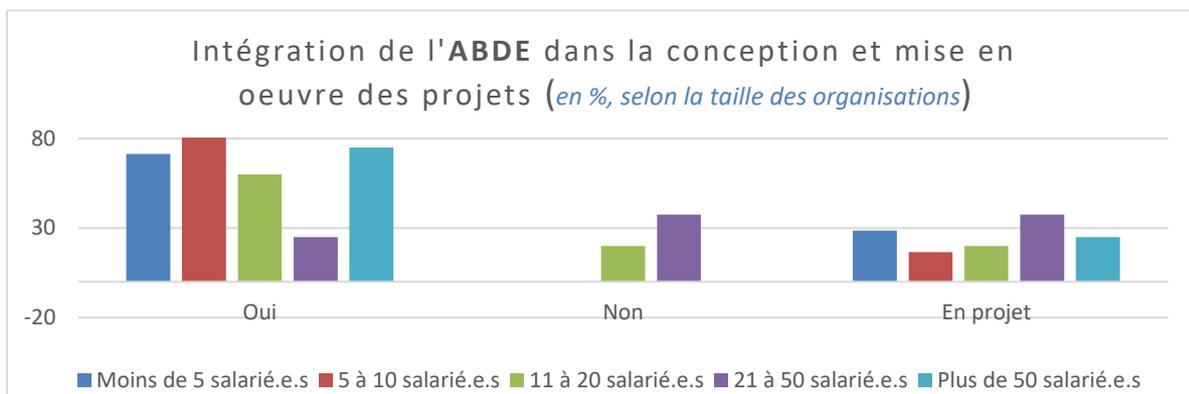
Les réponses au questionnaire en ligne, reflétées dans le graphique ci-dessous, permettent de mesurer les effets de ces renforcements de compétences :



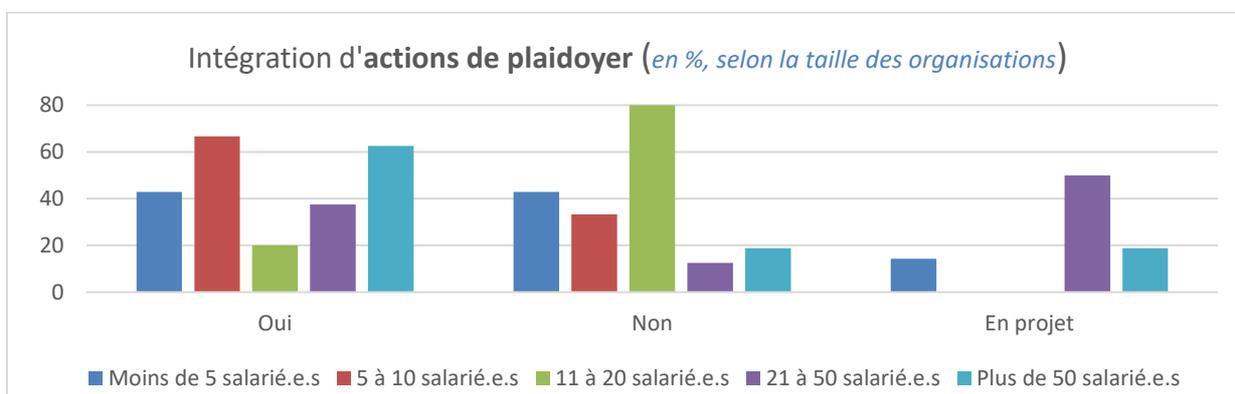
Une majorité des répondant.e.s du GE affirment ainsi avoir d'ores et déjà intégré l'approche basée sur les droits de l'enfant dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets (64 %) et un quart des personnes interrogées signalent qu'elles ont le projet de le faire prochainement.

Ce constat est par ailleurs valable quelle que soit la taille des organisations concernées. Il est marquant pour celles qui comptent 50 salarié.e.s/bénévoles ou plus mais aussi pour les structures de taille réduite de moins de 10 salarié.e.s/bénévoles (voir graphique page suivante).

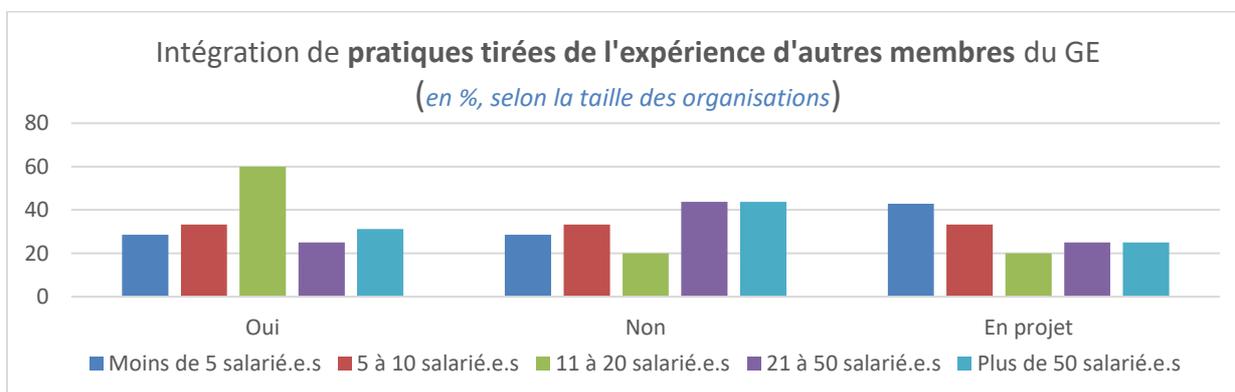
⁶ Fiche éducation « Le droit à l'éducation : un levier pour la réalisation des droits de l'enfant » ; fiche participation « Le droit à la participation : un levier pour la réalisation des droits de l'enfant ».



S’agissant des actions de plaidoyer, le projet a sans nul doute donné une forte impulsion. Comme on le verra plus loin (partie efficacité), très peu d’organisations membres du GE disposaient au lancement du projet – et aujourd’hui encore – d’un pôle ou d’un.e expert.e dédié.e aux actions de plaidoyer, qui exigent une forte technicité. Mais une évolution apparaît en cours et plusieurs des personnes interrogées ont mentionné l’intégration progressive de la dimension plaidoyer dans leurs activités ou, à tout le moins, dans leurs savoir-faire. Là encore, comme en témoigne le graphique page suivante, le constat vaut quelle que soit la taille des organisations concernées, hormis pour celles comptant entre 11 et 20 salarié.e.s/bénévoles, où le phénomène paraît plus limité sans que les évaluatrices soient en mesure d’en fournir une explication.



Enfin, s’agissant des échanges de pratiques, si leur intérêt est fortement souligné par les membres (voir le graphique de la partie pertinence), l’intégration de pratiques issues d’autres organisations reste pour l’heure plus limitée, même si une majorité des membres sont engagés dans un processus, et ce, là encore, quelle que soit la taille de leur organisation (voir ci-dessous).



▪ En dehors du Groupe enfance

Au-delà des ONG membres du collectif, peu d'ONG ont bénéficié d'actions de renforcement des compétences dans le domaine des droits de l'enfant ou de l'approche basée sur les droits de l'enfant. Comme mentionné dans la partie pertinence, cette faible mobilisation paraît liée à une sensibilisation encore limitée, ces ONG ne percevant visiblement pas pourquoi et comment elles pourraient intégrer les DE à leurs activités. Quelques ONG hors du GE ont cependant participé à des réunions du groupe de travail sur les échanges de pratiques lors de la première phase du projet (mentionnées dans le rapport intermédiaire), mais les contacts ne semblent pas avoir été maintenus pour pouvoir juger des effets. Une autre formation a également eu lieu en juillet 2021 à laquelle ont notamment participé des personnels de quelques ONG (notamment l'Alliance des avocats pour les droits de l'Homme (AADH)) mais aussi de l'AFD, du MEAE, de la PDH, du F3E et du collectif AEDE.

Le GE a également fait un effort de diffusion d'outils qu'elle a produits dans le cadre du projet (livre blanc sur les formations en DE, Check-list, fiches pratiques) mais peu (voire pas) de mécanismes de suivi ont encore été mis en place à ce stade pour en assurer et pour en vérifier l'efficacité. A titre d'exemple, la « Check-list pour l'intégration de l'approche basée sur les droits de l'enfant dans le cycle du projet » réalisée par les membres du GE a été transmise à la Plateforme Droits de l'Homme (PDH) qui l'a elle-même transférée à ses membres. Mais il n'y avait encore eu au moment de l'évaluation aucun accompagnement pour son opérationnalisation – qui est envisagée dans la phase suivante du projet – et deux entretiens menées par les évaluatrices avec des membres de la PDH ont montré que peu d'attention avait été accordée à ce document et qu'aucune suite n'y avait été donnée au sein de leur organisation.

- **Résultat attendu 1.2 :** *Au-delà du secteur ONG, les acteurs français du développement et de l'action humanitaire sont sensibilisés aux DE et associés aux réflexions et actions du Groupe Enfance.*

Les effets des actions entreprises sous ce résultat attendu ne se font encore que peu sentir faute de réelle stratégie d'intervention mais aussi de reports d'activités liés au contexte pandémique.

Ainsi, en dépit de la convention signée avec Csud et de la présence du GE dans différentes commissions, les droits de l'enfant n'ont, par exemple, pas fait l'objet d'un portage spécifique par la Coordination pour la LOPDSLIM, même si quelques positionnements du GE se retrouvent dans celui porté par Csud. Selon Csud, pour l'heure, les DE n'apparaissent pas comme un enjeu central pour la plupart des ONG de développement international. Au sein même de la Commission Jeunesse de Csud (qui cible plus spécifiquement les jeunes de 15 à 30 ans), les DE ne sont pas traités malgré la pertinence de la CIDE pour soutenir les enjeux portés par cette commission. Dans le même temps, les effets d'une sensibilisation se mesurent sur un temps long et il est sans doute encore trop tôt pour que les effets des interventions du GE et de ses membres en matière de DE soient visibles. La Commission Jeunesse de Csud n'existe elle-même que depuis trois ans et se dit encore en phase de structuration. La circulation des informations entre les deux collectifs est encore limitée et les échanges avec le GE se concentrent pour l'heure sur un travail de réflexion, afin de voir si des messages communs peuvent être élaborés ou des échanges de pratiques favorisés, sans pour autant qu'une réelle stratégie de coopération ait été encore clairement établie.

Avec la Plateforme droits de l'Homme, les axes potentiels de travail en commun apparaissent également pour l'heure peu identifiés. Néanmoins, l'appartenance de membres du GE à la PDH a, par exemple, permis d'aborder le sujet des droits de l'enfant dans le cadre d'une série de débats organisés par la PDH sur les enjeux liés aux entreprises et aux droits humains⁷. Mais si, là également, la volonté de poursuivre les échanges est annoncée, il n'existe pas encore pour l'heure de stratégie claire pour renforcer la coopération. Ainsi, on observe pour l'instant une sorte de partage des tâches entre des organisations de défense des droits de l'Homme généralistes

⁷ « Responsabilité sociale des entreprises et respect des droits humains : les entreprises du tourisme engagées contre l'exploitation sexuelle des enfants ». Juin 2021

et celles qui ciblent les enfants, alors que l'objectif à long terme recherché, au delà de la sensibilisation, est l'intégration transversale des DE dans les actions de protection et de promotion des droits de l'Homme.

Enfin, comme mentionné plus haut, la table ronde multisectorielle (ONG, pouvoirs publics, réseaux, chercheurs, secteur privé) sur les enjeux de l'intégration des droits de l'enfant dans la coopération internationale a été reportée en septembre 2021. Ce report a cependant permis de mieux définir les objectifs de cette table ronde dont l'intitulé a été recentré (« L'approche basée sur les droits de l'enfant (ABDE) et son opérationnalisation dans les projets de solidarité internationale ») et qui s'appuiera sur les documents produits par le GE dans le cadre du projet (Check-list et fiches pratiques). A l'heure de la rédaction de ce rapport, plus d'une soixantaine de participants étaient inscrits⁸, comprenant des institutionnels (représentants du MEAE, de l'AFD, des parlementaires, la mairie de Paris, ...), des ONG (Triangle génération, Première urgence, Solidarité internationale, ...) ainsi que d'autres partenaires du GE (Unicef, F3E, ...).

Objectif spécifique 2 : Le Groupe Enfance influence les décideurs et la politique de développement et humanitaire de la France pour une meilleure effectivité des droits de l'enfant et le respect des engagements pris (CIDE, ODD)

La formulation de cet objectif spécifique et des résultats associés ne mentionne pas les effets attendus des actions entreprises par le GE (efficacité des interventions) mais met l'accent sur ce que ce dernier entend réaliser dans le cadre du projet (effectivité des actions envisagées). Sur la base de la liste des activités prévues pour influencer les décideurs.euses, les évaluatrices se sont attachées à renforcer la logique d'intervention en mettant en évidence le changement que le GE entend susciter pendant les trois années du projet (à savoir « les décideurs et la politique de développement et humanitaire de la France assurent une meilleure effectivité des droits de l'enfant et le respect de leurs engagements (CIDE, ODD) »).

- **Résultat attendu 2.1 :** *Le Groupe Enfance promeut la prise en compte transversale des droits de l'enfant dans la politique de développement et d'action humanitaire de la France et participe activement à l'élaboration et au suivi des politiques et stratégies impactant les droits de l'enfant.*

L'indicateur mentionné dans le cadre logique du projet permet de mieux cerner ce qui est effectivement attendu (« Au moins deux textes relatif à la politique de développement et à l'action humanitaire de la France s'inspirent des recommandations et positionnement du GE »).

A ce titre, l'action du GE peut être jugée efficace notamment car un texte d'importance majeure (la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales - LOPDSLIM) reprend plusieurs recommandations du GE et consacre notamment dans son article 1^{er} les droits de l'enfant⁹.

Pour atteindre ce résultat, le GE a mené un important travail préparatoire avec une note de positionnement sur la prise en compte des DE dans la politique internationale de la France, la production d'un document d'expertise¹⁰ et un plaidoyer actif auprès des parlementaires (Assemblée nationale et Sénat) mais aussi du MEAE, amplifié par une coopération particulièrement opportune et efficace avec l'Unicef. Le GE était également intervenu auprès du Conseil économique, social et environnemental (Cese). Si le premier avis donné par ce dernier concernant le projet de loi initial (février 2020) s'était inspiré des recommandations du GE et suggérait

⁸ Cette table ronde a finalement réuni plus de 80 participants.

⁹ « La politique de développement solidaire et de lutte contre les inégalités mondiales a pour objectifs (...)2° la promotion des droits humains, en particulier des droits des enfants, le renforcement de l'Etat de droit et de la démocratie et la promotion de la francophonie. » Art.1 de la loi 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités.

¹⁰ La politique internationale de la France au regard des droits de l'enfant. KPMG pour le GE. Mars 2020

de porter une attention particulière aux droits de l'enfant¹¹, le second avis (transmis en septembre 2020), sur une version remaniée du projet de loi, ne faisait plus mention des droits de l'enfant.

Le GE a également mené un travail de plaidoyer et de concertation avec le MEAE lors de la préparation du document d'orientation « Droits humains et développement » en faveur d'une politique de coopération au développement de la France fondée sur les droits humains. Le résultat est cependant plus mitigé : si le texte fait explicitement référence à la convention des droits de l'enfant comme un des cadres de référence, il ne prend cependant pas en compte l'ABDE. Sont uniquement mentionnés « l'éducation des enfants aux droits humains », « l'accès des enfants à la justice et la garantie du respect de leurs droits dans les procédures judiciaires » et « l'accès des enfants à la justice et à la lutte contre l'impunité relative à toutes les situations de violences sexuelles et sexistes, particulièrement en situation de conflits armés ». Le MEAE ne semble ainsi pas souhaiter – tout au moins à ce stade – adopter une approche des droits par publics mais davantage par secteur d'intervention.

Enfin, le GE a produit d'autres documents visant à favoriser la prise en compte des droits de l'enfant dans les projets de développement et humanitaires (les fiches thématiques de bonnes pratiques Education et Participation jugées de grande qualité par les interlocuteur.trice.s interrogé.e.s) mais aussi à soutenir l'opérationnalisation de l'approche par les droits de l'enfant, notamment en étudiant la mise en place d'un outil visant à mieux mesurer la prise en compte effective des droits de l'enfant dans les projets portés par la France (Etude « Quel outil de mesure pour suivre efficacement la prise en compte des droits de l'enfant dans les actions internationales de la France ? »). Cette dernière étude, qui a vocation à être diffusée auprès du MEAE et de ses opérateurs, n'a été finalisée qu'à la fin du premier semestre 2021 et les évaluatrices ne sont donc pas en mesure de juger de ses effets.

- **Résultat attendu 2.2** : *Le Groupe Enfance promeut une meilleure redevabilité et suivi de la France sur la prise en compte des droits de l'enfant dans le cadre de sa politique de développement et de son action humanitaire*

En dépit d'une mobilisation importante, l'efficacité des interventions du GE en matière de redevabilité de la France sur la prise en compte des droits de l'enfant apparaît pour l'heure plus limitée. Plusieurs raisons peuvent être avancées : des évolutions du calendrier politique mais aussi des procédures qui ont amené le GE à reporter et faire évoluer sa stratégie ; et sans doute un ciblage de certaines interventions qui s'est avéré peu pertinent.

Le GE s'est essentiellement investi sur deux mécanismes de suivi des engagements : d'une part, le rapport de la France au Comité des droits de l'enfant ; d'autre part, le suivi de l'Agenda 2030¹² dans le cadre du Forum politique de haut niveau (FPHN)¹³.

S'agissant de son rapport au CDE, la France a annoncé, à l'automne 2019, son choix d'utiliser la procédure simplifiée¹⁴. Aussi, afin d'inscrire la prise en compte des DE dans la politique internationale de la France dans la

¹¹ Préconisation n° 5 : Accorder une importance spécifique, en matière d'éducation, aux droits de l'enfant, à la scolarisation et à l'éducation des jeunes filles, à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, ainsi qu'à l'information sur l'accès aux droits sexuels et reproductifs

¹² L'Agenda 2030 adopté par les États membres des Nations Unies fixe 17 objectifs de développement durable (ODD) déclinés en 169 cibles à atteindre d'ici 2030.

¹³ Le FPHN est l'enceinte des Nations Unies pour le suivi, à l'échelle globale, de la mise en œuvre de l'Agenda de 2030

¹⁴ « La procédure simplifiée de présentation des rapports désigne un mécanisme facultatif proposé aux États parties qui soumettent leurs rapports aux organes de traités des Nations Unies, connu actuellement sous le nom de « liste de points à traiter avant la soumission du rapport ». Cette liste est une liste publique de sujets en nombre limité, que l'organe de traité adopte, en se basant sur un document d'analyse ainsi que sur des rapports élaborés par l'UNICEF et des agences des Nations Unies, des ONG, des enfants, des institutions nationales des droits de l'Homme, des Ombudsmen ainsi que d'autres parties prenantes. Cette liste a pour but d'aider les États à rédiger des rapports ciblés sur des questions prioritaires, et plus courts, afin de respecter la nouvelle limite de mots imposée par la résolution de l'Assemblée générale (AG) (...). La réponse de l'État à la liste de points à traiter avant la soumission du rapport constitue, avec le document de

liste des questions prioritaires, le GE a sollicité le collectif AEDE (collectif d'associations engagées pour la défense des enfants sur le plan national) pour inclure dans le rapport alternatif de ce dernier une contribution du GE portant spécifiquement sur le volet international. Le CDE n'a cependant retenu aucune question portant sur la dimension internationale. Selon le GE, l'analyse des questions du CDE par ses membres montrerait que beaucoup de ces dernières sont globales et la dimension internationale peut être soulignée au sein de celles-ci. Au moment de la pré-session (février 2022), le CDE pourra encore éventuellement débattre de points additionnels portés par les organisations défenseuses de droits, dont le GE, pour éventuellement aborder le sujet avec l'Etat partie (en mai 2022). Les éventuels effets du plaidoyer que le GE envisage de mettre en place avec l'appui d'une consultante ne seront pas mesurables dans le cadre de l'actuel projet.

Concernant le mécanisme de suivi de l'Agenda 2030, le GE a choisi de mener un plaidoyer auprès des parlementaires français afin de les mobiliser sur les droits de l'enfant dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD) lors de la réunion du FPHN qui s'est tenue du 6 au 15 juillet 2021. Ce plaidoyer s'est appuyé sur une note de briefing adressée aux parlementaires, sur des entretiens en amont de la session et sur une campagne de communication sur les réseaux sociaux. Cependant, de l'avis même des membres du GE, l'efficacité de ce plaidoyer s'est avérée très limitée pour une charge de travail et d'organisation conséquente, ce qui l'amène d'ailleurs à s'interroger sur la poursuite de son travail dans ce cadre.

- **Résultat transversal** : *Les acteurs du développement et de l'action humanitaire ainsi que le grand public sont mieux informés sur les droits de l'enfant et sur l'importance de les réaliser ; ils se mobilisent aux côtés du Groupe Enfance.*

Comme cela a été mentionné plus haut (voir la partie pertinence), l'efficacité des interventions en matière de sensibilisation du grand public est difficile à mesurer, faute d'une définition suffisante des objectifs (quelle mobilisation est attendue du grand public ?) mais aussi d'indicateurs ou d'outil de suivi pertinents.

De nombreux membres du GE interrogés considèrent néanmoins l'efficacité de ces interventions auprès du grand public trop limitée. S'agissant de l'événement Objectif Enfance, il est jugé important pour donner une visibilité aux actions du GE et pour renforcer son poids auprès des institutions. Plusieurs interlocuteurs considèrent cependant les moyens et outils du GE insuffisants pour mener un réel travail de sensibilisation du grand public et permettant de le mobiliser pour soutenir le travail de plaidoyer. Ils estiment ainsi plus pertinent de cibler davantage le travail de sensibilisation sur des publics plus spécifiques, tels les parlementaires. Ce changement de public cible a d'ailleurs été progressivement réalisé au cours de la mise en œuvre du projet, ce qui témoigne également de la capacité d'adaptation du GE.

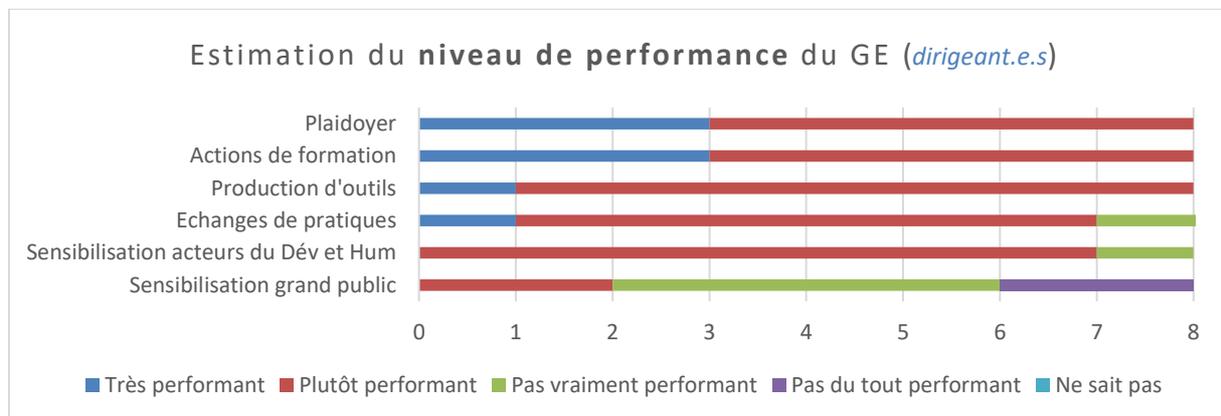
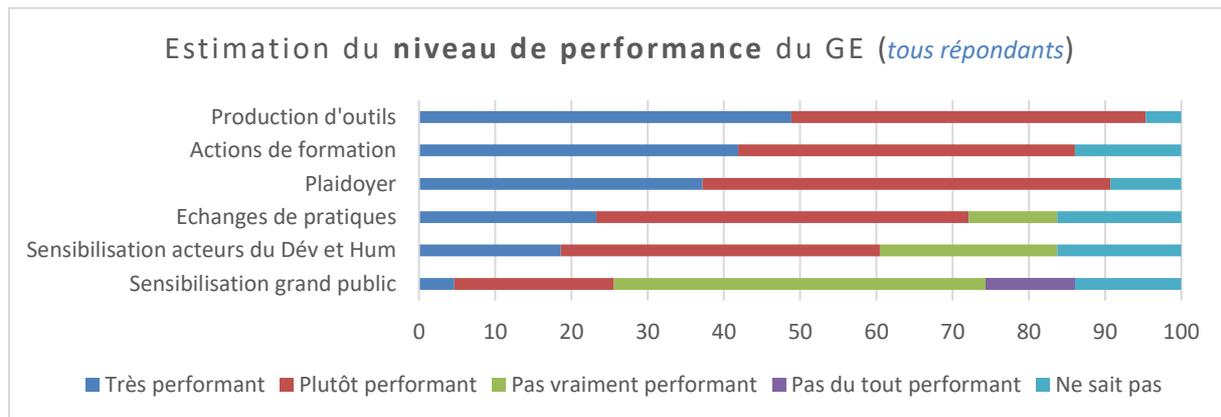
Par ailleurs, le GE s'est associé à la Dynamique de la Convention aux actes (DCAA) au moment de la célébration des trente ans de la CIDE, le 20 novembre 2019. Cette participation, pensée initialement comme ponctuel, a reçu assez largement l'appui des membres : s'associer avec des ONG, des associations ou des collectifs plaidant pour les DE au niveau national et international lors d'un grand événement permettait en effet de donner une plus forte visibilité à la CIDE et aux enjeux persistants de son application. Cela renforçait également la visibilité du GE et son action au niveau international. Ainsi, le GE a pu s'exprimer sur l'international devant près de 700 personnes et une cinquantaine de décideurs. La Dynamique a cependant décidé de poursuivre son action et quelques membres s'interrogent sur l'intérêt de maintenir la participation du GE à cet événement en 2020 et 2021, d'autant que certaines organisations du collectif y participent déjà à titre individuel : sa préparation a pu en effet nécessiter un investissement conséquent et supplémentaire des équipes du GE et peut également occulter quelque peu l'événement Objectif Enfance – et donc limiter son efficacité –, inscrit pour sa part dans le projet et l'histoire du collectif.

Peut-être en conséquence de ce déficit de définition des objectifs mais aussi de moyens, le groupe de travail « communication » a peiné à mobiliser des membres pour ses activités, et il semble que bien souvent, ce ne soit

base, le rapport de l'Etat partie. » Source : La procédure simplifiée des rapports au CDE, Foire aux questions. Child Rights Connect.

pas les personnes responsables de la communication dans les organisations membres – et donc avec des compétences avérées dans ce domaine - qui aient participé à ses travaux. Celui-ci a fini par être officiellement dissous en mai 2021, les activités de communication du GE (animation des réseaux sociaux et du site internet) étant prises en charge par la coordination tandis qu'un groupe ad hoc était créé pour la préparation d'Objectif Enfance. Pour la participation du GE à la Dynamique de la Convention aux actes, il a été décidé qu'un membre du GE représente le Groupe, la coordination participant pour sa part autant que possible aux activités et réunions de la DCCA.

De façon générale, les graphiques ci-dessous montrent que les membres du GE et les dirigeant.e.s interrogé.e.s ont une vision assez lucide de la performance de leurs actions et interventions :



EFFICIENCE

L'analyse d'**efficience** vise à mesurer si les ressources (humaines, financières, temporelles) ont été utilisées de manière optimale. L'analyse s'est concentrée, dans un premier temps, sur les modalités de gouvernance, d'organisation et de fonctionnement du GE ; puis, dans un second temps, sur la qualité de la relation entre les membres et la coordination du GE, sur la qualité de la relation établie avec les partenaires et publics cibles (associations, institutions, pouvoirs publics,...) pour l'atteinte des objectifs.

QUESTION EVALUATIVE 4a : Le développement du GE, ses modalités de gouvernance et de fonctionnement contribuent-ils à l'atteinte des objectifs du GE ?

- Une gouvernance soucieuse de transparence qui pèse cependant sur son efficience
- Un projet très, voire trop ambitieux
- Mais un processus d'adaptation en cours au sein du GE
- D'autres points d'attention relevés
- Le GE a su adapter ses activités et son budget aux évolutions de contexte

Une gouvernance soucieuse d'une grande transparence qui pèse cependant sur l'efficacité

Les modalités de gouvernance adoptées par le GE témoignent d'un réel souci de transparence (voir partie pertinence) visant à instaurer un climat de confiance et à s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des membres tout au long de la mise en œuvre du projet. Si cette volonté est certes appréciée, elle n'est cependant pas sans implications sur le fonctionnement du GE et sur l'efficacité du projet.

▪ *Un processus de validation lourd et chronophage*

L'Assemblée plénière, qui se réunit annuellement, est en charge d'approuver les grandes orientations du GE, mais c'est le Copil qui joue un rôle prépondérant dans la validation de la plupart des décisions et documents produits par le projet. C'est notamment le cas pour toutes les productions du projet (par exemple Check-list, fiches pratiques, livre blanc sur les formations,...). Or, beaucoup de ces documents lui sont soumis en dehors des réunions du copil et le système de validation peut parfois prendre énormément de temps et donc manquer d'efficacité. Ainsi, comme le mentionne un.e interlocuteur.trice, « *tout le monde met ses suggestions de modification sur son propre document et la coordination doit ensuite faire le travail de compilation mais aussi de relance des membres qui tardent à envoyer leurs commentaires. C'est donc très chronophage* ».

La charge de travail des membres du Copil – au sein du GE mais aussi dans leur structure propre – étant conséquente (voir plus bas), les délais de validation de certains documents, notamment ceux qui n'ont pas vocation à être diffusés en dehors du GE, sont jugés très, voire trop longs et peuvent ainsi prendre plusieurs mois.».

Enfin, certains documents concernant l'image du collectif (telle une plaquette de présentation) ou engageant ses membres (telle les notes de plaidoyer) sont soumis à l'ensemble des membres et la validation peut donc être encore plus lourde.

Ce système limite donc l'efficacité du GE et sa réactivité et il ne lui est donc pas possible, comme l'aurait souhaité un.e interlocuteur.trice, de réagir à des événements pour lesquels le GE devrait selon lui.elle être en mesure de se positionner rapidement et de mettre en place un plaidoyer¹⁵.

▪ *De nombreuses et longues réunions dominées par quelques intervenants*

Le souci de transparence et de mobilisation entraîne également un nombre très important de réunions : assemblée plénière (une par an), réunions plénières (tous les 3 mois), groupes de travail (5 à 7 réunions par an pour chacun des groupes – voire davantage pour le groupe « suivi-évaluation » – auxquelles peuvent s'ajouter des réunions de sous-groupes sur des thématiques particulières et réunions du Copil (tous les 3 mois).

Selon certains interlocuteur.trices, ce nombre de réunions est bien supérieur à celui des autres collectifs dont ils.elles sont membres (Csud, Collectif AEDE, Coalition Education,...). Par ailleurs, la durée des échanges est également pointée du doigt (minimum 1h30 mais régulièrement plus de 2 voire 3h) et ne semble pas toujours liée à la nécessité de laisser chacun s'exprimer.

D'après certaines personnes interrogées, ce sont ainsi souvent les mêmes membres qui interviennent. Un.e des interlocuteur.trice.s souligne ainsi que « *certaines ONG sont plus présentes que d'autres : il y a des organisations qui sont trop en avant, ce qui met les autres en retrait. Il faudrait un rééquilibrage. Aujourd'hui, on connaît bien les quatre ou cinq organisations qui sont devant, mais les autres ? Le GE n'est pas encore un vrai collectif.* » D'autres expliquent cette prédominance par une posture d'apprentissage de certaines ONG ou par une impression de manque de légitimité de nouveaux venus ou de petites structures. Pour autant, la diversité des membres est unanimement reconnue comme une véritable richesse pour le GE.

¹⁵ Cet.te interlocuteur.trice a fourni l'exemple de la situation des enfants migrants en Méditerranée et de la position adoptée par l'Union européenne.

Enfin, le contexte sanitaire et la contrainte de tenir ces réunions à distance (et semble-t-il « à l'aveugle », sans que les participants soient visibles à l'écran) a sans doute ajouté à l'impression de pesanteur et rendu la prise de parole plus difficile pour certains.

▪ **Un flux d'informations considérable, essentiellement descendant**

La pluralité des instances du GE et de leurs prérogatives, tout comme le nombre et la diversité des activités du projet, impliquent un travail d'information et de communication extrêmement important afin d'assurer un bon niveau d'appropriation des interventions par les membres et une transparence des décisions.

La diffusion des informations passe par des comptes rendus, des emails et par des présentations lors des assemblées et réunions plénières. Si un effort de rationalisation et de synthèse est réalisé et identifié par les membres¹⁶, ces derniers soulignent néanmoins un trop plein d'informations (voir l'encadré ci-dessous) qui pèse sur la durée des réunions et une information qui s'avère essentiellement descendante que ce soit lors des plénières ou des Copil («»). Un outil *SharePoint*¹⁷ visant à rendre disponible les informations a été mis en place, mais il est à la fois peu connu des membres et seuls les documents finalisés sont accessibles afin d'éviter d'éventuelles modifications intempestives.

PAROLES DE MEMBRES SUR L'INFORMATION AU SEIN DU GE

- « Il y a beaucoup d'informations et beaucoup d'emails, c'est trop ! »
- « Parfois, il y a trop d'informations. Nous en recevons beaucoup par rapport à d'autres collectifs »
- « On manque de synthèses »
- « Il y a beaucoup,... trop d'informations. Je n'ai pas besoin d'en avoir autant ».
- « Le caractère tentaculaire limite le partage d'informations. Il y a plein de dossiers en cours. Une hiérarchisation existe mais elle n'est pas visible. »
- « Lors de la dernière plénière, je me suis dit que les personnes peuvent être perdues si elles ne suivent pas tous les groupes de travail »
- « Il y a beaucoup d'informations. On ne peut pas ne pas être informé.e. Tout redescend : par mail ou lors des réunions plénières. Un peu trop. On est informé sur la préparation de réunions préparant des réunions, et les emails sont très chargés. On se noie dans trop d'informations mais ça marque évidemment la volonté que tous les membres soient bien d'accord sur toutes les décisions. »
- « L'information reçue du GE est massive et difficile à consommer dans l'urgence du travail. »
- « Non seulement on reçoit beaucoup d'emails, mais ce sont de très long emails. C'est trop conséquent. J'ai juste besoin des infos essentielles ».
- « Il n'y a pas de newsletter pour les membres. Quand on loupe une plénière, on prend un temps de retard ».
- « Il y a beaucoup d'infos et il est parfois difficile de faire le tri. Mais je ne trouve pas qu'on soit submergé ».

Les dirigeant.e.s interrogé.e.s par le biais du questionnaire estiment pour leur part être tout à fait ou plutôt bien informé.e.s sur les activités passées du GE et le jugement est un peu plus modéré sur les activités en cours, deux d'entre eux.elles considérant n'être pas vraiment informé.es, en lien, vraisemblablement, avec le retard dans la transmission de certains documents.

Ce flux important d'informations posent encore plus de difficultés aux membres ayant intégré récemment le GE et interroge sur leur modalité d'accueil et d'intégration. « Les quatre premiers mois ont été un enfer pour moi, je ne comprenais rien ! Il y a un travail à faire à l'égard des nouveaux et de certains qui ne prennent plus la peine de lire les emails parce ce qu'ils ont perdu le fil » souligne un des membres ; « Il faut améliorer la communication vis-à-vis des nouveaux et faciliter la recherche d'information pour les plus anciens. Pour l'instant si on veut intégrer un groupe de travail, on doit prendre le train en marche et c'est difficile » témoigne un.e autre.

¹⁶ Les CR des Copil et des groupes de travail ne sont ainsi envoyés qu'aux participants de ces instances. Les titres des emails permettent d'identifier clairement le sujet traité.

¹⁷ Plateforme collaborative permettant de gérer et d'échanger des contenus.

Un projet très, voire trop ambitieux

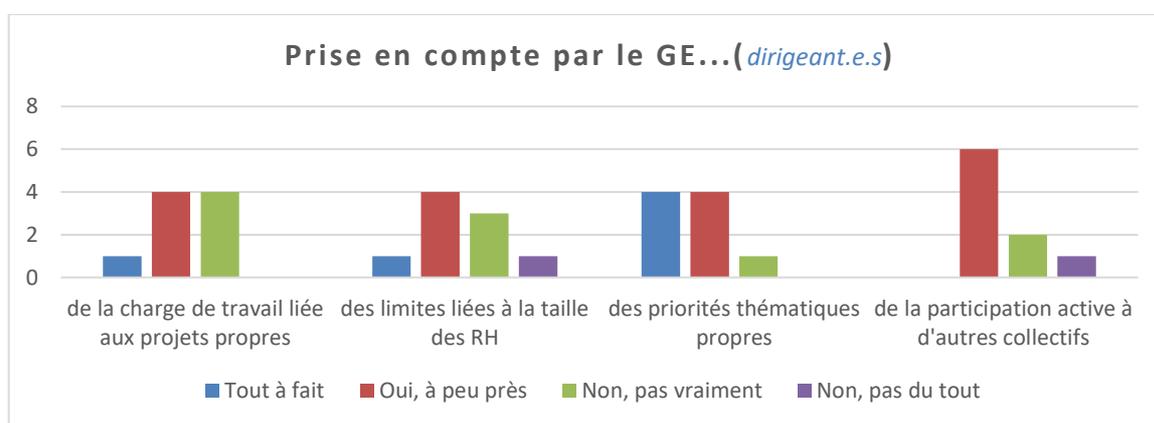
Si de prime abord, la participation de 18 organisations aux activités du GE peut laisser supposer des ressources humaines importantes pour réaliser les activités, le GE a régulièrement été confronté, et plus spécifiquement au cours de la dernière année du triennal, à des difficultés pour mobiliser suffisamment de membres pour mettre en œuvre les activités prévues dans le projet. Ainsi, la charge de travail liée à la mise en place de certaines activités et la capacité des membres à l'endosser apparaissent avoir été mésestimées. Selon le GE, une des principales raisons repose sur le fait que le budget du projet soumis à l'AFD a dû être revu à la baisse entraînant la suppression d'un des deux postes de coordination envisagés initialement. Si quelques activités ont parallèlement été supprimées, le projet est cependant resté très ambitieux...et sans doute trop.

▪ Une charge de travail trop importante

En effet, les participant.e.s aux activités du GE travaillent d'ores et déjà souvent à flux tendu au sein de leur propre organisation. Ils.elles peuvent donc manquer de disponibilité pour s'impliquer de manière régulière sur les activités du GE, en raison de ressources humaines limitées mais aussi des projets que leur propre organisation mène, qui sont logiquement considérés comme prioritaires. Ainsi, si une large majorité des personnes interrogées exprime une très forte satisfaction à l'égard du GE, elles considèrent dans le même temps être très/trop sollicitées par le collectif.

Les membres sont également soumis à l'évolution des priorités de leur propre organisation. Si celles-ci peuvent être en phase avec les sujets traités au sein du GE, de nouvelles préoccupations ou des réorganisations internes peuvent également intervenir, leur laissant moins de disponibilité qu'envisagée initialement pour le GE. Une des personnes interrogées a ainsi souligné qu'il lui était difficile de s'engager sur une période de trois ans alors que la visibilité des activités au sein de sa propre organisation était limitée. Par ailleurs, si des individus sont mandatés au sein des organisations membres pour contribuer aux travaux du GE, leur emploi du temps n'intègre pas nécessairement un temps dédié pour ce faire. Plusieurs interlocuteur.trice.s le soulignent : « *On est construit pour que les membres produisent. Mais on voit qu'aujourd'hui, les membres prennent le temps de venir aux réunions, mais ils n'ont plus le temps de produire.* » ; « *Les membres viennent régulièrement aux réunions, mais ont peu de temps à accorder au-delà même si la volonté de poursuivre demeure.* »

Les réponses de 9 dirigeant.e.s au questionnaire (voir graphique ci-dessous) témoignent d'ailleurs de cette impression d'une prise en compte seulement partielle de leurs contraintes¹⁸. Deux d'entre eux.elles estiment que la mobilisation de leurs équipes est trop importante, trois – tous.toutes issu.e.s d'organisations comptant plus de 10 salarié.e.s – estiment qu'elle pourrait être optimisée et quatre seulement considèrent qu'elle est appropriée.



¹⁸ En raison du nombre limité de répondant.e.s – qui représentent cependant 50 % des dirigeants des organisations membres du GE – les données sont exprimées en nombre de personnes et non en pourcentage.

- *Et une capacité des membres à l'endosser mésestimée*

Si les organisations du GE s'accordent largement sur le choix des thématiques privilégiées lors de l'élaboration du projet, les compétences effectives des membres du GE pour mettre en œuvre les interventions ont été peu évaluées. Ainsi, les interlocuteurs s'accordent pour dire que le projet est surtout porté par un nombre limité d'organisations, souvent historiques, très présentes et actives, les autres ONG apportant des contributions plus limitées et/ou ponctuelles, même si elles sont régulièrement sollicitées pour participer aux travaux des différents groupes. La meilleure illustration en est le plaidoyer qui constitue l'activité phare du GE mais pour laquelle seules trois ou quatre organisations étaient – et sont encore – porteuses d'une réelle expertise. Ce sont donc essentiellement ces organisations qui ont été mobilisées sur cet axe tout au long du projet, au risque parfois d'un essoufflement. Ce point est d'autant plus important que cet engagement semble souvent reposer sur des individus davantage que sur leurs organisations. L'absence de candidature pour assurer le poste de référent du groupe de travail plaidoyer en 2020 en témoigne, et c'est ainsi SOS VE puis la Coordination du projet qui ont dû assurer l'interim durant plusieurs mois¹⁹.

Par ailleurs, la définition des activités dans la Niong a été faite de manière extrêmement précise, notamment concernant le plaidoyer. Il s'agissait certes là de répondre au mieux aux attentes de l'AFD, mais cela a finalement considérablement limité les possibilités du GE d'adapter ces activités aux capacités et compétences effectives des membres, anciens ou nouveaux, alors que nombre d'entre eux n'avaient qu'une maîtrise limitée des droits de l'enfant, et plus encore de plaidoyer, au lancement du projet.

Aujourd'hui encore, l'analyse des potentialités d'apport au GE des membres, y compris de nouveaux venus, apparaît limitée.

Ces éléments expliquent sans doute pourquoi l'augmentation du nombre d'ONG membres au cours de la mise en œuvre du projet (passé de 13 à 19 puis 18 sur la durée du projet²⁰) n'a pas réellement permis de soulager la charge de travail liée à la mise en œuvre des activités. En conséquence, faute de disponibilité et/ou de compétences appropriées, le GE s'est vu dans l'obligation d'une part, de reporter une partie de la charge de travail sur la coordination et sur l'organisation cheffe de file en soutien, d'autre part, de recourir davantage à des consultances externes pour la réalisation de certaines activités. Ainsi, au-delà des deux consultances initialement prévues dans la Niong, le GE y a eu à nouveau fait appel pour la définition de la stratégie et des actions de plaidoyer pour une meilleure redevabilité de la France sur la mise en œuvre des droits de l'enfant à l'international, à l'occasion du rapport périodique 2021 au CDE mais également des prochains examens périodiques. Ce recours à la consultance, qui nécessite un accompagnement important du GE – avec la mise en place d'un comité de suivi (partage de savoirs, accompagnement des consultant.e.s, relecture, amendements, etc.) – n'a pas été toujours jugé satisfaisant, et est regretté par certain.e.s au sein du GE mais également par le MEAE, car susceptible d'interroger une réelle plus-value que pourrait apporter le collectif.

Un processus d'adaptation du GE en cours

Le GE est cependant conscient de ces difficultés. Dans le cadre de la préparation d'un prochain projet, il a organisé plusieurs ateliers de réflexion visant à mettre à plat les difficultés rencontrées et envisager de nouvelles modalités.

L'un a été dédié à la gouvernance du collectif dont le rapport suggère de la faire évoluer, notamment en déléguant « plus de responsabilités décisionnelles au niveau de la coordination en réduisant et précisant le périmètre des échanges entre la coordination, l'organisation cheffe de file et le Copil et entre les groupes de travail et le Copil ; moins d'allers-retours sur les documents qui entrent dans le périmètre de la délégation mais plutôt des validations. En revanche, se donner du temps de concertation et d'échanges sur les arbitrages ou positionnements plus stratégiques et au-delà de la délégation²¹. » La coordination, dont le pouvoir de décision est très limitée est effectivement amenée à prendre de plus en plus d'importance, notamment pour palier la mobilisation parfois défailante des membres. Par ailleurs, comme le souligne un.e des dirigeant.e.s

¹⁹ Le chef de file du groupe plaidoyer est désormais assuré par ECPAT.

²⁰ En raison d'une réorganisation et de difficultés internes, Clowns sans frontières a dû suspendre sa participation aux travaux du GE en 2021.

²¹ Compte rendu de l'atelier du groupe de travail Gouvernance. 12 avril 2021

interrogé.e.s, « *il est important de donner plus de latitude à la coordination pour que le COPIL notamment puisse débattre seulement de questions d'arbitrage, stratégiques* ».

Pour autant, comme le souligne un.e interlocuteur.trice, ce repositionnement doit également être mené de manière précautionneuse car « *si la coordination est trop forte, il y a un risque de déposséder les membres de leur engouement à produire.* » Plus clairement, un renforcement de la coordination est susceptible d'entraîner un renforcement de la démobilitation des membres.

Par ailleurs, et également dans un souci d'efficience, et toujours suite à l'atelier de réflexion sur la gouvernance mentionné plus haut, il a été décidé de réviser la durée du mandat des membres du Copil : si le travail demandé est certes très chronophage, un mandat d'une année s'avérait très court pour permettre aux membres une réelle appropriation du fonctionnement et des enjeux et assurer également la continuité du projet. Désormais, ce mandat est porté à trois ans, avec, en accompagnement, la nomination d'un suppléant qui ne disposera cependant pas d'un droit de vote (hormis en l'absence du référent) afin de ne pas alourdir davantage le processus décisionnel. En outre, afin de favoriser la participation au Copil de structures ne disposant que de ressources humaines limitées, il a été décidé d'accepter un membre supplémentaire qui ne soit pas référent d'un groupe de travail.

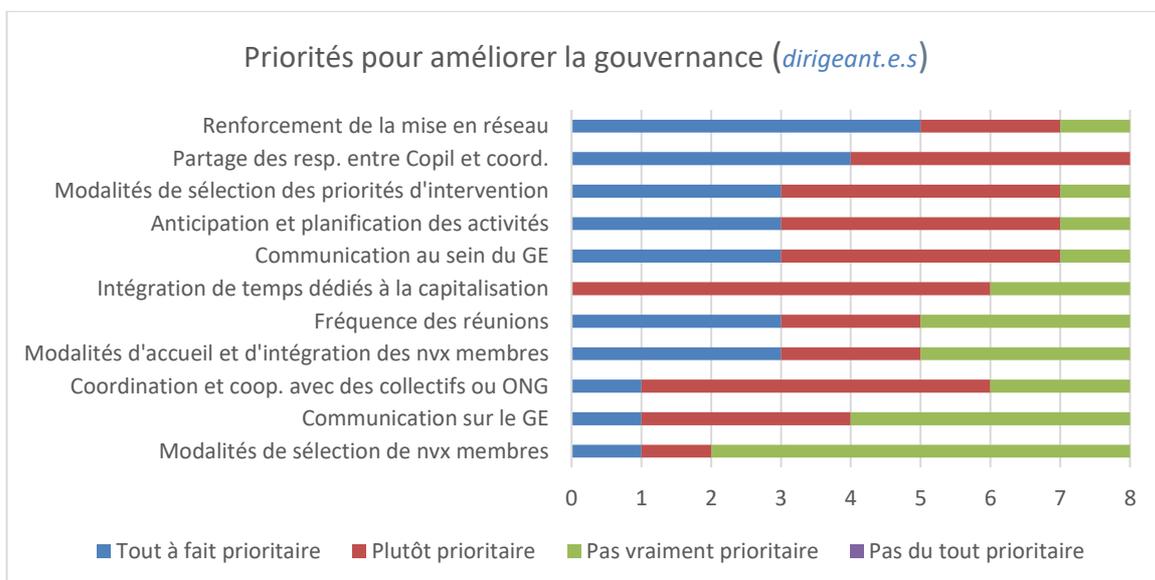
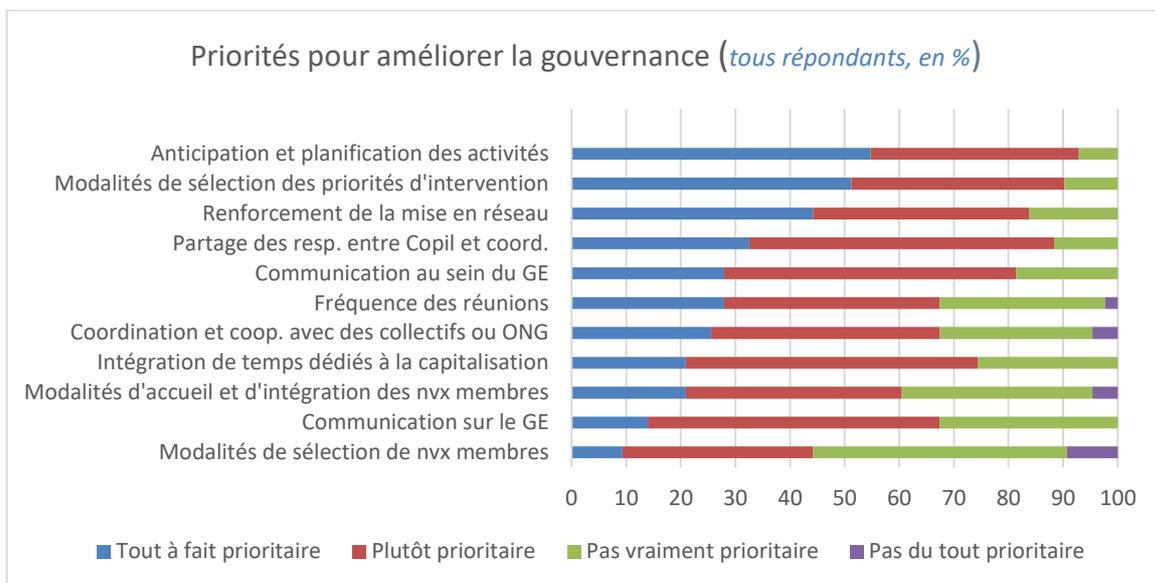
Enfin, le nombre de réunions a également été revu à la baisse. L'assemblée plénière annuelle est maintenue mais les réunions plénières auront désormais lieu semestriellement et une réunion informelle entre dirigeants sera ajoutée²².

Un autre atelier de réflexion a porté sur le plaidoyer et s'est notamment penché sur le constat du manque de ressources humaines dédiées dans les organisations membres du GE ainsi que leur manque d'expertise sur les thématiques du plaidoyer pour s'investir pleinement dans les différentes interventions envisagées. La nécessité de poursuivre le renforcement des compétences des membres est clairement perçue et l'idée de renforcer en ressources humaines la Coordination pour venir appuyer le groupe de travail a été avancée. D'autres options sont évoquées comme un dédommagement plus important du membre référent du groupe de travail plaidoyer ou le recours à un.e consultant.e dédié.e.

D'autres points d'attention sont relevés

Dans le questionnaire adressé par les évaluatrices aux membres du GE, un grand nombre de points évoqués ci-dessus reviennent dans les priorités pour améliorer la gouvernance du GE : les modalités de sélection des priorités d'intervention, les questions de communication (au sein et sur le GE), la réduction du nombre de réunions, la révision de la répartition des tâches entre le Copil, la Coordination et l'organisation cheffe de file, ou encore les modalités d'accueil des membres. Le renforcement des coordinations et coopérations avec d'autres collectifs ou ONG, qui est un des objectifs du GE encore peu développé (voir partie efficacité) figure également parmi les préoccupations. Mais d'autres sujets sont mentionnés comme devant bénéficier d'une attention prioritaire pour améliorer la gouvernance du GE (voir graphiques page suivante).

²² Source : Compte rendu du Comité de pilotage du 4 mai 2021.



Le besoin d'anticiper et de mieux planifier les activités arrive ainsi en tête des préoccupations pour l'ensemble des répondant.e.s (tout à fait prioritaire pour 56 % des répondant.e.s et plutôt prioritaire pour 38 %) et en troisième position pour les dirigeant.e.s. Il s'agit visiblement ici d'un souci de pouvoir mieux inscrire les activités du GE dans les emplois du temps des organisations membres afin d'être en capacité de mieux répondre aux attentes. Un tableau des activités à mener au cours de l'année a certes bien été présentée lors de l'Assemblée plénière de mars 2021 avec un appel à la mobilisation lancée auprès des membres sur au moins une activité. Mais il ressort des entretiens menés que la charge de travail effective liée à chacune des activités du programme n'est sans doute pas suffisamment définie, entraînant parfois une certaine réticence à s'y investir.

Viennent ensuite les modalités de sélection des priorités d'intervention (tout à fait prioritaire pour 51 % des répondant.e.s et plutôt prioritaire pour 39 %) qui figurent aussi en troisième position pour les dirigeant.e.s. Sans surprise, les commentaires mettent l'accent sur les difficultés actuelles à répondre aux besoins de la priorité d'intervention placée sur le plaidoyer et l'analyse limitée de l'expertise des membres dans ce domaine.

Le troisième axe prioritaire sur lequel les membres mettent l'accent – qui arrive en tête des priorités des dirigeant.e.s ayant répondu au questionnaire – porte sur le renforcement de la mise en réseau des membres du GE. Plusieurs interlocuteur.trice.s ont également insisté sur ce point durant les entretiens. Le temps mobilisé par les activités ne permet guère, en effet, de développer des interactions ou des synergies entre ONG qui ne

soient pas directement liés au projet du GE. Un des membres souligne que deux ONG du GE peuvent travailler dans un même pays sans qu'il soit aucunement tiré parti de leur appartenance commune au GE (« *Même si nos deux organisations sont membres du GE, on n'en parle pas sur le terrain* »). Le collectif existe ainsi en France mais ne paraît pas connaître de prolongations dans les pays d'intervention. Il importe cependant de relever ici que la pandémie de Covid 19 a considérablement réduit les opportunités de rencontres en présentiel, limitant fortement en conséquence les possibilités d'échanges plus informels, précieux pour renforcer les relations entre les membres.

Par ailleurs, l'information circule essentiellement de la Coordination du GE vers ses membres (réseau en étoile), mais encore trop peu entre les membres. À cet égard, l'expérience du collectif Joining Forces²³ est intéressante : les six organisations de défense des DE qui le composent étendent leur travail en tant que collectif sur le terrain, pour soutenir ponctuellement certaines actions de leurs équipes dans leurs pays d'intervention.

Enfin, l'intégration de temps dédiés à la capitalisation du projet est également ressenti comme une priorité à mieux prendre en compte (21 % des répondant.e.s les jugent tout à fait prioritaires et 53 % comme plutôt prioritaire et, parmi les dirigeant.e.s, 6 sur 9 les considèrent également comme plutôt prioritaires). Plusieurs interlocuteur.trice.s l'ont souligné durant les entretiens : la pression mise pour mettre en œuvre les activités finit par occulter quelque peu les grands objectifs tant du projet que du GE et offre peu de répit pour voir le chemin parcouru et prendre des temps communs de réflexion. Cela a été fait dans la dernière année du projet (avec l'organisation des ateliers de réflexion) mais n'a pas été pensé comme un outil pour renforcer la démarche du GE et sa structuration chemin faisant.

LE GROUPE ENFANCE ET L'ÉGALITÉ DES GENRES : QUELLE APPROCHE ADOPTER ?

Le GE entend porter une attention grandissante à la question du genre dans sa gouvernance mais n'a pas à ce stade élaboré de réelle stratégie en la matière. Pour l'heure, quelques actions ont été entreprises, notamment l'utilisation progressive de l'écriture inclusive ou épiciène : absente dans les comptes rendus des assemblées plénières de 2019 et de début 2020, elle apparaît fin 2020 et semble clairement adoptée dans le compte rendu de la première assemblée plénière de 2021. La préoccupation émerge également dans les activités du collectif : la question du genre a ainsi été intégrée dans les sessions de formations dédiées aux DE et dans les outils produits dans le cadre du projet (Check-list, fiches pratiques). Les termes de référence des études que le GE a commanditées mentionnent également l'attention à porter au sujet.

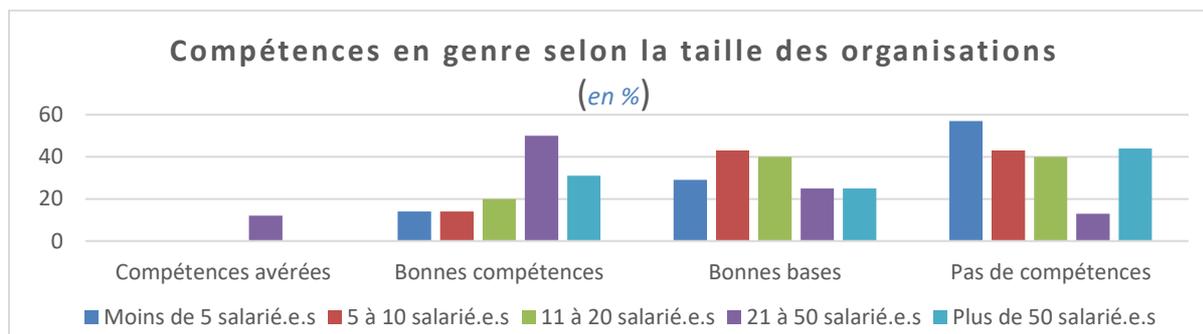
Au travers des réponses au questionnaire en ligne, la place accordée à l'égalité des genres au sein des organisations membres du GE s'avère assez difficile à mesurer. En l'occurrence, à la question « *Votre organisation a-t-elle élaboré et adopté une stratégie genre ?* » avec la possibilité de répondre « *Oui* », « *Non* » ou « *Projet en cours* », les réponses des membres apparaissent souvent quelque peu contradictoires. Ainsi, des représentant.e.s de 16 organisations différentes ont répondu à cette question, mais les réponses ne concordent pas au sein d'une même organisation : certains répondent « *oui* », d'autres « *non* », voire d'autres encore « *projet en cours* »... Cela témoigne, à tout le moins, d'une circulation d'informations à parfaire sur le sujet au sein même des ONG.

Il ressort cependant que **très peu d'organisations du GE ont pour l'heure adopté une stratégie genre** – a priori 3 – et qu'au moins 5 travaillent actuellement sur un projet (sur la base de réponses concordantes de plusieurs membres d'une même organisation).

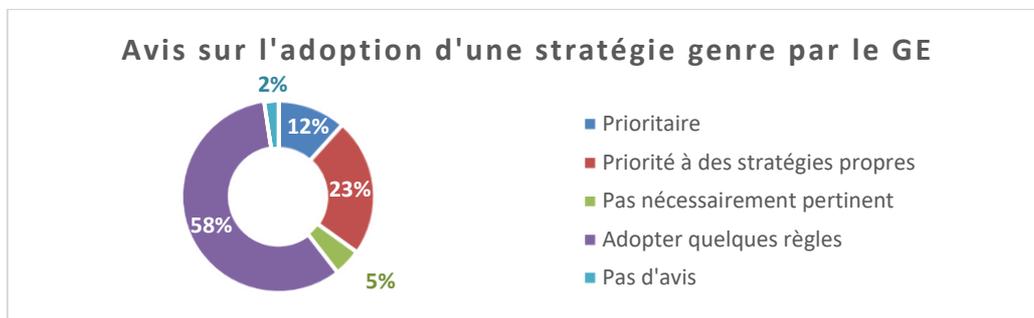
De manière générale, **les compétences des membres en la matière apparaissent encore assez limitées**. Sur les 43 répondant.e.s à cette question, 17 affirment n'en avoir aucune, 13 estiment posséder de bonnes bases.

²³ Joining Forces est un collectif composé de six organisations de défense des droits de l'enfant : ChildFund Alliance, Fédération Internationale Terre des Hommes, Plan International, Save the Children International, SOS Villages d'Enfants International et World Vision International. Ces six groupes ont « unis leurs forces » pour, à travers des actions conjointes, accélérer les changements en faveur des droits de l'enfant et mettre fin à la violence à leur égard.

Douze seulement considèrent disposer de bonnes compétences, et 1 seul.e des compétences avérées. Le graphique ci-dessous montre que la situation varie peu quelle que soit la taille des organisations.



Aussi, interrogés sur la priorité à accorder à l'adoption d'une stratégie genre au sein du GE, **une majorité de membres plaident pour l'adoption de quelques règles** visant à favoriser l'égalité des genres sans pour autant adopter une stratégie en bonne et due forme, et c'est notamment l'avis de 7 des 8 dirigeant.e.s ayant répondu à cette question. Des membres soulignent que le sujet devrait être abordé de manière transversale, tant dans la gouvernance que dans les activités du GE. Près d'un quart des répondant.e.s estime que priorité devrait être donnée à l'élaboration d'une stratégie au sein de leur propre organisation (avis partagé par 1 dirigeant.e) et seulement 5 répondant.e.s considèrent que ce devrait être prioritaire pour le GE.



Et là encore, la répartition des réponses apparaît similaire quelle que soit la taille de l'organisation.

Ainsi, si la volonté d'intégrer davantage la question transversale du genre dans l'action et la gouvernance du GE s'est traduite par quelques actions, une réflexion collective de ses membres apparaît encore nécessaire, qui pourrait être appuyée par le F3E, pour définir plus précisément quelle devrait être l'approche genre du GE, tout comme ses modalités de mise en œuvre.

Le GE a su adapter ses activités et son budget aux évolutions de contexte

Le GE a assuré un important travail dans un contexte évolutif (sanitaire mais aussi politique) nécessitant une grande capacité d'adaptation. Le groupe de suivi financier et administratif a apporté son soutien pour réorienter l'utilisation des ressources afin de prendre en compte les changements imposés par ces évolutions et maintenir les activités (par exemple la transformation de l'événement Objectif Enfance en webinaire) ou pour les adapter plus largement aux besoins ressentis au fil de la mise en œuvre du projet (par exemple, le recours à la consultance pour appuyer le travail de plaidoyer). L'observation du budget témoigne de cette adaptation avec une sous-consommation de quelques rares lignes (telles celles prévues pour les déplacements de la coordinatrice à Bruxelles ou Genève en raison de la pandémie (- 81 %) ou pour les fournitures et consommables (- 53 %, en raison de l'annulation de réunions) et une consommation beaucoup plus importante de celle dédiée aux études et prestations intellectuelles (+ 93 %). Si le contexte de la pandémie a permis cette dernière réorientation des dépenses, à terme, le recours à la consultance pourrait soulever des interrogations : même si les membres du GE sont certes impliqués dans l'accompagnement et le suivi de ces missions, l'une des raisons d'être du GE est la montée en compétences de ses membres plutôt que l'externalisation de ses tâches (voir *supra*).

La consommation globale du budget atteste de l'efficacité de sa gestion : en septembre 2021 – à quatre mois donc de la fin du projet – le budget a été consommé à hauteur de 93 %. Et les activités envisagées d'ici décembre (organisation d'une table ronde, événement Objectif Enfance, formation des membres à l'opérationnalisation de l'ABDE, actions de visibilité), permettent de penser que le budget sera absorbé quasiment dans son entièreté.

L'expérience de ce projet a également permis de voir que les frais de l'organisation cheffe de file n'avaient sans doute été suffisamment pris en compte dans l'élaboration du budget, telle la prise en charge du suivi financier du projet.

QE 4b : Dans quelle mesure la qualité des relations au sein du GE et du GE avec ses partenaires et ses autres publics cibles (institutions et pouvoirs publics, associations de solidarité internationale) a-t-elle contribué à la réussite du projet ?

- **Au sein du GE, un attachement fort entraîne implication... et/ou culpabilité**
- **Avec les associations de solidarité internationale, les échanges sont constructifs mais peuvent s'enrichir**
- **...tout comme avec les interlocuteur.trice.s institutionnel.le.s,**

Au sein du GE, un attachement fort entraîne implication... et/ou culpabilité

Le relationnel au sein du GE est jugé de manière extrêmement positive par l'ensemble des membres. L'atmosphère de travail y est qualifiée à la fois de très professionnelle et d'amicale et bienveillante. La recherche de consensus, dont certains peuvent craindre qu'elle ne finisse par occulter les difficultés à dépasser, favorise néanmoins un climat de confiance et un attachement fort au GE. Cet attachement favorise une implication conséquente de certains participant.e.s – guidée par l'intérêt du travail du GE pour leur organisation mais aussi parfois un intérêt plus personnel – qui permet notamment de compenser les capacités de participation moindre d'autres membres. Ce constat vaut d'ailleurs tant pour les membres du GE que pour la coordination, dont l'implication, les compétences et l'écoute sont unanimement soulignées.

Si cet engagement de certain.e.s peut-être perçu comme un point positif en permettant au GE d'aller de l'avant et de respecter ses engagements, il témoigne également cependant d'une certaine fragilité, celle d'une participation inégale des membres du GE aux activités (voir également la partie durabilité).

L'attachement au GE entraîne également un fort sentiment de culpabilité – terme largement utilisé par les interlocuteur.trice.s – ou de frustration de ne pouvoir répondre mieux ou davantage aux demandes et attentes du collectif, voire de ne pouvoir porter davantage de propositions.

Par ailleurs, plusieurs interlocuteur.trice.s ont souligné le peu d'espaces laissés aux échanges informels, qui permettent de renforcer les liens individuels entre les membres et constituent un élément clef pour consolider un collectif. La période de mise en œuvre du projet a cependant coïncidé avec le développement de la pandémie de Covid qui a considérablement limité les possibilités de rencontres en présentiel et n'a donc pas favorisé les échanges interpersonnels.

Avec les associations de solidarité internationale, les échanges sont constructifs mais peuvent s'enrichir

Avec les autres plateformes d'ONG (CSud, PDH, Coalition éducation), la relation est jugée de bonne qualité bien que souvent encore assez limitée. Le GE est parfois uniquement identifié par un ou quelques-uns de ses membres, également actifs au sein de ces autres collectifs, ou par la Coordination ou l'ONG cheffe de file. La qualité de la relation repose également souvent sur des liens interpersonnels plus anciens que la création du GE.

Des relations de qualité autour d'activités spécifiques ont aussi constitué un facteur de réussite du projet. La concertation et le travail engagé avec l'Unicef auprès des parlementaires avant l'adoption de la LOPDSLIM en

offrent une démonstration très positive. Un autre exemple est celui du partenariat noué avec le collectif AEDE, qui a pu s'engager grâce au lien préexistant entre des membres du GE membres de ce collectif, pour la préparation de son rapport alternatif au CDE : ce rapport sur la mise en œuvre de la CIDE par la France comprend désormais une section intitulée « Focus sur l'aide au développement et la solidarité internationale » rédigée par le GE. Pour l'instant limité à un partage des tâches dans la rédaction du rapport, ce partenariat pourrait s'enrichir dans le cadre de la préparation de l'examen de la France par le CDE en mai 2022.

Ces avis positifs, tout comme la participation de nombreux membres du GE à d'autres collectifs intéressants pour les activités du Groupe, offrent donc un socle solide pour développer davantage de projets conjoints ou renforcer les synergies.

... tout comme avec les interlocuteur.trice.s institutionnel.le.s

Que ce soit au niveau des représentant.e.s du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ou de l'AFD, les interlocuteur.trice.s interrogé.e.s ont également souligné une bonne qualité de la relation avec le GE, permettant notamment de le solliciter pour venir alimenter des réflexions menées par les autorités. L'approche proactive du GE est également appréciée. Pour autant, le ministère souhaiterait que cette relation soit enrichie dans une visée davantage partenariale et non seulement de sollicitation. Pour ce faire, une information plus régulière sur les diverses activités menées par le GE serait appréciée.

Avec l'AFD, si le dialogue et l'écoute sont jugés très ouverts, le souci du GE de répondre positivement aux attentes du bailleur et de montrer l'efficacité de son action semble le conduire à ne parfois pas aborder les éventuels écueils rencontrés dans la mise en œuvre du projet ou dans son processus de structuration. Ainsi, le rapport intermédiaire ne fait aucune mention des difficultés à faire face à la charge de travail, notamment sur les questions de plaidoyer. Si le collectif peut estimer qu'il s'agit là de problèmes internes qui n'ont pas à être communiqués, l'occultation des difficultés peut également conduire le bailleur à relever son niveau d'exigence, au risque de placer le GE en situation délicate à gérer.

Les parlementaires contactés ont également apprécié la qualité de la relation avec le GE, généralement jugée très professionnelle et adaptée, ce qui a notamment contribué à la réussite du plaidoyer dans le cadre de la LOPDSLIM.

IMPACT

L'analyse d'**impact** vise à apprécier dans quelle mesure l'intervention a produit ou devrait produire des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. Au regard de l'objectif global du projet, il s'est ici agi d'apprécier des changements de savoirs, de valeurs et d'attitudes sur les plans individuel et collectif. Cette analyse a nécessité de s'appuyer sur les hypothèses de changements sur la base desquelles le projet a été élaboré.

QUESTION EVALUATIVE 5a : Dans quelle mesure les effets du projet contribuent-ils à son objectif global ?

- Un impact est d'ores et déjà mesurable au niveau des actions de plaidoyer institutionnel
- ...et d'autres qui seront mesurés dans le temps long
- Un impact encore limité dans le milieu associatif

Un impact d'ores et déjà mesurable au niveau des actions de plaidoyer institutionnel

L'objectif global du projet vise à ce que « la France (société civile et pouvoirs publics) contribue mieux et plus à l'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 française ». S'agissant des pouvoirs publics, la formation « mieux et plus » n'est d'ailleurs pas tout à fait conforme à l'analyse de la situation de départ, bien présentée dans la Niong par le GE en 2018 en ces termes : hormis une « *bienveillance* » manifestée autour de certaines actions, « *les droits de l'enfant ne font pas l'objet d'une attention affirmée sur le plan stratégique ou programmatique* ». S'agissant de la société civile, la situation de départ est caractérisée par un cloisonnement entre les ONG dites

généralistes et celles qui ciblent les enfants. De plus, parmi ces dernières, toutes ne connaissent pas les droits de l'enfant protégés par la CIDE.

Le champ d'action du projet était donc très ouvert et l'ambition très élevée, s'agissant de changements législatifs, institutionnels et/ou de comportement et d'approches de la part des partenaires du GE, seulement mesurables, généralement, sur un temps long. Les changements obtenus n'en sont que plus remarquables.

L'impact le plus frappant est l'intégration des droits de l'enfant dans la LOPDSLIM qui mentionne les DE dès son article 1, les place au rang des priorités de la politique d'aide au développement française et se réfère explicitement à la CIDE. Ce changement législatif, qualifié d'historique par plusieurs interlocuteurs, est une étape déterminante dans le changement d'approche qui s'amorce au niveau des pouvoirs publics. L'étape majeure suivante sera d'une part, la définition de marqueurs permettant de mesurer comment cette loi se traduit dans la mise en œuvre sur le terrain de la politique extérieure et, d'autre part, de renforcer la redevabilité de la France sur les DE. Même si les trois années du projet ne suffiront pas à la franchir, on peut déjà observer des changements d'attitudes qui en sont des préalables. Ils sont visibles à travers des indices tels que la création d'un poste au MEAE sur les DE, ou l'identification de points focaux sur les DE au sein de l'AFD. Ces changements sont en partie imputables à l'action du GE qui maintient le sujet de DE à l'agenda et produit des outils concrets qui, comme la Check-list, permettent aux acteurs de comprendre et de s'approprier l'ABDE. C'est le cas de la coopération monégasque et, du côté de l'AFD, une réflexion interne commence à s'engager. Comme l'a souligné un.e interlocuteur.trice, le processus de changement amorcé est comparable à celui observé par le passé sur le genre, avant que celui-ci ne soit admis comme une question transversale incontournable.

... et d'autres qui seront mesurés dans le temps long

D'autres changements pourront être soutenus par l'action du GE, mais ils s'inscrivent cependant sur un temps long, si bien qu'ils ne sont pas encore mesurables à l'issue de ce premier projet. Ils demeurent bien néanmoins dans la ligne de mire du GE : ils concernent les opérateurs de l'aide au développement de la France (ONG, opérateurs publics et privés), à travers la possibilité d'une augmentation du volume des financements ciblant la réalisation de DE ou prenant en compte les DE. Il s'agit aussi de son impact sur les enfants bénéficiaires de l'aide.

Un impact encore limité dans le milieu associatif

Du côté de la société civile, l'impact est variable. Les données recueillies auprès des membres du GE eux-mêmes à travers le questionnaire en ligne indiquent que des changements de pratique sont à l'œuvre parmi les organisations membres du GE et qu'elles sont imputables au projet (voir les graphiques « Intégration de pratiques suite à la participation au GE » dans la partie Efficacité).

Mais derrière les déclarations recueillies au sein du GE sur la base du questionnaire, une analyse plus poussée serait nécessaire. En effet, si tous les membres du GE ont été directement exposés à l'ABDE et à la CIDE tout au long du projet, il est clair que cette sensibilisation n'est pas toujours suffisante pour entraîner des changements de pratiques dans la durée, ne serait-ce qu'en raison du turn-over au sein des équipes. Dans les associations comptant beaucoup de salariés et des équipes de terrain, la personne qui suit les activités du GE va diffuser les outils au sein de sa structure ou répercuter en interne une formation du GE, mais elle ne sait pas nécessairement quel usage en sera fait par les équipes de terrain et par leurs partenaires locaux. Le GE n'a pas encore défini d'indicateurs pour mesurer l'augmentation des initiatives ciblant la réalisation des DE ou prenant en compte les DE, ni d'autres outils de suivi pour relever d'autres types de changements vers une meilleure prise en compte des DE. Il a cependant réalisé un travail de recensement des outils de mesure de l'intégration des DE ainsi qu'une étude sur l'outil de mesure de l'ABDE dans les projets soutenus par la France. En l'état, les réponses au questionnaire montrent un niveau de compétence relatif, mais comme déjà mentionné, en l'absence de ligne de départ, il n'est pas possible de mesurer précisément le changement.

Quant aux ONG françaises de solidarité internationale, comme indiqué plus haut, elles n'ont, pour l'heure, été que très marginalement touchées par le projet, si bien qu'aucun changement vers une intégration des DE dans leurs stratégies ne peut lui être imputé pour l'instant. Cela dit, la publication et la diffusion par le GE d'un Livre

blanc sur l'intégration des DE dans les projets de solidarité internationale²⁴, qui donne des lignes directrices pour monter une formation sur l'ABDE, est susceptible d'avoir des effets multiplicateurs auprès de ces bénéficiaires.

QE 5b : Dans quelle mesure les effets du projet contribuent-ils au renforcement du positionnement du GE ?

- **Le projet a clairement permis de renforcer l'action du GE**

La force de frappe et la visibilité du GE ont été renforcées par le projet. Le discours porté par les voix additionnées de 18 organisations et diffusé à travers leurs réseaux cumulés porte incontestablement davantage que les messages qu'elles peuvent chacune soutenir à titre individuel. Ce discours est en outre d'autant plus audible qu'il est très circonscrit autour de l'ABDE et l'intégration des DE dans les projets de solidarité internationale. De ce fait, le GE est reconnu comme un interlocuteur privilégié par les pouvoirs publics et les autres institutions, comme le montrent les sollicitations régulières reçues de leur part. Par ailleurs, la présence du GE au sein de différents collectifs, même si elle n'y est pas encore beaucoup exploitée, contribue à renforcer son positionnement. Enfin, la croissance du nombre de ses membres augmente le poids du GE et démontre l'intérêt du GE pour les ONG, même si pour l'heure, ce sont uniquement pour celles œuvrant spécifiquement sur le terrain de l'enfance.

DURABILITE

L'analyse de **durabilité** détermine si les bénéfices du projet et les changements induits sont susceptibles de se prolonger à l'issue de l'appui.

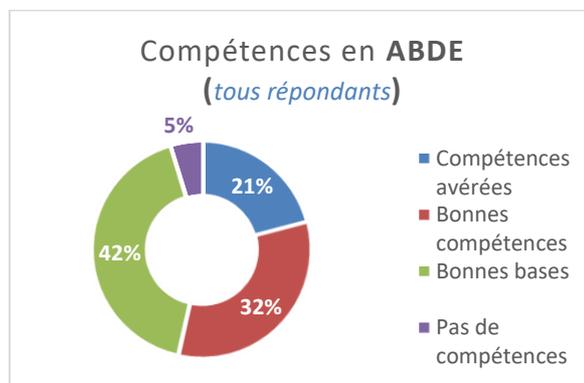
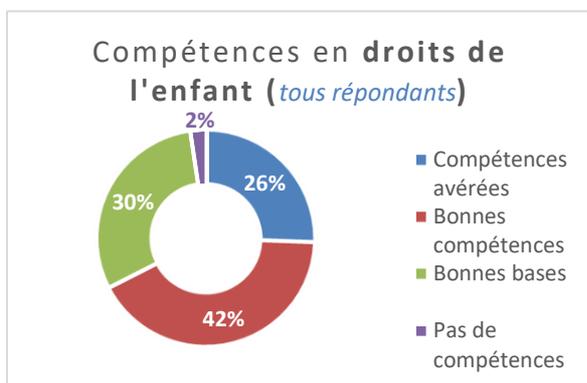
QUESTION EVALUATIVE 6 : Les capacités des équipes ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la continuité des activités et garantir la poursuite des actions ? Le projet a-t-il permis la production de référentiels (modules de formation, guides, ...) qui pourront être utilisés à l'avenir ?

- **Des interventions aux effets inscrits dans la durée**
- **Des éléments tangibles de durabilité existent (outils de qualité, formations)**
- **Le renouvellement des équipes est cependant à prendre en compte**
- **Les cofinancements, talon d'Achille des collectifs**
- **La volonté de poursuivre le travail en commun est manifeste**

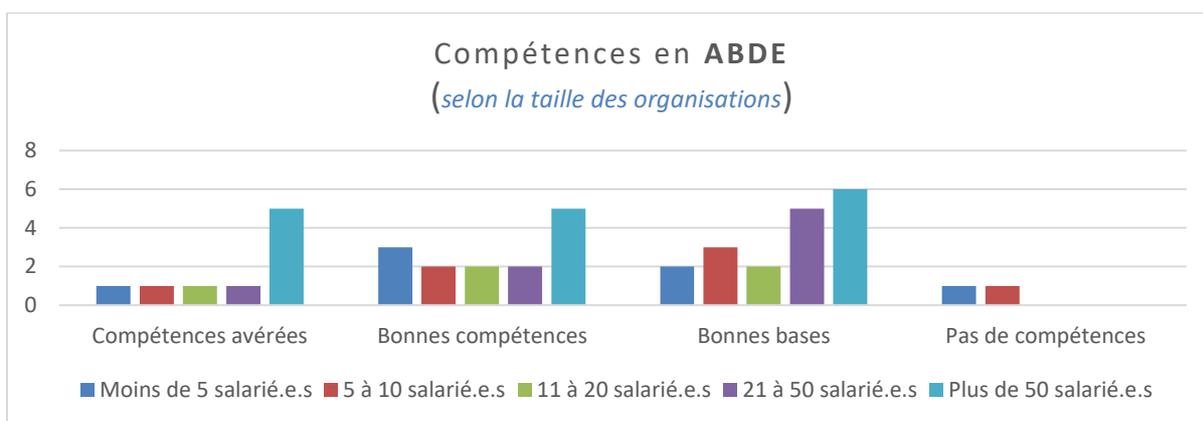
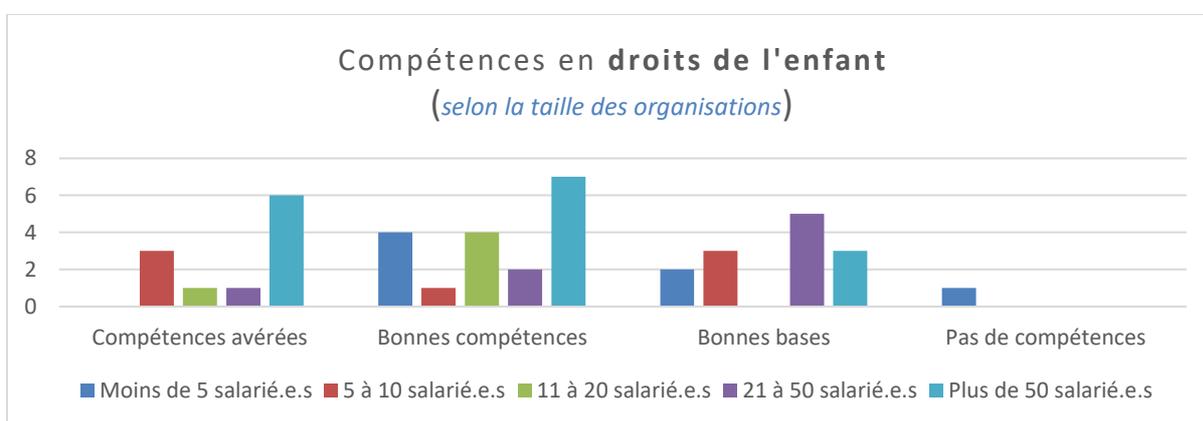
Un clair renforcement des capacités des membres

Si l'ensemble des membres du GE travaillent dans le domaine de l'enfance depuis plusieurs années, leur connaissance des droits de l'enfant était, selon leurs propres dires, assez inégale, voire déficiente, en amont du lancement du projet. A fortiori, l'approche par les droits de l'enfant dans l'élaboration de leurs projets l'était encore davantage. Le GE a donc joué un rôle important pour palier cette carence. Les formations mises en place ainsi que les outils produits ont indéniablement servi un renforcement des compétences des membres. Même si l'absence de données de référence ne permet pas de juger précisément des évolutions, une majorité d'entre eux affirment aujourd'hui posséder des compétences avérées ou de bonnes compétences en la matière comme en témoignent les réponses au questionnaire en ligne.

²⁴ *Intégrer les droits de l'enfant dans les projets de solidarité internationale : Formation à l'opérationnalisation de l'approche basée sur les droits de l'enfant*, https://www.groupe-enfance.org/wp-content/uploads/2021/03/TdR_livre-blanc-formation.pdf



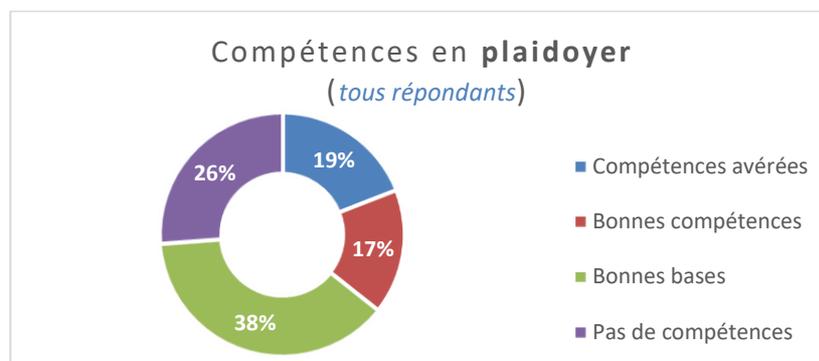
Les réponses individuelles détaillées selon la taille de l'organisation d'appartenance dans les graphiques ci-dessous montrent que l'apprentissage des DE et de l'ABDE est performant quelle que soit la taille des organisations²⁵.



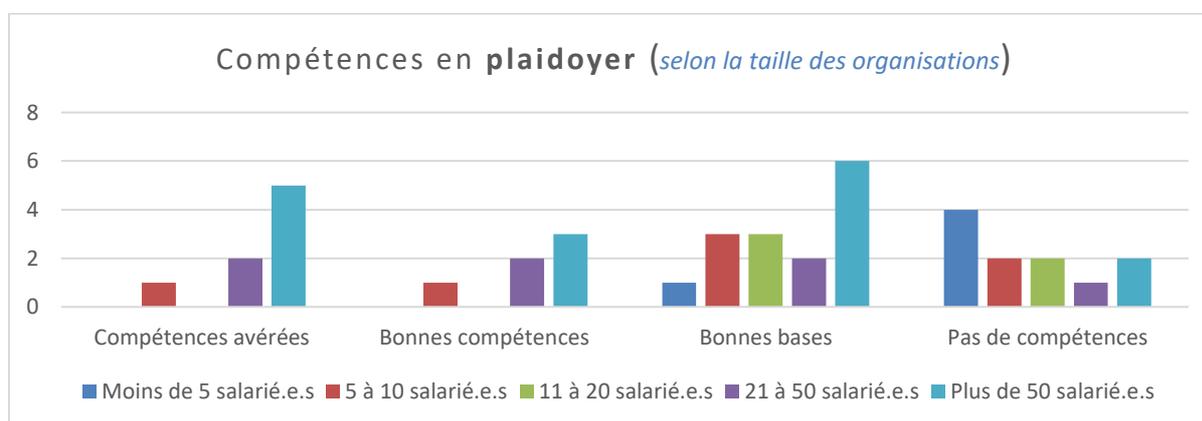
En matière de plaidoyer – dont on a vu que nombre d'organisations avaient entamé leur apprentissage dans ce domaine grâce à leur appartenance au GE – les résultats sont également encourageants. Bien que très peu d'organisations membres du GE disposent à ce jour d'un pôle ou d'une personne dédié au plaidoyer, seulement un quart des répondant.e.s estiment ne pas avoir de compétences en la matière. Pour autant, au regard de l'importance du plaidoyer dans les activités du GE et de ses besoins en ressources humaines qualifiées pour

²⁵ Pour mémoire, les membres issus d'organisations de plus de 50 salarié.e.s/bénévoles représentent la part la plus importante des répondant.e.s au questionnaire.

mener à bien ses activités dans ce domaine – avec un recours moindre à des consultances externes –, les compétences dans ce domaine nécessitent clairement d’être encore renforcées .



Et logiquement, ce sont les membres appartenant aux plus petites structures qui manifestent le plus de faiblesses s’agissant de leurs compétences dans le domaine.



Enfin, le fait que certaines activités aient reposé pour une grande part – notamment s’agissant du plaidoyer – sur quelques individus doit constituer un point de vigilance, notamment au regard du turn-over important généralement constaté au sein des ONG.

Des interventions à inscrire cependant dans la durée

Plus globalement, si le renforcement des capacités des membres du GE en matière de droits de l’enfant, de l’ABDE et, dans une moindre mesure, de plaidoyer est avéré, les formations dans ces domaines doivent être envisagées comme des actions à long terme pour assurer leur durabilité. En effet, il importe de prendre en compte :

- le renouvellement important des personnels dans le milieu associatif
- mais aussi l’arrivée de nouvelles organisations au sein du GE
- enfin, les marges de progression encore ressenties comme nécessaires par les membres, notamment sur le plaidoyer.

Néanmoins, comme cela a été évoqué dans la partie efficacité, au-delà du renforcement des compétences individuelles, le projet a également conduit à des transferts de compétences et à l’intégration de nouvelles pratiques au niveau des organisations elles-mêmes, garantissant une meilleure durabilité.

Enfin, si les référentiels produits dans le cadre du projet sont de grande qualité et resteront à disposition des membres, l'accompagnement pour l'opérationnalisation de certains d'entre eux (notamment la Check-list) ne fait pour l'heure que débiter, aussi bien au sein qu'en dehors du GE²⁶.

Les cofinancements, talon d'Achille des collectifs

La difficulté du GE à mobiliser des financements complémentaires pour compléter la contribution de l'AFD et celle de ses membres est de fait d'un problème récurrent que rencontrent les collectifs : si les bailleurs apprécient généralement d'avoir un interlocuteur unique représentatif d'une diversité d'ONG, ils sont moins enclins à financer leurs activités dont les bénéfices se mesurent généralement sur un temps long et qui leur offrent une visibilité assez limitée. Les bailleurs actifs dans le domaine de l'enfance, publics ou privés, semblent également privilégier les actions de terrain à celles de plaidoyer ou d'échanges de pratiques en France. Ils peuvent également se montrer réticents à apporter à la fois un appui à des projets des organisations membres du GE et au collectif qui les rassemble.

Par ailleurs, la recherche de financements complémentaires, qui peut s'avérer fortement chronophage, repose aujourd'hui sur la Coordination du GE. Or, sa charge de travail apparaît d'ores et déjà conséquente et elle s'accroît au fil de la mise en œuvre du projet.

Ainsi, les quelques demandes de subvention effectuées par le GE (auprès de la Fondation de France et des fondations Caritas France et Un Esprit de famille) n'ont à ce jour pas reçu de suites positives. Des échanges ont également eu lieu avec la Coopération monégasque mais il n'y a pas eu de demande officielle déposée. Il est cependant à noter que le F3E a apporté une contribution financière et un appui technique pour la mise en œuvre de cette évaluation.

La part de cofinancement apportée par les organisations membres²⁷ ne paraît pas, pour sa part, pouvoir être davantage augmentée. Elle est déjà jugée conséquente par plusieurs d'entre elles, d'autant qu'elles sont également membres d'autres collectifs (CSud et Coalition éducation notamment) auxquels elles doivent également contribuer. Cela peut donc au final peser assez lourdement sur leurs budgets. Ainsi, parmi les neuf dirigeants.e.s ayant répondu au questionnaire en ligne, quatre estiment que le GE ne prend « pas vraiment » en compte leurs contraintes budgétaires, et trois seulement « à peu près » ; seules deux considèrent qu'elles sont « tout à fait » prises en compte. La taille de l'organisation ne paraît pas influencer sur les jugements et parmi les organisations estimant que leurs contraintes budgétaires ne sont « pas vraiment » prises en compte figurent aussi bien des organisations de moins de 5 salarié.e.s que des organisations comptant de plus de 20 salarié.e.s.

Une des organisations relève par ailleurs que « sur la cotisation, il serait bien de pouvoir distinguer ce qui relève d'une cotisation d'adhésion au collectif d'une contribution pour le cofinancement du projet AFD ». Il est vrai que le projet co-financé par l'AFD recouvre aujourd'hui l'essentiel des activités du GE. Si ces dernières existaient d'ores et déjà en amont de l'appui financier de l'AFD, ce dernier a indéniablement permis de les développer et de les renforcer. Pour autant, au regard des difficultés (ou d'un investissement encore trop limité) pour trouver des financements complémentaires, l'absence de stratégie de sortie peut peser sur la durabilité de certaines activités.

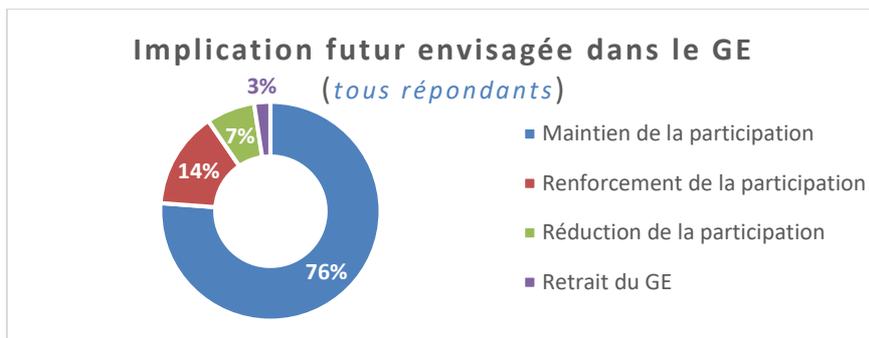
Une volonté manifeste de poursuivre le travail en commun

Pour autant, la volonté affichée des membres de poursuivre leur implication dans le GE constitue un élément fort de durabilité. Comme cela a été souligné plus haut, certains objectifs et les modalités de fonctionnement nécessitent d'être encore adaptés pour mieux prendre en compte les contraintes des uns et des autres. Mais la

²⁶ Au moment de la rédaction de ce rapport, une table ronde organisée par le GE est prévue dans la seconde quinzaine de septembre 2021 sur le thème « l'approche basée sur les droits de l'enfant (ABDE) et son opérationnalisation dans les projets de solidarité internationale ».

²⁷ Cette contribution est constituée d'une part fixe à laquelle s'ajoute une part variable en fonction de la taille de l'organisation.

qualité du travail produit, les apports du GE pour ses organisations et parfois également pour leur personnel, mais aussi la qualité des relations entre les membres conduisent à une volonté de pérenniser la démarche entreprise, comme en témoigne le graphique ci-dessous :



Ce souhait se reflète également dans les réponses des huit dirigeant.e.s au questionnaire, 7 envisageant de maintenir leur participation et 1 seul.e de la réduire. Enfin, il est également à noter que cette volonté se retrouve au niveau de tous membres, quelle que soit la taille de leur organisation d'appartenance.

ANALYSE SWOT

Les évaluatrices proposent ici une double analyse *Swot* des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui porte d'une part, sur les réalisations et les effets du projet, d'autre part (en bleu) sur la structuration du Groupe. Cette distinction peut parfois apparaître quelque peu artificielle, le projet et le GE s'alimentant réciproquement : le projet contribue indéniablement à la structuration du Groupe Enfance tout comme la manière dont celui-ci est structuré influence la mise en œuvre des activités du projet.

Cette analyse vise à mettre notamment en exergue les avancées et les facteurs de réussite mais aussi les marges de progression possibles tant au niveau du choix et du contenu des activités que des modalités de fonctionnement du Groupe Enfance. Elle présente ainsi en détail les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la vision stratégique, de la mise en œuvre et du suivi/évaluation du projet du Groupe Enfance. Elle expose à la fois les forces et faiblesses du collectif (diagnostic interne) et les opportunités et menaces liées à son environnement (diagnostic externe). Il s'agit d'en déduire des recommandations stratégiques et opérationnelles prenant appui sur chacun des éléments étudiés dans les précédentes étapes, afin de consolider et développer les acquis des actions entreprises mais aussi mieux envisager celles à venir.

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|---|
| STRATEGIE | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Les postulats du projet sont largement fondés • Le GE mène une action pionnière : il n'existe pas d'autres collectifs en France qui traitent des droits de l'enfant au niveau international • Le sujet des droits de l'enfant est pertinent et les objectifs du projet sont globalement cohérents • Les acteurs institutionnels sont intéressés par le travail du GE • Le MEAE apprécie la démarche collective qui facilite les échanges et consultations | <ul style="list-style-type: none"> • Le plaidoyer est un des axes stratégiques d'intervention du GE mais peu d'ONG en son sein disposent d'une expertise solide en la matière • La cohérence de la sensibilisation du grand public avec les autres axes d'intervention du GE n'est pas clairement établie et les objectifs de cette sensibilisation ne sont pas suffisamment définis • <i>Des rapports ont été établis avec différents acteurs (autres plateformes, Unicef, ...) mais les stratégies de coopération ne sont pas encore formalisées</i> |

- Les membres montrent un intérêt marqué pour la démarche du GE. Le choix des activités répond à leurs besoins
- Le GE apporte une plus-value à l'activité des membres
- La diversité des membres (taille, activités, priorités, ...) constitue une richesse et une force pour le GE
- Le GE permet d'améliorer la connaissance de l'écosystème
- Le GE préexistait au projet triennal soutenu par l'AFD mais ils tendent à se confondre sans qu'une stratégie de sortie du soutien de l'AFD n'ait été envisagée
- L'organisation du GE favorise un fonctionnement en étoile (de la Coordination vers les membres) mais les échanges entre membres – susceptibles de renforcer le collectif – sont limités

MISE EN ŒUVRE

- En dépit d'un contexte de mise en œuvre difficile (pandémie, évolution du calendrier politique, croissance du GE) l'effectivité des activités est très satisfaisante, ce qui témoigne de la capacité d'adaptation du GE
- Le professionnalisme des équipes est largement reconnu
- Les acteurs institutionnels sont satisfaits de l'appui apporté
- Les productions du GE (outils et documents d'expertise) sont de grande qualité
- Les échanges au sein et en dehors du GE sont largement appréciés et contribuent au succès du projet
- Des impacts sont d'ores et déjà visibles, ce qui est notable pour un projet visant à faire évoluer des comportements
- Les activités de renforcement des capacités permettent des transferts progressifs de compétences
- Une coopération fructueuse de plaidoyer a été mise en place avec l'Unicef France (LOPDSLIM)
- Le projet a renforcé la visibilité et la légitimité du GE
- L'organisation des activités permet de créer et maintenir une dynamique
- La gouvernance assure la transparence des processus de décision
- La charge de travail a été mésestimée et n'est pas suffisamment anticipée. La pression est importante et difficile à gérer pour le GE et les membres et peut entraîner une démobilisation ou un essoufflement
- Les compétences des membres et leurs potentiels pour mettre en œuvre les activités n'ont pas été suffisamment évalués
- Le faible nombre de personnes compétentes en matière de plaidoyer au sein du GE conduit à recourir à des consultances externes
- Les besoins en sensibilisation sur les droits de l'enfant sont encore peu identifiés par les ONG non-membres qui n'interviennent pas dans le secteur de l'enfance
- La présence du GE dans diverses plateformes et la complémentarité des interventions ne sont encore explorées que de façon limitée.
- Le projet nécessite un engagement fort des membres du GE qui ne prend que partiellement en compte leurs contraintes
- Le projet est essentiellement porté par un nombre limité d'ONG, voire d'individus au sein de ces ONG
- Le processus de décision s'avère lourd et pèse sur l'efficacité du GE
- Les réunions sont trop nombreuses et trop longues
- L'accueil et l'accompagnement des nouveaux membres sont limités et ne favorisent pas une intégration aisée
- La recherche du consensus peut occulter les difficultés à dépasser

SUIVI ET EVALUATION

- Les informations sur le GE et sur ses activités circulent largement
- Les outils pour assurer un suivi qualitatif des actions et mesurer de manière plus formalisée les changements n'ont pas été mis en place
- L'absence d'évaluation des compétences des membres du GE en matière de DE, d'ABDE ou de plaidoyer au démarrage du projet (données de référence), ne permet pas de prendre la juste mesure des changements produits par le projet
- L'accompagnement des outils produits est encore très limité
- Le flux d'information est très important et n'est pas toujours en adéquation avec la capacité d'absorption des membres. Il est également essentiellement descendant
- La pression pour mettre en œuvre les activités laisse peu de temps à la capitalisation des actions du GE

| OPPORTUNITÉS | MENACES |
|--|--|
| STRATEGIE | |
| <ul style="list-style-type: none"> De nouveaux cursus de formation sur le développement peuvent encore être investis pour promouvoir une meilleure prise en compte des droits de l'enfant (Bioforce, ...) D'autres acteurs peuvent être ciblés par le GE pour renforcer l'impact de ses activités : par exemple, la formation d'autres opérateurs du MEAE (Expertise France, Canal France international, ...) ou pour les actions de plaidoyer, d'autres institutions (Conseil national des droits de l'Homme (CNDH), Comité interministériel de la coopération et du développement (CICID)) | <ul style="list-style-type: none"> Les réticences à communiquer sur les difficultés auprès du bailleur peut conduire à augmenter le niveau d'exigence de ce dernier à l'égard du GE La recherche d'innovation dans les activités peut entraîner un risque d'éparpillement au détriment du travail de consolidation des résultats |
| MISE EN ŒUVRE | |
| <ul style="list-style-type: none"> Des marges de progression existent pour renforcer les synergies avec d'autres acteurs (collectifs, plateformes, ...) | <ul style="list-style-type: none"> La poursuite de la pandémie peut limiter les échanges en présentiel des membres, important pour maintenir la cohésion du collectif |
| SUIVI ET EVALUATION | |
| <ul style="list-style-type: none"> Le GE pourrait s'inspirer d'outils méthodologiques conçus pour appuyer la mesure du changement (par exemple dans les Collections du F3E « Repères sur » : « Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, suivre et évaluer » (https://bit.ly/3DObUo5) ou encore « Les approches orientées changement : comment suivre et évaluer les changements ? » (https://bit.ly/3vjrAfR)) | |

CONCLUSIONS & RECOMMANDATIONS

En introduction de leurs recommandations, les consultantes veulent rappeler qu'évaluer n'est pas décider. C'est juger de la valeur d'une action en vue d'améliorer sa performance. Le propre du/de la décideur.euse est d'arbitrer ensuite entre différentes options, en fonction des enjeux et des intérêts en présence. Si la finalité première de l'évaluation est bien la décision, c'est le/la décideur.euse et lui/elle seul.e qui garde en la matière la responsabilité pleine et entière.

L'évaluation n'est pas non plus un outil de décision budgétaire. Elle peut aider à des arbitrages politiques qui auront des répercussions budgétaires mais elle n'est pas centrée sur cette dimension, comme un audit ou un contrôle de gestion peuvent l'être. Une évaluation n'est pas conçue pour anticiper des économies.

Cet exercice ne doit surtout pas être perçu non plus comme une sanction. C'est au contraire un moment privilégié qu'une structure se ménage pour accueillir un regard extérieur sur son activité et favoriser l'échange. Les consultantes autant que les membres et la coordination du GE ont partagé cette vision. Au terme de ce travail, les premières n'ont d'autre ambition ici que de donner l'information pour que les seconds se l'approprient et qu'ils puissent mieux servir leur mission.

Cette introduction étant faite, l'analyse *Swot* qui précède permet de se projeter dans une partie plus prospective et d'établir des recommandations motivées. Les consultantes les ont volontairement limitées afin de mettre en valeur les idées forces et les messages essentiels et favoriser également leur caractère opérationnel. Nombre de ces recommandations ont d'ores et déjà été plus ou moins formulées lors du point d'étape avec le GE du 8 juin 2021, les données complémentaires recueillies par les évaluatrices depuis cette date étant venues les confirmer assez largement.

L'appui de l'AFD a indéniablement permis au GE non seulement de développer ses activités mais également de renforcer sa structuration. Cette période a constitué une phase d'adaptation et d'apprentissage importante pour mettre en œuvre un projet ambitieux : le GE a adopté de nouvelles modalités de fonctionnement (mise en place de groupes de travail, d'une coordination, d'une gouvernance spécifique, ...), mis en place de nouvelles activités (formations, stratégie de plaidoyer, productions d'outils,...) ou encore développé des partenariats avec le monde associatif et institutionnel. Parallèlement, il a connu un accroissement et une diversification de ses membres. Enfin, la mise en œuvre du projet s'est déroulée dans un contexte difficile et évolutif (développement de la pandémie de Covid 19, fluctuation du calendrier politique). Si le GE a incontestablement su lancer une dynamique, il doit à présent clairement identifier les moyens de la maintenir et de la développer.

RECOMMANDATION 1 : CAPITALISER

Capitaliser sur les acquis et les difficultés rencontrées tant au niveau de la gouvernance du GE qu'à celui de la mise en œuvre de ses activités. *Cela peut notamment passer par :*

- L'intégration de temps réguliers de capitalisation, associant les directions des ONG membres, sur les forces et faiblesses :
 - des modalités de gouvernance afin de permettre au besoin leur ajustement. Cela paraît d'autant plus important que la gouvernance du GE est amenée à évoluer avec le passage de relais de l'organisation cheffe de file à la CHD mais aussi de nouvelles dispositions envisagées lors des ateliers organisés en fin de projet (nouvelle répartition des responsabilités entre la coordination et le copil et la cellule d'accompagnement, augmentation de la durée du mandat des membres du copil, présence dans le copil de membres non référents d'un groupe de travail, réduction du nombre de réunions, ...);
 - des modalités de mise en œuvre du projet. Le GE a mis en place des ateliers d'échanges de pratiques sur les projets mis en œuvre par ses membres mais ne l'a pas fait pour son propre projet. Des réunions du Copil règlent ponctuellement les problèmes – sans pouvoir en traiter nécessairement le fond – et un temps de bilan n'a été mis en place qu'en toute fin de projet. Il s'agirait ici de tirer davantage parti de l'expérience acquise par les membres d'une part, au fil de la mise en œuvre du projet (apports et faiblesses de l'opérationnalisation des nouveaux savoirs acquis dans le cadre du projet, modalités d'irrigation au sein de leurs structures, ...) mais aussi de leurs expériences propres pour renforcer les modalités de mise en œuvre du projet (par exemple sur les outils de communication interne, la recherche de financement, ...). Cela constituerait en outre un moyen de maintenir/renforcer la cohésion du collectif.

RECOMMANDATION 2 : PROLONGER ET APPROFONDIR LES ACTIONS ENGAGEES

Renforcer les acquis et améliorer l'appropriation des nouveaux savoirs apparaît une priorité avant de s'engager dans de nouvelles activités pour lesquelles les capacités des membres à les endosser n'ont pas été nécessairement suffisamment évaluées (voir à ce titre les données recueillies par les évaluatrices et présentées en annexe 4 – Données prospectives). Cette seconde phase doit aussi permettre de réorienter ou prolonger certaines interventions afin qu'elles répondent mieux aux objectifs du GE. *Cela peut notamment passer par :*

- Un approfondissement de la plupart des activités initiées lors de la première phase pour gagner en efficacité et durabilité. Cela concerne non seulement les formations en DE, ABDE, plaidoyer (dont les besoins sont récurrents) mais aussi, l'opérationnalisation de la Check-list, l'appui à l'appropriation par les partenaires ou encore le suivi des actions de plaidoyer engagées durant le premier triennal ;
- Une réinterrogation d'autres interventions à la lumière de l'intérêt pour le collectif et de ses moyens. Le GE pourrait ainsi repenser son approche de la sensibilisation sur les DE à partir du bilan mitigé que ses membres tirent des expériences passées et de sa meilleure connaissance des publics les plus pertinents à toucher. Cela concerne les actions envers le grand public mais aussi les événements Objectif Enfance et de la Dynamique aux actes, d'autant que la DCAA devrait s'arrêter après l'élection présidentielle de mai 2022 ;
- Le prolongement de certaines activités auprès et avec les partenaires de terrain des membres du GE pour favoriser une meilleure prise en compte et une plus vaste irrigation des DE et de l'ABDE ;
- Dans la limite des ressources humaines du GE ou dans l'hypothèse d'un renforcement de ses capacités dans le cadre d'un nouveau projet, le ciblage de nouveaux acteurs pertinents pour renforcer encore les actions de plaidoyer (CNDH, CICID, ou d'autres opérateurs de l'Etat, tels Expertise France ou Canal France international (CFI))

Le souci de répondre au mieux aux attentes du bailleur a conduit le GE à définir de manière extrêmement précise dans la Niong les interventions envisagées dans son projet. Cela a abouti à un cadre très contraignant et à une pression de plus en plus forte sur les membres. La liste des activités à mettre en œuvre a parfois pu faire perdre de vue les principaux objectifs du projet, impression renforcée d'une part, par un flux d'informations considérable pour assurer la transparence voulue sur la mise en œuvre et, d'autre part, une faiblesse des outils lui permettant de mesurer les changements majeurs induits par son projet. Enfin, cela a également pu limiter la réactivité du GE face à des besoins et des contextes nouveaux ou particuliers.

RECOMMANDATION 3 : CONSERVER DE LA SOUPLESSE DANS LA DEFINITION DES INTERVENTIONS ET RENFORCER LE SUIVI DES PROCESSUS DE CHANGEMENT

Se laisser des marges de manœuvre dans la présentation des activités afin de permettre une réactivité et une adaptation face à des évolutions de contexte mais aussi de mieux s'ajuster à la capacité de mobilisation des membres du GE ; **mais renforcer le suivi qualitatif du projet** car il ne s'agit pas pour autant de limiter le devoir de redevabilité à l'égard du bailleur et des membres du GE. *Cela peut notamment passer par :*

- Une présentation dans la Niong des types d'activités envisagées pour atteindre les objectifs, sans nécessairement les décliner nommément ;
- Un suivi qualitatif renforcé :
 - par une consolidation du cadre logique du projet (intégrant des hypothèses et des indicateurs pertinents) ;
 - une attention plus importante portée à la mesure des changements, permettant de mieux rendre compte de l'efficacité et de l'impact du projet. Le F3E a notamment produit des outils qui pourraient dans ce cadre être utiles au GE (voir la partie suivi/évaluation dans la colonne opportunités du Swot).

RECOMMANDATION 4 : INFORMER DIFFEREMMENT EN CIBLANT D'AVANTAGE LES BESOINS

Envisager de nouvelles modalités d'information limitant les risques de déperdition et rendant mieux compte des avancées du projet. *Cela peut notamment passer par :*

- la mise en place d'une newsletter, offrant une information moins exhaustive et plus synthétique (éventuellement déclinée selon les catégories de destinataires) ;
- la possibilité d'accéder à une information plus détaillée pour ceux.celles qui le souhaitent, par le biais par exemple de la plateforme collaborative existante (SharePoint) mais méconnue et sous-utilisée.

Le GE préexistait au projet financé par l'AFD et la volonté des membres de poursuivre leur engagement (y compris financier) dans le collectif offre certaines garanties de solidité. Pour autant, l'AFD finance aujourd'hui une part conséquente des activités du GE et l'expérience a montré la difficulté à mobiliser les bailleurs sur l'appui à des collectifs. A plus court terme, toute augmentation du budget d'un futur projet va accroître la hauteur du cofinancement à rechercher. Alors que son rôle et ses apports sont de plus en plus reconnus, le GE se doit de prendre ce risque en compte dans la définition de sa future stratégie pour éviter d'être fragilisé.

RECOMMANDATION 5 : EXPLORER D'AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT ET ELABORER UNE STRATEGIE DE SORTIE

Renforcer la réflexion sur les moyens d'action financiers du GE, afin de pérenniser la dynamique engagée. *Cela peut notamment passer par :*

- Un temps et des moyens plus conséquents (y compris l'appui des membres) dédiés à la recherche de financements (identification et sollicitation de nouveaux bailleurs, étude d'autres alternatives pour des activités spécifiques (*crowdfunding*, micro-dons (l'Arrondi), ...). Il s'agit là d'une priorité pour le GE qui devrait éventuellement envisager de l'intégrer dans son protocole d'engagement. Les membres du GE pourraient ainsi par exemple faciliter les contacts avec leurs propres bailleurs et/ou s'investir sur au moins une recherche de financement complémentaire sur la durée de chaque projet
- L'élaboration d'une stratégie de sortie permettant au GE de faire perdurer son action et ses acquis même en cas de défaillance de ses bailleurs ou de certains de ses membres.

En dépit d'un intérêt indéniable pour les travaux du GE et de leur appréciation très positive des relations de travail qui y règnent, les membres se sont avérés parfois difficiles à mobiliser pour mettre en œuvre l'ensemble des activités prévues dans le projet. Ce dernier était certes très ambitieux au regard des ressources humaines du GE : la capacité de mobilisation des organisations membres varie en effet selon la taille de leurs ressources humaines, leurs propres engagements, la visibilité parfois limitée sur leur agenda, leur connaissance du GE ou encore les compétences qu'ils ont à offrir. Ces difficultés de mobilisation ont été plus flagrantes en matière de plaidoyer et le Groupe Enfance peut ainsi apparaître comme un colosse au pied d'argile au regard du poids et de la visibilité de ses interventions sur ce terrain et ses capacités réelles à les mener. Malgré des avancées, l'expertise demeure encore concentrée au sein de quelques membres et de la Coordination et la charge de travail impose un recours toujours plus important à des consultances externes pour respecter les engagements pris. Et ce, au risque de contredire l'une des raisons d'être du GE, à savoir soutenir le renforcement des capacités de ses membres.

RECOMMANDATION 6 : MIEUX DEFINIR LE NIVEAU D'ENGAGEMENT ATTENDU DE LA PART DES MEMBRES ET MIEUX IDENTIFIER LEURS COMPETENCES

Anticiper la charge de travail attendu par le collectif afin que les membres puissent mieux l'intégrer dans leurs emplois du temps respectifs mais aussi afin qu'ils ne s'engagent pas sur des activités qu'ils auront des difficultés à mener à terme. Par ailleurs, le GE doit pouvoir être mesure d'identifier plus aisément les compétences qui existent d'ores et déjà en son sein. *Cela peut notamment passer par :*

- La diffusion de calendriers en amont du lancement des activités accompagnés de rétro-plannings et d'une estimation de la mobilisation attendue à chacune des phases de mise en œuvre. Le GE peut

notamment ici s'appuyer sur son expérience pour mieux évaluer la charge de travail des diverses activités ;

- Des modalités diversifiées d'engagement, prenant en compte la taille des ressources humaines et/ou les compétences et/ou l'organisation interne (association de bénévoles par exemple) des membres ;
- Éventuellement une contrepartie financière pour les organisations qui sont davantage mobilisées ;
- Un questionnaire d'évaluation permettant aux membres de présenter leurs principales compétences, leurs centres d'intérêt, leurs réseaux, ou leur capacité de mobilisation. Si le groupe de travail « Échanges de bonnes pratiques » donnent certes l'occasion aux membres de se présenter, il s'agirait là de mettre en place un outil au service du GE et du projet.

RECOMMANDATION 7 : ENVISAGER DE NOUVELLES MODALITES DE PLAIDOYER

Renforcer les capacités internes du GE en matière de plaidoyer afin qu'il soit en mesure de mieux répondre aux enjeux qu'il a identifiés. Au-delà de la poursuite des actions de formation dans le domaine, de nouvelles modalités de mise en œuvre doivent être explorées pour favoriser le renforcement de l'expertise au sein des membres et son appropriation. *Cela peut notamment passer par :*

- Un travail en binôme associant un membre d'une ONG expérimentée avec un membre non expérimenté, afin de renforcer le transfert de savoir-faire ;
- Une diversification des types de plaidoyer, certains pouvant être moins ambitieux et nécessitant une technicité moindre tout en favorisant une appropriation ;
- Le financement d'un poste à mi-temps dédié au plaidoyer au sein d'une organisation membre qui pourrait être tournant afin de ne pas dénaturer l'essence du travail en collectif.

RECOMMANDATION 8 : FACILITER L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION DES MEMBRES

La structuration du GE, son fonctionnement, ses activités doivent pouvoir être appréhendés plus aisément afin de faciliter leur appropriation mais aussi aider la diversité des membres du GE à trouver leur place et devenir éventuellement force de proposition. *Cela peut notamment passer par :*

- un document synthétique de présentation du GE, de son fonctionnement et des interlocuteurs. clefs pour chaque sujet donné ;
- un parrainage/tutorat pour les nouveaux arrivants, assuré par un membre plus ancien au sein du GE durant une période limitée ;
- une attention renforcée portée aux possibilités d'échanges interpersonnels qui jouent un rôle clef dans la consolidation d'un collectif et renforce sa plus-value en permettant aux membres de mieux se connaître, de faciliter la mise en réseau et d'envisager des actions en synergie.

Le GE s'est employé au cours de cette première phase du projet à développer des partenariats ou des collaborations plus ponctuelles. Mais ces relations n'apparaissent pas encore toujours suffisamment explorées ou exploitées. Elles constituent cependant un enjeu important pour la visibilité du GE, sa plus large reconnaissance et pour faciliter l'atteinte de ses objectifs.

RECOMMANDATION 9 : CLARIFIER LES RELATIONS DE PARTENARIAT AVEC LES AUTRES COLLECTIFS OU PARTENAIRES ASSOCIATIFS

Mieux identifier les stratégies d'intervention avec chacun des partenaires afin de tirer le meilleur parti des potentialités de ces partenariats et favoriser la construction d'une collaboration durable. *Cela peut notamment passer par :*

- La clarification par le GE des objectifs associés à chaque partenariat envisagé ou déjà établi (notamment avec les divers collectifs dont le GE est membre mais aussi avec l'Unicef) ;

- L'établissement avec chaque partenaire des possibilités et type de collaboration envisageables, voire la mise en place de feuilles de route communes (par exemple avec l'Unicef France) ;
- La diffusion régulière auprès de ces partenaires d'informations sur les activités réalisées par le GE, les outils créés et les accompagnements éventuellement proposés afin de mieux mettre en valeur les opportunités et l'intérêt d'intégrer les DE dans les projets de développement et humanitaires.

L'AFD et le MEAE constituent des partenaires clefs du GE tant au regard des objectifs du projet mais également au regard de l'appui qu'ils apportent au collectif. Le GE se révèle pour sa part un allié important pour le MEAE et l'AFD par son appui au respect des engagements de la France dans la mise en œuvre de la CIDE. Si le GE s'efforce d'entretenir des relations régulières avec ces institutions – et sa démarche pro-active a même été relevée et appréciée – les échanges des évaluatrices avec le MEAE ont montré certaines incompréhensions sur la démarche du GE ou une connaissance partielle des activités menées. Avec l'AFD, le dialogue paraît très ouvert mais le GE semble réticent à faire part de certaines difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de son projet ou dans son processus de structuration. Afin de permettre à l'AFD de jouer pleinement sa mission d'accompagnement, mais aussi ne pas l'amener à des attentes exponentielles, la clarté du dialogue entre ces partenaires apparaît un gage de réussite commune.

RECOMMANDATION 10 : RENFORCER ENCORE LE DIALOGUE AVEC L'AFD ET LE MEAE

Cela peut notamment passer par :

- une meilleure explicitation de la démarche du GE auprès du MEAE et une information régulière sur la diversité des activités mises en œuvre ;
- le partage des difficultés rencontrées avec l'AFD, par exemple en le reflétant davantage dans les rapports intermédiaires et finaux.

RECOMMANDATIONS POUR L'AFD

1. Poursuivre le soutien à la structuration et au développement du GE en s'attachant notamment à l'ancrage et au suivi des activités déjà initiées ;
2. Continuer à utiliser les compétences du GE pour sensibiliser et former les agents du MEAE (à la Centrale et dans les postes) et ses opérateurs (AFD mais également Expertise France, CFI, ...).

ANNEXE 1 | LISTE DES PERSONNES CONTACTÉES

(Cette liste ne prend pas en compte toutes les personnes ayant répondu au questionnaire en ligne)

AUDOUARD Laura – Chargée de plaidoyer à Plan international
BAURY Chloé – Responsable de projet à Un enfant par la main
BELLEC Audrey – Chargée de mission actions carcérales à Grandir dignement
BLANCHARD Christian – Directeur des programmes à Asmae
BLION Reynald – Directeur exécutif de Coordination Sud
BOUDOU Antoine – Rédacteur Société civile et droits humains, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
COUPEZ Carole – Déléguée adjointe de Solidarité Laïque
DEFFONTAINE Calypso – Stagiaire du Groupe Enfance (SOS Village d'enfants)
GIRAUD Cécile – Rédactrice Genre/Jeunesse/Enfance, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
GUERIF Yolaine – Directrice générale de Partage
HENDRICKSEN Laura-Marie – Directrice international d'Apprentis d'Auteuil
HUGEUX Maxime – Responsable de programmes à Ecpat
JENN-TREYER Véronique – Planète enfance et développement
KOUENE Abassou – Directrice des programmes internationaux et des fonds publics à Vision du monde
LE FLOCH Laura – Chargée de plaidoyer à Secours islamique
LEVY Jonathan – Responsable pédagogique à Initiative et changement
LUCHTENS Mélanie – Coordinatrice du Groupe Enfance (SOS Village d'enfants)
MANUELLO Candice – Coopération monégasque
MARGERIE Léa – Formatrice à l'Association nationale des conseils d'enfants et de jeunes (ANACEJ)
MARTIN Vanessa – Responsable du plaidoyer et de l'information Aide et action
MESNIL Anaïs – Cheffe de file de la Commission jeunesse et solidarité internationale (JSI) de Coordination Sud
MITTERRAND Marie – Présidente de Yara LNC
PERKOVIC Lori – Représentant aux Nations Unies de la *ChildFund Alliance* et membre du groupe plaidoyer de *Joining Forces*
PERNETTE Marie – Secrétaire générale de l'Association nationale des conseils d'enfants et de jeunes (ANACEJ), association coordinatrice d'AEDE
PICOU-LAPORTE Yan – Responsable de projet, Division des partenariats avec les organisations de la société civile, Agence française de développement
POIRET Viviane – Chargée de communication à Clowns sans frontière
POYOL Julia – Assistance parlementaire de Sylvain Waserman, député du Bas-Rhin et vice-président de l'Assemblée nationale
PROVENDIER Florence – Députée des Hauts de Seine
PRUCHON Florine – Responsable plaidoyer à SOS Village d'enfants
RAMBAUD Léa – Responsable du plaidoyer et de la communication à la Coalition Education
ROLLIN Sophie – Responsable de l'accompagnement des enfants hospitalisés et des antennes régionales à la Chaîne de l'espoir
SICAMOIS Joëlle – Directrice d'Un enfant par la main
SORET Jodie – Chargée des relations avec les pouvoirs publics, direction du plaidoyer et de la communication, Unicef France
TAFANELLI Alexia – Coordinatrice du Groupe Enfance (SOS Village d'enfants)

Deux entretiens avec des ONG membres de la Plateforme Droits de l'Homme

ANNEXE 2 | BIBLIOGRAPHIE

Documents du Groupes enfance

- Note d'intention du projet (Niong)
- Rapport d'exécution intermédiaire
- Programme d'activités tranche 2
- Cadre logique
- Contexte du projet
- Rapport financier tranche 1
- Modèle de protocole d'engagement. 2017
- Document de présentation de l'assemblée plénière du 14 février 2019
- Compte rendu de l'assemblée du 14 février 2019
- Compte rendu de la réunion plénière du 21 mars 2019
- Compte rendu de la réunion plénière du 13 juin 2019
- Compte rendu de la réunion plénière du 27 septembre 2019
- Note de réflexion identité et communication du Groupe enfance. 2019
- Offres d'emploi pour le recrutement du/de la coordinateur.trice du Groupe enfance (2020) et de son/sa remplaçant.e (CDD) 2021
- Tableau d'engagement des membres dans les activités. 2020
- Powerpoints de présentation d'Objectif enfance 2019 et 2020
- Compte rendu de la réunion plénière du 22 janvier 2020
- Compte rendu de l'assemblée plénière du 5 mars 2020
- Compte rendu de la réunion plénière du 1^{er} juillet 2020
- Compte rendu de la réunion plénière du 20 octobre 2020
- Powerpoint de présentation de l'assemblée plénière du 9 décembre 2020
- Compte rendu de l'assemblée plénière exceptionnelle du 9 décembre 2020
- Groupe de travail plaidoyer : activités 2020-2021 et options de réalisation. 2020
- Note de positionnement : 30 ans après l'adoption de la CIDE, quelle prise en compte des droits de l'enfant dans la politique internationale de la France. Janvier 2020
- La politique internationale de la France au regard des droits de l'enfant. KPMG. Mars 2020
- Compte rendu de la réunion plénière du 8 janvier 2021
- Powerpoint de présentation de l'assemblée plénière. 11 Mars 2021
- Compte rendu de l'assemblée plénière du 11 mars 2021
- Compte rendu de la réunion plaidoyer du 14 avril 2021
- Compte rendu de la réunion plaidoyer du 16 juin 2021
- Compte rendu de l'atelier de réflexion sur le plaidoyer du 7 avril 2021
- Compte rendu de l'atelier de réflexion sur la gouvernance du 21 avril 2021
- Compte rendu de l'atelier de réflexion sur l'échange de pratiques du 7 avril 2021
- Compte rendu du groupe de travail échanges de bonnes pratiques du 8 juin 2021
- Fiche pratique « Droits de l'enfant et éducation »
- Fiche pratique « Droits de l'enfant et participation »
- Fiche « Bonnes pratiques » : Amélioration des droits d'enfants ruraux. Yara LNC
- Fiche « Bonnes pratiques » : Enfants ambassadeurs. Plan international
- Fiche « Bonnes pratiques » : La démarche d'accompagnement des acteurs locaux. Asmae
- Documents de travail sur les marqueurs
- Résumé des entretiens pour l'étude du Groupe enfance sur « Quel outil pour suivre efficacement la prise en compte des droits de l'enfant dans les actions internationales de la France ? ». Janvier – Mai 2021
- Rapport provisoire sur un outil de mesure de l'ABDE. 12.04.2021

- Check-list pour l'intégration de l'approche basée sur les droits de l'enfant dans le cycle de projet
- Livre blanc « Intégrer les droits de l'enfant dans les projets de solidarité internationale : Formation à l'opérationnalisation de l'approche basée sur les droits de l'enfant »
- Note de briefing « Objectifs de Développement Durable et droits de l'enfant : agir pour la réalisation des droits de l'enfant dans le monde ». 2021
- Convention de partenariat entre le Groupe enfance et Coordination Sud. 5 mars 2021
- Comptes rendus des réunions du comité de pilotage de janvier 2019 à mai 2021
- Comptes rendus des entretiens avec l'AFD, MEAE. Avril-juillet 2021
- Outil de suivi des activités (mis à jour septembre 2021)
- Outil de suivi financier (mis à jour septembre 2021)

Autres documents

- Les avis du Cese - Projet de loi de programmation relatif au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales (Avis de suite). Marie Trelle-Kane et Olivier Mugnier. Cese 18 Septembre 2020
- Loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales.
- Droits humains et développement – Une approche de la coopération au développement fondée sur les droits humains. Ministère de l'Europe et des affaires étrangères. 2019
- Synthèse des consultations du groupe de travail I « Intégration de l'approche fondée sur les droits humains par l'Etat et ses opérateurs publics ». Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (DGM/DDD/GOUV). 15.11/2019
- Synthèse de la consultation du Groupe III « Partenariat avec la société civile. Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (DGM/DDD/GOUV). 15.11/2019
- Rapport d'activités de la Plateforme droits de l'Homme. Mars 2019- Juin 2020

ANNEXE 3 | QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Evaluation du Groupe Enfance

Votre avis est important !

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de l'évaluation du premier projet du Groupe Enfance financé par l'AFD .

Il vise à recueillir votre avis sur le projet actuel ; à alimenter la réflexion pour le futur projet ; enfin, à tirer des leçons sur la gouvernance et le fonctionnement du Groupe Enfance depuis sa création.

Que vous soyez membre historique du Groupe Enfance ou arrivé.e récemment au sein du collectif, votre avis est primordial pour permettre au Groupe de mieux prendre en compte vos attentes et vos besoins mais aussi s'adapter à vos contraintes.

Remplir ce questionnaire vous prendra tout juste une dizaine de minutes. Nous vous conseillons de le faire dès à présent et de cliquer sur le bouton "Terminé" quand vous l'aurez complété (afin de bien enregistrer vos réponses).

Merci d'avance pour votre contribution !

Evaluation du Groupe Enfance

1. Votre organisation est membre du Groupe Enfance (GE) depuis

- La création du GE
- Après la création du GE, mais avant l'élaboration du projet AFD
- Depuis la mise en œuvre du projet AFD
- Je ne sais pas

2. Combien de personnes (salariées et/ou bénévoles) travaillent dans votre organisation en France

- Moins de 5
- Entre 5 et 10
- De 11 à 20
- Entre 21 et 50
- Plus de 50

3. Combien de personnes participent aux travaux du Groupe Enfance dans votre organisation ?

- Seulement moi-même
- 2 personnes (y compris moi-même)
- 3 personnes (y compris moi-même)
- Plus de 3 personnes (y compris moi-même)

4. Dans votre organisation, vous êtes

- Le/la dirigeant.e
- Responsable d'une direction/d'un pôle (plaidoyer, relations internationales, communication, etc.)
- Chargé.e de projet
- Autre (merci de préciser)

Pour les dirigeants uniquement (questions 5 à 8)

Evaluation du Groupe Enfance

5. Estimez-vous avoir été correctement informé.e des activités réalisées par le passé dans le cadre du Groupe Enfance ?

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

6. Estimez-vous être suffisamment informé.e des activités en cours ou à venir ?

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

7. Au regard des apports du projet pour votre organisation, estimez-vous que la mobilisation pour les travaux du Groupe Enfance de vos équipes (ou de vous-même si vous êtes seul.e à intervenir)

- est trop importante
- est appropriée
- pourrait être optimisée

Vous pouvez préciser votre réponse ci-dessous :

8. Considérez-vous que le Groupe Enfance prend suffisamment en compte

| | Oui, tout à fait | Oui, à peu près | Non, pas vraiment | Non, pas du tout |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La charge de travail liée à vos propres projets | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les limites liées à la taille de vos ressources humaines | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vos propres priorités thématiques | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Votre participation active dans d'autres collectifs | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vos contraintes budgétaires s'agissant du montant de votre cotisation au GE | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Votre expertise sur certains sujets donnés ou sur certaines pratiques | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Vous pouvez préciser votre réponse ci-dessous :

Evaluation du Groupe Enfance

9. Depuis que vous êtes membre du Groupe Enfance, considérez-vous que les apports pour votre organisation sont

- incontestables
- limités
- ont été importants mais le sont moins aujourd'hui
- sont de plus en plus importants

Vous pouvez préciser votre réponse ci-dessous :

10. Pour vous, le Groupe Enfance c'est surtout un moyen de

| | Tout à fait | Plutôt oui | Plutôt non | Pas du tout |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| mieux connaître les autres ONG travaillant dans le secteur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <u>participer</u> à des actions de plaidoyer en faveur des droits de l'enfant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <u>renforcer vos propres actions</u> de plaidoyer en faveur des droits de l'enfant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| mieux faire connaître/reconnaître votre organisation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| acquérir de nouvelles compétences grâce aux formations | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| découvrir des pratiques pouvant enrichir les vôtres | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trouver des partenaires pour des actions sur le terrain | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| renforcer la visibilité de la journée internationale des droits de l'enfant (20/11) par une action commune | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

N'hésitez pas à compléter cette liste ci-dessous :

11. Quel niveau d'importance ont pour vous les activités suivantes menées par le Groupe Enfance ?

| | Très important | Assez important | Pas vraiment important | Pas du tout important |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Les actions de formation (sur les droits de l'enfant, le plaidoyer) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les échanges de pratiques au sein du Groupe Enfance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les actions de plaidoyer menées auprès des institutions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'événement annuel Objectif enfance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La participation à la Dynamique de la Convention aux actes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La sensibilisation des acteurs du développement et de l'humanitaire aux droits de l'enfant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La production d'outils et de documents d'expertise utiles pour vos propres projets (Check-list, fiches pratiques et thématiques,...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Si d'autres activités vous paraissent très ou assez importantes, merci de les préciser ci-dessous :

12. Comment évaluez-vous le niveau de performance du Groupe Enfance dans la mise en œuvre des activités suivantes ? (cliquez sur le menu déroulant pour faire votre choix)

| | Niveau de performance |
|--|-----------------------|
| Les actions de formation (sur les droits de l'enfant, le plaidoyer) | <input type="text"/> |
| Les échanges de pratiques au sein du Groupe Enfance | <input type="text"/> |
| Les actions de plaidoyer menées auprès des institutions | <input type="text"/> |
| La sensibilisation du grand public aux droits de l'enfant | <input type="text"/> |
| La sensibilisation des acteurs du développement et de l'humanitaire aux droits de l'enfant | <input type="text"/> |
| La production d'outils (check list, fiches pratiques) | <input type="text"/> |

13. Afin d'améliorer la **gouvernance du Groupe Enfance**, quel niveau de priorité devrait, selon vous, être accordé aux points suivants :

| | Tout à fait prioritaire | Plutôt prioritaire | Pas vraiment prioritaire | Pas du tout prioritaire |
|--|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|
| Les modalités de sélection des priorités d'intervention | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le partage des responsabilités entre le comité de pilotage et la coordination | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'anticipation et la planification des activités | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'intégration de temps dédiés à la capitalisation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La fréquence des réunions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La communication <u>au sein du Groupe Enfance</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La communication <u>sur le Groupe Enfance</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le renforcement de la mise en réseau <u>des ONG du Groupe Enfance</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La coordination et la coopération <u>avec des collectifs ou avec des ONG hors Groupe Enfance</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <u>Les modalités de sélection des nouveaux membres</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <u>Les modalités d'accueil et d'intégration des nouveaux membres</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Vous pouvez utiliser l'espace ci-dessous pour mentionner d'autres points qui vous paraissent tout à fait prioritaires ou plutôt prioritaires, ou pour préciser certaines de vos réponses :

14. La gouvernance envisagée pour le prochain projet soumis à l'AFD (notamment la mise en place d'une cellule d'accompagnement SOS-VE/ CHD/ coordination) vous semble-t-elle adaptée ?

- Oui, tout à fait
- Oui, mais il faudrait envisager une solution alternative en cas de difficulté
- Non, pas vraiment, mais il n'y a pas d'autre alternative
- Non, pas du tout, une autre solution devrait être envisagée dès à présent

Vous pouvez préciser votre réponse ci-dessous :

15. Quel est, selon vous, le niveau de pertinence pour le Groupe Enfance de poursuivre ou d'initier les activités ci-dessous ?

| | Tout à fait pertinent | Plutôt pertinent | Pas vraiment pertinent | Pas du tout pertinent |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Engager des activités dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale en France | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poursuivre l'accompagnement des partenaires (institutionnels, ONG) pour l'opérationnalisation des outils produits lors de la phase 1 du projet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poursuivre la participation à la Dynamique de la Convention aux actes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Faire bénéficier vos partenaires de terrain des formations <u>sur les droits de l'enfant et l'approche par les droits de l'enfant</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Faire bénéficier vos partenaires de terrain des formations <u>sur le plaidoyer</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Associer vos partenaires de terrain au groupe de travail sur les échanges de pratiques | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Impliquer davantage les enfants <u>dans les activités du Groupe Enfance</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Créer des outils pour favoriser l'implication des enfants <u>dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets</u> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Créer un marqueur "droits de l'enfant" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. Suite à votre participation au Groupe Enfance, avez-vous intégré au sein de votre organisation

| | Oui | Non | En projet |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| L'approche par les droits de l'enfant dans la conception et la mise en œuvre de vos projets | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Des actions de plaidoyer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Des pratiques tirées de l'expérience d'autres membres du Groupe Enfance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Vous pouvez préciser votre réponse ci-dessous :

17. Vous-même, comment estimez-vous votre niveau de compétence (sans fausse modestie !) sur les sujets suivants :

| | Compétences avérées | Bonnes compétences | Bonnes bases | Pas de compétences |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Les droits de l'enfant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'approche par les droits de l'enfant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le plaidoyer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les techniques de formation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le genre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'implication des enfants dans l'élaboration/la mise en œuvre d'un projet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La communication | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. Votre organisation a-t-elle élaboré et adopté une stratégie genre ?

- Oui
- Non
- Projet en cours

19. Quel est votre point de vue sur l'élaboration et la mise en place d'une stratégie genre au sein du Groupe Enfance ?

- Ce devrait être prioritaire
- Il est plus important d'avoir une stratégie genre dans chacune des organisations du Groupe Enfance
- Au regard des activités du Groupe Enfance, cela ne me paraît pas nécessairement pertinent
- Sans passer par une stratégie en bonne et due forme, un certain nombre de règles visant à favoriser l'égalité des genres pourraient être adoptées
- Je n'ai pas d'avis sur le sujet

Vous pouvez utiliser cette espace pour laisser un commentaire :

20. A l'avenir, envisagez-vous...

- de renforcer votre participation aux activités du Groupe Enfance
- de réduire votre participation aux activités du Groupe Enfance
- de maintenir votre participation aux activités du Groupe Enfance
- de vous retirer du Groupe Enfance

Vous pouvez préciser votre réponse ci-dessous :

21. Enfin, à l'avenir, vous envisagez de vous investir en priorité sur (plusieurs réponses possibles)

- Les échanges de bonnes pratiques
- La plaidoyer
- L'événement Objectif Enfance
- Autre (merci de préciser votre réponse)

22. L'espace ci-dessous vous appartient. N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires ou suggestions concernant le Groupe Enfance, sa gouvernance, ses activités ou sur cette évaluation.

ANNEXE 4 | DONNEES PROSPECTIVES

En parallèle de cette évaluation, les membres du GE ont entamé une réflexion sur la poursuite de leur projet qui a porté sur son portage, sa gouvernance et sur le contenu des activités. Afin d'alimenter cette réflexion, les évaluatrices ont introduit dans le questionnaire en ligne qu'elles ont adressé aux membres du GE un certain nombre de points concernant les évolutions envisagées par le GE suite aux ateliers de réflexion qu'il a conduits.

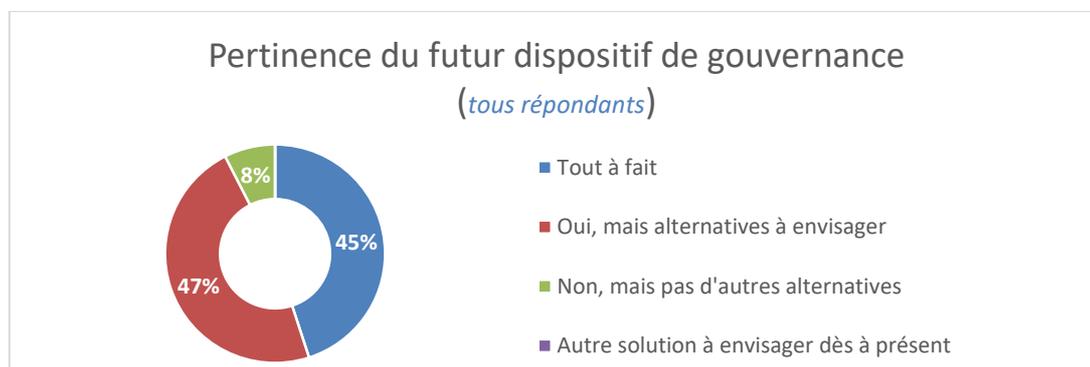
Les consultantes soulignent cependant que si l'évaluation a, au-delà de sa mission récapitulative, une visée prospective, les sujets abordés ci-dessous n'entrent pas directement dans le cadre de leur étude (raison pour laquelle ces données sont fournies en annexe) car ils ne relèvent pas du projet co-financé par l'AFD et traitent d'actions ou d'activités qui n'ont pas encore été mises en œuvre. Seule la question des évolutions de la gouvernance a été abordée dans le corps de l'évaluation, les nouvelles orientations du GE répondant à nombre de remarques qu'elles avaient soulevées concernant le dispositif en place depuis le début de la mise en œuvre du projet.

Sont donc présentées ci-dessous quelques données complémentaires – sans jugement évaluatif – portant sur le regard des membres d'une part, sur le nouveau portage de projet envisagée, d'autre part, sur les activités ciblées en priorité à l'avenir et sur les sujets qu'il leur paraîtrait pertinent de traiter ; enfin, sur leurs compétences sur quelques sujets ou domaines que le GE envisage d'aborder.

Le portage du futur projet par la CHD largement validé

Le Groupe Enfance est issu de la Coordination humanitaire et développement (CHD), qui a créé en son sein divers groupes thématiques, dont celui dédié à l'enfance en 2014. Le GE a par la suite pris de l'ampleur et reçu un financement propre de l'AFD pour mener son action en dehors de la CHD. Ce financement a obligé l'une des organisations membres du GE, en l'occurrence SOSVE, à endosser le rôle de porteur du projet mais cette position l'empêche de solliciter d'autres financements en son nom propre auprès de l'AFD. Afin de libérer SOSVE de cette contrainte, et dans l'hypothèse de la poursuite du soutien de l'AFD au GE, la solution, d'ores et déjà validée et présentée à l'AFD, est de confier dorénavant le portage du projet à la CHD, qui serait accompagné par une cellule de coordination dans laquelle SOSVE serait présent. Si cette décision est historiquement cohérente et répond également au souhait du GE de s'ouvrir aux organisations humanitaires, il semble important de s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des membres du GE à cette évolution.

Comme en témoigne le graphique ci-dessous, il ressort des réponses une claire adhésion de principe du GE à cette perspective puisque 92 % des membres considèrent le futur dispositif judicieux. Pour autant, plus de la moitié d'entre eux souligne la nécessité de réfléchir à une alternative afin de palier d'éventuelles difficultés au moment de la mise en œuvre.



S'agissant plus spécifiquement des neuf dirigeant.e.s ayant répondu au questionnaire, les réponses sont similaires : 4 estiment le futur dispositif de gouvernance envisagé comme « tout à fait » adapté, 3 comme adapté mais avec une alternative à envisager, un.e seul.e considérant que ce dispositif n'est pas pertinent mais qu'il n'existe pas d'autre alternative.

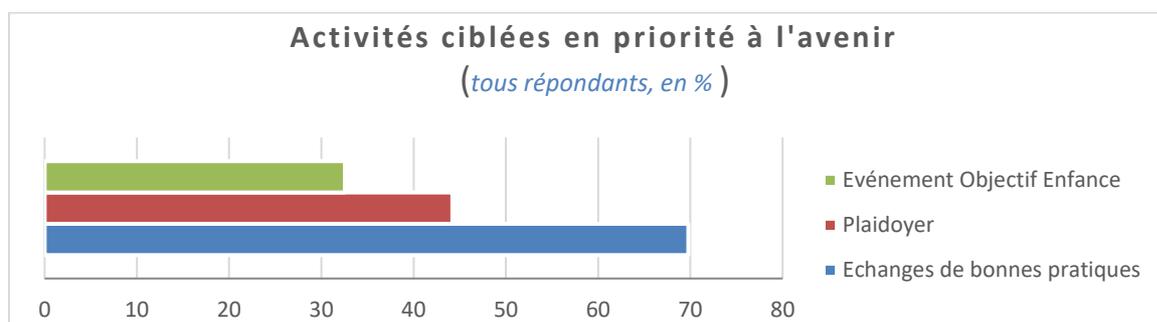
Les commentaires additionnels des membres mettent essentiellement l'accent sur l'importance de la cellule de coordination pour assurer la transition et des moyens à lui allouer pour ce faire. L'un souligne également un schéma de gouvernance un peu complexe, un autre l'importance de préciser les rôles, tâches et temps de travail des acteurs du dispositif; un autre, enfin, suggère d'intégrer un membre tiers dans la cellule de coordination. Plus globalement, il est attendu des points d'étape et d'information réguliers afin d'ajuster au besoin le mécanisme.

Une implication forte envisagée sur les échanges de bonnes pratiques, un peu moindre sur le plaidoyer

Comme cela a été relevé dans l'évaluation, les membres du GE jugent toujours pertinents les principaux axes d'intervention du GE, à savoir les actions de plaidoyer, les échanges de bonnes pratiques et la sensibilisation aux droits de l'enfant, notamment par le biais de l'événement annuel Objectif Enfance. L'analyse a cependant également relevé les difficultés de mobilisation des membres sur l'ensemble de ces activités. Dans la perspective de la poursuite du projet, il a semblé intéressant de leur demander sur quelles activités ils envisageaient de s'impliquer en priorité (le plaidoyer, les échanges de bonnes pratiques, l'événement Objectif Enfance ou un autre sujet, plusieurs réponses étant possibles).

Les échanges de bonnes pratiques arrivent en tête des réponses (70 %), le plaidoyer arrivant en seconde position (44 %). Enfin, seulement un tiers des membres (33 %) – notamment issus d'organisations de moins de 5 salarié.e.s – envisage de s'investir dans l'événement Objectif Enfance. Ces priorités sont également celles qui émanent des réponses des dirigeant.e.s.

Ces résultats mériteraient sans doute une analyse plus approfondie, mais on peut néanmoins supputer que l'implication relativement limitée envisagée dans le plaidoyer – pourtant considéré par l'ensemble des membres du GE comme l'activité la plus importante du projet (voir le graphique dans la partie pertinence) – soit liée à un ressenti de compétences encore insuffisantes dans ce domaine ; s'agissant d'Objectif Enfance, la définition insuffisante des cibles et des objectifs pour un événement demandant une forte mobilisation peut être une des raisons conduisant à un intérêt moindre.



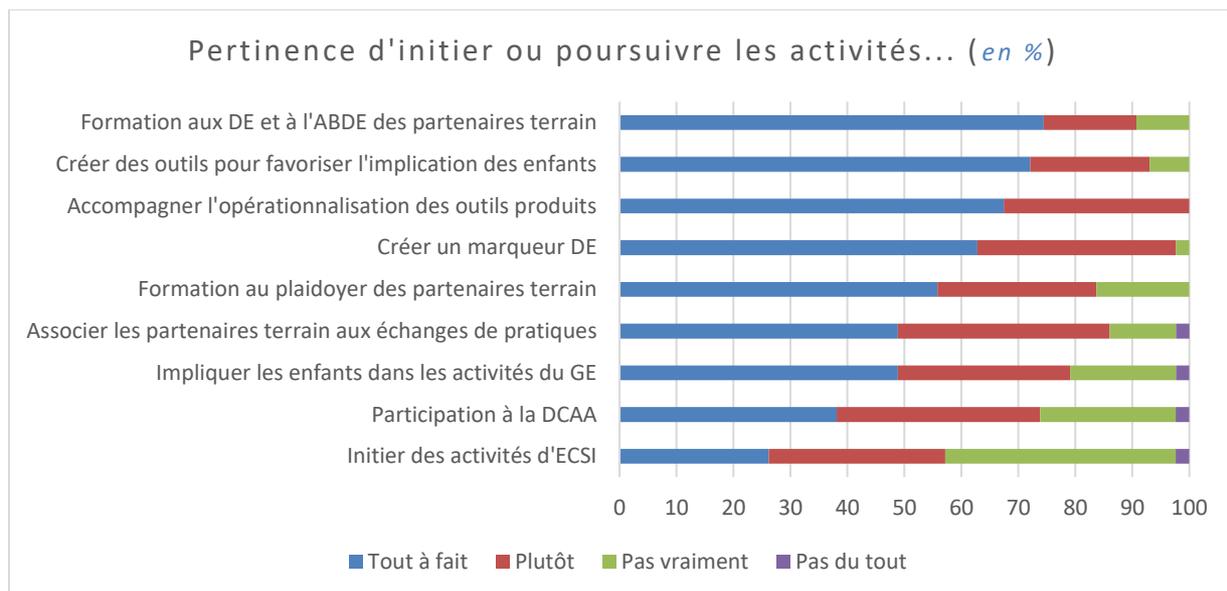
Une volonté d'approfondir les actions déjà engagées

La perspective d'une phase 2 du projet peut nourrir le souhait d'élargir le champ d'activités du GE. Il est vrai que les besoins sont considérables, que les compétences au sein du GE sont multiples et que l'incitation des bailleurs à ouvrir de nouvelles pistes peut parfois être ressentie comme pressante.

Les évaluatrices ont ainsi soumis aux membres une liste d'activités – certaines déjà initiées, d'autres plus ou moins envisagées – en leur demandant quel niveau de pertinence il y aurait, selon eux, à les poursuivre ou à les

engager. Comme le graphique ci-dessous en témoigne, les activités qui se situent en droite ligne de celles mises en œuvre lors de la première phase du projet recueillent le plus fort soutien et visent clairement à une meilleure opérationnalisation des droits de l'enfant.

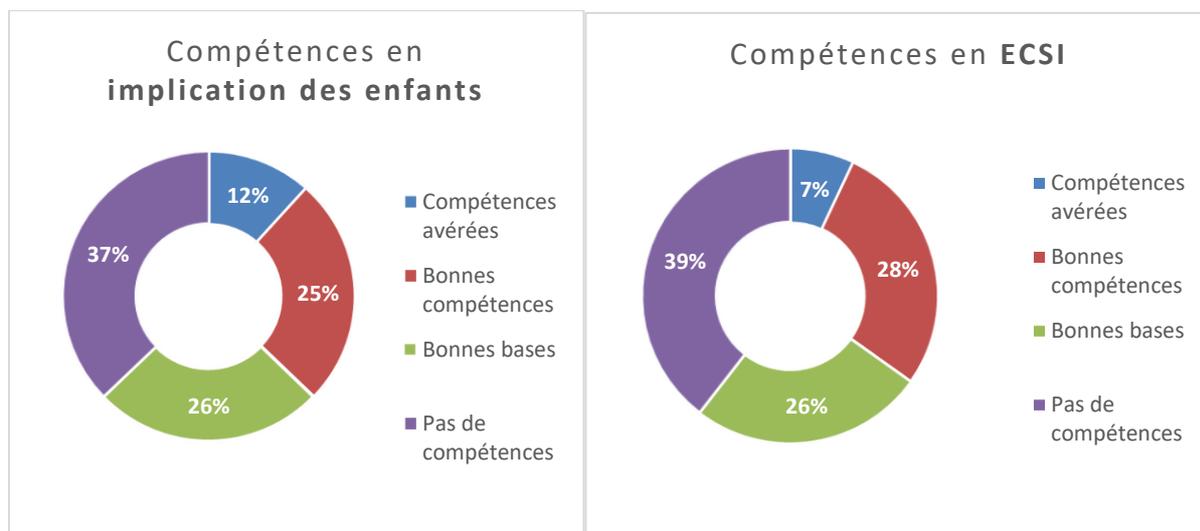
A l'inverse, les activités encore pas ou peu explorées comme l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) ou la participation des enfants aux activités du GE, paraissent moins judicieuses pour les membres :



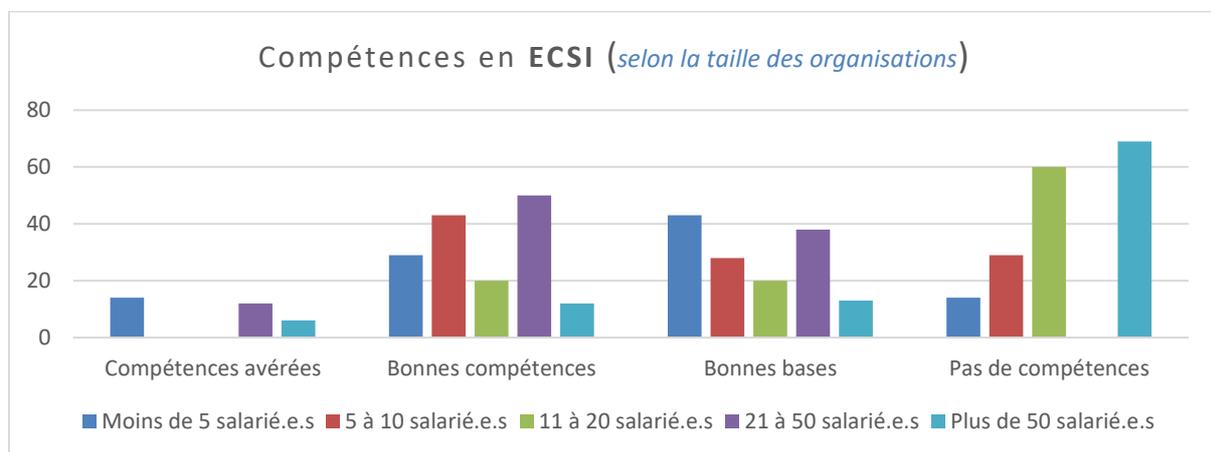
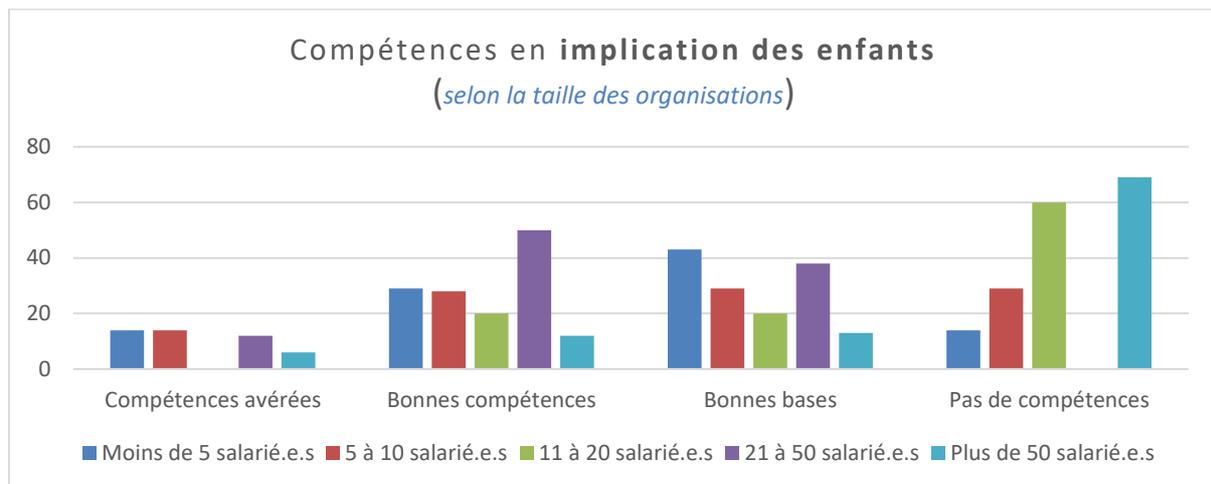
Des compétences encore assez limitées sur de nouveaux sujets d'intérêt

L'évaluation a également pointé un certain déséquilibre qu'il y avait pu avoir durant la première phase du projet entre les ambitions et les compétences des membres. Les consultantes leur ont donc demandé d'estimer le plus justement possible leurs compétences dans deux nouveaux domaines sur lesquels le GE souhaiterait s'investir, en l'occurrence, les modalités d'implication des enfants dans des projets et l'ECSI.

Les réponses sont présentées dans les deux graphiques suivants qui montrent que dans ces deux domaines, les compétences sont pour l'heure limitées puisqu'une grande majorité de répondant.e.s estime n'avoir que de bonnes bases ou pas de compétences du tout dans ces matières.



Ces données ont été désagrégées selon la taille de l'organisation d'appartenance des membres et les graphiques suivants montrent que, quelle que soit cette taille, les compétences sont assez également réparties.



Enfin, afin de voir si le GE pourrait éventuellement s'appuyer sur un savoir-faire en interne en matière de transfert d'expertise – sur ces sujets comme sur d'autres –, les membres ont été interrogés sur leur compétences en techniques de formation. Là encore, les réponses laissent apparaître des capacités relativement limitées.

