

# JF-CPIE Réflexions à mi-parcours

RÉSUMÉ DES DÉFIS ET  
DES ENSEIGNEMENTS  
TIRÉS DU PROJET



**JOINING FORCES**  
*For All Children*



**german  
humanitarian  
assistance**

DEUTSCHE HUMANITÄRE HILFE

**ChildFund**  
Alliance



**Terre des Hommes**  
International Federation

**World Vision**

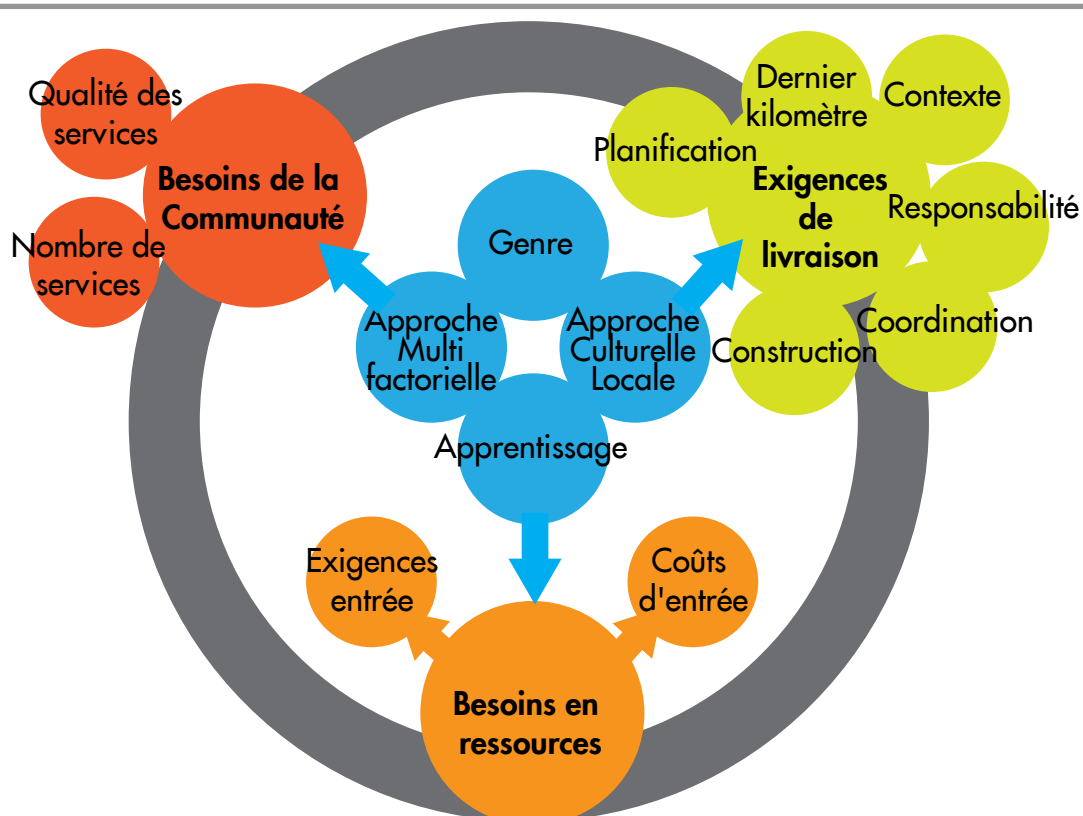
Le projet *Joining Forces for Child Protection in Emergencies (JF-CPiE)* vise à améliorer la protection des enfants et des adolescents parmi les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur du pays et leurs communautés d'accueil. Le consortium rassemble les six plus grandes organisations allemandes de défense des droits de l'enfant (ChildFund, Terre des Hommes, SOS Villages d'enfants, Save the Children, World Vision et Plan International) et opère au Bangladesh, au Burkina Faso, en République centrafricaine, en Colombie, en Éthiopie et au Sud-Soudan.

Vers le milieu du projet (c'est-à-dire en août 2023), les équipes nationales ont organisé des ateliers de réflexion réunissant, entre autres, les parties prenantes internes et externes du projet pour discuter des problèmes rencontrés et des leçons qui peuvent en être tirées. Un rapport de synthèse global fournit un compte-rendu détaillé des résultats des ateliers. L'objectif de cette note est de mettre en évidence les défis et les leçons identifiés. En tant que telle, elle peut contribuer à fournir des idées sur les mesures potentielles qui peuvent aider à renforcer les efforts actuels et potentiels pour améliorer la protection des enfants dans les situations d'urgence.

## La conciliation des besoins de la communauté, des ressources et de la mise en œuvre du projet constitue le principal défi.

La figure suivante donne un aperçu schématique des défis et des enseignements tirés des différents ateliers de réflexion dans les pays. Il y a un certain chevauchement thématique entre les défis du projet (surlignés en bleu) et les leçons du projet (surlignées en jaune). Les défis du projet peuvent être divisés en trois groupes de difficultés.

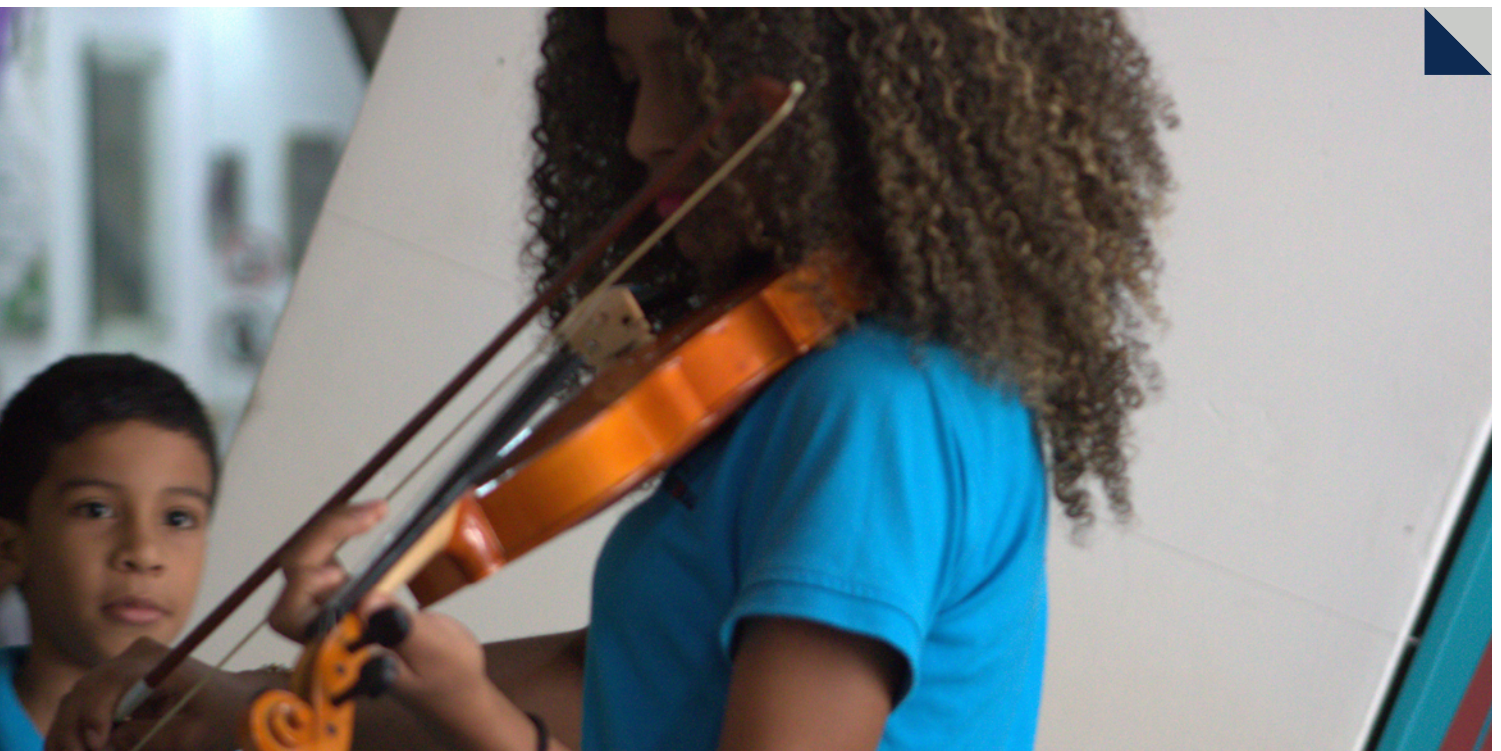
La première série de défis concerne les besoins des communautés. Il s'agit des difficultés à déterminer le type et le montant du soutien dont les communautés ont besoin dans le domaine de la protection de l'enfance. La demande des communautés en matière de services de gestion de cas, de soutien aux moyens de subsistance sous forme de bons d'achat ou de produits (non) alimentaires et de kits de dignité a été en partie sous-estimée. Une fois le projet lancé, les équipes de projet ont souvent semblé avoir une meilleure idée des besoins réels de la communauté en termes de quantité et de qualité des services et de l'assistance offerts dans le cadre de la mise en œuvre du projet.



La deuxième série de difficultés identifiées concerne la mise en œuvre des activités du projet visant à répondre aux besoins de la communauté en matière de protection de l'enfance. Les besoins de mise en œuvre comprennent un large éventail de défis différents. Les besoins de coordination concernent les défis liés à la coordination et à l'harmonisation des activités du projet avec le travail d'autres acteurs humanitaires, tels que les organisations internationales ou les agences gouvernementales. Par exemple, pour être efficaces, les processus locaux de gestion des cas doivent être intégrés aux services gouvernementaux de protection de l'enfance. La coordination commence souvent par l'établissement de relations solides avec les parties prenantes externes, ce à quoi les équipes de projet devraient s'attacher davantage.

groupes (par exemple, les filles) recevaient une certaine assistance (par exemple, des kits de dignité) et d'autres (par exemple, les garçons) n'en recevaient pas. Le manque de transparence peut provoquer des jalousies et donc des fractures au sein des communautés.

La deuxième série de besoins est liée au contexte du projet. Les difficultés contextuelles découlent du fait que le projet opère dans des contextes d'urgence. Ainsi, les équipes de projet doivent faire face à des infrastructures (de communication et de transport) déficientes, ainsi qu'à des environnements très instables. Dans ce dernier cas, les catastrophes naturelles (cyclones, inondations, etc.) et les conflits armés ont rendu les opérations du projet en partie impossibles. En conséquence, la mise en œuvre du projet a été suspendue dans certaines localités cibles.



L'obligation de rendre compte aux bénéficiaires implique d'être transparent sur les services fournis, à qui et pourquoi. Elle se réfère également à la communication en temps utile des activités plus larges du projet, telles que la collecte des données de suivi et d'évaluation. Les discussions en atelier ont révélé, par exemple, que le projet n'avait pas toujours réussi à expliquer pourquoi certains

Un autre ensemble de défis liés à la prestation de services a été désigné comme le problème du "dernier kilomètre". Il s'agit des difficultés à étendre les services du projet non seulement aux communautés cibles, mais aussi aux bénéficiaires prévus au sein de ces communautés. Comme l'ont expliqué les participants à l'atelier, il ne suffit pas de fournir des services de projet dans des zones

reculées. Dans ces zones, les services du projet doivent être organisés de manière à ce que les bénéficiaires y aient accès. Par exemple, les tâches quotidiennes peuvent empêcher les personnes qui s'occupent des enfants d'assister aux groupes de parents. Les obligations scolaires peuvent empêcher les élèves d'assister aux événements de sensibilisation. Les services proposés dans le cadre de la mise en œuvre du projet doivent donc être soigneusement intégrés dans la vie quotidienne des bénéficiaires.



Les défis liés à la construction font référence aux divers obstacles associés à la construction des espaces physiques nécessaires à la mise en œuvre du projet. Le transport des matériaux de construction vers des zones reculées telles que les camps de réfugiés prend souvent beaucoup de temps et nécessite un budget important. En conséquence, les travaux de construction ont souvent pris plus de temps que prévu, ce qui a entraîné des retards dans certaines activités du projet, telles que l'ouverture d'espaces sécurisés. Le personnel du projet a partiellement envisagé d'autres options, telles que la location de salles pour l'exploitation des espaces sécurisés.

La planification fait référence à la tâche difficile qui consiste à concilier les différentes

exigences de livraison grâce à une planification minutieuse. La volatilité des contextes, le manque de communication et d'infrastructures de transport sont autant de raisons pour lesquelles les plans de travail et les calendriers des projets doivent être fréquemment révisés.

La troisième grande série de défis liés aux projets concerne la planification des ressources. La complexité des activités du projet a parfois rendu difficile la prise en compte de tous les besoins du projet. En conséquence, la mise en œuvre du projet a été entravée dans des domaines tout à fait inattendus du projet. Il est arrivé, par exemple, que des groupes de parents et d'autres séances de sensibilisation ne disposent pas de rafraîchissements (suffisants), ce qui aurait pu avoir un impact sur les taux de participation (c'est-à-dire le problème du dernier kilomètre). En outre, les coûts unitaires associés à la communication, à l'administration et au transport se sont souvent révélés plus élevés que prévu, ce qui a entraîné d'importants déficits budgétaires. À leur tour, les déficits budgétaires influencent directement la portée de la mise en œuvre du projet et la mesure dans laquelle les besoins de la communauté peuvent être satisfaits.

Les défis d'un projet ne sont pas un ensemble de difficultés indépendantes les unes des autres. Il s'agit plutôt d'obstacles interdépendants qui peuvent se renforcer mutuellement. Une mauvaise planification de la mise en œuvre du projet, par exemple, peut devoir être compensée par une mobilisation budgétaire supplémentaire et une réduction des opérations sur le terrain.

## **L'apprentissage par projet reflète la nature complexe des risques liés à la protection de l'enfance.**

Les défis et les leçons tirées du projet sont particulièrement liés à la mise en œuvre du projet. Par souci de concision, les enseignements relatifs à la mise en œuvre des projets ne seront pas répétés ici. Nous nous concentrerons plutôt sur les enseignements

transversaux qui concernent également d'autres domaines du projet.

L'un des premiers enseignements tirés des ateliers de réflexion est la nécessité d'adopter une approche multisectorielle/factorielle pour renforcer la protection de l'enfance. Les violations de la protection de l'enfance ont des causes profondes qui doivent être traitées simultanément pour obtenir un changement durable dans les communautés. Le renforcement de la protection de l'enfance nécessite donc des interventions globales et complémentaires. Par exemple, pour renforcer la résilience des familles, il faut non seulement un soutien psychosocial, mais aussi des activités génératrices de revenus pour les aider à répondre à leurs besoins fondamentaux.

Un deuxième enseignement concerne la nécessité d'adopter une approche culturelle/locale lors de la conception et de la mise en œuvre d'interventions globales. Les risques liés à la protection des enfants ne résultent pas seulement d'événements physiques (catastrophes naturelles ou conflits armés, par exemple), mais aussi de normes sociales et de traditions. Par exemple, pour faire face aux risques de protection des enfants tels que les mutilations génitales féminines (MGF), il peut être nécessaire non seulement de modifier la législation, mais aussi de travailler avec les leaders (d'opinion) locaux pour susciter

un changement dans la prise de conscience et la compréhension de la situation. D'une manière générale, la communication sur la protection de l'enfance doit être conçue en tenant compte des spécificités culturelles.

Un troisième enseignement concerne la nécessité d'adopter une approche de projet transformative et sensible au genre. Les défis en matière de protection de l'enfant peuvent varier entre les garçons et les filles. Dans les zones de conflit, les garçons peuvent avoir besoin d'être protégés contre l'enrôlement forcé dans des groupes armés (non étatiques), tandis que les filles peuvent avoir besoin d'un soutien pour la gestion de l'hygiène menstruelle (MHM) par le biais, par exemple, de kits de dignité. En outre, alors que du personnel masculin et féminin peut être utilisé pour libérer les enfants des forces armées, il peut être culturellement inapproprié de faire appel à du personnel masculin pour aider les filles à gérer leur hygiène menstruelle.

Le dernier thème concerne l'apprentissage. Les partenaires chargés de la mise en œuvre peuvent mener de nouvelles activités dans de nouveaux lieux ou de nouvelles communautés et être confrontés à de nouveaux défis qui peuvent, en fin de compte, être surmontés grâce à de nouvelles solutions. L'apprentissage se réfère donc





aux opportunités de réfléchir à de nouveaux aspects pour la mise en œuvre (future) du projet.

## **Les principales conclusions de l'atelier : une gestion adaptative et réfléchie !**

En réalité, les défis identifiés dans le cadre du projet ne sont pas surprenants. Toute tentative d'aborder des problèmes communautaires complexes, tels que les violations des droits de l'enfant, par le biais d'un large éventail d'activités différentes et avec des ressources limitées, peut être affectée par ces difficultés. Dans le cas du projet JF-CPIE, les défis sont d'autant plus importants que le projet opère dans des environnements très volatiles et imprévisibles. Plus le projet se poursuit, plus il est probable que les hypothèses initiales faites pour équilibrer les besoins de la communauté, les contraintes de ressources et les défis de la mise en œuvre ne se vérifient plus. Ces hypothèses peuvent être liées au contexte politique du projet ou à la structure budgétaire mise en place pour produire des résultats propices au changement. Ainsi, en particulier dans les projets tels que JF-CPIE, qui se concentrent sur les besoins complexes des communautés dans les situations d'urgence, il est nécessaire d'adopter une approche adaptative de la gestion de projet. Elle permet d'ajuster le travail du projet à différents niveaux en fonction des changements anticipés ou imprévus dans les conditions du projet.

Enfin, les ateliers de réflexion à mi-parcours ont permis de tirer un grand nombre d'enseignements. Étant donné la nécessité d'une approche adaptative de la gestion de projet, l'apprentissage du projet peut jouer un rôle particulièrement important. Cependant, l'apprentissage du projet ne doit pas seulement inclure des réflexions sur l'efficacité des interventions du projet. Des réflexions périodiques sur le travail du projet sont également nécessaires pour aider la gestion du projet à s'adapter "de la bonne manière". Plus le projet s'engage avec les communautés, plus on recueille de données sur la mesure dans laquelle les hypothèses initiales sont effectivement respectées. Ces nouvelles données peuvent aider non seulement à déterminer si des adaptations du projet sont nécessaires, mais aussi à déterminer la "bonne" adaptation. Si la construction de salles physiques pour les espaces sécurisés n'est pas rentable, les interactions avec la communauté peuvent aider à évaluer si la location de salles peut être une alternative intéressante. Toutefois, pour tirer parti de ces données et de ces idées, les réflexions sur les projets doivent être intégrées dans le tissu même de la conception et de la mise en œuvre des projets. Dans ce contexte, les ateliers de réflexion à mi-parcours auraient pu constituer une étape importante vers le renforcement des procédures de gestion adaptative et réflexive des projets dans le cadre du projet JF-CPIE. Les itérations futures sur le terrain, au niveau national et au niveau du consortium mondial devraient être encouragées.



**JOINING FORCES**  
*For All Children*

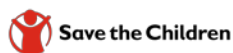


**german  
humanitarian  
assistance**

DEUTSCHE HUMANITÄRE HILFE

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l'Aide humanitaire allemande. Son contenu relève de la seule responsabilité de Joining Forces et ne reflète pas nécessairement les opinions de German Humanitarian Aid.

**ChildFund**  
Alliance



**Terre des Hommes**  
International Federation

