

Les pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement de VM

Synthèse de l'apprentissage sur le terrain



Les pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement de VM

***Synthèse de l'apprentissage
sur le terrain***

Décembre 2011

Remerciements

Ce document est une compilation des bonnes pratiques tirées du travail des équipes des programmes de Vision Mondiale en vue d'identifier de nouveaux moyens efficaces d'améliorer le bien-être des enfants dans les programmes de développement. Ces bonnes pratiques proviennent des innovations des équipes au niveau local. Ces équipes, trop nombreuses pour que nous les nommions toutes, ont travaillé avec leurs communautés et leurs partenaires, ainsi qu'avec les équipes techniques de VM pour transformer les principes du Modèle de programmation intégrée en approches de programmation efficaces dans leurs contextes locaux.

Nous saluons le travail et le dévouement de ces équipes locales. Nous aimerions également les remercier d'avoir partagé avec nous leurs succès, leurs difficultés et leur apprentissage pour nous permettre d'élaborer ce document.

Nos remerciements vont également à toutes les autres équipes de VM qui ont apporté leur soutien au personnel local de diverses manières pendant la durée de ce processus – notamment les équipes des Bureaux Nationaux, des Bureaux Régionaux et des Bureaux de Soutien. L'excellent soutien, l'inspiration et les ressources pratiques offerts par les équipes techniques du Centre Global nous ont également permis de développer une approche entièrement intégrée des programmes de développement.

Nous continuerons à compiler et à partager les bonnes pratiques par le biais de la Communauté de praticiens pour l'Efficacité des programmes. Nous encourageons également les équipes de terrain et autres à continuer à partager leurs défis et leurs succès à mesure que nous avançons.

*Seamus Anderson et Teresa Wallace
Spécialistes des ressources documentaires
Unité Efficacité de la programmation intégrée, VMI*

Vision Mondiale Internationale, 800 West Chestnut Avenue,
Monrovia, Californie 91016-3198 États-Unis

© Vision Mondiale Internationale 2011.

Tous droits réservés. La reproduction de tout ou partie de ce document sur un support quel qu'il soit, est formellement interdite sauf sous forme de brefs extraits dans le cadre de revues, sans autorisation préalable de l'éditeur.

Auteurs : Seamus Anderson et Teresa Wallace
Projet géré par : Jeremy Bailey
Conception et mise en page : Teresa Wallace, Wayne Dailey
Couverture : Global Creative Services de VMI
Illustrations de Ron Wheeler, CartoonWorks.com
Graphisme de StepFilms and Media, Sarl
Gestion de la production : Katie Klopman, Ann Abraham
Rédaction : Joan Laflamme
Relecture : Audrey Dorsch
Publié par le département Efficacité des programmes intégrés pour le compte de Vision Mondiale Internationale.

Vision Mondiale est une organisation de solidarité internationale qui lutte contre toutes les formes de pauvreté et d'injustice à travers ses programmes d'aide humanitaire d'urgence, de développement et ses actions de plaidoyer.

Inspirés par nos valeurs chrétiennes, nous apportons une aide aux enfants et aux familles les plus démunis sans aucune forme de discrimination sociale, ethnique ou religieuse.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 4 |
| En quoi consiste Les pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement ? | 4 |
| En quoi consiste Les conseils pour les programmes de développement ? | 4 |
| Que contient ce document ? | 5 |
| En quoi consistent les instructions supplémentaires ? | 7 |
| Apprendre tout au long du Chemin critique | 7 |
| Pour commencer | 7 |
| Pour avancer | 8 |
| Le Développement intégré des Compétences | 9 |
| La présence et l'oeuvre de Dieu | 10 |
| Étape 1 : Qui nous sommes | 18 |
| Étape 2 : Qui vous êtes | 24 |
| Étape 3 : Qu'est-ce qui est déjà à l'oeuvre ? | 32 |
| Étape 4 : Quoi d'autre peut être fait ? | 40 |
| Étape 5 : Qu'allons-nous accomplir ensemble ? | 50 |
| Étape 6 : Qui contribue à quoi ? | 66 |
| Étape 7 : Comment gérer ensemble ? | 76 |
| Étape 8 : Comment effectuer la transition ensemble ? | 90 |

Figures et illustrations

| | | |
|---|---|----|
| Figure 1. Les conseils pour les programmes de développement. | 4 | |
| Figure 2. Le Chemin critique | 5 | |
| Figure 3. Les Ressources d'apprentissage pour le développement intégré des compétences ... | 9 | |
| Figure 4. La Grille de décision | 52 | |
| Figure 5. Options de collaboration | 60 | |
| Illustration 1. Apprendre ensemble | 8 | |
| Illustration 2. La prière | 10 | |
| Illustration 3. VM Cambodge présente une Message box (boîte à messages) grandeur nature .. | 21 | |
| Illustration 4. Les enfants participent à un exercice de cartographie conceptuelle. | 28 | |
| Illustration 5. Le groupe mobilisateur participe à un exercice qui utilise des ballons pour identifier les acquis | 34 | |
| Illustration 6. Le groupe mobilisateur écoute les enfants lors d'un exercice de cartographie ... | 37 | |
| Illustration 7. Un facilitateur anime un dialogue communautaire | 41 | |
| Illustration 8. Les jeux de rôle sont l'une des méthodes utilisées pour aborder les problèmes .. | avec les enfants les plus vulnérables. | 45 |
| Illustration 9. L'équipe du programme utilise des illustrations pour discuter des conclusions | avec la communauté | 47 |
| Illustration 10. Les membres de la communauté font le point sur les progrès du | programme commun | 84 |

Introduction

▶ En quoi consiste Les pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement ?

Ce document donne des indications sur les pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement de Vision Mondiale (VM) au niveau local. Il a pour objet d'aider le personnel de VM à travailler avec les communautés et les partenaires en vue d'assurer le bien-être durable des enfants, en particulier des plus vulnérables.

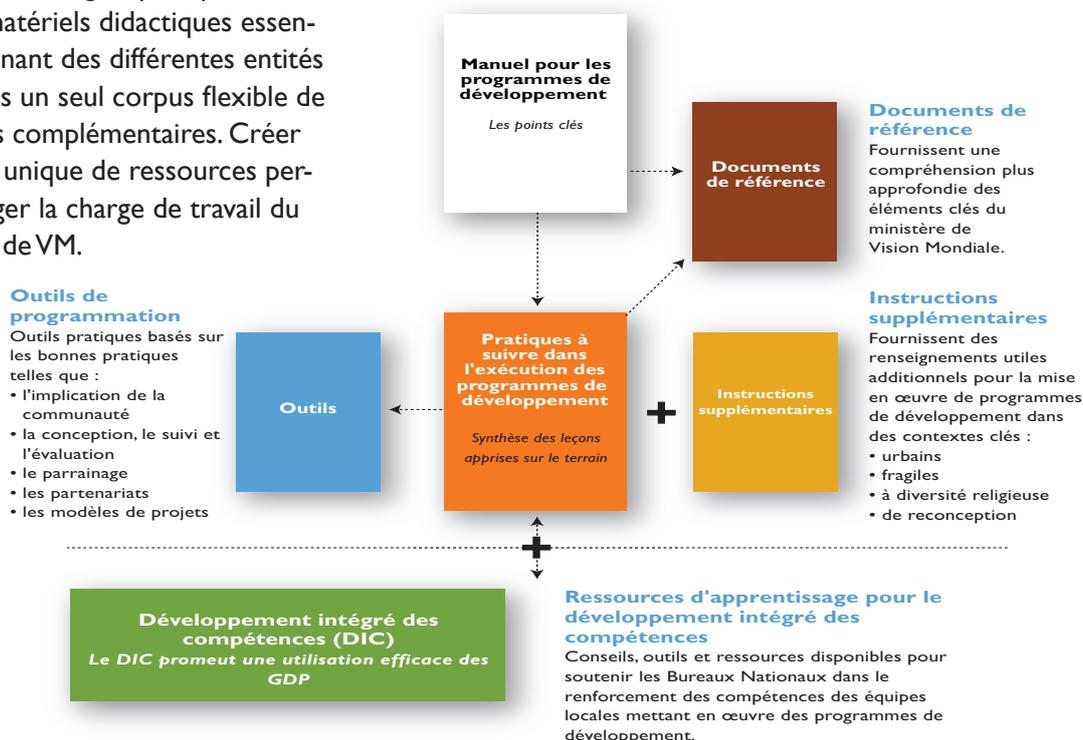
- ▶ Il est destiné à l'usage du personnel des programmes de Vision Mondiale au niveau local.
- ▶ Il s'agit d'une compilation d'apprentissage et d'expériences du personnel de première ligne, comme vous.
- ▶ Il s'appuie sur l'expérience de plus de 130 programmes des sept régions où nous travaillons.
- ▶ Le contenu de ce document peut être adapté à votre contexte et à votre programme.
- ▶ Il devrait être appliqué avec flexibilité, en fonction de votre expérience et de votre apprentissage.
- ▶ Il peut être utilisé par les programmes avec ou sans parrainage.

Ce document – Les pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement – vient en complément du [Manuel des programmes de développement](#), qui décrit les principes essentiels de l'approche de la programmation à long terme de VM au niveau local. Ces documents font partie des Conseils pour les programmes de développement.

▶ En quoi consiste les Conseils pour les programmes de développement (GDP – Guidance for Development Programmes) ?

Les GDP constituent une étape obligatoire pour le personnel des programmes à long terme de VM au niveau local. Ils regroupent plusieurs outils et matériels didactiques essentiels provenant des différentes entités de VM dans un seul corpus flexible de ressources complémentaires. Créer un corpus unique de ressources permet d'alléger la charge de travail du personnel de VM.

Figure 1. Les conseils pour les programmes de développement



Les éléments du ministère de VM intégrés dans le GDP incluent l'Apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification (LEAP), les indicateurs permettant de mesurer le bien-être de l'enfant, le parrainage des enfants, les engagements chrétiens, la gestion des catastrophes, le plaidoyer au niveau local, des secteurs et des thèmes.

[Les Conseils pour les programmes de développement sont disponibles en ligne à l'adresse suivante](#)

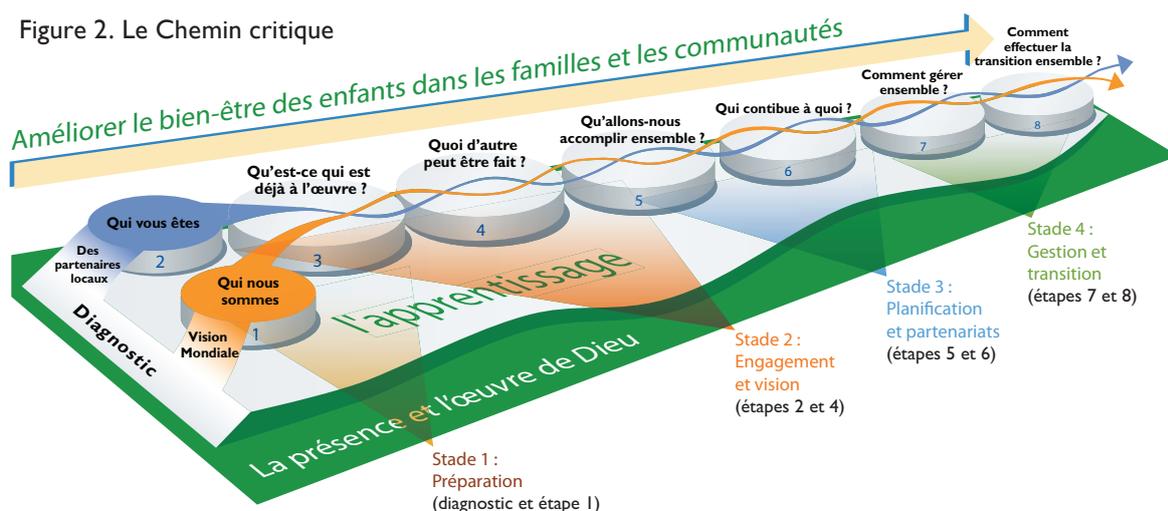
► Que contient ce document ?

Les pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement s'articule autour des étapes du Chemin critique. Le Chemin critique est l'épine dorsale de l'approche des programmes de développement de VM. Le Chemin critique est une série de huit questions simples auxquelles le personnel des programmes de VM, les parties prenantes et les communautés, devront répondre ensemble. Le Chemin critique a pour objet d'aider le personnel de VM à travailler avec les parties prenantes et les communautés locales dans un cadre participatif favorisant l'appropriation des programmes afin de promouvoir le bien-être durable des enfants, en particulier des plus vulnérables.

Il s'appuie sur les efforts locaux existants et favorise l'appropriation du programme par la communauté dès le début, et ce en se basant sur l'apprentissage et les bonnes pratiques identifiées dans le cadre de programmes de VM.

Le Chemin critique est un processus d'apprentissage par l'action, non un processus linéaire graduel. Ses étapes peuvent être revues selon les besoins chaque fois que de nouvelles informations sont mises à disposition ou lorsque le contexte change.

Figure 2. Le Chemin critique



Ce document examine chaque étape du Chemin critique, du diagnostic à l'Étape 8. Avant ces étapes, des conseils sont fournis pour discerner et réfléchir à la présence et à l'œuvre de Dieu tout au long du Chemin critique. Les programmes peuvent utiliser les étapes du Chemin critique à plusieurs niveaux, comme le village, la subdivision de quartier et le quartier. Cela permet au personnel des programmes de bâtir des relations et de collaborer avec les parties prenantes concernées à chaque niveau.

Chaque étape suit le même schéma :

La **présentation générale** donne un résumé succinct de l'objectif de chaque étape.

Les **questions de réflexion** indiquent les aspects essentiels à prendre en considération lorsque vous vous engagez dans un dialogue avec les communautés et les parties prenantes.

Les **résultats** décrivent les résultats minimum que l'équipe de VM, les communautés et les parties prenantes, doivent obtenir au terme de l'étape.

Le **processus recommandé** décrit comment chaque étape peut être menée à bien dans la pratique. Le processus et les outils recommandés sont fondés sur l'apprentissage du personnel des programmes.

Il est très important de ne pas oublier que le Chemin critique est un cadre flexible qui doit être adapté au contexte local. Le personnel des programmes

est libre d'utiliser des outils différents mieux adaptés à leur contexte. Tout outil et processus adapté devrait permettre **d'obtenir les résultats attendus à chaque étape**. En se fondant sur l'apprentissage, chaque Bureau National peut développer une version appropriée à son contexte de l'Approche des programmes de développement de VM, notamment le Chemin critique. La version du Bureau National appliquera les Normes pour l'efficacité des programmes de VM selon le contexte. Les normes définissent les principes de base des programmes de développement de VM et servent de base à l'auto-évaluation des programmes et à l'assurance qualité.

Chaque étape présente également des conseils, les liens d'outils, les ressources pertinentes et d'autres conseils spéciaux :

Attention : Avertissements utiles du personnel local

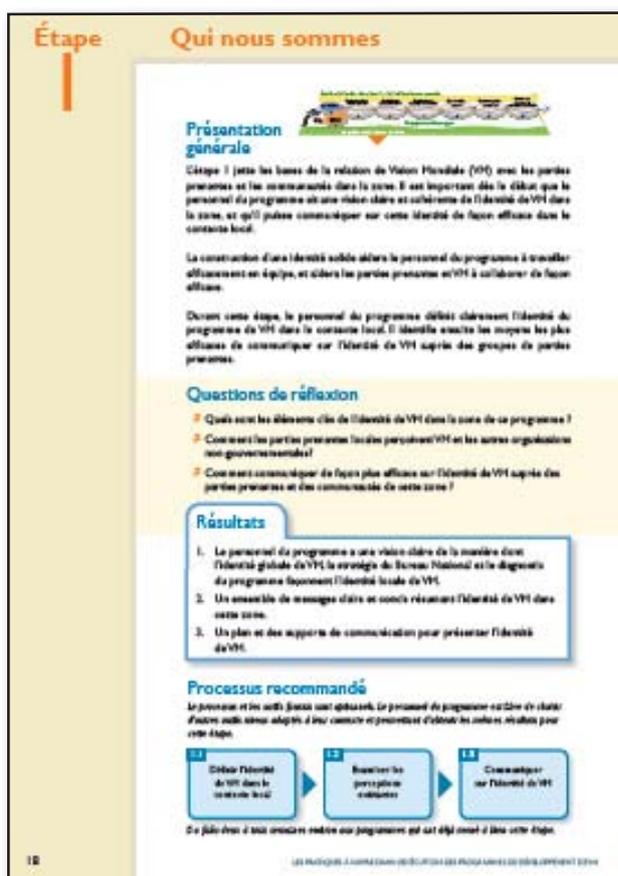
Exemples : Expériences réelles de collègues chargés de mettre en œuvre les programmes de développement

Produits LEAP : Supports sur lesquels le personnel des programmes étayent les conclusions pour les produits LEAP

Conseils : Conseils utiles du personnel pour augmenter les chances de réussite

Outils : Outils spécifiques qui peuvent être utilisés pour travailler avec les communautés et les parties prenantes de manière participative et en favorisant l'appropriation des programmes.

Une note sur l'implication des enfants et des jeunes : Certains programmes peuvent avoir du mal à nouer un dialogue productif avec les enfants et les jeunes. Tout au long de ce document, vous trouverez des conseils sur comment impliquer les enfants et les jeunes en utilisant des outils spécialement conçus pour eux, ou des conseils spéciaux sur l'utilisation des outils développés pour les adultes.



► En quoi consistent les instructions supplémentaires ?

Les instructions supplémentaires fournissent des informations additionnelles utiles pour les programmes dans des contextes difficiles spécifiques. Ils aident le personnel des programmes à appliquer l'approche des programmes de développement de VM dans leur contexte. Ils fournissent des conseils supplémentaires sur comment mener à bien chaque étape du Chemin critique. Les instructions supplémentaires ne sont pas des ressources qui se suffisent à elles-mêmes. Elles sont conçues pour être utilisées en complément des pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement.

Les instructions supplémentaires sont disponibles pour les programmes travaillant dans :

- les contextes urbains ([Instructions supplémentaires pour les contextes urbains](#))
- les contextes fragiles ([Instructions supplémentaires pour les contextes fragiles](#))
- les contextes présentant une grande diversité religieuse ([Instructions supplémentaires pour les contextes présentant une grande diversité religieuse](#))
- la re-conception ([Instructions supplémentaires pour les programmes de re-conception](#)).

Apprendre tout au long du Chemin critique

L'apprentissage par l'action est un processus structuré de réflexion et d'apprentissage qui utilise l'expérience réelle comme source d'apprentissage.

Le Chemin critique offre une occasion propice de réflexion et d'apprentissage structurés. L'utilisation de l'expérience personnelle comme point de départ à la réflexion au début de chaque étape rend possible l'amélioration continue. Cette pratique d'apprentissage systématique crée un espace dans lequel les membres de l'équipe peuvent partager leurs connaissances, leurs observations, leurs questionnements, leurs préoccupations et leurs idées.

► Pour commencer

Les membres de l'équipe sont encouragés à passer du temps ensemble lorsqu'ils commencent ce processus. Comment le Chemin critique se déroulera-t-il dans la zone du programme local ? Quelles compétences sont nécessaires à chaque étape ? Qu'est-ce qui est stimulant dans ce processus ? Quels sont les défis apparents ? Comment ces défis seront-ils gérés ? Personne, bien sûr, n'aura toutes les réponses au début. La meilleure façon de le faire émerge parfois pendant que le personnel de VM rencontre les membres de la communauté et les partenaires pour écouter leurs conseils.



EXEMPLE DU TERRAIN

Les réseaux de mentorat ont bien fonctionné à VM Cambodge. Leurs réseaux d'apprentissage par l'action regroupent les nouveaux programmes, les programmes arrivés à maturité et les programmes en transition. Les membres du personnel issus de ces programmes partagent régulièrement leurs expériences et travaillent ensemble en vue d'atteindre les Normes d'efficacité des programmes. Les enseignements de ces réseaux sont partagés dans le cadre d'un forum d'apprentissage du Bureau National où l'approche des programmes de développement de VM est régulièrement revue et adaptée au contexte cambodgien.

Pour avancer

Les Ressources pour l'apprentissage et le discernement incluent des suggestions concernant les activités d'apprentissage à mener aux moments clés de chaque étape du Chemin critique. Cela inclut également les activités recommandées pour un événement d'apprentissage en groupe à la fin de chaque étape. À mesure que les groupes de travail commencent à se former aux Étapes 5 et 6, des activités à mener avec les autres sont suggérées. Apprendre ensemble de cette façon aidera à construire des relations solides au sein des groupes de travail. Les Ressources pour l'apprentissage et le discernement incluent également des recommandations concernant les approches à adopter pour encourager les partenaires à intégrer l'apprentissage systématique dans leur propre processus de développement.

Il est important que l'équipe de VM prenne en considération les questions de réflexion incluses dans les sections Rétrospectif et Progression à la fin de chaque étape et au début de la prochaine. Ces questions incitent les membres de l'équipe à apprécier le travail accompli. Elles offrent également l'occasion d'examiner ensemble les résultats pour chaque étape et de décider ce qu'il convient de faire avant de progresser. Il peut être énergisant, intéressant et stimulant d'aménager des temps d'apprentissage réguliers ensemble. C'est le moment idéal pour :

- apprécier la manière dont la communauté, l'équipe du programme et les autres progressent et s'améliorent
- réfléchir sur les défis qui émergent et trouver des moyens d'y répondre
- partager de nouvelles idées
- planifier ensemble les étapes suivantes
- prier pour demander conseil et rendre grâce à Dieu pour tout ce qui a été accompli.



Alors, quels ont été les succès et les défis rencontrés ?



Illustration 1. Apprendre ensemble

► Développement intégré des compétences

Le Développement intégré des compétences (DIC) vient compléter Les conseils pour les programmes de développement (GDP). Les GDP fournissent principalement des conseils pour les programmes de développement de VM au niveau local ; le DIC a pour objet de renforcer la capacité du personnel à mettre en œuvre efficacement cette approche du programme.

À chaque étape du Chemin critique, le personnel aura besoin d'une combinaison de compétences. Certaines de ces compétences seront particulièrement importantes pour certaines étapes. Les Ressources d'apprentissage pour le DIC sont une source de conseils, d'outils et de ressources utiles pour aider les Bureaux Nationaux à renforcer les compétences des équipes locales chargées de mettre en œuvre les programmes de développement.

Deux concepts sont essentiels pour comprendre la construction et la conception globales des Ressources d'apprentissage pour le DIC : les **compétences** et l'**apprentissage**.

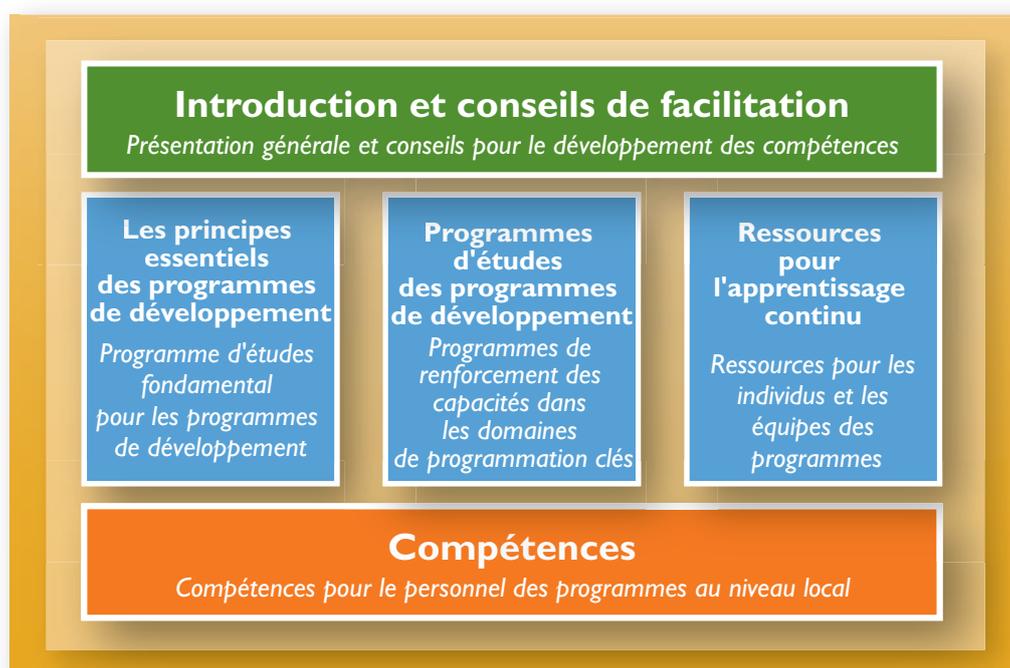
Une compétence est constituée d'un ensemble de comportements attendus chez les membres du personnel qui exigent une compétence particulière. Chaque ensemble de comportements est constitué des compétences, des connaissances et des attitudes requises. Le développement des compétences implique l'édification de ces compétences, connaissances et attitudes.

L'apprentissage est indispensable au développement de compétences ainsi qu'à la transformation individuelle, organisationnelle et communautaire. Le développement des compétences requiert une solide 'culture de l'apprentissage'. Les individus doivent apprendre tout au long de leur vie. Les équipes doivent créer et préserver un environnement dans lequel le personnel peut soutenir son apprentissage et son développement réciproque.

Les Ressources d'apprentissage pour le DIC sont détaillées ci-dessous et sont disponibles sur le site web des GDP :

www.wvdevelopment.org

Figure 3. Ressources d'apprentissage pour le développement intégré des compétences



Présentation générale



Dieu est présent et œuvre déjà dans les communautés dans lesquelles Vision Mondiale (VM) intervient. Le personnel de VM s'efforce de contribuer à l'œuvre de Dieu en sollicitant et en s'appuyant sur ses conseils afin de prendre part en toute humilité au travail que Dieu accomplit déjà parmi les enfants, les familles et les communautés que le personnel de VM a l'intention de servir.

À chaque étape du Chemin critique, il est important de prendre le temps de prier et de réfléchir afin de discerner et de comprendre la présence, l'œuvre et la volonté de Dieu. Deux ressources guident cette prière et cette réflexion.

Le Cadre biblique pour les ministères transformationnels de Vision Mondiale (*Biblical Framework for the Transformational Ministries*) aide le personnel à étudier et à réfléchir sur le fondement biblique des programmes de développement de VM.



Illustration 2. La prière

Des modules de recherches bibliques ont été développés pour chaque étape du Chemin critique afin d'aider le personnel des programmes à prier, à étudier les textes sacrés et à réfléchir lorsqu'ils travaillent ensemble. Les modules confirment le rôle essentiel que les textes sacrés jouent dans le ministère transformationnel de VM auprès des enfants, des familles et des communautés. Les modules de recherches bibliques sont disponibles dans les Ressources pour l'apprentissage et le discernement. D'autres approches reflétant les différentes traditions religieuses du personnel des programmes peuvent être utilisées conjointement avec les recherches bibliques ou se substituer à elles.

Cette pratique du discernement personnel et collectif devrait façonner la manière dont le personnel de VM travaille avec les partenaires et les communautés en vue du bien-être durable des enfants et de leurs familles tout au long du Chemin critique.

Questions de réflexion

- ❓ Quelles preuves de la présence et de l'œuvre de Dieu pouvez-vous déjà observer dans la communauté (ou les communautés) avec laquelle (ou lesquelles) VM cherche à s'associer ?
- ❓ Selon le personnel, que dit Dieu lorsque l'équipe prie et s'efforce de comprendre sa volonté pour cette communauté ? Quel est le souhait de Dieu en ce qui concerne les enfants dans ce contexte ?
- ❓ Quelles sont les implications pour notre vie et notre travail avec la communauté et les partenaires au niveau local ?

Résultats

1. Les communautés ont davantage conscience de et acquièrent une meilleure compréhension de la présence et de l'œuvre de Dieu à chaque étape du Chemin critique.
2. Le personnel fait preuve de discernement lorsqu'il diagnostique, conçoit, met en œuvre, gère, évalue et effectue la transition, et lorsqu'il implique les communautés et établit des partenariats avec des groupes et des organisations pour améliorer le bien-être des enfants. Le discernement inclut la vision et la force spirituelles requises pour réaliser la dimension prophétique de la vocation spéciale de VM à l'égard des plus vulnérables.
3. La formation spirituelle continue du personnel et le développement de l'esprit d'équipe dans l'exercice de disciplines spirituelles comme la prière, la réflexion, la lecture et l'étude des textes sacrés, et l'écoute des enfants et des autres membres de la communauté.



EXEMPLE DU TERRAIN

VM Liban a trouvé ce que le Coran et la Bible disaient sur le bien-être des enfants. Elle s'est servie de ce savoir pour établir des relations positives entre les différents groupes religieux.

Processus recommandé

1. Pour le personnel du programme le processus du Chemin critique commence par une étude et une réflexion personnelles et en groupe. Cela implique une réflexion menée à l'aide du *Cadre biblique pour les ministères transformationnels de Vision Mondiale* ou d'autres matériels en fonction du contexte.
2. Les membres de l'équipe promeuvent un environnement religieux où tout le monde puisse exprimer son ouverture à Dieu et sa sujétion aux dessins de l'Esprit Saint pour le travail à accomplir. Les études en groupe devraient être menées d'une façon constructive pour le personnel de différentes origines religieuses.
3. Le personnel du programme utilise les modules de recherches bibliques disponibles dans les Ressources pour le discernement pour guider les préparatifs de chaque étape du Chemin critique. Ils peuvent aussi les utiliser avec les partenaires si besoin est.
4. Le personnel du programme peut envisager d'inviter les églises ou les paroisses à se joindre à eux dans la prière quelques jours avant les réunions avec les partenaires et les communautés. Ces temps de prière peuvent se focaliser sur les relations du personnel avec les communautés et sur les problèmes locaux spécifiques qui peuvent avoir une incidence sur leur travail. Cette pratique de la prière et de la réflexion sur les textes sacrés devrait devenir partie intégrante des réunions de l'équipe. Elle peut en outre rendre un témoignage encourageant au sein de et à l'extérieur de VM. Le personnel du programme peut intégrer cette pratique dans les activités menées avec les églises partenaires, ainsi qu'avec les autres partenaires, selon les besoins.

OUTILS



- Ressources pour le discernement
- Cadre biblique pour les ministères transformationnels de Vision Mondiale

Présentation générale



Le diagnostic permet aux Bureaux Nationaux et aux Bureaux de Soutien de Vision Mondiale (VM) de décider d'un commun accord de commencer ou non à travailler dans une zone. Le diagnostic s'appuie principalement sur des données secondaires. Lorsque ces données ne sont pas disponibles, ou ne sont pas fiables, un nombre limité de données primaires peuvent être collectées. Il est important de gérer les attentes des parties prenantes durant le diagnostic, car la décision de commencer un nouveau programme n'a pas encore été prise. C'est pourquoi, la participation de la communauté devrait être réduite au minimum.

Questions de réflexion

- ❓ Est-il possible et approprié pour VM de commencer à travailler dans cette zone ?
- ❓ Quelles sont les principaux problèmes liés au bien-être et à la vulnérabilité des enfants dans cette zone ? Quelles en sont les principales causes qu'il convient de comprendre et auxquelles il faut s'attaquer ?
- ❓ Comment le programme proposé serait-il financé ? Dans quelle mesure le parrainage d'enfants ou le financement par subventions sont-ils des options envisageables pour ce programme ?

Résultats

1. Un rapport de diagnostic qui identifie les questions clés à approfondir durant la phase de conception, notamment :
 - les questions clés relatives au bien-être et à la vulnérabilité des enfants dans la zone concernée
 - les facteurs contextuels clés
 - une liste initiale des principales parties prenantes.
2. Une étude de la faisabilité du parrainage et de la gestion des risques, si besoin est.
3. Une analyse du financement par subventions ou des autres options de financement, si besoin est.
4. Un accord entre le Bureau National et les Bureaux de Soutien sur la décision de lancer ou non la phase de conception du programme proposé (et par voie de conséquence, le programme lui-même). Cela inclut des accords sur le financement de la phase de conception.



EXEMPLE DU TERRAIN

Au début d'un nouveau programme, l'équipe du Bureau National de VM Éthiopie a passé plusieurs jours dans la zone du programme proposé pour prier et entendre ce que Dieu avait à leur dire concernant leurs projets dans la zone.

Le diagnostic se fait en deux étapes:

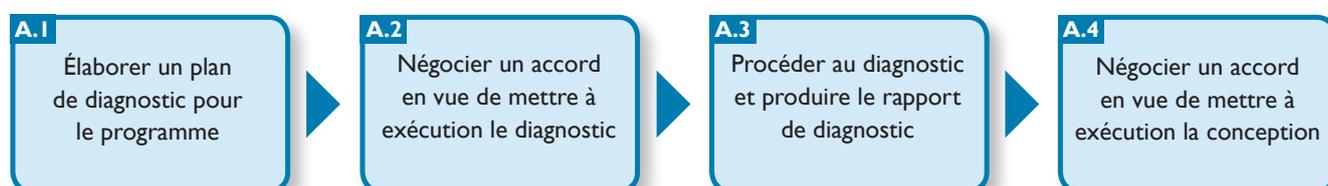
- **Plan de diagnostic** – Il présente la logique de base justifiant le lancement du programme proposé. Chaque fois que possible, il s'appuie entièrement sur des données secondaires et est en général élaboré par le personnel du Bureau National. Le plan de diagnostic décrit également comment le diagnostic sera effectué et présente un budget pour le diagnostic.
- **Rapport de diagnostic** – Il fournit une analyse initiale du contexte et des éventuelles questions clés touchant au bien-être et à la vulnérabilité des enfants dans la zone où le programme proposé sera exécuté. Le rapport de diagnostic décrit également comment le processus de conception sera mis en œuvre et présente un budget pour la phase de conception.

Lorsque le parrainage est proposé, le personnel de VM mène une étude de faisabilité du parrainage et de la gestion des risques dans le cadre du diagnostic global.

Dans les programmes financés par des subventions la faisabilité du financement par subventions ou des autres sources de financement doit être l'objet d'une étude minutieuse.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel du programme est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



Il a fallu deux à quatre mois environ aux programmes qui ont déjà mené à bien cette étape.

A.1

Élaborer un plan de diagnostic pour le programme

Le concept de tout nouveau programme est en général élaboré dans le cadre du processus de planification de la stratégie du Bureau National. Les responsables du Bureau National discutent du concept avec les Bureaux de Soutien afin de s'assurer que le programme proposé pourra recevoir le soutien adéquat. Lorsqu'ils sont parvenus à un accord, un nouveau diagnostic peut être lancé.

À ce stade précoce, il est important de s'assurer que le gouvernement local et le gouvernement national sont en accord sur le nouveau programme proposé. Le personnel du Bureau National organisera en général des discussions préalables avec les organes du gouvernement local et du gouvernement national pour présenter VM, favoriser une collaboration efficace et collecter les données de base sur le bien-être et la vulnérabilité des enfants.

Le personnel des Opérations du Bureau National ou le personnel chargé de la conception, du suivi et de l'évaluation (CSE) élabore le plan de diagnostic pour le programme. Le plan devrait indiquer :

- comment le programme proposé vient s'inscrire dans la stratégie du Bureau National
- comment il remplit les critères de sélection des programmes identifiés dans la stratégie du Bureau National
- comment il s'aligne sur les plans d'allocation de croissance du Bureau National élaborés d'un commun accord par le groupe de travail régional
- la viabilité des différentes sources de financement du programme
- des plans détaillés illustrant comment le diagnostic sera mené à bien, qui y participera et qui sera consulté
- un budget couvrant les coûts du diagnostic.

Si le parrainage est proposé, le plan devra fournir une étude initiale de la viabilité du parrainage dans le contexte concerné. Cette étude abordera les questions relatives aux économies d'échelle, à la stabilité à long terme, aux mouvements de populations, à la logistique du parrainage et aux autres organisations de parrainage opérant dans la zone.

Si des subventions ou d'autres sources de financement sont proposées, le plan fournira une étude initiale de la viabilité de ces sources, notamment la probabilité pour que des donateurs locaux et internationaux s'impliquent dans le programme.

OUTILS

- Diagnostic du programme LEAP

A.2 Négocier un accord en vue de mettre à exécution le diagnostic

Le personnel de VM mène les discussions initiales avec les principaux responsables communautaires, les églises locales (lorsqu'elles sont présentes) et les représentants du gouvernement local (pouvant jouer le rôle d'intermédiaires et influencer sur l'accès à la communauté) afin de présenter VM de façon succincte et d'obtenir leur approbation pour la mise à exécution du diagnostic. Il peut être approprié pour le personnel de VM de communiquer la version préliminaire du plan de diagnostic à ces parties prenantes clés.

Une fois finalisé, le plan de diagnostic est soumis à l'examen du Bureau de Soutien. Le Bureau National et le Bureau de Soutien discutent du plan de diagnostic et du budget. Ils procèdent aux modifications nécessaires et décident ensuite d'un commun accord de procéder ou non au diagnostic.

OUTILS

- Examen du Plan de diagnostic du programme LEAP

A.3 Procéder au diagnostic et produire le rapport de diagnostic

► Recruter l'équipe chargée d'effectuer le diagnostic

Lorsque le plan de diagnostic a été élaboré d'un commun accord et que les fonds ont été débloqués, le Bureau National peut recruter une équipe chargée d'effectuer le diagnostic. Cette équipe sera en général constituée d'un ou deux membres du personnel spécialement affectés à cette tâche, dont l'un sera nommé responsable de l'équipe de diagnostic. Même si les fonds ne sont mis à disposition que pour le processus de diagnostic, il est très utile que le personnel recruté pour le diagnostic intègre par la suite l'équipe du programme.

La composition de l'équipe chargée du diagnostic peut avoir une influence considérable sur la qualité du processus. Assurez-vous que les deux sexes et les différentes appartenances ethniques sont également représentés. Envisagez d'inclure des membres du personnel issus des départements parrainage, subventions, sectoriel, plaidoyer et communications aux moments opportuns durant le processus, afin qu'ils apportent leur point de vue et qu'ils aient le sentiment d'être impliqués dans le programme. Il peut également être approprié d'inclure des membres du personnel issus des départements gouvernementaux dans l'équipe chargée du diagnostic. Certains programmes ont constaté qu'il était très efficace d'impliquer des membres du personnel d'autres programmes arrivés à maturité dans le processus de diagnostic.

Dans certains cas, il peut être nécessaire de faire appel à des consultants qui seront intégrés à l'équipe chargée du diagnostic. Dans ce cas, les consultants devraient :

- jouer un rôle de facilitation
- renforcer les capacités du personnel du programme
- s'impliquer entièrement dans l'ensemble du processus de diagnostic.

► Initiation de l'équipe chargée du diagnostic

L'équipe chargée du diagnostic, y compris les éventuels consultants, doit être initiée à VM et à son approche des programmes de développement avant de commencer le diagnostic. Dans la mesure où il est probable que l'équipe nouera des relations avec le gouvernement et les autres parties prenantes clés, ses membres devraient être en mesure de parler avec assurance de VM et de son approche fondamentale, et de présenter le Chemin critique. Il peut être utile d'utiliser une version succincte de l'outil *Qui nous sommes ici* et de l'outil *Boîte à messages de l'Étape 1* du Chemin critique pour définir les messages clés.

► Procéder au diagnostic

Le diagnostic devrait s'appuyer principalement sur des données secondaires. La première tâche de l'équipe de diagnostic consiste à identifier toutes les sources pertinentes de données secondaires. Celles-ci peuvent provenir des rapports et des plans gouvernementaux, d'autres agences, des organisations locales ou d'expériences antérieures de VM dans la zone. Le personnel CSE du Bureau National peut aider à identifier les données secondaires.



EXEMPLE DU TERRAIN

'Il est très important d'utiliser les données secondaires dont disposent les partenaires potentiels – ce sont souvent les données les plus récentes et elles aident également à construire des relations.'

— Pilote MIP de VM Éthiopie

Une fois les données secondaires recueillies et analysées, l'équipe de diagnostic peut identifier les informations manquantes. Les principaux informateurs peuvent être interrogés pour combler ces lacunes. Les entretiens peuvent se concentrer sur les informations spécifiques requises et cibler les sources les plus pertinentes. Les informations recueillies auprès des principaux informateurs peuvent également être utilisées pour vérifier les informations collectées auprès des sources secondaires. Les spécialistes techniques peuvent aider à concevoir des questions d'entretien appropriées.

Le diagnostic devrait impliquer les donateurs locaux potentiels afin de déterminer dans quelle mesure ils sont prêts à soutenir le programme. Il faudra notamment évaluer si les donateurs seraient prêts à financer les étapes de conception du programme, des projets particuliers dans la conception d'un programme ou les deux.

► Rédiger le rapport de diagnostic

Il incombe au responsable de l'équipe de diagnostic de rédiger le rapport de diagnostic. Ce rapport devra fournir une analyse initiale claire du contexte et des questions touchant au bien-être des enfants dans la zone concernée. Il devra également présenter une analyse de la situation des enfants les plus vulnérables dans la zone. Il devra exposer clairement les raisons pour lesquelles le programme est nécessaire et comment ce dernier s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale.

Le rapport de diagnostic devra contenir une description détaillée des modalités du processus de conception : qui y participera, qui sera consulté, quelles méthodes seront employées et comment les données seront analysées. Il devra également présenter un budget pour le processus de conception et les détails relatifs au financement de la conception. Les effectifs nécessaires dépendront du nombre de zones prioritaires initialement identifiées. En général, on compte un facilitateur de développement (FD) pour chaque zone prioritaire. Si le programme ne recourt pas au parrainage pour son financement, le rapport devra indiquer clairement comment des subventions pourront être levées ou identifier d'autres sources de financement pour couvrir les frais du processus de conception.

OUTILS

- Diagnostic du programme LEAP (et Évaluation de la faisabilité du parrainage et des risques)
- Examen du rapport de diagnostic du programme LEAP

A.4

Négocier un accord en vue de mettre à exécution la conception

► Les Bureaux Nationaux et de Soutien examinent le rapport de diagnostic

L'équipe chargée du diagnostic examine et met à jour le rapport de diagnostic avec le Bureau National. Une fois finalisé, le rapport de diagnostic est soumis au Bureau de Soutien.

Le Bureau de Soutien examine le rapport de diagnostic. Le Bureau National et le Bureau de Soutien peuvent discuter des questions éventuelles soulevées durant l'examen et peuvent apporter des modifications au rapport de diagnostic ou au plan de conception, selon les besoins. Dans le cadre de l'examen, le Bureau de Soutien évaluera la viabilité du parrainage ou du financement par subventions dans le contexte.

► Le Bureau de Soutien accepte de lancer le processus de conception

Le processus de conception peut être financé :

- dans le cadre d'un programme de parrainage
- par des fonds privés, hors parrainage (PNS – private, non-sponsorship)
- par un don qui inscrit le processus de conception dans le cadre du projet d'un donateur. Dans ce cas, le rapport de diagnostic peut être amélioré en vue d'obtenir un document conceptuel ou une proposition détaillée, selon les exigences du donateur.

► Communiquer les conclusions du rapport de diagnostic

Lorsqu'il est convenu de lancer le processus de conception, l'équipe de diagnostic peut communiquer les conclusions du rapport de diagnostic et les plans de conception aux principaux responsables communautaires et aux représentants du gouvernement local. Selon les besoins, il pourra être nécessaire de demander l'accord des responsables gouvernementaux et communautaires avant de lancer le processus de conception et le programme de VM.

Réflexion et planification pour l'étape suivante

▶ Rétrospectivement

- Qu'avez-vous découvert concernant la communauté, les parties prenantes locales et le bien-être des enfants qui est intéressant ou surprenant ?
- Quels sont les groupes vulnérables dans la zone ?
- Avez-vous connaissance de l'existence de groupes d'enfants qui sont dans des situations particulièrement difficiles ou vulnérables ?
- Quelles informations supplémentaires sont nécessaires concernant les groupes vulnérables, des informations souvent ignorées dans les données secondaires ?

C'est peut-être la première fois que les membres du personnel de VM concernés travaillent en équipe. La capacité du personnel à se soutenir mutuellement deviendra de plus en plus importante à mesure que le programme avance, alors identifiez ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré.

- Le personnel du programme est-il ouvert au dialogue et à l'apprentissage collectif ?
- Est-il possible de s'assurer que toutes les personnes impliquées communiquent entre elles ?
- Comment l'équipe chargée du diagnostic pourrait-elle travailler plus efficacement avec le Bureau National ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' pour l'étape du diagnostic. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? Des actions supplémentaires sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux *Ressources pour l'apprentissage et le discernement* si vous avez d'autres questions et pour des conseils sur les exercices individuels et en groupe qui facilitent la réflexion et l'apprentissage.

▶ Pour la suite

- Comment ces conclusions peuvent-elles être utilisées par l'équipe et les autres dans le processus de planification commune ?
- Lorsque le personnel rencontrera les parties prenantes, comment pourra-t-il leur transmettre ces conclusions sans leur manquer de respect ?
- Comment le personnel encouragera-t-il la communauté et les parties prenantes locales à partager leurs propres informations et leurs points de vue avec le personnel de VM ?
- Si le programme doit être financé grâce aux subventions de donateurs, quelles conditions l'équipe devra-t-elle remplir pour se conformer aux exigences des donateurs ? Quelles sont les compétences et les ressources dont l'équipe aura besoin pour répondre à ces exigences ?

Lorsque vous passez à l'étape 1 :

Qui nous sommes. Les conclusions du diagnostic aident le personnel à comprendre comment l'identité du programme est façonnée par ce contexte spécifique. Quelles sont les conclusions qui influenceront le plus sur l'identité du programme et le rôle de l'équipe ?



Produits LEAP pour cette étape

- Le plan de diagnostic LEAP et le rapport de diagnostic LEAP sont rédigés, examinés et approuvés d'un commun accord.



Présentation générale

L'étape 1 jette les bases de la relation de Vision Mondiale (VM) avec les parties prenantes et les communautés dans la zone. Il est important dès le début que le personnel du programme ait une vision claire et cohérente de l'identité de VM dans la zone, et qu'il puisse communiquer sur cette identité de façon efficace dans le contexte local.

La construction d'une identité solide aidera le personnel du programme à travailler efficacement en équipe, et aidera les parties prenantes et VM à collaborer de façon efficace.

Durant cette étape, le personnel du programme définit clairement l'identité du programme de VM dans le contexte local. Il identifie ensuite les moyens les plus efficaces de communiquer sur l'identité de VM auprès des groupes de parties prenantes.

Questions de réflexion

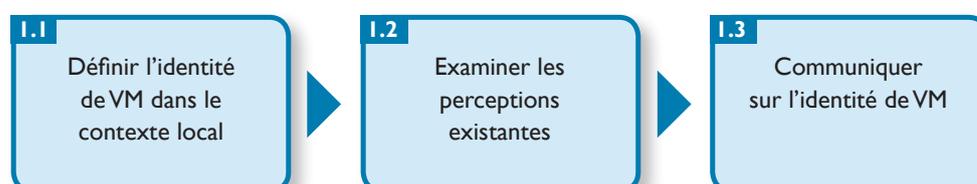
- ❓ Quels sont les éléments clés de l'identité de VM dans la zone de ce programme ?
- ❓ Comment les parties prenantes locales perçoivent VM et les autres organisations non-gouvernementales?
- ❓ Comment communiquer de façon plus efficace sur l'identité de VM auprès des parties prenantes et des communautés de cette zone ?

Résultats

1. Le personnel du programme a une vision claire de la manière dont l'identité globale de VM, la stratégie du Bureau National et le diagnostic du programme façonnent l'identité locale de VM.
2. Un ensemble de messages clairs et concis résumant l'identité de VM dans cette zone.
3. Un plan et des supports de communication pour présenter l'identité de VM.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel du programme est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



Il a fallu deux à trois semaines environ aux programmes qui ont déjà mené à bien cette étape.

Définir l'identité de VM dans le contexte local

Le personnel du programme doit bien connaître l'identité globale et nationale de VM. Une fois qu'il a une vision claire de qui est VM, il peut déterminer comment rendre cette identité pertinente dans le contexte local.

► Le responsable d'équipe anime une session avec le personnel du programme

L'outil *Qui nous sommes ici* peut être utilisé pour aider le personnel du programme à réfléchir à comment l'identité globale, la stratégie du Bureau National et les conclusions du diagnostic du programme influenceront sur la manière dont VM travaillera dans ce contexte.

Le personnel du programme devra prendre le temps de se familiariser avec les principales caractéristiques de ces documents importants avant de passer à l'exercice *Qui nous sommes ici* :

- Cadre du ministère de VM
- Vocation intégrée de VM et Choix de principe
- Rapport de diagnostic du programme
- Stratégie du Bureau National.

Dans le cadre de l'examen, le personnel du programme examinera les indicateurs du bien-être de l'enfant qui font partie de la stratégie du Bureau National et discutera de la pertinence de ces indicateurs dans le contexte du programme.

Pour promouvoir une intégration constructive, il peut être utile d'inviter les membres des autres équipes du Bureau National concernées à participer à l'exercice *Qui nous sommes ici*.

Cela peut inclure les équipes du plaidoyer, sectorielles, du parrainage ou des communications. Si VisionFund (filiale de micro-finance de VM) opère dans la zone d'impact du programme, incluez-la dans l'identité locale de VM.

Dans les programmes recourant au parrainage l'outil d'Implication de la communauté dans le parrainage peut aider le personnel à développer une vision commune des principes essentiels du parrainage d'enfants. Le personnel pourra ensuite définir le rôle du parrainage d'enfants au sein du programme.

Dans les programmes financés par des subventions réfléchissez à la manière dont l'identité des donateurs peut influencer sur l'identité de VM. Comment la visibilité ou les attentes des donateurs en termes de stratégie de marque peuvent-elles être gérées ?

► Le responsable d'équipe résume et consigne les implications

À la fin de la session *Qui nous sommes ici*, le responsable d'équipe produit un résumé succinct des questions clés abordées et de ce dont il a été convenu. Ce résumé sera utilisé par la suite lorsque l'équipe élaborera les messages clés et un plan de communication.

| CONSEIL | |
|---------|---|
| | Il peut être utile pour l'équipe du programme d'inviter une personne du Bureau National à fournir des informations supplémentaires et des éclaircissements sur l'identité globale de VM et la stratégie du Bureau National. |

OUTILS

- *Qui nous sommes ici*
- *Cadre du ministère*
- *Vocation intégrée et Choix de principe*
- *Implication de la communauté dans le parrainage*

1.2

Examiner les perceptions existantes

Avant de pouvoir communiquer efficacement avec les parties prenantes de la communauté, le personnel du programme doit comprendre quelles sont les perceptions existantes. Prenez le temps de demander aux parties prenantes ce qu'elles pensent de VM, des autres organisations et du processus de développement de la communauté. Modifiez ensuite les éventuels plans de communication afin qu'ils prennent en compte ces perceptions existantes. Les messages peuvent inclure des éléments nouveaux sur le rôle de VM, en particulier si VM a déjà travaillé dans la zone auparavant.

▶ Le facilitateur anime un exercice avec les principales parties prenantes de la communauté

Il est en général préférable de demander à une personne extérieure à VM d'identifier les perceptions existantes. Si les facilitateurs sont des membres qui ont la confiance de la communauté, ils seront plus efficaces pour encourager les parties prenantes à s'exprimer avec sincérité. Si aucun facilitateur local ne peut être identifié, alors le facilitateur de développement (FD) pourra assumer cette fonction.

Le FD, avec le facilitateur, doit tout d'abord identifier les principales parties prenantes et les principaux groupes à consulter. Le facilitateur peut utiliser l'outil Examiner les perceptions pour comprendre les perceptions et les attentes actuelles.

Dans les programmes recourant au parrainage, examinez toutes les perceptions pouvant exister sur le parrainage d'enfants. Celles-ci peuvent résulter d'expériences passées de la communauté avec VM ou des activités de parrainage d'autres institutions, dans la zone ou plus loin.

Dans les programmes financés par des subventions, réfléchissez à comment l'association avec des donateurs locaux ou internationaux peut influencer sur la façon dont VM est perçue.

▶ Le facilitateur fait la synthèse des perceptions existantes de la communauté

Il a été constaté qu'une synthèse de cet exercice documentant les perceptions existantes serait d'une grande utilité lors de l'élaboration des messages clés et de la stratégie de communication par l'équipe du programme.



OUTILS

- Examiner les perceptions



EXEMPLE DU TERRAIN

Sur la droite vous trouverez des exemples de perceptions communautaires dans un programme qui a appliqué l'approche des programmes de développement de VM durant la re-conception. Comprendre ces perceptions a aidé l'équipe du programme à élaborer des messages efficaces et adaptés à la situation
— VM Éthiopie





EXEMPLE DU TERRAIN

L'exercice Examiner les perceptions a été mené par le ministère des Affaires sociales au Liban. En Éthiopie, VM a demandé aux membres respectés des communautés de conduire l'exercice.

Demander à des personnes qui ne sont pas membres de VM de piloter cet exercice est un moyen d'encourager les communautés à s'exprimer avec sincérité.

1.3

Communiquer sur l'identité de VM

► Le responsable d'équipe anime la session avec l'équipe et le personnel concerné

Les responsables d'équipes peuvent utiliser l'outil Boîte à messages pour élaborer des messages clairs et cohérents qui décrivent comment VM travaillera dans cette zone. Cet outil aide les responsables d'équipes et leurs équipes à :

- réfléchir à ce que le facilitateur a appris concernant l'identité globale et locale de VM, et les perceptions communautaires existantes
- utiliser ces informations pour élaborer des messages pour une communication efficace dans le contexte local.

Envisagez d'associer le personnel du plaidoyer ou des communications à vos activités, lorsque vous développez la Boîte à messages afin que le plaidoyer puisse être intégré au programme dès ce stade précoce.

Dans les programmes recourant au parrainage, veillez à ce que la communication sur le parrainage d'enfants soit intégrée au message global adressé à la communauté. L'annexe A de l'outil Boîte à messages peut aider l'équipe à élaborer des messages appropriés sur le parrainage au niveau local.

OUTIL



- Boîte à messages



Illustration 3. VM Cambodge présente une Boîte à messages grandeur nature

► Le personnel de VM élabore une première version de plan de communication et des supports de communication

Il est important d'avoir un bon plan de communication pour aider VM à fournir les bonnes informations aux bonnes personnes au moment opportun et d'une façon qui puisse être comprise par eux. Les différentes parties prenantes – enfants, représentants du gouvernement, responsables communautaires ou organisations locales – auront sans doute besoin d'informations différentes, présentées de façons différentes.

Le responsable d'équipe élabore un plan de communication décrivant comment et quand l'équipe communiquera les messages générés dans la Boîte à messages. Le modèle de Plan de communication peut être utilisé à cette fin. Utilisez les réseaux existants pour extraire ces messages. Si possible, nouer des relations avec les groupes et les organisations là où ils se rencontrent, et essayez de convaincre les responsables de partager ces messages avec leurs groupes respectifs. Le responsable d'équipe devra identifier et créer les supports que l'équipe utilisera avec chaque auditoire. Le responsable d'équipe documentera également les mécanismes de feedback qui seront utilisés pour s'assurer que les messages sont bien compris.

Dans les programmes recourant au parrainage, le personnel commence à élaborer des communications sur le parrainage et à planifier la présentation du parrainage d'enfants à la communauté. Les messages sur le parrainage sont intégrés dans le plan global de communication.

Dans les programmes financés par des subventions, le plan de communication devrait indiquer comment communiquer efficacement avec les donateurs.

Le responsable d'équipe met à jour et affine le plan et les supports de communication à mesure que l'équipe en apprend plus sur comment communiquer efficacement dans le contexte local.

► Le responsable d'équipe communique le plan et les supports de communication au Bureau National afin qu'il les examine et les approuve

Il est important que le plan et les supports de communication élaborés par le programme soient en conformité avec les normes du Bureau National. Avant d'utiliser les supports, le responsable d'équipe invitera le Bureau National à les examiner en revue et à les affiner.

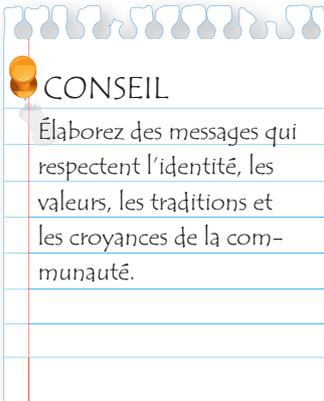
Dans certains cas, le plan et les supports seront élaborés par une équipe du Bureau National, auquel cas, ils devront être examinés et affinés par l'équipe du programme afin de s'assurer qu'ils sont adaptés au contexte local.

Pour s'assurer que les supports de communication sont efficaces, ces derniers peuvent être testés en premier lieu dans une petite partie de la communauté avant d'être utilisés à grande échelle.



Produits LEAP pour cette étape

- La Boîte à messages contient une description de la manière dont le programme contribue à la stratégie du Bureau National. Ces informations peuvent être utilisées dans la section 'Logique du programme' du Document de conception du programme (DCP). La Boîte à messages peut également être jointe en annexe au DCP.



CONSEIL

Élaborez des messages qui respectent l'identité, les valeurs, les traditions et les croyances de la communauté.



OUTILS

- Plan de communication

Attention !

Évitez de donner l'impression que VM vient résoudre les problèmes de la communauté. Au lieu de cela, faites passer le message que VM s'efforce de travailler avec les autres en toute humilité.

Réflexion et planification pour l'étape suivante

Rétrospectivement

Réfléchissez aux perceptions qui ont émergé au cours de l'exercice avec les membres de la communauté.

- Quelles sont les surprises ?
- Comment ces perceptions influent-elles sur la manière dont le personnel travaillera dans la zone de ce programme au quotidien ?
- Comment le personnel peut-il préserver les perceptions positives ? Comment le personnel peut-il changer les perceptions négatives ?
- Comment les valeurs fondamentales de VM, ainsi que les énoncés de Vision et de Mission de VM, peuvent-ils contribuer au travail d'équipe et à améliorer l'endurance lorsque les circonstances sont difficiles ?
- Pourquoi est-il important que les équipes du programme témoignent de ces valeurs dans leur travail quotidien ?
- Comment l'équipe se tiendra-t-elle informée des changements apportés à la stratégie du Bureau National ?
- Pourquoi est-il important que les travaux du programme soient alignés sur la stratégie du Bureau National ?
- D'autres groupes devraient-ils être pris en considération dans le plan de communication ?
- Comment les groupes vulnérables sont-ils susceptibles de réagir à la Boîte à messages ?
- Comment les représentants du gouvernement ou les responsables communautaires sont-ils susceptibles de réagir ?
- Les messages sont-ils adaptés aux besoins et aux intérêts uniques des garçons et des filles, des femmes et des hommes ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' pour l'Étape 1. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? D'autres actions sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux [Ressources pour l'apprentissage et le discernement](#) si vous avez des questions supplémentaires et pour des conseils sur les exercices individuels et en groupes qui facilitent la réflexion et l'apprentissage.

Pour la suite

L'étape 1 a doté l'équipe des compétences nécessaires pour nouer des relations avec la communauté et les parties prenantes locales avec clarté, assurance et transparence tout au long du Chemin critique. À mesure que le personnel avance sur le Chemin critique, l'apprentissage et l'expérience continueront à façonner leur compréhension et le travail que VM accomplira. L'équipe partagera les messages de VM et écoutera attentivement ce que les parties prenantes de la communauté ont à partager concernant ce qui est à l'œuvre actuellement. L'étape 2 est également une étape décisive pour la construction de relations dans la zone du programme.

- Comment l'équipe peut-elle s'assurer qu'elle écoute attentivement et répond aux préoccupations de la communauté lorsqu'ils commencent à travailler ensemble ?
- Comment des messages clairs et appropriés permettront-ils de construire des relations avec les enfants et les jeunes lorsque le personnel passe à l'étape 2 ?
- Comment le personnel peut-il continuer à améliorer et à affiner le plan de communication pendant que se poursuivent les travaux des différentes étapes du Chemin critique ?

Étape 2

Qui vous êtes



Présentation générale

À l'étape 2, le personnel du programme de Vision Mondiale (VM) commence à construire des relations avec les parties prenantes locales et les communautés. Il est important d'entamer de bonnes relations et de jeter les bases de relations durables et participatives basées sur la transparence, la confiance et le respect mutuel.

Discernement et sagesse sont essentiels à ce stade précoce. Le personnel du programme travaillera avec le gouvernement et les autres parties prenantes en vue de sélectionner les zones prioritaires pour le programme et d'identifier les individus et les groupes clés qui peuvent commencer à œuvrer pour le bien-être des enfants. Ceux-ci doivent être identifiés par des moyens ouverts et transparents qui auront un impact durable sur les enfants, en particulier les plus vulnérables.

Questions de réflexion

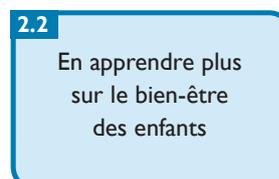
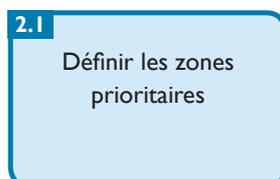
- ❓ Comment la communauté est-elle organisée (notamment les groupes sociaux, les groupes vulnérables et les organisations formelles/informelles) ?
- ❓ Quelles parties prenantes œuvrent déjà pour le bien-être des enfants dans cette zone ? Quelles parties prenantes travaillent avec les enfants les plus vulnérables ?
- ❓ Quelles parties prenantes pourraient potentiellement être impliquées dans les actions entreprises en vue d'améliorer le bien-être des enfants dans cette zone ?

Résultats

1. Les zones prioritaires sont identifiées.
2. Les parties prenantes clés dans la zone prioritaire sont identifiées.
3. Le personnel du programme a une vision initiale de la manière dont le gouvernement et les autres parties prenantes clés contribuent au bien-être durable des enfants.
4. Le groupe mobilisateur a commencé à se former.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel du programme est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



Il a fallu quatre à six semaines environ aux programmes qui ont déjà mené à bien cette étape.

2.1 Définir les zones prioritaires

Une zone prioritaire est une zone géographique plus petite au sein de la zone d'impact globale du programme.

Sélectionner des zones prioritaires permet de progressivement augmenter la portée et l'ampleur des efforts déployés. Chaque Bureau National peut élaborer des conseils sur mesure adaptés au contexte sur la taille des zones prioritaires afin de s'assurer que le personnel est en mesure de :

- développer des relations au niveau local
- comprendre les rôles des parties prenantes et la dynamique de pouvoir local
- identifier les ressources et les atouts locaux
- comprendre quelle incidence la culture et les comportements locaux ont sur la vie des enfants
- comprendre la vulnérabilité, notamment les problèmes éventuellement cachés ou 'invisibles'
- créer des partenariats efficaces.

► Les parties prenantes clés définissent les zones prioritaires

En s'appuyant sur les conclusions du diagnostic, le personnel du programme utilise les critères suivants pour identifier les zones les plus nécessiteuses au sein de la zone d'impact du programme :

- les zones où les besoins en termes de bien-être des enfants sont importants
- les zones où la part d'enfants ou de groupes vulnérables dans la population est plus importante
- les zones davantage sujettes aux catastrophes environnementales et climatiques
- les zones dont les frontières géographiques sont en corrélation avec les structures
- les zones qui ont la capacité de renforcer les liens et de réduire les sources de division
- les zones où les niveaux de migration ne présenteront aucun risque critique pour la durabilité des résultats du programme.

Faire coïncider les zones prioritaires avec les frontières administratives locales existantes peut permettre d'intégrer les initiatives du plaidoyer dans la conception du programme. Il est également important de prendre en considération les conflits actuels et historiques entre les différents groupes de personnes.

Dans les programmes recourant au parrainage, VM doit sélectionner des zones prioritaires où la population est suffisamment grande et où il y a un nombre suffisant d'enfants à inscrire pour couvrir toute la première phase du programme – généralement les cinq premières années. Le programme peut exiger que les travaux débutent dans une zone prioritaire avant d'introduire le parrainage. Il est donc important de savoir que lorsque les inscriptions débuteront (parfois rapidement), il y aura suffisamment d'enfants à inscrire (l'utilisation de l'outil *Prévision du nombre d'EI et allocation des ressources* est recommandée). Consultez le plan de croissance des enfants inscrits et le budget pour une estimation de leur nombre. Lorsque vous faites une estimation du nombre d'enfants, comptez uniquement les enfants qui sont susceptibles de remplir les conditions requises pour être parrainés.

En se fondant sur leur apprentissage, le responsable d'équipe et le facilitateur de développement (FD) rencontrent les représentants du gouvernement et les autres parties prenantes clés pour sélectionner les zones prioritaires. Une prise de décision conjointe et transparente est essentielle. Le groupe peut commencer par examiner les critères de la liste ci-dessus et ajouter tous autres critères jugés appropriés en fonction de leur contexte.

Attention !

Les parties prenantes locales peuvent essayer d'influencer le choix des zones prioritaires pour servir leurs intérêts personnels, ethniques ou autres.

OUTIL



- *Prévision du nombre d'EI et allocation des ressources*

CONSEIL

Tout au long du chemin critique, créez un environnement sûr dans lequel il y a un espace propice au dialogue, où les désaccords sont permis.

Tenez compte des ressources humaines et financières disponibles lorsque vous sélectionnez les zones prioritaires. Le groupe peut décider d'identifier toutes les zones prioritaires potentielles à ce stade et établir un ordre de priorité pour la croissance et l'expansion. Le groupe peut convenir de travailler initialement dans une, plusieurs ou toutes les zones prioritaires. Si la société civile est faible, il pourra s'avérer nécessaire de faire appel à plusieurs FD pour une même zone prioritaire.

Chez VM en général, un FD dessert chaque zone prioritaire. Cela peut varier en fonction de la taille géographique, de la densité de population et d'autres facteurs. Si nécessaire, les frontières des zones prioritaires pourront être modifiées aux étapes ultérieures du chemin critique.

Dans les programmes financés par des subventions, il est important d'impliquer les donateurs dans cette discussion, tenir compte de leur avis et de leurs politiques, et de les tenir informés.

2.2 Connaître le bien-être des enfants

► Le FD apprend des principales parties prenantes

Dans chaque zone prioritaire, le FD entame des discussions informelles (entretiens avec les principaux informateurs) avec les parties prenantes qui participent à l'amélioration du, ou ont une influence sur, le bien-être des enfants dans la zone. Ces parties prenantes peuvent avoir été identifiées durant le processus de diagnostic. Lors de ces discussions, le FD se renseigne sur la zone prioritaire et sur le travail et les objectifs des parties prenantes. Le FD peut également utiliser la Boîte à messages pour communiquer des informations sur VM.

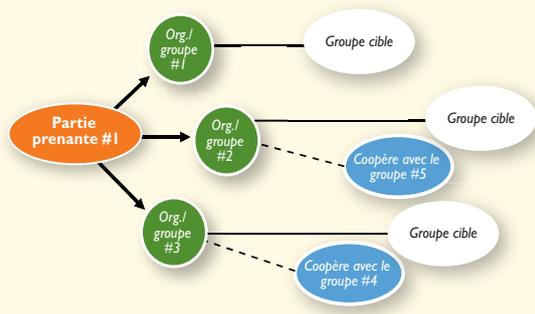
Le FD peut choisir d'élaborer un guide d'entretien à utiliser lors des réunions avec les détenteurs du pouvoir, les personnes occupant des postes à responsabilités et les parties prenantes clés. Les questions clés à poser incluent :

- Qu'est-ce qui se passe actuellement dans la zone ? Des efforts continus efficaces sont-ils déployés dans la communauté et quels sont les atouts de la communauté le cas échéant ?
- Quels sont les politiques sociales et les services publics qui ont une incidence sur la vie des enfants ? Des services sont-ils disponibles et accessibles ?
- Qui travaille actuellement avec les enfants et les jeunes ? Qui travaille avec les enfants les plus vulnérables ? Quels sont les forces et les faiblesses de leur action ?
- Qui sont les enfants et les familles les plus vulnérables ? Lesquels d'entre eux ont les vies les plus difficiles ?
- Qui sont les acteurs de confiance nécessaires au sein de la communauté, notamment les responsables formels et informels et les personnes occupant des postes à responsabilités ? Qui sont les détenteurs du pouvoir, les leaders d'opinion et les décideurs ? (Les détenteurs du pouvoir peuvent inclure les responsables formels et informels.)
- Des événements récents notables indiquent-ils un changement dans les contextes ruraux ou urbains, comme une migration ou des projets de construction majeurs ?
- Quels sont les plans ou les politiques de gestion des catastrophes existants dans la zone prioritaire ? (Ceux-ci peuvent avoir été élaborés par le gouvernement ou par des organisations de la société civile.)

CONSEIL

Posez les mêmes questions à différentes personnes et comparez les réponses provenant de différentes sources afin de vérifier les informations recueillies.

EXEMPLE DU TERRAIN



Ce schéma illustre la manière dont VM Albanie analyse les informations provenant de chaque partie prenante, y compris ce que chacune a appris sur les autres organisations et groupes travaillant dans la zone.

— VM Albanie et Kosovo

Durant ces conversations, le FD peut utiliser le *Tableau d'analyse des parties prenantes* pour enregistrer la liste des parties prenantes. Celles-ci peuvent inclure des unités gouvernementales, des organisations non-gouvernementales, des organisations communautaires, des organisations religieuses (églises et autres groupes religieux), des groupes issus du secteur privé et des groupes informels. La liste des parties prenantes impliquées dans le programme s'allongera et évoluera au fil du temps, et le tableau est un moyen de suivre ces informations.

En établissant des relations de travail avec la liste croissante de parties prenantes dans la zone prioritaire, le FD commence à comprendre :

- les priorités des groupes et des organisations participants
- la capacité des groupes et des organisations participants
- les perceptions des différents groupes, organisations et unités gouvernementales
- la crédibilité des groupes et des organisations participants.

Il est également recommandé que, à ce stade, le FD et le responsable d'équipe utilisent l'outil Decision Gate (Grille de décision). Les conclusions de cet outil aident l'équipe à comprendre les caractéristiques clés de la société civile et à développer une approche appropriée en vue de la mise en œuvre efficace de l'approche des programmes de développement de VM dans son contexte. Il guidera également leurs relations avec le gouvernement local. Cet outil sera utilisé à nouveau à l'Étape 5 avec les partenaires locaux.

Le FD se renseigne sur les perspectives et les plans du gouvernement

Le FD rencontre les parties prenantes du gouvernement afin de se renseigner sur les différentes unités gouvernementales qui opèrent dans la zone prioritaire et sur leurs priorités et leurs plans actuels. Le FD collecte les informations gouvernementales qui ont une incidence sur le bien-être des enfants, y compris :

- les politiques, les lois, les responsabilités et les mandats
- les ministères, les départements et les agences
- les structures, les systèmes et les processus gouvernementaux au niveau local
- les représentants et les responsables
- les plans et les budgets
- la fourniture de services au niveau local.

Le FD peut utiliser l'outil *Comprendre les structures gouvernementales (Understanding Government Structures)* ou un outil similaire pour présenter les informations collectées. Certaines informations peuvent également être trouvées dans les documents portant sur la stratégie du Bureau National.

À mesure que le FD noue des relations avec les différents représentants gouvernementaux, il commencera également à identifier les détenteurs du pouvoir et les personnes occupant des postes à responsabilités réelles au sein de la structure gouvernementale locale. Cette approche permet d'améliorer la compréhension que l'équipe a des obligations et des contributions existantes au bien-être des enfants.

OUTILS

- *Tableau d'analyse des parties prenantes*
- *Decision Gate (Grille de décision)*

ATTENTION !

Veillez à ne pas vous montrer trop critique à l'égard du gouvernement et de ses prestations, au risque de compromettre la coopération future.

OUTIL

- *Comprendre les structures gouvernementales*

► Le FD écoute les enfants

Le FD noue volontairement des relations avec les enfants et les jeunes, notamment les plus vulnérables, dans le cadre d'activités participatives afin d'en apprendre davantage sur les parties prenantes impliquées dans le bien-être des enfants. Les enfants et les jeunes en savent souvent davantage sur qui fait quoi pour contribuer au bien-être des enfants (pour le meilleur ou pour le pire), à qui faire confiance et qui sont les enfants les plus vulnérables.

Le FD reconnaît et travaille avec les 'gardiens' existants (personnes qui contrôlent ou ont une influence sur l'accès aux enfants) et les groupes naturels d'enfants. Le FD peut utiliser l'outil de cartographie conceptuelle ou un outil similaire pour comprendre vers qui les enfants se tournent lorsqu'ils ont besoin d'aide ou de soutien. Le FD peut également utiliser quelques-unes des questions de réflexion listées à la page 24 avec les parties prenantes clés.

Illustration 4. Les enfants participent à un exercice de cartographie conceptuelle.



Avant de rencontrer les enfants, le personnel de VM et tout bénévole doit au préalable :

- suivre une initiation à la protection de l'enfance
- signer un accord selon lequel il s'engage à respecter les Protocoles de conduite de VMI pour la protection de l'enfance
- obtenir l'accord parental ou du tuteur l'autorisant à impliquer les enfants dans cette activité (si besoin est)
- prendre toute autre mesure requise par le Bureau National pour la protection de l'enfance ou se conformer aux Normes de protection de l'enfance de VMI (comme le contrôle des antécédents).

À ce stade et tout au long du chemin critique, VM devra prendre des mesures similaires pour s'assurer que les enfants sont en sécurité.

Ces mesures devront être appliquées de manière à promouvoir la sensibilisation au droit des enfants à être protégés et l'engagement à faire respecter ce droit.

L'équipe du programme peut ajouter les nouvelles parties prenantes identifiées par les enfants et les comparer avec les parties prenantes identifiées par les parties prenantes clés. Ajoutez les parties prenantes identifiées par les enfants dans le Tableau d'analyse des parties prenantes.



OUTILS

- *Cartographie conceptuelle*
- *Tableau d'analyse des parties prenantes*

2.3 Former le groupe mobilisateur

Groupe mobilisateur est un terme que VM utilise pour décrire un groupe de parties prenantes clés dans la zone prioritaire qui a pour rôle, à court terme, de catalyser l'engagement de la communauté à améliorer le bien-être des enfants. Les membres du groupe mobilisateur s'engagent à concevoir et à animer un dialogue participatif avec les groupes communautaires afin de les aider à identifier leur vision et leurs priorités pour le bien-être des enfants. Le groupe mobilisateur est dissout après le sommet communautaire.

Le FD rencontre les représentants gouvernementaux et les autres parties prenantes clés pour expliquer le rôle du groupe mobilisateur et identifier les membres potentiels du groupe mobilisateur. Le groupe discute et définit d'un commun accord les critères de sélection des membres du groupe mobilisateur. Ces critères peuvent inclure les critères suivants :

- un intérêt sincère pour les enfants et la volonté d'œuvrer pour leur bien-être
- la connaissance des politiques, des lois, des responsabilités et des mandats
- le désir de travailler avec les autres pour améliorer le bien-être des enfants, en particulier des enfants les plus vulnérables
- le respect de, et une volonté de travailler avec, un large éventail d'autres parties prenantes, notamment les enfants et les plus vulnérables, sans parti pris ou préjugé
- la capacité de leadership chez les membres des communautés de jeunes
- la capacité à représenter un échantillon transversal d'institutions issues du gouvernement, d'organisations religieuses, d'organisations communautaires, du secteur privé et des églises
- du respect pour le groupe qu'ils représentent
- la capacité à représenter la diversité de la zone prioritaire – sexe, appartenance ethnique et équilibre social.

Au cours de cette réunion, le FD peut communiquer les informations relatives aux parties prenantes identifiées dans le cadre de discussions informelles et d'exercices impliquant les enfants et les jeunes. En se fondant sur les critères établis d'un commun accord, les membres potentiels du groupe mobilisateur peuvent être sélectionnés parmi les parties prenantes clés (entre 8 et 15 environ). Ces personnes seront ensuite invitées à commencer le groupe mobilisateur. Le FD peut proposer d'inclure des représentants des groupes les plus vulnérables par des moyens adaptés à l'âge des personnes concernées. Dans les contextes où le FD anticipe un renouvellement des membres, il est possible d'inviter des parties prenantes clés supplémentaires afin de s'assurer qu'il y aura un nombre suffisant de membres jusqu'à la fin de l'Étape 4.

Et si un groupe mobilisateur existe déjà ?

Dans certains contextes, un réseau, une coalition ou une autre entité assumant des rôles et des responsabilités similaires à celles d'un groupe mobilisateur existe déjà. Le FD doit réfléchir à comment nouer des relations avec cette entité existante et comment lui présenter le chemin critique.

Ensemble, ils peuvent déterminer quels résultats à chaque étape du chemin critique ont ou n'ont pas été atteints à ce jour. Seuls les résultats qui n'ont pas encore été atteints ou pas entièrement atteints doivent être traités.

L'entité existante peut déjà avoir établi des priorités et des objectifs. Le FD travaille avec le groupe en vue de déterminer s'il est possible de faire en sorte que ces objectifs ciblent davantage le bien-être durable des enfants, en particulier des plus vulnérables. Pour ce faire, il peut être nécessaire d'ajouter des membres pour combler les lacunes, en se fondant sur les critères de sélection des parties prenantes.

CONSEIL

Si le terme 'groupe mobilisateur' n'est pas adapté à votre contexte, utilisez un nom plus adapté comme 'groupe de facilitateurs communautaires' ou 'équipe de planification communautaire'.

| CONSEIL | |
|---------------------------|---------------------------|
| Vivre au sein de la | communauté est un |
| moyen pour le FD de | démontrer sa volonté de |
| construire des relations. | Cela aide également le FD |
| à comprendre la | dynamique |
| communautaire. | |

Lorsqu'il forme le groupe mobilisateur, le FD intervient dans la dynamique des pouvoirs locaux. Le statut quo peut être contesté et évoluer à long terme des suites de la formation du groupe mobilisateur. C'est pourquoi, il faut faire preuve d'un grand discernement au risque de se heurter à une opposition.

Dans certains cas, il sera impossible de travailler entièrement avec une entité existante pour des raisons de corruption ou de discrimination à l'égard des plus vulnérables, par exemple. Dans ces cas, le FD peut faciliter la formation d'un groupe mobilisateur et ensuite définir le niveau de coopération avec l'entité existante.

Dans les contextes où les responsables locaux sont perçus comme injustes, corrompus ou discriminatoires, il peut être préférable pour le FD d'inviter les parties prenantes à rejoindre le groupe mobilisateur directement, sans passer par les responsables locaux.

Dans certains contextes, le FD aura besoin de plus de temps pour former le groupe mobilisateur. Pour ce faire, le FD peut inviter les parties prenantes clés à assister aux réunions tenues à l'étape 3.1. sans employer le terme 'groupe mobilisateur'. Cela fournit au FD et aux autres parties prenantes l'occasion de faire connaissance.



Impliquer les enfants et les jeunes

Les outils et les ressources pour la participation des enfants qui peuvent être utilisés avec les enfants et les jeunes seront disponibles sur le site web [Conseils pour les programmes de développement](#).



EXEMPLE DU TERRAIN

Dans certaines régions, comme l'Albanie, des enfants ont intégré le groupe mobilisateur d'adultes. En Arménie, un groupe mobilisateur d'enfants a été formé. Le groupe mobilisateur d'enfants a travaillé aux côtés de et a éclairé le groupe mobilisateur d'adultes. Au Liban, le groupe mobilisateur d'enfants a activement impliqué les enfants les plus vulnérables.

Les groupes mobilisateurs d'enfants et de jeunes peuvent être un moyen efficace de promouvoir la participation des enfants et la sensibilisation aux points de vues des enfants. Les enfants et les jeunes peuvent également jouer un rôle actif dans l'initiation aux principes essentiels du parrainage d'enfants.



Produits LEAP pour cette étape

- Le personnel du programme fait un résumé succinct du processus utilisé pour sélectionner les zones prioritaires et les facteurs importants qui influent sur la sélection. Ce résumé sera inclus dans la section 'Logique du programme' du DCP.
- Le personnel du programme commence à élaborer un Tableau d'analyse des parties prenantes indiquant les parties prenantes clés du bien-être des enfants, et la nature et le niveau de leur influence sur le bien-être des enfants. Le personnel continue à compléter ce tableau tout au long du chemin critique. Ce tableau sera intégré aux sections analyse du contexte de la société civile et description du programme du DCP.

Réflexion et planification pour l'étape suivante

▶ Rétrospectivement

Votre compréhension de la communauté s'améliorera au fil du temps, à mesure que le personnel noue des relations avec les différentes parties prenantes.

- En quoi la vision des acquis et des défis relatifs au bien-être des enfants diffère-t-elle d'un groupe à l'autre ?
- Quelle pourrait être la cause de ces différences ?
- Les avis des enfants diffèrent-ils de ceux des adultes ?
- Les enfants ont-ils identifié des parties prenantes contribuant au bien-être des enfants différentes de celles identifiées par les adultes ?
- Y a-t-il des personnes qui ne se sont pas exprimées ?

Réfléchissez à ce que vous avez appris sur les groupes vulnérables.

- Quelles stratégies permettront de les impliquer plus complètement dans chaque étape du processus ?
- Comment peuvent-ils être impliqués non en tant que victimes passives, mais en tant que personnes douées d'une force de caractère exceptionnelle et dotées de compétences et de réseaux personnels très utiles ?
- Comment l'équipe de VM peut-elle encourager le groupe mobilisateur à apprécier la contribution et les avis des plus vulnérables ?
- Quelles sont les politiques ou les pratiques gouvernementales au niveau local qui ont une incidence sur le bien-être des enfants ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' de l'Étape 2. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? Des actions supplémentaires sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux [Ressources pour l'apprentissage et le discernement](#), si vous avez des questions supplémentaires et pour des conseils sur les exercices individuels et en groupe pour faciliter la réflexion et l'apprentissage.

▶ Pour la suite

- Combien de temps la composition du groupe mobilisateur influera-t-elle sur sa compréhension du bien-être des enfants ?
- Les enfants et les jeunes sont-ils bien représentés ?
- Qu'en est-il des parents ?
- Quelles normes sociales faudra-t-il respecter à mesure que la discussion s'approfondit ?

Étape 3

Qu'est-ce qui est déjà à l'œuvre



Présentation générale

L'étape 3 permet au groupe mobilisateur de mieux comprendre le bien-être et la vulnérabilité des enfants, et de commencer à prendre des mesures. Chaque fois que possible, le personnel des programmes de Vision Mondiale (VM) encourage et permet aux membres du groupe mobilisateur de prendre la direction de ce processus d'exploration et de planification.

Le groupe mobilisateur lui-même peut s'agrandir et changer au fil de ce processus à mesure que de nouvelles parties prenantes clés pouvant contribuer au bien-être des enfants sont identifiées. Il est important que le groupe soit ouvert et inclusif, capable d'accueillir de nouveaux membres et de permettre à d'autres de le quitter.

Une fois prêt, le groupe mobilisateur commence à planifier des moyens efficaces d'impliquer la communauté sur les questions relatives au bien-être des enfants, avec le soutien du personnel des programmes. L'accent est mis sur l'implication constructive des enfants et des groupes qui sont vulnérables et marginalisés. Le groupe se focalise d'abord sur les atouts et les ressources qui existent déjà dans la communauté et contribuent au bien-être des enfants, et s'emploie ensuite activement à renforcer ces atouts.

Questions directrices

- ❓ Comment les membres du groupe mobilisateur perçoivent-ils le bien-être et la vulnérabilité des enfants ?
- ❓ Quels groupes ont la plus grande influence sur le bien-être des enfants dans la zone ?
- ❓ Comment le groupe mobilisateur peut-il engager la communauté dans un dialogue habilitant sur le bien-être des enfants ?

Résultats

1. Les membres du groupe mobilisateur ont une compréhension partagée du bien-être et de la vulnérabilité des enfants.
2. Le groupe mobilisateur a identifié ce qui est fait actuellement pour améliorer le bien-être des enfants dans la zone, et les atouts locaux qui contribuent au bien-être des enfants.
3. Le groupe mobilisateur a développé un plan pour impliquer la communauté.
4. Les membres du groupe mobilisateur ont amélioré leur capacité à concevoir et à diriger un processus d'implication de la communauté efficace et habilitant centré sur le bien-être des enfants.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel des programmes sont libres de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.

3.1

Améliorer la compréhension du bien-être des enfants

3.2

Planifier l'implication de la communauté

Pour les programmes qui ont mené cette étape, il a fallu environ six à dix semaines.

3.1 Approfondir la compréhension du bien-être des enfants

À l'étape 3.1, le groupe mobilisateur se réunit pour approfondir sa compréhension du bien-être et de la vulnérabilité des enfants et pour identifier toutes les parties prenantes impliquées dans l'amélioration du bien-être des enfants, parmi lesquelles certaines pourront intégrer le groupe mobilisateur en tant que membres supplémentaires. Les membres du groupe mobilisateur auront également l'occasion d'étudier et de mieux comprendre leur contexte.

L'étape 3.1 est structurée autour de trois réunions distinctes. Chaque réunion a son propre guide de facilitation : Exploring Our Context Partie 1, Exploring Our Context Partie 2, et Exploring Our Context Partie 3.

Cependant, le facilitateur de développement (FD) peut définir avec le groupe mobilisateur la fréquence et la durée des réunions nécessaires pour analyser les objectifs présentés dans ces guides de facilitation. Le personnel des programmes de développement de VM ont constaté ce qui suit :

- Si le nombre de réunions organisées est insuffisant, le FD et les membres du groupe mobilisateur peuvent ne pas avoir suffisamment de temps pour bien faire connaissance. Cela peut affaiblir l'engagement du groupe et la capacité des membres du groupe à travailler ensemble.
- Organiser un trop grand nombre de réunions peut compliquer la participation des membres du groupe mobilisateur ou peut retarder trop longtemps l'implication de la communauté.

Recommandations pour travailler avec le groupe mobilisateur :

- Maintenez la participation en aménageant volontairement les horaires des réunions organisées en fonction de la disponibilité des personnes concernées. Tenez compte des préférences en termes d'horaires et de jours, des questions de sécurité et des pertes de revenus potentielles.
- Sélectionnez un lieu neutre pour les réunions afin de permettre la participation de tous les membres du groupe mobilisateur.
- Aménagez un environnement sûr et accueillant afin que tout le monde puisse s'exprimer librement et sur un pied d'égalité. Il se peut que les personnes du groupe en aient rarement eu l'occasion par le passé dans des contextes où les détenteurs du pouvoir et les responsables monopolisent la prise de décisions.
- Connectez les membres du groupe mobilisateur qui partagent les mêmes intérêts afin de démontrer les avantages du travail en réseau.
- Exploitez les compétences des membres du groupe mobilisateur en matière de facilitation chaque fois que vous en avez l'occasion. Si certains membres du groupe mobilisateur en ont la capacité, demandez-leur d'aider à animer les réunions.
- Entretenez des relations continues avec les membres du groupe en les rencontrant de façon informelle et en faisant la connaissance de chacun. Renseignez-vous sur les groupes et les organisations auxquels ils appartiennent et la dynamique et les relations entre eux.
- Encouragez le groupe mobilisateur à inclure et à se concentrer sur les plus vulnérables.
- Si possible, encouragez le groupe mobilisateur à nouer un dialogue avec les donateurs locaux afin que la relation avec les donateurs ne dépende pas entièrement de VM.



Impliquer les enfants et les jeunes

Lorsqu'il y a des enfants et des jeunes parmi les membres du groupe mobilisateur, ou dans un groupe parallèle, leur présence peut être source de confusion ou entraîner une résistance quant à leur rôle chez les adultes.

Chaque fois que possible, des recommandations et des conseils sur la participation des enfants à cette étape sont inclus dans les outils existants. Vous trouverez en outre des recommandations sur les outils distincts qui peuvent être utilisés spécifiquement avec les enfants et les jeunes. Ces outils sont disponibles sous Étape 3 sur le site web Conseils pour les programmes de développement.

▶ Examiner le bien-être des enfants en contexte

▶ Le groupe mobilisateur examine la signification que revêt la notion de bien-être de l'enfant dans leur contexte

Lors de la première réunion du groupe mobilisateur, le FD parle de VM en utilisant la *Boîte à messages*. Dans les programmes qui recourent au parrainage, le FD inclut les informations de base sur le parrainage d'enfants.

Exploring Our Context Partie 1 peut être utilisé à ce stade, animé par le FD ou un membre du groupe mobilisateur. Cet outil aide les membres du groupe mobilisateur à commencer à examiner la signification que revêt la notion de bien-être de l'enfant dans leur contexte afin d'identifier les ressources et les acquis existants qui créent un environnement dans lequel les enfants s'épanouissent et d'identifier les parties prenantes supplémentaires qui contribuent au bien-être des enfants dans la zone prioritaire. Les nouvelles parties prenantes peuvent être ajoutées dans le *Tableau d'analyse des parties prenantes*.

Le groupe mobilisateur peut choisir d'inviter les nouvelles parties prenantes identifiées à se joindre au groupe. Le FD peut communiquer les critères de sélection des membres du groupe mobilisateur définis à l'étape 2, et le groupe peut discuter de et se mettre d'accord sur les critères avant de choisir de nouveaux membres. À la fin de chaque réunion, les membres du groupe consignent et font la synthèse de ce qu'ils ont appris.



OUTIL

• *Exploring Our Context Partie 1*

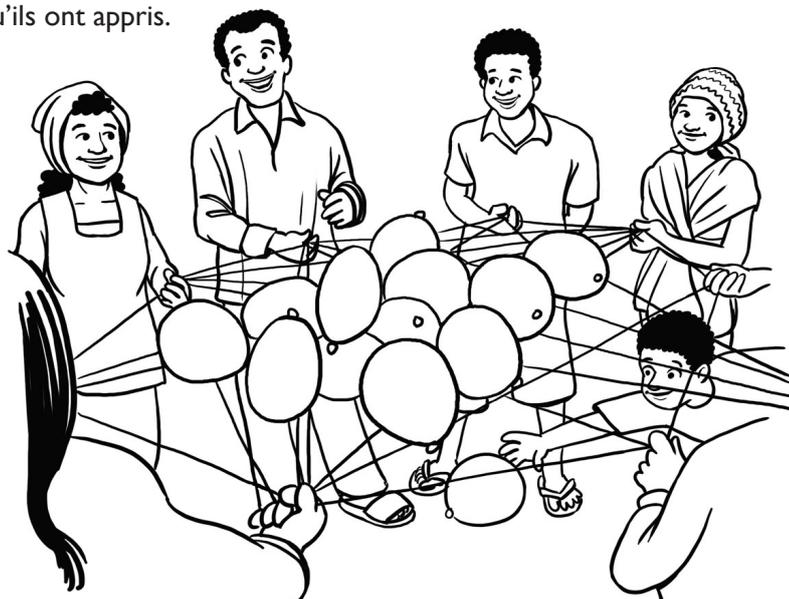


Illustration 5. Le groupe mobilisateur participe à un exercice qui utilise des ballons pour identifier les acquis.

▶ Le groupe mobilisateur identifie les enfants les plus vulnérables

VM s'intéresse plus particulièrement aux plus vulnérables. Le FD peut utiliser *Exploring Our Context Partie 2* avec le groupe mobilisateur pour commencer à cerner les problèmes de vulnérabilité. L'outil aide à identifier les enfants les plus vulnérables, à les localiser et à comprendre les facteurs sociaux, environnementaux et économiques qui sont à l'origine de cette vulnérabilité.

Le groupe mobilisateur complète ensuite la liste de parties prenantes générée à l'étape précédente et les ajoute dans le *Tableau d'analyse des parties prenantes*. Le groupe peut décider d'inviter certaines d'entre elles à rejoindre le groupe mobilisateur.



OUTIL

• *Exploring Our Context Partie 2*



EXEMPLE DU TERRAIN

« L'exercice 'Take a Step' (Faites un pas) (trouvé dans Exploring Our Context Partie 2) est un moyen très efficace de renforcer l'implication des enfants les plus vulnérables. Après avoir mené l'exercice avec les enfants et les adultes, les groupes mobilisateurs ont réalisé qu'ils avaient omis d'inclure un grand nombre d'enfants parmi les plus vulnérables dans leurs discussions. Ils ont ensuite pris des mesures délibérées en vue de contacter ces groupes vulnérables et de les inclure par des moyens appropriés. »

—VM Arménie

► Le groupe mobilisateur approfondit sa compréhension du bien-être des enfants

Le FD et les membres du groupe mobilisateur peuvent utiliser Exploring Our Context Partie 3 pour améliorer leur compréhension du bien-être des enfants en examinant les différents aspects du développement de l'enfant. Le groupe examine ensuite les conclusions du diagnostic du programme et se renseigne sur les engagements et les plans du gouvernement local. Le groupe mobilisateur réexamine sa liste de parties prenantes et ajoute les nouvelles parties prenantes identifiées dans le *Tableau d'analyse des parties prenantes*.

Ensuite, les membres du groupe mobilisateur discutent de leur intérêt à faciliter un processus d'implication de la communauté dans son ensemble et confirment leur engagement à continuer à travailler dans le cadre du groupe mobilisateur. Le FD peut présenter les activités recommandées pour le groupe mobilisateur en se fondant sur le chemin critique.

Enfin, le groupe mobilisateur identifie les parties prenantes qu'il doit consulter et tenir informées de ses plans et travaux.

OUTIL



- Exploring Our Context Partie 3

3.2

Planifier l'implication de la communauté

► Le groupe mobilisateur anime un exercice de cartographie sociale

Avant de planifier l'implication de la communauté dans son ensemble, le groupe mobilisateur effectue un exercice de cartographie sociale afin de mieux comprendre comment la zone prioritaire est organisée. Lorsqu'aucun outil de cartographie approprié n'est disponible au niveau local, le groupe mobilisateur peut utiliser l'outil de Cartographie sociale. Cet exercice aide les membres du groupe mobilisateur à utiliser leur propre expérience et compréhension de la zone prioritaire pour :

- identifier les groupes sociaux, politiques et religieux, formels et informels dans tous les secteurs de la communauté
- identifier les individus et les groupes les plus vulnérables
- identifier les dangers et les risques naturels ou sociaux qui sont source de vulnérabilité.

Sur la base des résultats de l'exercice de Cartographie sociale, le groupe mobilisateur identifie qui impliquer dans un processus plus large d'implication de la communauté. Le groupe mobilisateur identifie autant de groupes que possible, y compris les groupes d'enfants. Il convient en particulier de faire le nécessaire pour s'assurer que les enfants les plus vulnérables et leurs tuteurs sont inclus.

OUTIL



- Cartographie sociale

► Le groupe mobilisateur discute du processus d'implication de la communauté dans son ensemble

Le FD et les membres du groupe mobilisateur discutent de et définissent d'un commun accord les objectifs du processus d'implication de la communauté dans son ensemble. Il existe quatre raisons principales d'impliquer la communauté :

1. centrer la discussion autour du bien-être des enfants et découvrir comment les différents groupes définissent le bien-être
2. identifier les risques et les dangers auxquels les enfants doivent faire face, en particulier les plus vulnérables, et commencer à explorer leurs causes sous-jacentes
3. identifier les ressources et les acquis existants qui permettent aux enfants de s'épanouir au sein de leur communauté
4. identifier une vision commune du bien-être des enfants et un ensemble initial de priorités.

Avant de poursuivre, le groupe mobilisateur peut juger utile de former une équipe de planification qui sera chargée de co-faciliter la planification et les préparatifs pour l'implication de la communauté.

► Le groupe mobilisateur identifie, choisit et adapte les outils d'implication

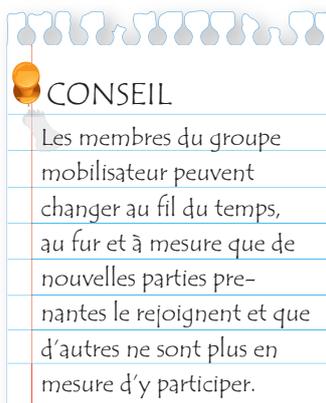
Le FD et les membres du groupe mobilisateur identifient les méthodes qui seront utilisées pour impliquer la communauté dans son ensemble. Les membres du groupe mobilisateur peuvent partager leurs propres méthodes, et le FD peut également proposer des méthodes utilisées par VM, comme l'outil *Dialogues communautaires*.

Les membres du groupe choisissent les méthodes qui sont les mieux adaptées à leur contexte et qui permettront d'atteindre les objectifs de cette implication.

Le FD encourage le groupe mobilisateur à choisir des méthodes qui reflètent une approche qui apprécie et s'appuie sur ce qui est déjà à l'œuvre au sein de la communauté.

Un autre outil optionnel est l'outil *Identifier et écouter les enfants les plus vulnérables* qui permet un processus participatif pour écouter les enfants les plus vulnérables.

Quelle que soit la méthode choisie, il est important d'utiliser les mêmes questions dans chaque conversation afin que les informations collectées puissent être synthétisées. Le FD et le groupe mobilisateur choisissent les méthodes et les adaptent en fonction de leur contexte.



Les dialogues communautaires ont pour objet de réunir des groupes d'individus afin qu'ils échangent sur leur vision et leurs priorités pour améliorer le bien-être des enfants dans la zone.

Les participants font part de ce qu'ils pensent et ressentent, et écoutent ce que les autres pensent et ressentent.

Les conversations sont orientées par une série de questions, ainsi que des supports visuels pour chaque question visant à stimuler la discussion et le débat.

L'outil *Dialogues communautaires* peut être utilisé avec les groupes d'individus de tous âges, et les supports visuels peuvent être adaptés en fonction de chaque contexte.

(Se référer aux pages 9 et 10 de l'outil *Dialogues communautaires* pour une explication détaillée.)

OUTILS

- *Dialogues communautaires*
- *Identifier et écouter les enfants les plus vulnérables*



Impliquer les enfants et les jeunes

Si l'outil *Dialogues communautaires* peut être utilisé avec les enfants et les jeunes, le groupe mobilisateur peut également choisir d'utiliser d'autres outils. Sur le site web [Conseils pour les programmes de développement](#) sous Étape 3, vous trouverez les outils qui peuvent être utilisés pour faire participer les enfants et les jeunes, lorsque vous essayez d'impliquer la communauté.



Illustration 6. Le groupe mobilisateur écoute les enfants lors d'un exercice de cartographie.

► Le groupe mobilisateur choisit les facilitateurs et les personnes chargées de prendre des notes

Dans la mesure du possible, choisissez les facilitateurs du processus d'implication de la communauté parmi les membres du groupe mobilisateur. Le groupe mobilisateur (ou l'équipe de planification) peut en outre choisir de faire appel à d'autres membres de la communauté qui ont déjà animé des conversations. Les membres du personnel des organisations communautaires locales, les animateurs de groupes de jeunes, les chefs d'église et les enseignants locaux sont autant de facilitateurs potentiels.

Lorsque vous sélectionnez les facilitateurs, prenez les groupes déjà identifiés dans le cadre de l'exercice de Cartographie sociale et assignez-leur des facilitateurs qui :

- ont leur confiance et sont acceptés par eux
- parlent la même langue, appartiennent à la même ethnie, sont du même sexe et ont la même culture.

Il est important de tenir compte des enjeux de pouvoir lorsque vous sélectionnez les facilitateurs. Les groupes vulnérables peuvent exiger des approches différentes en termes d'accès, de lieu de réunion, de langue, de culture et d'autres facteurs.

Le groupe mobilisateur doit également identifier les personnes chargées de prendre des notes qui aideront les facilitateurs en documentant les réunions avec chaque groupe.

► Le groupe mobilisateur élabore un plan d'implication de la communauté

Le FD et le groupe mobilisateur (ou l'équipe de planification) peuvent utiliser la section planification de l'outil *Dialogues communautaires* pour commencer à planifier et à préparer l'implication de la communauté. Bien que la méthode proposée dans l'outil ait initialement été conçue pour les 'dialogues communautaires', le processus de planification est plus ou moins le même quelles que soient les méthodes choisies.

L'outil *Dialogues communautaires* contient une session qui a pour objet d'aider le groupe mobilisateur (ou l'équipe de planification) à élaborer un plan visuel des groupes, des facilitateurs qui leur ont été assignés et des personnes chargées de prendre des notes, des méthodes à utiliser et de l'heure et du lieu de chaque réunion.

Lorsqu'il élabore ce plan, le groupe mobilisateur tient compte de l'ampleur et de la portée de l'implication nécessaire pour qu'émerge une vision commune et des priorités en termes de bien-être des enfants. Le nombre de groupes impliqués dépendra de la capacité du groupe mobilisateur et des facilitateurs. Dans certaines zones, l'implication peut être de grande ampleur et prendre plusieurs semaines. Dans d'autres zones, elle pourra être plus limitée et prendre moins de temps.

Le premier produit du processus de planification est un plan détaillé pour l'implication des groupes dans la zone prioritaire.

► Les facilitateurs et les personnes chargées de prendre des notes suivent une formation

Le groupe mobilisateur et le FD peuvent utiliser l'outil *Atelier de formation des facilitateurs* pour renforcer les capacités des facilitateurs et des personnes chargées de prendre des notes en préparation pour l'implication de la communauté. Cet outil fournit une formation à l'utilisation des *Dialogues communautaires*. Si d'autres méthodes ont été choisies, modifiez cette formation ou identifiez des formateurs capables de dispenser une formation sur les méthodes choisies.

Veillez à ce que les facilitateurs se familiarisent avec les outils et les méthodologies choisies et adaptées par le groupe mobilisateur et assurez-vous qu'ils auront la possibilité de les utiliser pour s'entraîner. Ils devront également apprendre à impliquer et à guider les groupes efficacement. Cette formation fournit également un moyen efficace d'affiner les outils avant de les utiliser pour impliquer la communauté dans son ensemble.

Les facilitateurs devraient impliquer autant de personnes que possible dans les échanges en veillant à écouter les enfants et les jeunes les plus vulnérables, ainsi que leurs familles ou les personnes qui s'occupent d'eux. Cette approche permet d'améliorer la compréhension et de sensibiliser, et favorise l'appropriation des programmes, l'adhésion au processus et la transparence.



Produits LEAP pour cette étape

- Le personnel des programmes continue à compléter le *Tableau d'analyse des parties prenantes* en ajoutant les informations recueillies dans le cadre des réunions des groupes mobilisateurs. Une synthèse de ce tableau peut être utilisée dans les sections analyse de la société civile et description du programme du DCP.

OUTIL

- *Dialogues communautaires*



| |
|--|
| CON- |
| Veillez à ce que les facilitateurs comprennent que leur principal rôle consiste à écouter et à faciliter plutôt que guider ou diriger. |
| |
| |
| |

OUTIL

- *Atelier de formation des facilitateurs*

Réflexion et planification pour l'étape suivante

Rétrospectivement

- Quelle vision les membres du groupe mobilisateur avaient-ils du bien-être des enfants durant cette étape ?
- Quelles tensions sont survenues entre les parties prenantes lors des réunions ?
- Existe-t-il des intérêts contradictoires autour du bien-être des enfants au sein de la communauté qui doivent être traités avant que le groupe poursuive ?
- Comment les points de vue et les contributions des enfants sont-ils inclus et valorisés dans le cadre du processus ?
- Comment la dynamique du groupe peut-elle être renforcée au fil du temps, en particulier la dynamique entre les enfants et les adultes au sein du groupe mobilisateur ?
- Comment les contributions des membres du groupe mobilisateur ont-elles aidé à mieux comprendre la manière dont les structures et les systèmes locaux influent sur le bien-être des enfants, en particulier des plus vulnérables ?
- En quoi cette compréhension affectera-t-elle les étapes à venir du processus de planification ?

Il est important de faire appel aux facilitateurs adéquats pour l'implication de la communauté afin que les membres de la communauté se sentent à l'aise et en confiance durant les conversations. Plus les membres de la communauté peuvent s'identifier aux membres du groupe mobilisateur ou aux facilitateurs avec lesquels ils nouent un dialogue, plus ils se sentiront à l'aise.

- Entamez une réflexion sur les facilitateurs qui ont été choisis. Les personnes sélectionnées étaient-elles à même de nouer le dialogue avec les différents groupes communautaires ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' de l'Étape 3. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? D'autres actions sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référez aux [Ressources pour l'apprentissage et le discernement](#), si vous avez des questions supplémentaires et pour des conseils sur les exercices individuels et en groupe qui facilitent la réflexion et l'apprentissage.

Pour la suite

- Comment le groupe mobilisateur renforcera-t-il le programme qui se fait jour aux étapes suivantes ?
- Qu'est-ce qui peut être fait à ce stade pour pérenniser la volonté du groupe d'améliorer le bien-être des enfants et d'inclure les enfants les plus vulnérables ?

La façon dont les membres du groupe mobilisateur et les facilitateurs nouent des relations avec la communauté est aussi importante que les informations qu'ils communiquent.

- Ont-ils été préparés comme il se doit et ont-ils reçus les outils dont ils ont besoin pour impliquer la communauté de façon fructueuse ?

S'il veut avoir des conversations sincères, le facilitateur doit faire preuve d'humilité et de respect.

- Comment aider les facilitateurs à créer des espaces dans lesquels les groupes communautaires puissent s'exprimer en toute liberté ?
- Ont-ils conscience de l'importance considérable de leur travail ?

Étape 4

Quoi d'autre peut être fait ?

Présentation générale



À l'étape 4, les membres du groupe mobilisateur travaillent avec les groupes communautaires locaux en vue d'élaborer une vision commune du bien-être des enfants et un ensemble de priorités initiales pour l'action. Ce processus identifie, valorise et s'appuie sur les atouts et les ressources des parties prenantes et des communautés.

Il est important que ce processus identifie et inclut les enfants les plus vulnérables et ceux qui sont souvent marginalisés. Des compétences en matière de facilitation sont essentielles ici, en particulier lorsque que les facilitateurs nouent des relations avec les enfants, en particulier les plus vulnérables.

Le personnel des programmes de Vision Mondiale (VM) ne dirige pas ce processus. Idéalement, son rôle consiste à faciliter et à soutenir le groupe mobilisateur dans le processus d'implication de la communauté. Cette approche augmente les chances que la population locale s'approprie le processus et les résultats et donc que ceux-ci perdurent à long terme.

Questions directrices

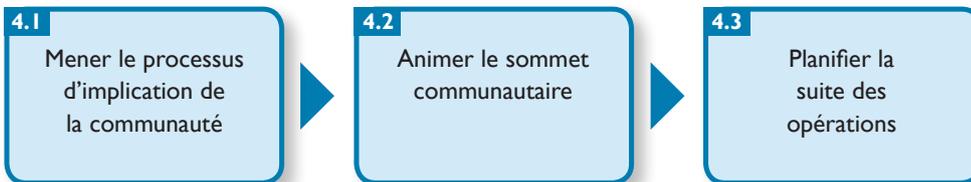
- ❓ Quels acquis et ressources existent déjà qui contribuent à l'épanouissement des enfants ?
- ❓ Quelles sont les lacunes dans le bien-être des enfants ?
- ❓ Qui sont les enfants les plus vulnérables ? Quels sont leurs principaux atouts et leurs principaux défis ?
- ❓ Quelles sont la vision et les priorités de la communauté en ce qui concerne l'amélioration et la pérennisation du bien-être des enfants, en particulier des plus vulnérables ?
- ❓ Quels groupes et organisations dans la zone locale peuvent travailler ensemble sur la vision et les priorités communautaires en termes de bien-être des enfants ?

Résultats

1. Un nombre croissant de personnes dans la zone prioritaire se préoccupent du bien-être des enfants et sont en mesure de décrire la vie agréable que les enfants pourraient avoir au sein de leur communauté.
2. Les gens ont de plus en plus conscience de la situation des enfants les plus vulnérables au sein de la communauté.
3. Un nombre croissant d'individus, de groupes et d'organisations sont déterminés à et s'engagent à améliorer le bien-être des enfants, en particulier des plus vulnérables.
4. Une vision initiale et les principales priorités pour le bien-être des enfants sont élaborées et approuvées par la communauté.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel des programmes est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



Il a fallu six à dix semaines environ aux programmes qui ont déjà mené à bien cette étape.

4.1 Mener le processus d'implication de la communauté

Les facilitateurs (notamment le facilitateur de développement (FD) et les membres du groupe mobilisateur) facilitent le processus d'implication de la communauté planifiée à l'étape 3. Le FD peut décider d'accompagner les facilitateurs lors de leur première ou de leurs deux premières conversations afin de les coacher et de leur prodiguer des conseils. La qualité des conversations peut être considérablement améliorée en encourageant les facilitateurs à réfléchir à la façon dont ils mènent ces conversations et à adapter leur approche selon les besoins.



Illustration 7. Un facilitateur anime les dialogues communautaires.

Il est également important durant le processus d'implication d'établir des modèles d'apprentissage. Il pourra être utile d'organiser des rencontres régulières entre les facilitateurs et les membres du groupe mobilisateur afin qu'ils réfléchissent à et apprennent de leurs expériences. Cet apprentissage peut permettre d'améliorer les performances. Utilisez un outil action-réflexion comme l'outil d'Évaluation des points forts et des points faibles pour l'apprentissage et la réflexion. Vous trouverez ces outils et le processus recommandé dans les *Ressources pour l'apprentissage et le discernement*.

Faites preuve de flexibilité lorsque vous adaptez le plan d'implication de la communauté en vous fondant sur les nouvelles informations recueillies dans le cadre des conversations. Par exemple, de nouveaux groupes vulnérables peuvent être identifiés, et les horaires de réunion peuvent être aménagés de manière à ce qu'ils aient également la possibilité d'y participer.

Mettez en place un système permettant de compiler les informations à mesure qu'elles sont collectées et de les archiver d'une façon qui soit accessible et utile pour la communauté.



EXEMPLE DU TERRAIN

« Il nous fallait un moyen visuel de partager les conclusions du processus d'implication de la communauté, alors nous avons décidé de les présenter sous la forme d'un arbre. Le tronc et les branches représentaient les zones prioritaires qui avaient été identifiées ; les racines représentaient les actions concrètes qui pourraient être entreprises ; et les fruits sur l'arbre représentaient les zones où le bien-être des enfants serait amélioré. Durant le sommet, les membres de la communauté ont ajouté un soleil pour symboliser les changements de comportement qui étaient nécessaires, ainsi que des gouttes de pluie symbolisant tous les partenaires qui travaillent ensemble. »

— VM Arménie



OUTILS

- *Synthèse du processus d'implication communautaire (Community Engagement Summary)*
- *Outils d'apprentissage par l'action disponibles dans les Ressources pour l'apprentissage et le discernement*

► Le groupe mobilisateur fait la synthèse des produits communautaires

Au terme du processus d'implication de la communauté, le FD, les membres du groupe mobilisateur, les facilitateurs et les personnes chargées de prendre des notes analysent leurs conclusions et font la synthèse des priorités et des acquis. Le groupe peut utiliser l'outil de *Synthèse du processus d'implication communautaire (Community Engagement Summary)* ou un outil similaire pour résumer les priorités. Le FD et les membres du groupe mobilisateur préparent cette synthèse d'informations qui sera présentée à l'étape suivante.

4.2

Animer le sommet communautaire

► Le FD et le groupe mobilisateur animent conjointement le sommet communautaire

Le groupe mobilisateur organise un sommet dans la zone prioritaire qui réunit les représentants de chacun des groupes d'implication de la communauté pour discuter des résultats des discussions de groupes. Le FD anime le sommet conjointement avec les facilitateurs les plus expérimentés du groupe mobilisateur. Ils présentent tout d'abord une synthèse des conclusions, puis à l'aide de l'outil *Sommet communautaire*, ils facilitent un dialogue en vue de :

- présenter les synthèses d'informations communautaires sur le bien-être des enfants provenant des différents groupes de la communauté impliqués dans le processus d'implication communautaire
- favoriser l'appropriation par le biais d'un processus commun de sélection des priorités concernant le bien-être des enfants
- développer et convenir d'une vision globale pour le bien-être des enfants dans la zone prioritaire
- élaborer un énoncé de vision descriptif autour de chaque priorité concernant le bien-être des enfants
- commencer à former les groupes de travail qui travailleront ensemble sur chacune des priorités établies d'un commun accord en ce qui concerne le bien-être des enfants.

Il est possible que le processus d'implication de la communauté ne mette pas en lumière les lacunes critiques existantes dans les domaines de la santé et de l'éducation qui ont été identifiés durant le diagnostic du programme. Dans ce cas, le responsable d'équipe et le FD réfléchissent à comment présenter et aborder ces lacunes dans le cadre du sommet communautaire.

Le groupe mobilisateur peut juger utile d'inviter des parties prenantes supplémentaires au sommet. L'implication de nouvelles parties prenantes peut améliorer leur compréhension du bien-être des enfants au sein de la zone prioritaire et renforcer leur implication dans le processus global.

Dans les zones prioritaires plus vastes (en termes géographiques ou de population), il peut être souhaitable d'organiser plusieurs sommets distincts pour les différentes parties de la zone prioritaire qui déboucheront éventuellement sur un seul sommet avec les représentants des sommets précédents.



Impliquer les enfants et les jeunes

Il est possible à ce stade d'offrir la possibilité aux enfants et aux jeunes de présenter, de rendre compte de et de partager les conclusions du processus d'implication de la communauté. Vous trouverez sur le site web des Conseils pour les programmes de développement sous l'Étape 4 les outils participatifs qui peuvent être utilisés avec les enfants et les jeunes lors du sommet communautaire.

Familiarisez-vous avec et appliquez les principes présentés dans l'outil Former un consensus afin d'aider les participants du sommet à établir une vision commune et un ensemble de priorités. Veillez à répertorier les discussions et les accords éventuellement conclus. Conservez et organisez les comptes rendus de conversations et de réunions afin qu'ils puissent servir à des étapes ultérieures du Chemin critique.

Dans les programmes recourant au parrainage, à la fin du sommet le FD et le spécialiste du parrainage devront faire une présentation succincte sur le parrainage d'enfants à l'attention des participants du sommet. Ils expliqueront comment le parrainage d'enfants peut contribuer à réaliser la vision du bien-être des enfants et les priorités identifiées par les communautés. Il est important d'insister sur le fait que la communauté sera activement impliquée dans la sélection et le suivi des enfants inscrits et dans l'élaboration de solutions aux problèmes des enfants inscrits. Cela devrait permettre de commencer à sensibiliser l'ensemble de la communauté sur comment le parrainage d'enfants peut les aider à suivre les changements dans la vie des enfants, en particulier des plus vulnérables. Utilisez la Boîte à messages de l'équipe, développée à l'Étape 1, pour transmettre les messages sur le parrainage d'enfants.

Dans les programmes financés par des subventions, il est important que le groupe mobilisateur ait des attentes réalistes concernant les bénéfices et les contraintes potentiels liés au fait de travailler avec des donateurs.

OUTILS

- Sommet communautaire
- Former un consensus



Produits LEAP pour cette étape

- Le processus d'implication de la communauté génère un grand nombre d'informations qui seront utiles au moment de rédiger la section du DCP se rapportant au programme. L'analyse du contexte, les sections 'Statut du bien-être de l'enfant' et 'Logique du programme' du DCP peuvent toutes être rédigées en utilisant les informations des synthèses du processus d'implication communautaire.
- Le personnel du programme compile les synthèses de chaque zone prioritaire au sein de la zone d'impact du programme avant d'inclure ces informations dans le DCP.
- Certaines des informations recueillies lors du processus d'implication communautaire peuvent également servir de mesure de référence pour certains des aspects liés à la pauvreté ou au bien-être des enfants. Le personnel du programme veille à ce que ces informations soient consignées et organisées de manière à ce qu'ils puissent s'y reporter lorsqu'ils commenceront à concevoir l'étude des données de référence.



EXEMPLE DU TERRAIN

Au Liban, VM et les partenaires locaux ont eu à faire face à un défi unique. Peu de temps après le sommet communautaire, une inondation a frappé la zone. L'équipe du programme de VM souhaitait intervenir d'une manière qui favorise l'autonomisation et permette de continuer à renforcer les capacités des partenaires locaux. L'équipe du programme a travaillé avec le Bureau National, ainsi que ces partenaires locaux, afin d'évaluer la situation, d'examiner les différentes options de programmation et d'intervenir ensemble. Cet effort collaboratif s'est avéré payant.

► Le FD et les parties prenantes sélectionnées évaluent les priorités initiales pour l'inclusion des plus vulnérables

VM a à cœur de s'assurer que le programme planifié aura un impact sur les enfants les plus vulnérables au fil du temps. Le FD facilitera à ce stade une réflexion sur cet objectif particulier concernant les plus vulnérables.

Dans de nombreux cas, le groupe mobilisateur pourra participer à cette réflexion. Dans certains cas, les sensibilités et la marginalisation des enfants les plus vulnérables sont tellement marquées qu'elles peuvent entraîner une réelle résistance vis-à-vis de cette attention particulière aux enfants les plus vulnérables.

Dans ces situations, le FD mènera cette réflexion avec quelques parties prenantes locales qui sont sensibles à et comprennent la situation des enfants les plus vulnérables. Le groupe travaillera sur les priorités identifiées lors du sommet communautaire afin de s'assurer qu'elles :

- incluent les plus vulnérables
- s'appuient sur les atouts et les ressources des plus vulnérables
- tiennent compte des facteurs sociaux et environnementaux qui sont à l'origine de cette vulnérabilité.

S'il existe des craintes que les enfants les plus vulnérables ne soient pas inclus ou ne bénéficient pas du programme, le FD et les parties prenantes sélectionnées peuvent :

- utiliser l'outil *Identifier et écouter les enfants les plus vulnérables* pour approfondir leur compréhension de la situation des plus vulnérables.
- examiner comment renforcer l'inclusion des plus vulnérables dans les priorités pour le bien-être des enfants. Il existe plusieurs moyens de le faire :
 - en veillant à l'inclusion des plus vulnérables dans les priorités existantes
 - en établissant une nouvelle priorité centrée sur les enfants les plus vulnérables.

Si cela n'est pas possible, alors VM peut développer des projets spécifiques centrés sur les enfants les plus vulnérables. VM travaillera, si besoin est, avec au moins un groupe ou une organisation locale pour planifier et mettre en œuvre ces projets spéciaux. Reportez-vous à l'Étape 5 pour plus de détails.

Illustration 8. Les jeux de rôle sont l'une des méthodes utilisées pour aborder les problèmes avec les enfants les plus vulnérables.



OUTIL

- *Identifier et écouter les enfants les plus vulnérables*



Produits LEAP pour cette étape

- Les réflexions du FD et du groupe mobilisateur sur le statut des plus vulnérables peuvent être utilisées dans les sections 'Statut du bien-être de l'enfant' et 'Approche du programme' du DCP. La section 'Statut du bien-être de l'enfant' du DCP contient une description du statut des enfants les plus vulnérables. La section 'Approche du programme' contient une description de la manière dont les groupes les plus vulnérables seront inclus et bénéficieront du programme.
- Ces réflexions peuvent être utilisées pour établir une enquête de base en ce qui concerne l'attitude de la communauté à l'égard des groupes vulnérables, et la capacité des groupes vulnérables à participer à la vie communautaire. Le personnel du programme devrait établir un registre précis du statut des groupes les plus vulnérables à ce stade afin que le personnel du programme et la communauté puissent analyser l'évolution du statut et de la participation des groupes les plus vulnérables au fil du temps.

► **Le FD, le groupe mobilisateur et les représentants de la communauté discutent de et conviennent de la marche à suivre**

Les groupes communautaires ont développé la vision et les priorités concernant le bien-être des enfants. À présent, le FD et les membres du groupe mobilisateur se réunissent pour examiner comment poursuivre le travail ensemble et s'attaquer aux priorités en termes de bien-être des enfants et progressivement réaliser la vision de la communauté.

Le FD peut introduire la notion de 'groupes de travail'. Les groupes de travail sont constitués de groupes et d'organisations, notamment les unités gouvernementales locales, qui souhaitent travailler ensemble sur une priorité particulière en termes de bien-être des enfants. Des groupes de travail peuvent déjà exister dans la zone prioritaire. Dans ce cas, le FD identifiera les groupes existants qui peuvent être complétés et renforcés. Les groupes de travail mèneront une analyse des causes profondes pour leur priorité en termes de bien-être des enfants. Ils examineront ensuite les différentes approches disponibles pour s'attaquer à leur priorité.

Si aucun réseau n'existe déjà dans la zone, alors le FD peut proposer la formation d'un réseau pour le bien-être des enfants. Un réseau pour le bien-être des enfants est un groupe informel d'individus, de groupes et d'organisations qui se réunissent dans le but de promouvoir, de partager, d'apprendre et de collaborer avec ceux qui œuvrent pour l'amélioration du bien-être des enfants. Un réseau n'est pas un partenariat, mais un espace qui permet aux individus qui au sein de la communauté travaillent sur les différentes priorités du bien-être des enfants de se rencontrer. Un réseau d'individus engagés peut également permettre de s'assurer que des progrès sont accomplis en vue de la réalisation de la vision communautaire pour le bien-être des enfants.

Le FD discute également des rôles futurs des membres du groupe mobilisateur. L'objet et les fonctions du groupe mobilisateur prennent fin au terme du sommet communautaire. Cependant, les membres du groupe mobilisateur qui représentent un groupe, une organisation ou une unité gouvernementale locale peuvent choisir d'intégrer un groupe de travail particulier centré sur l'une des priorités concernant le bien-être des enfants. Les individus qui ont participé au groupe mobilisateur peuvent choisir de participer à un réseau pour le bien-être des enfants.

► **Le groupe mobilisateur communique à l'ensemble de la communauté la vision et les priorités identifiées en termes de bien-être des enfants**

À présent, le groupe mobilisateur communique à l'ensemble de la communauté les visions et les priorités établies d'un commun accord, ainsi que la marche à suivre proposée. Partager ces informations avec l'ensemble de la communauté, recueillir les réactions de la communauté et obtenir son adhésion permettent de renforcer l'engagement de la communauté à travailler ensemble pour améliorer le bien-être des enfants. Utilisez des moyens créatifs pour ces échanges et veillez à ce que les membres de la communauté aient la possibilité de discuter et de donner leur avis.

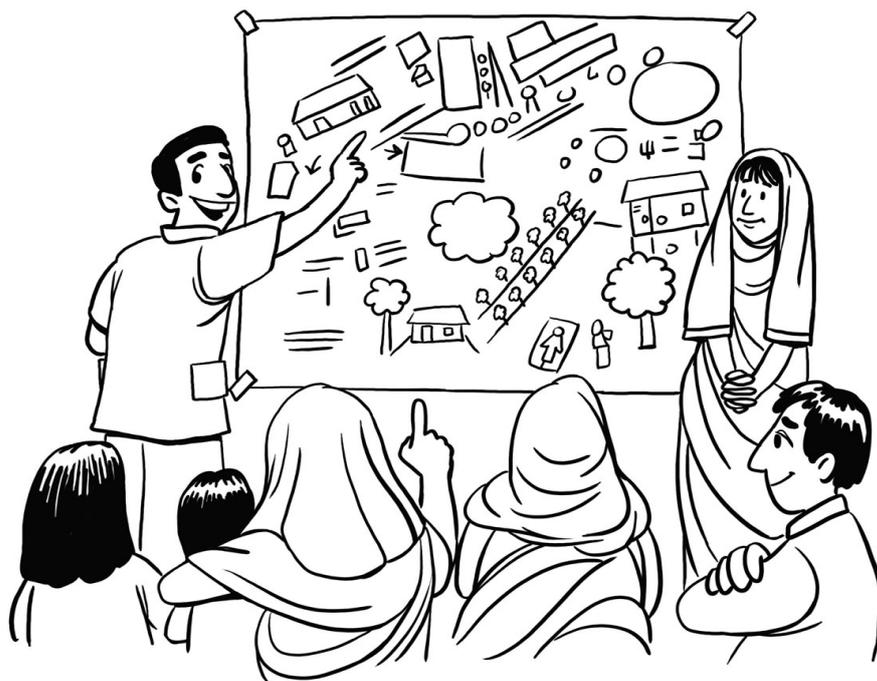


Illustration 9. L'équipe du programme a recours à des illustrations pour discuter des conclusions avec la communauté

Dans les programmes recourant au parrainage, ces réunions avec l'ensemble de la communauté sont l'occasion pour le FD et les membres du groupe mobilisateur de présenter le parrainage d'enfants aux parties prenantes et aux membres de la communauté. Ils peuvent expliquer comment le parrainage des enfants peut contribuer à la vision et aux priorités identifiées en termes de bien-être des enfants. Le FD peut également examiner comment les membres de la communauté et les groupes de travail peuvent être impliqués dans la gestion du parrainage.

Les réunions continueront à sensibiliser l'ensemble de la communauté sur la manière dont l'approche du parrainage d'enfants de VM peut aider la communauté à aider ses enfants, en particulier les plus vulnérables. L'équipe du programme peut utiliser la Boîte à messages créée à l'Étape 1 pour transmettre les messages relatifs au parrainage.

Dans les programmes financés par des subventions, une première version conceptuelle ou un concept de programme peut être rédigé à ce stade. Ce document s'appuiera sur les données fournies par la communauté et les autres parties prenantes aux Étapes 2 et 5. Il peut indiquer clairement les zones géographiques ou les thèmes que le programme couvrira. Il peut être communiqué aux donateurs potentiels. Les donateurs peuvent être basés localement ou être contactés par l'intermédiaire des Bureaux de Soutien.

► Le groupe mobilisateur célèbre les efforts et la solidarité

Les membres du groupe mobilisateur organisent une cérémonie adaptée au contexte culturel pour célébrer leurs efforts et leur solidarité. Cette cérémonie marque la transition du travail accompli par le groupe mobilisateur à la phase suivante d'analyse et de planification.

► **L'équipe du programme de VM examine les contributions probables de VM**

L'équipe du programme de VM se réunit pour examiner et définir les contributions probables de VM aux priorités en termes de bien-être des enfants dans la zone prioritaire. VM peut contribuer à certaines ou à toutes les priorités de diverses manières. VM peut se focaliser sur la mobilisation et le renforcement organisationnel. Dans d'autres cas, la contribution de VM peut se limiter à un rôle de négociation. Veillez à ce que le Bureau de Soutien participe à cette discussion.

À présent, un groupe de travail se forme autour de chaque priorité identifiée en termes de bien-être des enfants. Chaque groupe de travail peut être caractérisé par un niveau différent d'ouverture et de volonté de travailler avec VM sur une priorité particulière du bien-être des enfants. À l'Étape 5, les discussions ouvertes engagées avec les autres membres du groupe de travail sur la nature des contributions de VM déboucheront sur une collaboration fructueuse. Veillez à ce que la nature et la portée des contributions de VM soient conformes à l'identité de VM (définie par la stratégie nationale) et alignées sur les ressources disponibles (notamment les capacités techniques).



Produits LEAP pour cette étape

- Le personnel du programme répertorie toutes les visions et les priorités identifiées dans les différentes zones prioritaires et les utilise pour commencer à élaborer l'objectif du programme. C'est l'occasion de communiquer les priorités émergentes au Bureau de Soutien. L'objectif du programme est finalisé à l'Étape 6.

Réflexion et planification pour l'étape suivante

▶ Rétrospectivement

- Qu'avez-vous appris sur la manière dont les diverses relations au sein de la communauté peuvent aider à pérenniser les améliorations dans le bien-être des enfants ?
- Comment ces relations peuvent-elles être renforcées et préservées ?

Pensez aux parties prenantes qui sont exclues des conversations sur le bien-être des enfants.

- Quelles personnes n'ont pas été entendues ? Quelle importance ont leurs voix ?
- Comment ces groupes exclus pourront-ils être activement impliqués dans le futur ?
- Comment l'implication des plus vulnérables peut-elle être pérennisée ?
- Qu'est ce qui peut être fait pour s'assurer que leurs avis et leurs contributions sont valorisés ?
- Comment les relations du groupe mobilisateur avec la communauté ont-elles influé sur la vision du bien-être des enfants exprimée lors du sommet communautaire ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' de l'Étape 4. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? Des actions supplémentaires sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux *Ressources pour l'apprentissage et le discernement* si vous avez des questions supplémentaires et pour des conseils sur les exercices individuels et en groupes qui facilitent la réflexion et l'apprentissage.

▶ Pour la suite

- Comment l'équipe du programme peut-elle aider les groupes de travail à garder la vision communautaire à l'esprit pendant qu'ils planifient leurs projets communs ?
- Comment l'équipe du programme continuera-t-elle à communiquer avec les groupes communautaires ?



Présentation générale

L'étape 5 a pour objet de faciliter un processus de planification conjoint axé sur la collaboration et propice à l'autonomisation. Le résultat devrait être un plan d'action développé par les parties prenantes locales en veillant à ce que la communauté et les personnes qui travailleront ensemble se l'approprient. Un plan d'action distinct devra sans doute être élaboré pour chacune des priorités en termes de bien-être des enfants identifiées par la communauté à l'étape 4. Dans l'idéal, le processus de planification sera piloté par les parties prenantes locales avec la facilitation et le soutien du personnel de Vision Mondiale (VM). Cette approche permet de pérenniser les résultats du programme dès le début, en maximisant l'appropriation du programme par les parties prenantes locales et les communautés.

Avant d'entamer le processus de planification conjointe, vérifiez que toutes les parties prenantes concernées ont été invitées à participer à ce processus. Il est important d'instaurer un climat ouvert, transparent et bienveillant tout au long du processus et de maintenir l'accent sur les enfants et les groupes les plus vulnérables.

Le personnel du programme et les parties prenantes locales devront discuter de et convenir de la meilleure manière de travailler ensemble dans le cadre du processus de planification, et de l'exécution des projets proposés. Le rôle de Vision Mondiale durant la planification et la mise en œuvre devra être décidé conjointement par toutes les parties prenantes concernées.

La première version des plans du projet élaborée dans le cadre de ce processus devrait

- être centré sur les priorités identifiées par la communauté
- s'attaquer aux causes profondes et non aux symptômes seuls
- bâtir et renforcer les ressources et les acquis locaux
- inclure les plus vulnérables.

Questions directrices

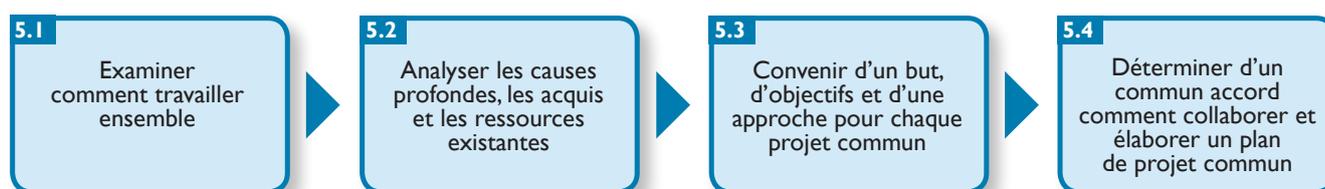
- ❓ Étant donné le contexte de la société civile, quel rôle VM devrait-elle jouer pour permettre aux groupes et aux organisations locales de travailler ensemble de façon efficace en vue de réaliser la vision de la communauté pour le bien-être des enfants ?
- ❓ Quelles sont les causes profondes et les atouts liés aux priorités identifiées par la communauté en ce qui concerne le bien-être des enfants ?
- ❓ Quelle approche devrait être utilisée pour s'attaquer aux causes profondes, et quels modèles de projets locaux et globaux pourraient être appliqués ?
- ❓ Comment les idées, les priorités et les besoins des plus vulnérables seront-ils pris en compte dans le processus de planification ?
- ❓ Quelles formes de collaboration ou de partenariat sont envisageables pour les groupes, les organisations et les personnes occupant des postes à responsabilité qui prévoient de travailler ensemble sur les priorités identifiées par la communauté en termes de bien-être des enfants ?
- ❓ Comment la gestion du parrainage sera-t-elle mise en œuvre et intégrée ? VM peut-elle travailler avec les partenaires sur certains ou tous les aspects ?
- ❓ VM est-elle en mesure de faciliter les relations entre les groupes de travail et les donateurs locaux ?

Résultats

1. Consultation, échange d'informations, coopération et coordination accrues entre les groupes, les organisations et les personnes occupant des postes à responsabilité sur les questions touchant au bien-être des enfants.
2. Les groupes de travail sont formés autour de priorités spécifiques concernant le bien-être des enfants.
3. Les groupes de travail conviennent de structures appropriées et ont définis des buts et objectifs communs et des approches communes pour s'attaquer à leurs priorités en termes de bien-être des enfants.
4. Les groupes de travail ont commencé à planifier les projets communs et à définir les principes et les règles de base de leur collaboration.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel des programmes est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



Il a fallu six à huit semaines environ pour les programmes qui ont déjà mené à bien cette étape.

Processus en cours tout au long de l'étape 5 :

- Le réseau pour le bien-être des enfants dans la zone prioritaire est renforcé ou émerge.
- VM et les groupes de travail consultent les parties prenantes clés et les responsables communautaires, et les informent des plans et des progrès réalisés.
- VM commence à planifier l'intégration du parrainage avec les groupes de travail.

5.1

Examiner comment travailler ensemble

Comprendre le contexte de la société civile

▶ Chaque groupe de travail examine le contexte de la société civile pour sa priorité

Le facilitateur de développement (FD), les groupes locaux et les organisations locales, et les unités gouvernementales locales impliquées dans chaque priorité identifiée en termes de bien-être des enfants analysent le contexte plus large de la société civile pour leur priorité respective dans la zone prioritaire. En utilisant un outil comme la Decision Gate (Grille de décision), chaque groupe de travail peut évaluer le contexte actuel. Cet outil aidera le groupe de travail à déterminer le meilleur moyen de travailler ensemble tout au long de l'analyse des causes profondes et de la planification du projet commun. Le groupe de travail ne prendra aucune décision concernant les formes de collaboration appropriées avant l'étape 5.

Par le biais d'une série de questions, l'outil *Decision gate* (*Grille de décision*) génère un score final indiquant dans quelle catégorie le contexte de la société civile se situe parmi les trois catégories suivantes :

- **Mobiliser les groupes locaux** : Dans les sociétés où les groupes de la société civile sont faibles ou inexistant, les groupes locaux sont mobilisés pour commencer à agir sur la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants.
- **Catalyser et renforcer les organisations existantes** : Si la société civile fait preuve de bonne volonté et a la capacité d'agir, les groupes existants se réunissent pour collaborer sur la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants et renforcer les capacités des groupes locaux.
- **Rejoindre les partenariats existants** : Si la société civile est plus forte, les partenariats existants qui travaillent déjà sur la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants peuvent être complétés et renforcés.

Chaque groupe de travail utilise également l'outil *Decision Gate* (*Grille de décision*) pour définir le rôle le plus approprié pour VM. Le *Guide du partenariat local* inclut des informations détaillées sur la *Decision Gate* (*Grille de décision*) et l'approche du renforcement organisationnel de VM.

Figure 4. La Decision Gate (Grille de décision)



► Former un groupe de travail

Un groupe de travail est constitué d'organisations et de groupes qui cherchent des moyens de travailler ensemble sur une ou plusieurs des priorités identifiées par la communauté en termes de bien-être des enfants.

► Le groupe de travail identifie les membres supplémentaires qui intégreront le groupe de travail

À ce stade, le groupe de travail peut ne pas avoir intégré tous les acteurs clés pertinents. Le groupe de travail, avec l'implication du FD, doit donc identifier les parties prenantes supplémentaires qui devraient rejoindre le groupe.

Prenez en considération les facteurs suivants, lorsque vous identifiez les membres potentiels du groupe de travail :

- Sont-ils membres d'un groupe ou d'une organisation informel(le) ou formel(le) qui travaille dans la zone prioritaire ?
- Leur travail contribue-t-il à la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants ?
- Leur organisation a-t-elle la volonté de et est-elle prête à collaborer ?
- Sont-ils sûrs pour les enfants ?
- Leurs responsabilités impliquent-elles de contribuer à la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants (comme les unités gouvernementales locales) ?

Les membres potentiels du groupe de travail peuvent être issus de :

- la société civile, notamment les groupes formels et informels, les églises et les autres organisations religieuses
- le secteur public (gouvernement)
- le secteur privé (entreprise).

Dans les contextes où les groupes ou organisations avec lesquels s'associer sont peu nombreux, essayez d'impliquer les responsables reconnus ou les personnes qui aident déjà les enfants. Les membres du groupe de travail peuvent également souhaiter participer à un réseau plus large pour le bien-être des enfants.

► Les membres du groupe de travail, le FD et les nouvelles parties prenantes invitées à rejoindre le groupe se réunissent pour former un nouveau groupe de travail

A ce stade du chemin critique, chaque nouveau groupe de travail entreprend de nouer de nouvelles relations, de former un consensus et de s'appropriier le programme. Comme point de départ, chaque groupe de travail se réunit pour que les membres fassent connaissance, examinent ce qui a été fait jusque là et discutent des étapes suivantes. Le rôle de facilitation ou de co-facilitation du FD lors de cette réunion dépendra des capacités des membres du groupe de travail.

Les thèmes proposés incluent les sujets suivants :

- Discutez de la priorité identifiée par la communauté en termes de bien-être des enfants. Examinez les informations qui ont été recueillies aux étapes précédentes sur la priorité, notamment les travaux du groupe mobilisateur visant à définir le bien-être et la vulnérabilité des enfants. La priorité devra peut-être être affinée ou ciblée, selon les capacités du groupe.
- Comment la priorité peut-elle contribuer à la vision communautaire pour le bien-être des enfants ?
- Parlez des organisations ou des groupes qu'ils représentent, notamment de leurs priorités, leurs objectifs actuels et les groupes cibles. Envisagez d'utiliser l'outil Onion.
- Discutez des objectifs de croissance organisationnelle et de renforcement des capacités.
- Identifiez les liens éventuels que les membres ont avec les donateurs locaux, ou toute expérience de travail avec les donateurs locaux.
- Cartographiez les relations avec les acteurs clés impliqués dans cette priorité en termes de bien-être des enfants. Envisagez d'utiliser l'outil *Network Relationship (Relations et Réseautage)*.

Convenez de la planification d'un projet commun. Pour cela, vous devrez définir d'un commun accord :

- les tâches impliquées dans le processus de planification
- le délai pour le processus de planification
- les rôles, les responsabilités et les ressources nécessaires pour ce processus de planification.

CONSEIL

Si VisionFund ou d'autres institutions de microfinance opèrent dans la zone, considérez-les comme des membres potentiels du groupe de travail.

ATTENTION !!

Veillez à ne pas influencer la formation du groupe de travail en promettant des ressources.

Dans les programmes qui ne recourent pas au parrainage, le groupe de travail devra procéder à une évaluation réaliste de sa capacité à travailler avec et à obtenir des subventions des donateurs locaux. Identifiez les donateurs locaux qui pourraient s'intéresser au groupe de travail de la zone prioritaire, et déterminez si les membres du groupe ont déjà travaillé avec des donateurs et si des membres du groupe entretiennent des relations avec les donateurs locaux.

Selon les capacités du groupe, le FD pourra renforcer les capacités des membres du groupe afin de les aider à nouer des relations directes avec les donateurs locaux.

Considérations relatives au parrainage

À ce stade, l'équipe du programme identifie et évalue qui pourrait travailler ensemble sur la gestion du parrainage. Cela peut inclure une organisation partenaire de parrainage. Il s'agit en général d'organisations qui travaillent avec les enfants et s'efforcent de renforcer leur contribution au bien-être des enfants. La sélection et le suivi des enfants peuvent renforcer l'attention portée par un partenaire de parrainage à, et son action en faveur des enfants les plus vulnérables. Le spécialiste du parrainage peut utiliser les *Directives du parrainage concernant le travail avec les partenaires* pour évaluer l'intérêt et les capacités des partenaires potentiels.



OUTILS

- L'Oignon
- Network Relationship (Relations et réseautage)
- Directives du parrainage concernant le travail avec les partenaires

5.2

Analyser les causes profondes, les acquis et les ressources existantes

► Analyser les causes profondes

Chaque groupe effectue des recherches approfondies sur sa priorité en termes de bien-être des enfants afin de comprendre les causes profondes des problèmes identifiés dans sa priorité.

Tout d'abord, le groupe de travail examine les données du diagnostic du programme et les autres informations recueillies durant les étapes précédentes du chemin critique. Les autres membres peuvent également avoir des informations ou des données utiles à partager avec le groupe de travail.

Les outils Arbre de problèmes et Mind Mapping (cartographie mentale) ou des outils similaires peuvent être utilisés pour analyser les causes profondes. Si des facteurs de risque naturels ou environnementaux, comme des inondations régulières ou une sécheresse saisonnière, ont été identifiées à l'étape 4, ces facteurs doivent faire l'objet d'une analyse exhaustive.

Contexte de la société civile

Si le contexte exige la mobilisation ou le renforcement des organisations existantes, le groupe de travail et le FD analysent les causes profondes et les acquis qui ont trait à la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants, ainsi qu'à la nécessité de mobiliser et de renforcer les capacités. Ils peuvent par exemple étudier pourquoi les groupes et les organisations solides sont si peu nombreux dans cette zone prioritaire, ou pourquoi des groupes et des organisations solides se sont fait jour dans d'autres zones prioritaires.

S'il existe déjà un partenariat, le groupe de travail et le FD passent en revue les analyses antérieures des causes profondes et des acquis.

Selon les capacités, cette analyse peut ou non avoir été menée comme il convient. En collaboration avec le partenariat, le groupe de travail peut donc effectuer une première analyse, améliorer la qualité des éventuelles analyses existantes ou étendre la portée des analyses existantes lorsque le projet commun prend de l'ampleur.

Lorsque les priorités en termes de bien-être des enfants liées à la protection de l'enfance, à l'éducation ou à la santé ont été identifiées, le groupe de travail peut utiliser *l'outil d'analyse, de conception et de planification (ADAPT)*. ADAPT est un document didactique que le personnel de VM peut utiliser avec le groupe de travail pour analyser les causes profondes et examiner les options de programmation pour s'attaquer aux causes identifiées. Des outils ADAPT pour d'autres zones prioritaires sont en cours de développement.

Selon les capacités, le FD encourage les membres du groupe de travail à faciliter ou co-faciliter ce processus. Le FD et les membres du groupe de travail choisissent des méthodes adaptées à leurs capacités. Cela permet d'élaborer un projet commun axé sur les connaissances et l'expertise locales, et favorise l'appropriation par la population locale. Envisagez de faire appel aux spécialistes techniques de VM pour fournir une assistance technique pendant toute la durée de cette étude sur les causes profondes, en particulier pendant l'analyse.

Le groupe de travail mène cette étude avec les organisations et les membres de la communauté compétents. Impliquer les parties prenantes de la communauté permet à la communauté d'améliorer sa compréhension de sa propre situation et des solutions qui peuvent améliorer le bien-être des enfants.



Impliquer les enfants et les jeunes

Si les enfants et les jeunes planifient des activités qu'ils mettront en œuvre eux-mêmes, l'équipe du programme peut adapter les outils *Arbre de problèmes* et *Mind Mapping (cartographie mentale)* à cette fin.

Envisagez également de mener une analyse distincte des causes profondes chez les enfants les plus vulnérables. L'outil *Identifier et écouter les enfants les plus vulnérables* fournit des conseils sur l'implication des enfants les plus vulnérables.

Avant de rencontrer les enfants, le personnel de VM et les bénévoles éventuels de VM doivent :

- suivre un cours d'initiation à la protection de l'enfance
- signer un accord selon lequel ils s'engagent à respecter les Protocoles de conduite de VMI pour la protection de l'enfance
- obtenir l'accord parental ou des tuteurs les autorisant à impliquer les enfants dans cette activité (si besoin est)
- prendre toutes autres mesures pour la protection de l'enfance requises par le Bureau National ou les Normes de protection de l'enfance de VMI (comme le contrôle des antécédents).

Ici et tout au long du chemin critique, VM devra prendre des mesures similaires pour s'assurer que les enfants sont en sécurité. Ces mesures devront être appliquées de manière à promouvoir la sensibilisation aux droits des enfants à être protégés et l'engagement à respecter ces droits.

OUTILS

- *Arbre de problèmes*
- *Mind Mapping (cartographie mentale)*
- *ADAPT pour la protection de l'enfance*
- *ADAPT pour l'éducation*
- *ADAPT pour la santé et la nutrition*
- *Identifier et écouter les enfants les plus vulnérables*



Produits LEAP pour cette étape

- L'analyse des causes profondes est une partie centrale de la section 'Logique du projet' du DCP. Le FD fournit au responsable d'équipe un résumé des conclusions de l'analyse des causes profondes pour chaque priorité en termes de bien-être des enfants. Le responsable d'équipe regroupe ensuite les conclusions pertinentes de chaque zone prioritaire pour faire une synthèse qui peut être utilisée dans la 'Logique du projet'.

▶ Examiner les atouts et les ressources existants

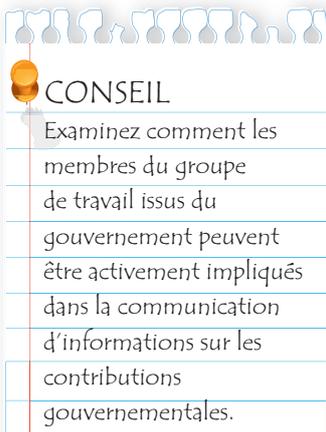
Les groupes de travail examinent à présent les conclusions des étapes précédentes et les autres informations sur les contributions, les engagements et les activités existants qui contribuent à la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants. Le groupe s'assure que tous les acteurs clés dans la zone prioritaire et dans les zones alentours ont été identifiés. Si des informations plus approfondies sont nécessaires, les membres du groupe de travail peuvent choisir de rendre visite aux groupes et aux organisations dont les travaux touchent à la priorité identifiée par le groupe en termes de bien-être des enfants et visent les bénéficiaires ciblés.

Chaque groupe de travail étudie les objectifs, la portée, les approches, les méthodes, la qualité et l'impact de tous les efforts existants qui contribuent au bien-être des enfants, en particulier des plus vulnérables. Le groupe de travail a pour objet d'identifier les efforts qui ont eu l'impact le plus fort et la raison de cet impact. Cette étude fournira des renseignements qui pourront être utiles aux membres du groupe de travail lorsqu'ils examineront les approches potentielles et planifieront un projet commun. Les membres du groupe de travail devraient également étudier leurs groupes cibles afin de comprendre comment certains efforts peuvent renforcer d'autres contributions et éviter ainsi les doublons inutiles et les lacunes éventuelles.

Chaque groupe de travail peut utiliser l'outil *Understanding Government Structures* (*Comprendre les structures gouvernementales*) pour améliorer sa compréhension des structures gouvernementales qui soutiennent un domaine spécifique du bien-être des enfants. Si le personnel de VM a déjà utilisé cet outil précédemment à l'étape 2, il peut communiquer ses conclusions initiales. À présent, le groupe de travail mène une étude plus approfondie des structures gouvernementales afin de comprendre les politiques gouvernementales spécifiques qui soutiennent la priorité identifiée par le groupe en termes de bien-être des enfants. Certaines de ces politiques peuvent avoir déjà été identifiées si le groupe de travail a utilisé un outil ADAPT pour analyser les causes profondes. Chaque groupe de travail peut également utiliser l'outil *Understanding public policies* (*Comprendre les politiques publiques*) pour étudier les politiques spécifiques liées au bien-être des enfants.

Durant ce processus, chaque groupe de travail devra affirmer le rôle et la contribution du gouvernement local et des fournisseurs de services. En même temps, il est essentiel que les groupes de travail déterminent si le gouvernement respecte ses engagements et si le gouvernement pourrait améliorer ses performances. Évaluer la qualité des services permet d'améliorer la redevabilité et la prestation des services de base pour le bien-être des enfants.

Citizen Voice and Action (CVA) (Voix et Action Citoyennes) est un modèle de projet de VM conçu pour améliorer le dialogue entre les citoyens et le gouvernement afin d'améliorer la redevabilité du gouvernement dans la prestation des services de base, comme la santé et l'éducation. L'analyse de la politique publique mentionnée ci-dessus préparera un groupe de travail à mettre en œuvre le CVA, si tel est son choix. Le CVA peut être une composante d'un plan de projet commun pour une priorité spécifique, comme la santé ou l'éducation.



OUTILS

- *Understanding Government Structures* (*Comprendre les structures gouvernementales*)
- (*Comprendre les politiques publiques*)
- *Modèle de projet Citizen Voice and Action* (*Voix et Action Citoyennes*)

5.3

Convenir d'un but, d'objectifs et d'une approche pour chaque projet commun

► Définir un objectif global et des objectifs

Chaque groupe de travail discute et convient d'un objectif global et des objectifs du projet commun pour sa priorité en termes de bien-être des enfants. L'objectif global pour le bien-être des enfants unit, inspire et guide le travail collaboratif du groupe de travail. L'objectif global devrait également être aligné sur la vision communautaire pour le bien-être des enfants. Les objectifs du projet commun définissent ce que le groupe de travail espère accomplir. L'outil River of life, l'outil Objective Tree (Arbre d'objectifs) ou des outils similaires peuvent être utilisés pour faciliter un accord sur un objectif global et les objectifs.

Le FD devrait également prendre l'initiative de et veiller à l'inclusion des plus vulnérables, si leur voix et leur bien-être ne sont pas déjà pris en compte.

S'il existe un risque que les enfants les plus vulnérables ne soient pas visés par la vision communautaire, les priorités et les groupes de travail existants, VM entame un processus distinct en vue de mobiliser et de renforcer les capacités chez les plus vulnérables. Se référer à l'encadré ci-dessous.

Contexte de la société civile

Si le contexte exige la mobilisation ou le renforcement des organisations existantes, le FD et le groupe de travail conviennent d'un objectif global et d'objectifs pour mobiliser, renforcer les capacités et améliorer le bien-être des enfants.

S'il existe déjà un partenariat, le groupe de travail et le FD collaborent avec le partenariat en vue d'examiner, de réviser selon les besoins et de convenir d'un objectif global et des objectifs du projet commun. Sur demande, la contribution de VM au partenariat pourra consister à renforcer les capacités des organisations membres, ce qui permettra par ailleurs au partenariat de répondre à de nouveaux besoins et de travailler avec d'autres groupes ou dans d'autres zones géographiques. Pour renforcer les partenariats existants, l'une des contributions essentielles de VM peut consister à améliorer l'inclusion des enfants et des ménages les plus vulnérables.

CONSEIL

Lorsque vous élaborerez le but global et les objectifs, veillez à ce qu'aucune des priorités identifiées par la communauté ne soit omise ou compromise par les préoccupations des différents membres du groupe de travail.

Une attention particulière aux plus vulnérables

Le personnel de VM doit s'assurer que le programme répondra aux priorités et aux besoins des enfants les plus vulnérables à long terme. Cela peut se produire de différentes façons.

Représentation des plus vulnérables :

Inclure les enfants les plus vulnérables et les membres de leur famille à chaque étape où la communauté est impliquée. Cela peut se produire par le biais d'individus et de groupes qui représentent les plus vulnérables.

Cibler les plus vulnérables :

Inclure les plus vulnérables en tant que bénéficiaires ou participants des projets. Les groupes de travail identifient les enfants les plus vulnérables et travaillent avec eux et leurs familles, les groupes et les organisations lorsqu'ils analysent les causes profondes et les acquis. Cela implique également d'analyser les difficultés qui font obstacle à la participation des plus vulnérables.

Si besoin est, envisagez d'utiliser l'outil ADAPT pour la protection de l'enfance ou le modèle de projet du *Plaidoyer pour la protection de l'enfance*.

Des projets distincts centrés sur les enfants les plus vulnérables :

Si les priorités de la communauté ne sont pas centrées sur les enfants les plus vulnérables, ou si les groupes ne sont pas disposés à inclure les enfants les plus vulnérables, VM peut entamer un processus d'analyse et de planification. Si possible, VM travaillera avec au moins un groupe local pour développer et mettre en œuvre ces projets spéciaux.

Mobilisation de la communauté autour d'une question sensible :

Il est parfois nécessaire d'élaborer un projet commun pour sensibiliser, réveiller ou mobiliser la communauté autour d'un problème de violence, d'exploitation ou d'exclusion.

OUTILS

- River of Life
- Objective Tree (Arbre d'objectifs)
- ADAPT pour la protection de l'enfance
- Modèle de projet du Plaidoyer pour la protection de l'enfance

► Choisir une approche de projet

► Les groupes de travail examinent les approches potentielles et conviennent d'une approche pour atteindre leurs objectifs

Lorsque les membres du groupes de travail ont convenu d'un objectif global et d'objectifs pour leur projet, ils examinent un éventail d'approches potentielles et adoptent d'un commun accord une approche intégrée pour atteindre leurs objectifs. Ils recherchent des approches qui permettent de s'attaquer aux causes profondes, de bâtir sur les acquis existants et de renforcer les systèmes et les structures pour le bien-être des enfants.

Autant que possible, les approches choisies devront :

- s'appuyer sur les travaux existants des membres du groupe de travail
- s'inspirer des approches locales existantes qui ont donné de bons résultats
- utiliser les ressources et les atouts locaux
- renforcer la capacité locale à remédier aux problèmes
- s'inspirer des bonnes pratiques globales
- améliorer le bien-être des enfants
- répondre aux besoins des plus vulnérables
- renforcer les fournisseurs de services locaux afin qu'ils soient plus accessibles et améliorent leur redevabilité
- transformer les structures et les systèmes en modifiant les politiques, les systèmes, les pratiques et les attitudes qui ont une incidence sur le bien-être des enfants.

Le FD et le spécialiste technique compétent de VM peuvent examiner avec le groupe de travail les modèles de projets de VM pour la conception des projets. D'autres membres du groupe de travail peuvent également proposer des approches. Ces approches peuvent inclure des options sectorielles approuvées par le gouvernement.

ATTENTION !

Veillez à ne pas imposer les approches de VM au groupe de travail. Examinez attentivement les approches développées au niveau local.

Les modèles de projets de VM regroupent les bonnes pratiques reconnues à l'échelle mondiale pour améliorer le bien-être des enfants. Ils proposent des approches sectorielles ou intersectorielles aux membres du groupe de travail à considérer. Ces options en termes de projets se fondent sur l'apprentissage de VM et d'autres organisations. Cependant, il n'est pas obligatoire d'utiliser les modèles de projets de VM. Examinez les autres modèles de projets et approches proposés par les membres du groupe de travail, y compris les efforts gouvernementaux.

Le groupe de travail peut utiliser un outil comme l'outil Backward Mapping (cartographie en amont) pour présenter et comparer les approches potentielles et déterminer dans quelle mesure elles sont alignées sur la vision et les objectifs du groupe. Le groupe de travail prend également en compte les ressources qui sont nécessaires et disponibles.



Impliquer les enfants et les jeunes

Vous trouverez sur le site web des Conseils pour les programme de développement sous l'Étape 5 les approches de projets qui peuvent être utilisées avec les enfants et les jeunes. D'autres outils et approches seront disponibles.

Examinez comment les différentes approches proposées peuvent être pérennisées. La durabilité désigne la capacité de la société civile locale et des membres du groupe de travail à préserver et à améliorer le bien-être des enfants après le départ de VM.

Un moyen de promouvoir la durabilité consiste à s'assurer que les éventuels facteurs de risque sous-jacents ont été identifiés et traités. Les facteurs de risques sociaux, environnementaux et économiques, comme les inondations régulières ou l'accès limité aux marchés, peuvent rapidement anéantir les bénéfices de l'approche de projet choisie.

Les spécialistes techniques de VM peuvent assister le groupe de travail en choisissant et en adaptant les approches appropriées. Ils peuvent également communiquer les pratiques prometteuses et les enseignements retirés. La participation d'un spécialiste technique permettra en outre au FD de soutenir le processus de facilitation du groupe de travail, dans la mesure où un autre membre du personnel de VM pourra présenter les contributions potentielles de VM. Le spécialiste technique travaille de manière à autonomiser les partenaires locaux, en reconnaissant leurs divers niveaux de capacités.

Si VisionFund ou d'autres institutions de microfinance opèrent dans la zone, envisagez de collaborer avec elles. Les *Guidance on Collaboration Between Microfinance Institutions, ADPs and National Offices (Directives concernant la collaboration entre les institutions de microfinance, les ADP et les Bureaux Nationaux)* peuvent être utiles pour ce type de collaboration.

OUTILS

- *Backward Mapping (cartographie en amont)*
- *Modèles de projets de VM*

Considérations relatives au parrainage

À ce stade, le FD communique aux groupes de travail les exigences relatives au parrainage et les aspects à prendre en considération lorsqu'un engagement à long terme est pris à l'égard d'un groupe d'enfants dans une zone donnée. Il est important que les groupes de travail comprennent parfaitement les avantages et les contraintes du parrainage d'enfants car cela déterminera la nature de la participation de VM et influera sur ses décisions. Les *Sponsorship in Programming Design Guidance (Conseils sur le parrainage dans la conception des programmes)* peuvent vous aider dans ce processus. Les aspects essentiels à prendre en considération incluent les considérations suivantes :

- VM doit continuer à travailler dans une zone prioritaire pendant au moins sept à dix ans s'il y a des enfants inscrits.
- La sélection et le suivi du parrainage d'enfants incitent les partenaires et les groupes communautaires à s'intéresser plus particulièrement aux enfants. Les membres des groupes de travail peuvent réfléchir à des moyens d'être impliqués dans la sélection, le suivi et l'engagement à répondre aux besoins des enfants.
- Le FD utilise l'outil Child selection (Sélection des enfants) afin de s'assurer que les enfants inscrits pour le parrainage sont sélectionnés parmi les enfants qui bénéficient des projets communs. Les enfants ne sont pas inscrits avant la fin de l'étape 6.

OUTILS

- *Child Selection (Sélection des enfants)*
- *Sponsorship in Programming Design Guidance (Conseils sur le parrainage dans la conception des programmes)*

5.4

Convenir de la meilleure manière de collaborer ensemble et élaborer un plan de projet commun

▶ Convenir d'une ou plusieurs formes de collaboration

▶ Le FD et chaque groupe de travail conviennent d'une forme de collaboration qui déterminera la manière dont ils vont travailler ensemble

Les membres du groupe de travail évaluent leur contexte et leur capacité actuelle afin d'identifier une ou plusieurs formes de collaboration appropriées pour leur groupe de travail. (Se référer aux tableaux de la page suivante pour consulter les définitions des différentes formes de collaboration habituellement utilisées.)

Le groupe de travail choisit le meilleur moyen de collaborer en se fondant sur les résultats de l'outil Decision Gate (Grille de décision) de l'étape 5.1. Il convient en outre de prendre en considération les quatre facteurs suivants :

1. les résultats spécifiques souhaités
2. l'empressement et la volonté des organisations à travailler ensemble
3. la compatibilité des valeurs des organisations impliquées
4. le délai disponible pour travailler ensemble.

Dans certains environnements, le FD peut jouer deux rôles distincts : un rôle de négociation en vue d'établir un partenariat local et le rôle d'un membre du personnel de VM représentant les intérêts et la position de VM dans le partenariat ou le réseau. Il est important que le FD identifie et explique clairement ces deux rôles aux partenaires locaux.



OUTIL

- Decision Gate (Grille de décision)

Figure 5. Options de collaboration

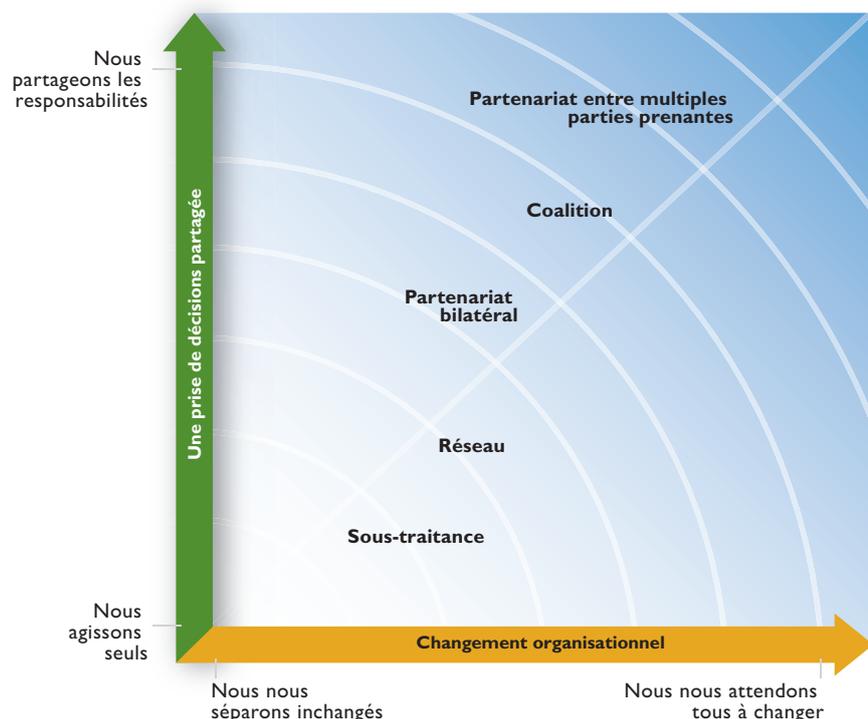


Tableau 1. Formes de collaboration pour plusieurs groupes (pour trois groupes ou plus)

| FORME | DEFINITION | OBJECTIF TYPIQUE |
|--------------------|---|---|
| RESEAU | Tout groupe d'individus ou d'organisations qui, sur la base du volontariat, échangent des informations, et dans une certaine mesure coordonnent des actions et s'organisent de manière à conserver leur autonomie individuelle. | Les avantages et la nature des relations établies dans le cadre des réseaux peuvent varier considérablement. Cependant en général, les organisations nouent des relations au sein d'un réseau pour partager des informations et des pratiques prometteuses, coordonner des activités, établir des normes et s'exprimer d'une seule voix sur les questions de plaidoyer spécifiques. |
| COALITION | Une relation active entre les organisations visant à renforcer la contribution de chaque organisation à une mission commune ou complémentaire. Une coalition implique souvent la coordination d'activités et de plans, et une coopération (ce qui peut impliquer un partage de ressources et d'expertise). Un certain niveau de consensus informel est permis pour s'assurer que les bénéfices et les risques sont partagés. | Répondre à un besoin de coordination et de coopération. La collaboration est perçue comme un moyen d'obtenir la confiance qui pourra déboucher sur un partenariat plus intégré dans le futur. |
| PARTENARIAT | Une relation active entre plusieurs organisations qui a atteint un niveau défini de coopération. Cette relation est définie et régie par un accord informel ou formel qui a pour objet de combiner leurs ressources et leur expertise dans le but de mener à bien un ensemble spécifique d'activités. Les bénéfices et les risques sont partagés entre les partenaires dans le cadre de ce qui est en général un processus de création conjointe. | Mettre en œuvre le programme en recourant à des approches innovantes conjointement planifiées. Les partenariats peuvent être utilisés pour le plaidoyer et peuvent être intersectoriels. |

Tableau 2. Formes de collaboration pour deux groupes

| FORME | DEFINITION | OBJECTIF TYPIQUE |
|-----------------------------------|---|---|
| RELATION DE SOUS-TRAITANCE | Une relation contractuelle strictement définie dans laquelle la fourniture d'un service ou d'un produit est rémunérée. | Fourniture sous-traitée d'un service ou de produits. Exécution normalement menée dans le cadre d'un contrat de sous-traitance, parfois dans le contexte d'un processus de renforcement des capacités axé sur le mentorat. |
| PARTENARIAT BILATERAL | Une relation active entre deux organisations qui a atteint un niveau défini de coopération. Cette relation est définie et régie par un accord informel ou formel qui a pour objet de combiner leurs ressources et leur expertise dans le but de mener à bien un ensemble d'activités spécifiques. Les bénéfices et les risques sont partagés entre les deux partenaires dans le cadre de ce qui est souvent un processus de création conjointe. | Comme dans un partenariat impliquant plusieurs membres, ce partenariat est axé sur la livraison d'un projet ou d'un programme visant à définir des approches de création conjointe innovantes et à exercer une influence en ce sens. La dimension transformationnelle de ce type de partenariat est moindre que dans un partenariat impliquant plusieurs membres faute de points de vue différents et de capacités complémentaires. |

► Ebauche d'un plan de projet commun

Contexte de la société civile

Chaque groupe de travail ébauche un plan de projet commun adapté aux formes de collaboration qu'il a choisies. Le projet commun inclut les objectifs définis pour s'attaquer à la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants et les plans pour le renforcement organisationnel destinés aux membres du groupe de travail. Si aucun cadre logique n'est requis, le plan doit clairement indiquer comment les activités et les produits contribuent à l'objectif global et aux objectifs du groupe de travail.

Dans les programmes recourant au parrainage, le FD communique l'approche de parrainage de VM et explique ses exigences strictes et ses implications. Ces informations permettent à chaque groupe de travail de planifier les projets communs qui répondent aux besoins et offrent de nouvelles possibilités aux enfants dont ils ont fait une priorité, étant entendu que certains de ces enfants peuvent être inscrits pour le parrainage.

Si le contexte requiert de mobiliser

ou de renforcer les organisations existantes, le FD et le groupe de travail peuvent rédiger un plan intégré prévoyant notamment de mobiliser, de renforcer les capacités et d'améliorer le bien-être des enfants. Le FD pourra avoir à travailler avec les individus, les groupes et les organisations participants d'une façon qui leur soit utile, en privilégiant par exemple le recours à des scénarios en images plutôt qu'à des documents formels. Se référer à l'encadré ci-dessous pour plus d'informations sur l'une des approches permettant de mobiliser et de renforcer les capacités des groupes locaux.

S'il existe déjà un partenariat, le groupe de travail et le FD peuvent collaborer avec lui pour réviser le plan de projet existant.

Dans les programmes qui sont financés par des subventions, les groupes de travail doivent s'assurer que les plans communs tiennent compte des exigences, des attentes et des stratégies éventuelles des donateurs. Dans certains cas, les donateurs locaux ont leurs propres modèles qui devront être utilisés pour présenter le plan commun. Le groupe devra d'abord se familiariser avec ces exigences et ces modèles.

Mettre à exécution un projet commun pour mobiliser et renforcer les capacités

Lorsque les groupes locaux ou les organisations locales qui travaillent sur une priorité particulière en termes de bien-être des enfants sont faibles ou inexistant(e)s, VM et les membres du groupe de travail peuvent entreprendre un projet commun afin de mobiliser de nouveaux groupes et de renforcer les capacités des groupes et des organisations faibles.

Le modèle de projet Community Mobilisation (Mobilisation de la communauté) est une option qui peut être utilisée pour développer un projet commun visant à mobiliser et à renforcer les capacités locales.



OUTIL

- **Modèle de projet pour la Mobilisation de la communauté**

ATTENTION !

Veillez à ne pas influencer l'élaboration du plan en promettant des ressources.

► Chaque groupe de travail élabore un plan de projet commun

Le plan doit inclure les éléments suivants :

- origine, importance et contexte de la priorité identifiée en termes de bien-être des enfants
- objectif global et objectifs du projet
- analyse des causes profondes et des acquis, y inclus les efforts existants
- logique de l'approche choisie
- plan des activités
- plan de suivi et d'évaluation
- plan de gestion des risques (notamment un plan de gestion et de réduction des catastrophes et un plan pour la protection de l'enfance)
- mécanisme de plaintes et de réponse (en particulier pour le signalement des comportements inappropriés à l'égard des enfants par le personnel, les bénévoles ou les visiteurs)
- budget provisoire, sources de financement proposées et autres ressources

- contributions possibles en termes de ressources
- quelles relations les membres de ce groupe de travail entretiendront-ils avec les autres groupes, organisations et partenariats qui œuvrent pour le bien-être des enfants
- plans de durabilité indiquant comment le rôle de VM évoluera au fil du temps et comment les systèmes locaux et les structures locales pourront pérenniser les bénéfices du projet.

Le plan de projet commun devra également inclure des accords de travail, comme nous le verrons à l'étape 6.3.

Les outils LEAP sont utilisés pour la documentation du projet et du programme de VM. Bien que ces modèles fournissent des conseils utiles pour l'élaboration du plan de projet, leur utilisation ne devrait pas être obligatoire ou imposée aux groupes de travail. Les autres membres du groupe de travail peuvent avoir leurs propres approches et outils de conception, de suivi et d'évaluation. Les groupes de travail devraient identifier ensemble les modèles les mieux adaptés aux objectifs qu'ils se sont fixés.

Les membres du groupe de travail peuvent choisir à ce stade d'évaluer les capacités de leur groupe et leurs capacités organisationnelles individuelles en utilisant un outil comme l'outil Capacity Self-Assessment (outil d'auto-évaluation des capacités). Ces outils évaluent les capacités nécessaires pour assumer les rôles et les responsabilités définis d'un commun accord au sein du groupe de travail. Les conclusions de l'autoévaluation servent à l'élaboration du plan de renforcement des capacités, et elles fournissent ou aident à préparer les mesures de référence des capacités organisationnelles.

OUTIL

- *Capacity Self-Assessment (Auto-évaluation des capacités)*

Chaque groupe de travail détermine comment son projet commun sera suivi et évalué

Une fois la conception du projet commun terminée, le groupe de travail choisit des indicateurs spécifiques pour le suivi et l'évaluation de l'approche. Les indicateurs potentiels peuvent être sélectionnés parmi les indicateurs recommandés par le gouvernement ou d'autres organisations. Le FD peut également communiquer les indicateurs pertinents extraits du Recueil d'indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant. S'ils sont utiles pour la conception du projet, les indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant doivent également être inclus.

Incluez également les mesures permettant au groupe de travail de suivre et d'évaluer l'impact sur les enfants les plus vulnérables. Les indicateurs de mesure de la durabilité devraient être inclus. Ils peuvent en effet illustrer l'évolution du rôle de VM pendant la durée de vie du projet ou la capacité croissante des parties prenantes locales à prendre des initiatives.

Le groupe de travail peut décider d'inclure quelques indicateurs de suivi de la santé et de la maturité des membres du groupe de travail eux-mêmes et de leurs relations de collaboration, comme par exemple les indicateurs qui mesurent la maturité croissante des partenaires et du partenariat et leur capacité à travailler de façon efficace sans VM.

OUTILS

- *Modèles de projets de VM*
- *Recueil d'indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant*

Vision Mondiale revoit sa contribution

Le FD veille à ce que les contributions de VM aux objectifs du projet commun soient alignées sur la stratégie du Bureau National. Cette stratégie reflète les DADD (Faire, Veiller à, Ne pas faire) et les priorités sectorielles qui orientent le travail de VM. Le FD évalue également les risques pour la protection de l'enfance associés aux plans du projet, notamment les risques potentiels liés aux membres du groupe de travail, aux bénévoles, aux sites des activités, etc.

Le FD pourra juger utile de recommander une formation sur les questions touchant à la protection de l'enfance pour les membres du groupe de travail.



Produits LEAP pour cette étape

- Le personnel des programmes fait la synthèse des informations se rapportant à chaque membre du groupe de travail et des modalités de l'accord de collaboration du groupe de travail (réseau ou partenariat) dans la section 'Approche du programme' du DCP.

Le personnel du programme devrait inclure une évaluation détaillée des risques liés à chaque accord de collaboration (y compris tous les partenariats, là où ils existent) dans la description du projet correspondant dans le DCP.

- Si VM fournit un soutien pour le renforcement des capacités aux membres du groupe de travail, mesurez l'impact de ce soutien au fil du temps. L'autoévaluation aide les membres du groupe de travail de décider quelles capacités il convient de renforcer, comment suivre les progrès accomplis et comment définir des mesures de référence des capacités. Décrivez dans le DCP le soutien fourni par VM pour le renforcement des capacités. Ajoutez les résultats et les indicateurs établis d'un commun accord dans le cadre logique et dans le plan de suivi et d'évaluation.

OUTILS

- *Sponsorship Integration Project Guidance (Conseils pour le projet d'intégration du parrainage)*
- *Faisabilité du parrainage et gestion des risques*
- *Child Selection (Sélection des enfants)*
- *Prévision du nombre d'EI et allocation des ressources*
- *Suivi du parrainage des enfants*
- *Normes de programmation minimales du parrainage*

Réflexion et planification pour l'étape suivante

Rétrospectivement

Prenez le temps d'examiner les causes profondes que les membres du groupe de travail ont identifiées.

- Comment la communauté peut-elle continuer à être impliquée dans le développement et l'affinement d'une vision claire des causes profondes identifiées à cette étape ?
- Sont-elles exprimées d'une façon claire que les membres de la communauté puissent comprendre et à laquelle ils puissent s'identifier ?

Examinez les plans du projet et identifiez les autres parties prenantes qui devraient être consultées.

- Toutes les personnes et tous les groupes concernés sont-ils impliqués ?
- Les plans sont-ils conformes à la vision communautaire du bien-être des enfants ?
- Comment les groupes de travail pourront-ils continuer à s'assurer que les plus vulnérables sont écoutés et engagés dans le futur ?
- Comment les groupes de travail peuvent-ils intégrer les rôles de gestion du parrainage au sein de leurs plans de projet commun ?

Examinez les relations au sein des groupes de travail :

- Existe-t-il des tensions dans les relations qui doivent être traitées ?
- Que peut faire VM pour consolider les relations au sein des groupes de travail ?
- Comment adapter les délais de VM pour permettre une collaboration efficace avec les autres groupes et organisations ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' de l'étape 5. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? Des actions supplémentaires sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux *Ressources pour l'apprentissage et le discernement*, si vous désirez des questions et des conseils supplémentaires sur les exercices individuels et en groupes pour faciliter la réflexion et l'apprentissage.

Pour la suite

Ne vous focalisez pas sur les contributions matérielles aux projets communs. Il est tout aussi important de reconnaître les valeurs spirituelles, personnelles et sociales que les différents groupes ont à apporter.

- Quels groupes ou individus pourraient apporter l'énergie, la sagesse ou l'espoir nécessaires aux groupes de travail ? Comment offrir à ces groupes la possibilité de contribuer ?

Prenez le temps d'examiner les contributions potentielles de VM à chacun des projets planifiés.

- VM envisage-t-elle des contributions qui seraient plus efficaces si elles étaient faites par des membres du groupe de travail, des partenaires ou d'autres groupes et institutions ?
- Les contributions proposées sont-elles pérennes ? Sont-elles réalistes ?
- Les contributions des bénévoles attendues tiennent-elles compte des contraintes de temps des membres de la communauté ?
- À qui l'équipe du programme doit-elle s'adresser au sein de VM pour ce qui concerne les contributions de VM ?
- Comment les spécialistes techniques continueront-ils à être informés et impliqués à mesure que les projets sont affinés ?
- Comment la prière quotidienne contribuera-t-elle à la réussite des plans de VM et des plans des partenaires ?



Présentation générale

L'étape 6 a pour objet d'identifier les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les plans du projet commun qui ont été développés à l'étape 5. Il existe un large éventail de ressources qui inclut les ressources physiques, techniques, spirituelles et financières, ainsi que les relations humaines et organisationnelles. Identifier les ressources est un processus conjoint qui implique toutes les parties prenantes locales et toutes les personnes occupant des postes à responsabilités. Il est important que les projets communs ne deviennent pas trop tributaires des ressources de Vision Mondiale (VM). Chaque fois que possible, les ressources disponibles au niveau local devraient donc être utilisées. Cela permettra d'une part à la population locale de s'approprier le programme et d'autre part de renforcer les capacités locales en vue de pérenniser les projets communs.

Avant de discuter et de convenir des ressources nécessaires, il convient de finaliser les plans de projets communs. En pratique, élaborer des plans de projets communs et se procurer les ressources nécessaires n'est pas un processus linéaire. Les groupes de travail devront sans doute mener à bien les étapes 5 et 6 pour affiner leurs plans et trouver les ressources nécessaires. Les membres des groupes de travail doivent s'assurer que leur groupe ou organisation respective comprend et accepte les rôles qu'il jouera dans le cadre des projets communs. En même temps, le personnel du programme de VM utilise les plans de projets communs pour développer le Document de conception du programme (DCP). Ce document est utilisé pour négocier les accords avec les bureaux de financement.

Questions directrices

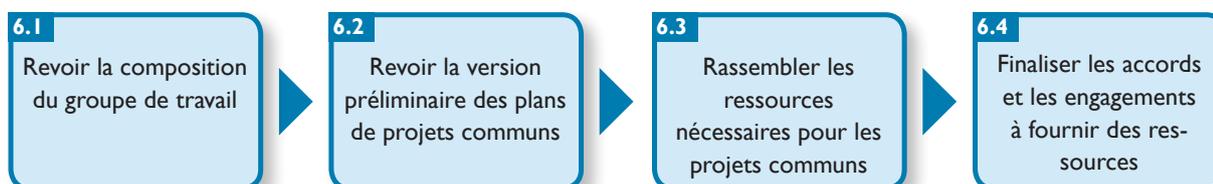
- ❓ Comment les ressources des groupes communautaires, des organisations, des ménages et des personnes occupant des postes à responsabilité au niveau local peuvent-elles devenir les principales ressources de chaque projet commun pour éviter le recours aux ressources externes ?
- ❓ Comment chaque membre du groupe de travail (y compris VM) peut-il contribuer aux projets communs ?
- ❓ Comment tous les projets communs viennent-ils s'inscrire dans le cadre d'un programme intégré pour le bien-être durable des enfants ?

Résultats

1. Les plans des projets communs sont finalisés.
2. Les relations de travail sont définies d'un commun accord et finalisées pour chaque groupe de travail.
3. Les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les projets communs sont identifiées et acquises.
4. Les plans du projet d'intégration du parrainage sont finalisés ; les rôles et les responsabilités de la communauté, de VM et des autres sont définis d'un commun accord.
5. Le Document de conception du programme de VM est finalisé, soumis et approuvé d'un commun accord.
6. Les enfants sont inscrits pour le parrainage, et l'historique de chaque enfant est envoyé au Bureau de Soutien.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel des programmes est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



Il a fallu six à huit semaines environ aux programmes qui ont déjà mené à bien cette étape.

6.1 Revoir la composition du groupe de travail

Un groupe de travail regroupe des organisations et des groupes qui cherchent des moyens de travailler ensemble sur une ou plusieurs priorités en termes de bien-être des enfants identifiées par la communauté.

Lorsque les groupes de travail ont rédigé les plans de leurs projets communs et sont convenus de formes de collaboration appropriées, ils doivent vérifier que toutes les parties prenantes concernées sont impliquées. Lorsque le rôle du groupe de travail aura été clarifié, ainsi que la manière dont ses membres travailleront ensemble, certains membres pourront souhaiter réduire leur implication ou se retirer du groupe. Dans le même temps, d'autres parties prenantes pourront rejoindre le groupe de travail.

À l'étape 5, les groupes de travail peuvent être informels car les membres s'engagent uniquement à étudier et à concevoir ensemble. Il est néanmoins important d'avoir conscience qu'au terme de l'étape 6, il pourra être nécessaire de modifier les relations au sein des groupes de travail. Un plus haut niveau d'implication sera en effet nécessaire pour travailler ensemble de façon efficace. Des conseils sur la formation et la construction des relations de travail sont disponibles dans le *Local Partnering Primer* (Guide du partenariat local).

OUTIL

• Guide du partenariat local

6.2 Revoir la version préliminaire des plans de projets communs

► Les groupes de travail revoient la version préliminaire des plans de projets communs

Les membres des groupes de travail doivent s'assurer que leur organisation ou leur groupe respectif soutient pleinement le projet commun dans lequel elle/il est impliqué(e). Ce niveau d'engagement est vital pour la réussite du projet commun.

Les membres du groupe de travail communiquent et revoient la version préliminaire du plan de projet au sein de leurs organisations respectives afin de :

- s'assurer que le plan est aligné sur les stratégies, les plans, les ressources et les engagements de leurs organisations
- parvenir à un accord initial sur les plans, notamment sur la collaboration proposée et les ressources à fournir.



CONSEIL

Les critères utilisés par chaque organisation pour examiner le projet commun peuvent être établis d'un commun accord avec le groupe de travail avant le début du processus de révision. Cela permet d'améliorer la transparence et la confiance.

► Les groupes de travail encouragent les autres parties prenantes à revoir la version préliminaire des plans de projets communs

En général, il y aura plus d'un groupe de travail au sein de chaque zone prioritaire qui travaille sur différents projets communs. L'impact de ces projets sera considérablement accru si les différents groupes de travail peuvent échanger et coopérer. Ces échanges et cette coopération peuvent être encouragés par le biais d'un réseau pour le bien-être des enfants, comme celui créé à l'étape 4.3.

Les groupes de travail peuvent également encourager d'autres parties prenantes à revoir la version préliminaire des plans de projets communs. Ils peuvent inclure les départements gouvernementaux, les responsables communautaires et les autres groupes communautaires concernés au niveau local qui ne sont pas directement impliqués dans les projets communs. Cette approche permet d'accroître le niveau de sensibilisation et d'appropriation dans la communauté.

Les groupes de travail doivent également s'assurer qu'ils ont l'autorisation nécessaire du gouvernement local pour mettre en œuvre le projet commun.

► Le personnel des programmes de Vision Mondiale revoit la version préliminaire du plan de projet commun

Le responsable d'équipe, les facilitateurs de développement (FD) et les spécialistes techniques revoient la version préliminaire du plan de projet commun et font des commentaires constructifs. Il peut être approprié d'effectuer cette révision avec le groupe de travail car c'est un moyen efficace de promouvoir la transparence, la confiance et une relation plus collaborative.

La contribution de VM au projet commun dépendra de la mesure dans laquelle le projet :

- contribue clairement au bien-être des enfants et implique de façon efficace les enfants et les jeunes, en particulier les plus vulnérables
- est adapté au contexte de la société civile, et reflète les conclusions de l'outil Decision Gate (Grille de décision) à l'étape 5
- favorise une collaboration équitable avec les organisations locales
- s'intègre aux autres plans des projets communs
- renforce les capacités locales chaque fois que possible
- prépare le retrait de VM du projet ou du programme commun
- contribue, avec d'autres projets communs, à réaliser la vision communautaire du bien-être des enfants.

Le responsable d'équipe s'assure que la contribution de VM au projet commun :

- est alignée sur l'objectif du programme de VM et la stratégie du Bureau National
- est conforme aux normes LEAP, aux Normes de programmation minimales du parrainage et aux autres normes, valeurs et engagements de VM.

Le responsable d'équipe travaille avec le département des finances du Bureau National en vue d'établir des mécanismes de financement pour divers niveaux et types de déboursments entre les partenaires locaux et la coalition. Les Normes financières et budgétaires LEAP et *Guidance for Financial Partnering (Directives concernant le partenariat financier)* fournissent des conseils en la matière.

Le responsable d'équipe évalue si tous les plans de projets communs remédient ensemble aux lacunes critiques identifiées en matière de santé, de nutrition et d'éducation. Si ces lacunes ne sont pas traitées, et si les groupes de travail ne peuvent être encouragés à y remédier, VM pourra avoir à mener une intervention directe pour s'y attaquer.

ATTENTION !

Si VM doit mener une intervention pour remédier à des lacunes, procédez en évitant de saper les priorités et les plans de projets communs de la communauté.



OUTILS

- *Decision Gate (Grille de décision)*
- *Normes de programmation minimales du parrainage*
- *Normes financières et budgétaires LEAP*
- *Directives concernant le partenariat financier*

▶ Renforcer le réseau pour le bien-être des enfants

Chaque zone prioritaire devra trouver un moyen de rester connectée à sa vision globale commune du bien-être des enfants définie d'un commun accord lors du sommet communautaire. Même si les groupes de travail œuvrent en vue d'atteindre les résultats de leurs projets communs, il est important de maintenir un dialogue entre les groupes afin qu'ils puissent voir comment ils travaillent tous ensemble vers une vision commune. Pour ce faire, il convient de renforcer le réseau pour le bien-être des enfants qui a été créé à la fin du sommet communautaire à l'étape 4.3.

Les membres du groupe de travail et les autres parties prenantes peuvent s'impliquer dans et renforcer le réseau afin de :

- maintenir l'attention et un dialogue sur la vision globale pour le bien-être des enfants
- fournir un forum pour le suivi et l'examen des progrès accomplis en vue de réaliser la vision globale
- créer des conditions favorables pour une communication productive et une meilleure redevabilité entre les groupes de travail et la communauté dans son ensemble
- inclure les parties prenantes qui ne sont pas impliquées dans les groupes de travail formés
- encourager les échanges, la coordination et la collaboration entre les projets communs
- identifier et s'attaquer aux problèmes éventuels touchant à la protection de l'enfance ou aux autres problèmes relatifs au bien-être des enfants qui apparaissent à mesure que les groupes de travail mettent en œuvre leurs projets communs.

▶ Le rôle du réseau

Une réunion du réseau pour le bien-être des enfants est organisée une fois que tous les projets communs ont été revus par les groupes de travail. Cette réunion définit le rôle du réseau et décide de la fréquence de leurs réunions. Par exemple, le réseau peut choisir de se réunir une fois par an pour examiner les progrès des projets communs. Ou il peut décider de se réunir chaque trimestre afin de suivre les problèmes éventuels touchant à la protection de l'enfance et les progrès des projets communs. Lors de la réunion, tous les plans de projets communs sont revus afin d'assurer une bonne coordination et d'éviter les doublons.

Durant la réunion, le réseau peut examiner des moyens appropriés d'identifier et de remédier aux problèmes touchant à la protection de l'enfance et aux lacunes relatives au bien-être des enfants. Il peut être nécessaire de former un petit groupe au sein du réseau qui assurera le suivi du bien-être des enfants. Le rôle de ce groupe consistera à collecter et à utiliser les enseignements des projets communs et les informations provenant du suivi du parrainage. Ces informations seront utilisées pour suivre les progrès des enfants et en obtenir une vision plus globale.

▶ Gestion commune du parrainage des enfants

Dans les programmes recourant au parrainage, il sera nécessaire de développer un projet d'intégration du parrainage. Si possible, la responsabilité liée à la gestion du parrainage des enfants sera répartie entre VM, les partenaires de parrainage, les groupes de travail et les bénévoles. Cette responsabilité partagée peut être discutée et faire l'objet d'un accord lors de la réunion du réseau susmentionnée. Dans certains contextes, un groupe peut être formé afin de développer ce projet.

► Le personnel du programme de Vision Mondiale revoit la version préliminaire du plan de projet commun

Utilisez les Conseils pour le projet d'intégration du parrainage pour :

- Trouver des moyens appropriés d'intégrer les activités de parrainage et le suivi du parrainage dans les plans de projets communs des différents groupes de travail.
- Examiner comment la communauté peut contribuer à la gestion du parrainage des enfants. Cela peut inclure des activités communes avec les enfants ou la mise à disposition d'un lieu pour des réunions régulières avec les enfants et les jeunes.
- Évaluer les risques liés à la protection de l'enfance associés au parrainage au niveau communautaire. Cela peut inclure des risques liés aux partenaires, aux bénévoles ou aux sites des activités.
- Vérifier les ressources et le personnel nécessaires pour une gestion commune efficace du parrainage des enfants. Il faudra notamment élaborer un plan de renforcement des capacités.

Les directives du parrainage concernant le travail avec les partenaires peuvent être utilisées pour définir la portée et le rôle de ceux qui travaillent ensemble sur la gestion du parrainage.

► Les groupes de travail affinent et finalisent les plans de leurs projets communs

Les groupes de travail se réunissent pour discuter des questions soulevées durant le processus de révision et des amendements éventuels proposés par le réseau et motivés par le suivi du parrainage des enfants. Les modifications recommandées dans la version préliminaire des plans doivent être discutées et décidées d'un commun accord. Si les modifications apportées à la version préliminaire des plans sont importantes, il pourra être nécessaire pour les groupes de travail d'obtenir l'approbation de leurs organisations.



Produits LEAP pour cette étape

- **Les Résultats du bien-être de l'enfant :** Le responsable d'équipe peut juger utile d'organiser un atelier avec le personnel du programme pour cartographier les objectifs des projets communs sur les résultats du bien-être de l'enfant. Cet atelier aidera le personnel du programme à mieux comprendre comment les projets communs peuvent travailler ensemble en tant que programme, et comment ils contribuent à la stratégie du Bureau National, notamment en ce qui concerne les indicateurs du bien-être de l'enfant. Cet atelier peut s'inscrire dans le cadre de la révision des plans de projets communs.
- **Soutenir l'implication du bureau :** Le responsable d'équipe fait en sorte que le bureau reste impliqué pendant l'élaboration des plans de projets communs. Les Bureaux de Soutien peuvent être encouragés à s'impliquer activement à ce stade du Chemin critique. Si possible, envoyez la version préliminaire des plans de projets au Bureau de Soutien pour obtenir son avis. L'implication précoce du Bureau de Soutien accélère en général la révision et la validation du DCP final car le Bureau de Soutien a une meilleure compréhension du contexte dans lequel les projets sont développés.
- **Analyse des risques :** Le responsable d'équipe, avec le groupe de travail, identifie les risques potentiels des plans de projets communs proposés et des relations de collaboration envisagées. Les risques peuvent inclure des facteurs politiques, environnementaux, liés à la protection de l'enfance ou au parrainage. Collaborer sur des projets communs présente certains risques. Le Guide du partenariat local fournit des conseils sur la gestion de ces risques. Il convient d'identifier les actions qui permettront de gérer et d'atténuer ces risques. Cette analyse s'appuie sur l'évaluation des risques et le plan de gestion des risques du DCP et sur les hypothèses du cadre logique.



OUTILS

- *Conseils pour le projet d'intégration du parrainage*
- *Directives du parrainage concernant le travail avec les partenaires*

6.3

Regrouper les ressources nécessaires pour les projets communs

Une fois que les plans de projets communs ont été approuvés par tous, les groupes de travail, avec le soutien du FD, peuvent identifier et regrouper les ressources qui seront nécessaires pour leurs projets. Les ressources ne sont pas uniquement financières. Elles peuvent inclure le temps et l'expertise des personnes, les connaissances locales, les biens et les services, les équipements, l'influence personnelle ou l'accès aux responsables ou aux décideurs clés.

Les groupes de travail devraient identifier et mobiliser les ressources locales chaque fois que possible. Un projet commun sera plus efficace et plus durable à long terme s'il utilise les ressources locales. Cette approche favorise que les populations locales s'approprient le projet et permet de renforcer les capacités locales. Les communautés et les parties prenantes pourront ainsi poursuivre le projet et pérenniser ses bénéfices même si aucun soutien externe n'est disponible, ou lorsque ce soutien arrive à son terme.

L'outil Resource Mapping (cartographie des ressources) peut être utilisé pour identifier les ressources et les compétences qui pourraient être nécessaires, ainsi que les ressources déjà disponibles et les ressources qui doivent encore être trouvées.

▶ Les groupes de travail identifient les ressources de la communauté

Le groupe de travail peut utiliser l'outil Resource Mapping (cartographie des ressources) pour engager les communautés et les parties prenantes locales à identifier les ressources dont elles peuvent être en mesure de contribuer. Pour ce faire, vous pouvez organiser un atelier dans la zone prioritaire afin de réunir l'ensemble des groupes de travail et toutes les sources de soutien locales potentielles.

N'oubliez pas d'identifier et d'essayer de vous procurer les ressources qui peuvent être mises à disposition par les organisations du secteur privé local ou le gouvernement local.

Examinez consciencieusement les ressources des plus vulnérables. Si cela ne constitue pas une charge trop importante pour eux, le temps, les connaissances et les autres ressources des plus vulnérables peuvent aider à développer leur confiance, leurs compétences et leurs capacités à améliorer le bien-être des enfants.

Ensuite, le groupe de travail discute de et confirme tous engagements pris en matière de ressources avec les responsables communautaires.



EXEMPLE DU TERRAIN

Au Sénégal, Vision Mondiale travaille en lien étroit avec le cycle de planification local du gouvernement. Ce cycle est bien établi et implique de nombreux groupes locaux. VM Sénégal a adapté la planification de ses programmes en tenant compte des délais du gouvernement local.

OUTIL



- Resource Mapping (cartographie des ressources)

► Les groupes de travail regroupent les ressources mises à disposition par les membres

Chaque groupe de travail peut continuer à utiliser l'outil Resource Mapping (cartographie des ressources) pour identifier les ressources que chaque membre peut apporter au projet commun. Il faudra notamment discuter et convenir de la meilleure manière dont VM peut contribuer au projet commun.

Cette activité peut avoir lieu lors de l'atelier durant lequel les ressources communautaires sont identifiées, si besoin est.

Chaque membre des groupes de travail peut avoir différents modèles pour les propositions et les budgets et différents délais pour examiner les engagements pris en termes de ressources. Il faudra laisser le temps à chaque membre de créer la documentation requise par leur organisation. Chaque organisation aura en outre besoin de temps et de flexibilité pour réfléchir et s'engager à fournir des ressources quelles qu'elles soient. Le responsable d'équipe et le FD discutent de et parviennent à un accord de principe sur les ressources que VM s'engage à apporter au projet commun. À ce stade, le responsable d'équipe affine les estimations de financement avec le Bureau National.

OUTIL

- *Resource Mapping (cartographie des ressources)*

Considérations relatives au parrainage

Lorsque les organisations partenaires contribuent au parrainage au sein du comité pour le bien-être des enfants ou dans le cadre d'autres fonctions de parrainage, le personnel des programmes travaille avec les organisations afin d'évaluer les ressources et le personnel dont elles pourraient avoir besoin. L'équipe du parrainage de VM travaille avec les autres pour planifier tout renforcement de capacités jugé nécessaire et identifier et réduire les risques liés à la gestion du parrainage. Les *Sponsorship Guidance for Working with Partners (Directives du parrainage concernant le travail avec les partenaires)* fournissent des conseils sur ces sujets.

► Les groupes de travail regroupent les ressources externes

Si la communauté et le groupe de travail ne peuvent se procurer toutes les ressources nécessaires pour le projet commun, il faudra se tourner vers des sources externes pour combler les lacunes éventuelles. Les ressources externes peuvent provenir de toute source à l'extérieur de la communauté et des groupes de travail. Ces sources peuvent inclure le gouvernement, le secteur privé et les donateurs locaux et internationaux.

Si nécessaire et si possible, VM peut assister les membres des groupes de travail afin d'identifier et de présenter aux donateurs locaux des propositions de financement.

Le modèle de projet Citizen Voice and Action (CVA) (Voix et action citoyennes) peut être utilisé avec la communauté pour suivre la fourniture des services pour le bien-être des enfants ; appeler le gouvernement à mettre à exécution ses plans en matière de bien-être des enfants et à remplir les fonctions qui lui incombent en la matière ; être transparent et rendre des comptes à la communauté sur son utilisation des ressources. Cette approche peut permettre d'avoir accès à des contributions qui ont déjà été engagées, ainsi qu'à de nouvelles contributions.

OUTIL

- *Modèle de projet Citizen Voice and Action (Voix et action citoyennes)*

► Le personnel du programme regroupe les ressources de VM

Le responsable d'équipe guide le personnel du programme et le personnel chargé de la conception, du suivi et de l'évaluation (CSE) dans la rédaction du Document de conception du programme LEAP (DCP). Le responsable d'équipe peut organiser un atelier de conception du programme pour intégrer les projets communs de toutes les zones prioritaires dans un programme de VM. Le personnel du programme fait la synthèse des activités de VM et de ses produits dans le cadre logique, en mettant en évidence le lien qui existe entre les produits, les résultats et les objectifs. Les contributions des autres groupes sont décrites dans le DCP descriptif et peuvent être résumées dans les hypothèses du cadre logique. Le Recueil d'indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant est une source d'indicateurs pour le programme et les projets. Il fournit des indicateurs standardisés pour mesurer les résultats du bien-être de l'enfant. Les indicateurs qui ne figurent pas dans le recueil peuvent également être utilisés s'il y a lieu et si nécessaire. Les indicateurs qui ont été établis par la communauté à l'étape 5 devraient également être inclus.

Envisagez d'inviter les représentants du Bureau National et du Bureau de Soutien qui travaillent avec le programme à participer à l'atelier (éventuellement par téléphone, si personne ne peut se déplacer). Cela permettra au personnel du Bureau de Soutien d'améliorer considérablement sa compréhension des projets communs et de la manière dont ils s'intègrent dans un programme.

Le responsable d'équipe veille à ce que les résultats du programme dans le DCP reflètent les priorités de la communauté et les objectifs des projets communs. Le responsable d'équipe soumet la version préliminaire du DCP au Bureau National en vue de sa révision. Pendant que le personnel du Bureau National revoit le DCP, à l'aide de l'outil Révision du DCP LEAP, le responsable d'équipe travaille avec le personnel du programme pour apporter les modifications nécessaires en se fondant sur le feedback.

Le responsable d'équipe obtient l'accord du Bureau National sur le DCP et veille à ce qu'il soit soumis au Bureau de Soutien en vue de sa révision et de sa validation. Les Bureaux de Soutien utilisent le même outil de Révision du DCP LEAP pour transmettre leurs commentaires (feedback) à l'équipe du programme. Il pourra être nécessaire d'affiner encore le DCP en fonction des révisions proposées par le Bureau de Soutien.

6.4

Finaliser les accords et les engagements à fournir des ressources

Dans cette dernière étape, les membres du groupe de travail rapportent les accords finaux de leurs organisations respectives. Si ces derniers ont été modifiés, ils les examinent ensemble. Ils apportent les modifications éventuellement nécessaires aux plans communs et aux accords conclus.

Si besoin est, des arrangements et des accords de travail sont établis en bonne et due forme. Ces derniers doivent être adaptés à la forme de collaboration choisie par chaque groupe de travail. Il pourra être nécessaire de rédiger et de signer un accord contractuel, ou un mémorandum d'entente. Lorsque ce type d'accord formel n'est pas nécessaire ou approprié, il est tout de même important que les partenaires au sein des groupes de travail parviennent à une forme ou une autre d'accord informel afin de gérer au mieux leurs attentes respectives.

OUTIL



- Document de conception du programme LEAP (DCP)
- Révision du DCP LEAP
- Modèle de budget LEAP et révision budgétaire

Les accords de travail incluent :

- l'objectif global et les objectifs des projets
- les principes et les règles de base pour les travaux entrepris dans le cadre des projets communs
- un processus de réflexion et d'apprentissage pour le groupe de travail
- les processus, la structure organisationnelle et la gouvernance de l'accord de collaboration du groupe de travail, notamment les procédures financières, les structures de redevabilité et les processus d'apprentissage
- les rôles et les responsabilités des membres du groupe de travail
- les descriptions de postes des individus clés au sein du groupe de travail
- les plans d'orientation et de renforcement des capacités des nouveaux membres du personnel, bénévoles ou membres du groupe de travail
- un plan de renforcement des capacités des membres du groupe de travail et l'accord de collaboration, notamment le renforcement des capacités dans le domaine de la protection de l'enfance si nécessaire.

À ce stade, le groupe de travail devra s'assurer qu'il a obtenu les niveaux d'autorisation adéquats auprès du gouvernement local ou national.

Les groupes de travail peuvent avoir envie d'affirmer et de célébrer leur engagement à travailler ensemble. Partager avec l'ensemble de la communauté les engagements et les plans des groupes de travail peut être l'occasion d'organiser une fête et peut accélérer la mise à exécution des projets communs.

► Les enfants sont inscrits pour le parrainage

L'inscription des enfants peut commencer uniquement après que le DCP a été soumis au Bureau National en vue de sa révision et après que VM et les éventuels partenaires de parrainage ont signé un accord, comme un mémorandum d'entente (*MoU – Memorandum of understanding*). Avant d'inscrire les enfants, les personnes qui travaillent ensemble sur le parrainage choisissent des bénévoles, forment un comité de suivi du bien-être des enfants qui peut inclure des membres du réseau et renforcent les capacités initiales. La formation dispensée aux bénévoles avant l'inscription des enfants inclut une formation de base sur le parrainage (FBP) et une initiation à la protection de l'enfance.

Utilisez l'outil de Sélection des enfants et l'outil d'Implication de la communauté dans le parrainage afin de vous assurer que les communautés et les familles ont bien compris le fonctionnement du parrainage. Lors du recrutement des enfants inscrits, il convient de respecter les principes suivants :

- Les enfants sont sélectionnés par un groupe communautaire représentatif.
- Le parrainage est communiqué aux familles et aux enfants dans le contexte du programme global. Les messages clés permettent de gérer les attentes de la famille et des enfants. Les rôles sont clairement définis. La communication avec les enfants doit être adaptée à leur âge.
- Envisagez d'utiliser des approches créatives pour communiquer sur le parrainage d'enfants (discussions de groupes, théâtre ou pamphlets).
- Vérifiez que chaque famille a bien compris le principe du parrainage avant de signer le consentement familial et de compléter les histoires des enfants.
- Idéalement, les enfants participent à certaines activités du programme avant d'être formellement inscrits. Cette introduction plus lente au parrainage n'est pas toujours possible selon les programmes.

Après que le DCP a été approuvé par le Bureau de Soutien, le Bureau National envoie les histoires des enfants au Bureau de Soutien.

OUTILS

- Directives du parrainage concernant le travail avec les partenaires
- Sélection des enfants
- Implication de la communauté dans le parrainage

Implication de la communauté dans le parrainage

Rétrospectivement

Examinez les plans qui ont été élaborés avec les groupes de travail.

- Qu'avez-vous appris sur les diverses sources des contributions aux plans communs ?
- Comment les groupes de travail peuvent-ils rester ouverts et à l'écoute des personnes qui rejoignent ou quittent le groupe ?

Suivi des contributions

- Comment les contributions peuvent-elles être suivies pendant la durée de vie des projets ?
- Comment ces contributions peuvent-elles être reconnues et célébrées ? Quelles contributions risquent de ne pas être reconnues publiquement ?

Parrainage

- Comment le parrainage des enfants peut-il contribuer de manière positive aux objectifs des projets communs ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' de l'étape 6. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? Des actions supplémentaires sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux *Ressources pour l'apprentissage et le discernement* pour des questions et des conseils supplémentaires sur les exercices individuels et en groupes pour faciliter la réflexion et l'apprentissage.

Pour la suite

Avant de passer à la mise en œuvre, posez-vous les questions suivantes :

Renforcement des capacités

- Comment les membres des groupes de travail et les membres de la communauté contribueront-ils au renforcement des capacités de l'équipe de VM ?
- Comment l'équipe de VM contribuera-t-elle à renforcer les capacités des autres ? Pourquoi est-il important que le renforcement des capacités soit un processus réciproque ?
- Comment l'équipe de VM peut-elle aider à renforcer les capacités des partenaires d'une manière qui renforce aussi les relations ? En quoi l'humilité et la transparence seront-elles utiles ?
- Quel rôle la prière et le discernement ont-ils dans ce processus ?

Enfants inscrits

- Le personnel de VM peut-il s'engager à prier régulièrement pour les enfants inscrits et leurs parrains ?
- Comment l'équipe de VM et les membres des groupes de travail pourront-ils montrer l'exemple et avoir un comportement respectueux à l'égard des enfants inscrits, en particulier des plus vulnérables ?

Suivi

- En quoi l'ouverture et la vigilance face aux changements positifs et négatifs permettent-elles à l'équipe d'être plus efficace ? En quoi l'aménagement de temps d'apprentissage réguliers contribuera-t-il à améliorer l'efficacité de l'équipe durant la mise en œuvre ?
- Comment l'équipe peut-elle encourager l'utilisation efficace d'indicateurs avec les membres des groupes de travail ?
- Comment les membres de l'équipe travailleront-ils ensemble pour répartir les flux de travail et les responsabilités durant la mise en œuvre afin de s'assurer que les projets sont suivis efficacement et que les problèmes sont identifiés et résolus rapidement ? En quoi un suivi efficace peut-il imprimer un élan à un projet et renforcer l'implication des membres des groupes de travail et des membres de la communauté ?



Présentation générale

L'étape 7 porte sur la mise en œuvre et la gestion des projets communs. Les activités de cette étape mettent l'accent sur l'impact – gérer le projet commun de façon à créer de réelles améliorations dans la vie des enfants. Pour avoir un impact, il faut avoir des plans adéquats, effectuer des contrôles réguliers afin de s'assurer que le projet produit les résultats souhaités, et adapter les plans des projets selon les besoins tout au long de ce processus.

Il est essentiel que chaque groupe de travail puisse apprendre de son expérience. L'apprentissage requiert un climat de confiance et d'ouverture, et un environnement où les échecs et les défis puissent être abordés de façon constructive, et où un temps suffisant est consacré à la réflexion et aux activités d'apprentissage. Les membres des groupes de travail devront consacrer du temps et de l'énergie à la création de systèmes d'apprentissage efficaces et d'une solide culture de l'apprentissage dès le début de chaque projet commun. L'enquête de base, le système de suivi et l'évaluation font partie de ce système d'apprentissage.

Tout au long de l'étape 7, le personnel de Vision Mondiale (VM) opère de manière à promouvoir la durabilité. VM ne restera pas éternellement dans la communauté. Il est donc vital que le personnel, les communautés et les parties prenantes aient une vision claire des moyens à mettre en œuvre pour pérenniser les bénéfices du programme après le départ de VM. Les principales stratégies de pérennisation auront été développées à l'étape 5.4. Elles peuvent inclure :

- renforcer les capacités des groupes locaux chaque fois que l'occasion se présente
- renforcer l'engagement et les capacités des personnes occupant des postes à responsabilités à pourvoir aux besoins des enfants et des groupes vulnérables
- autonomiser les groupes locaux à prendre des responsabilités croissantes pour la planification et la gestion des projets communs, et pour maintenir un dialogue continu avec le gouvernement sur les questions touchant au bien-être des enfants
- renforcer les relations entre les groupes et les réseaux locaux
- élaborer des plans précis sur la façon dont VM assurera la transition sur la zone du programme à la fin du programme.

Questions de réflexion

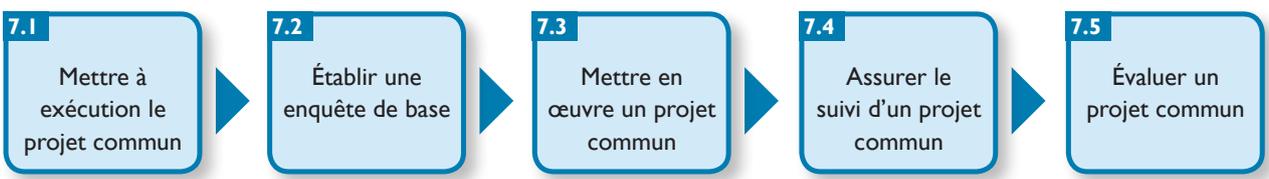
- ❓ Comment le personnel de VM peut-il renforcer les groupes locaux et les organisations locales, et soutenir les formes de collaboration et de partenariat appropriées tout au long de la mise en œuvre des projets ?
- ❓ Comment les projets communs seront-ils suivis et évalués conjointement ?
- ❓ Par quels moyens efficaces propres à son contexte chaque projet peut-il assurer la protection des enfants ?
- ❓ Comment faire en sorte que l'apprentissage continu et l'amélioration puisse être assurés tout au long de la mise en œuvre des projets communs ?
- ❓ Comment VM et les partenaires aident-ils les communautés à planifier et à se remettre des catastrophes si et quand elles se produisent ?

Résultats

1. Les projets communs sont mis en œuvre avec succès et se traduisent par des améliorations tangibles et durables dans la vie des enfants, en particulier des plus vulnérables.
2. Le suivi, la réflexion et l'évaluation sont menées conjointement avec les communautés et les partenaires. Ces activités accordent une attention particulière aux changements dans le bien-être des enfants et aboutissent à des améliorations dans la mise en œuvre des projets.
3. Dans les programmes recourant au parrainage, les systèmes de parrainage sont adaptés et mis en œuvre avec succès. Les enfants inscrits participent à et tirent profit des projets communs au même titre que les autres enfants. La communication avec les parrains est productive pour toutes les personnes impliquées.
4. La communauté et les parties prenantes ont établi des plans précis pour la gestion et la réduction des risques liés aux catastrophes.

Processus recommandé

Les processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel des programmes est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



7.1 Mettre à exécution le projet commun

Le groupe de travail, avec le facilitateur de développement (FD), met à exécution le projet commun en conformité avec la conception, les engagements en termes de ressources et la forme de collaboration établis d'un commun accord. Pour ce faire, il peut être nécessaire de mettre sur pied (ou de réaffecter les membres d'organisations partenaires à) une équipe de gestion et d'intégrer d'autres membres clés dans l'équipe du projet commun, comme des spécialistes techniques.

Le responsable d'équipe adopte et adapte les processus et les politiques de gestion financière de VM applicables. Cela inclut les mécanismes de financement pour les divers niveaux et types de déboursments chez les partenaires locaux, le contrôle budgétaire, les niveaux d'autorisation requis pour les dépenses, les rapports financiers et la date prévue du démarrage. Les Normes financières et budgétaires LEAP et les Directives concernant le partenariat local fournissent des conseils en la matière.

Le personnel des programmes et les partenaires commencent à sensibiliser les membres de la communauté (en particulier les enfants participants et leurs parents) sur les comportements appropriés et inappropriés à l'égard des enfants. Avant de rencontrer les enfants, le personnel de VM et les bénévoles potentiels doivent :

- suivre une initiation à la protection de l'enfance
- signer un accord selon lequel ils s'engagent à respecter les Protocoles de conduite de VMI pour la protection de l'enfance
- obtenir l'accord parental ou des tuteurs les autorisant à impliquer les enfants dans cette activité (si besoin est)
- prendre les mesures éventuelles requises en matière de protection de l'enfance par le Bureau National ou les Normes de VMI pour la protection de l'enfance (comme le contrôle des antécédents).

Tout au long de la mise en œuvre, VM et les partenaires devront prendre des mesures similaires pour s'assurer que les enfants sont en sécurité. Ces mesures devraient être appliquées de façon à promouvoir la sensibilisation au droit des enfants à être protégés et l'engagement à faire respecter ce droit.

Les groupes de travail développent également un Mécanisme de plaintes et de réponse qui peut être utilisé par les enfants, les parents et les autres adultes pour signaler d'éventuelles inquiétudes concernant le comportement du personnel de VM, de bénévoles ou de partenaires à l'égard des enfants. Les groupes de travail mettent également au point des méthodes de communication des informations relatives aux projets communs afin de cibler les groupes et la communauté dans son ensemble. 'Fournir des informations' et 'recueillir et donner suite au feedback' sont deux moyens pour VM de rendre des comptes aux enfants et aux communautés qu'elle sert.

Redevabilité à l'égard des enfants et des communautés

Le Cadre de redevabilité des programmes de VM définit les normes de redevabilité minimales pour la contribution de VM aux programmes communs. La redevabilité implique que VM respecte les besoins, les préoccupations et les capacités des personnes avec lesquelles elle travaille et rend compte de ses actions et de ses décisions. VM travaille avec les partenaires en vue de promouvoir les principes du Cadre de redevabilité des programmes dans tous les travaux entrepris conjointement. Cela inclut la manière dont VM et les partenaires :

fournissent des informations : VM s'engage à s'assurer que les informations utiles se rapportant aux programmes sont mises à la disposition et volontairement fournies aux communautés en temps utile et d'une façon accessible et précise.

consultent les partenaires et les communautés : VM s'engage à respecter le principe du consentement éclairé et à s'assurer que les communautés participent activement à, sont conscientes de, comprennent et peuvent débattre des décisions clés touchant aux interventions qu'elles soient.

encouragent la participation : VM s'efforce d'autonomiser les partenaires, les communautés et les enfants, et de renforcer leurs capacités à participer de manière constructive à toutes les étapes de la planification et de la mise en œuvre des programmes.

recueillent et donnent suite au feedback et aux plaintes : VM s'engage à appliquer des procédures de gestion du feedback et des plaintes communautaires qui soient accessibles, sûres et efficaces.

L'outil d'autoévaluation du cadre est intégré à l'outil d'Auto-évaluation de l'efficacité des programmes. Il est recommandé que cet outil soit réévalué sur une base annuelle ; il peut être mené dans le cadre de l'autoévaluation annuelle.

Les systèmes d'apprentissage doivent faire l'objet d'un accord entre les groupes de travail au début des projets communs. Les membres des groupes de travail doivent convenir de la manière dont ils recueilleront et partageront les enseignements, et comment ces enseignements seront utilisés pour améliorer les performances.

Les Ressources pour l'apprentissage et le discernement fournissent des conseils pratiques sur la mise en place de systèmes d'apprentissage.

OUTILS

- Normes financières et budgétaires LEAP
- Directives concernant le partenariat financier
- Mécanisme de signalement et d'intervention
- Ressources pour l'apprentissage et le discernement
- Cadre de redevabilité des programmes de VM
- Auto-évaluation de l'efficacité des programmes

7.2 Établir une enquête de base

Une mesure de référence fournit :

- un point de départ pour mesurer l'évolution au fil du temps
- une base pour la redevabilité
- une source riche en informations qui aide les groupes de travail à améliorer leur compréhension du contexte, des problèmes et des causes actuels touchant au bien-être des enfants (Il pourra s'avérer nécessaire de réviser les plans des projets communs à la suite de cette compréhension approfondie).
- des informations indiquant comment le programme commun contribue aux objectifs du bien-être de l'enfant de VM correspondant éventuellement au programme.

Il convient d'effectuer des mesures de référence pour tous les indicateurs de résultats et d'objectifs dès que possible après le lancement du programme, et dans un délai d'un an à compter du début de la mise en œuvre.

Enquête de base du programme intégré

Les mesures de référence sont effectuées une fois dans toutes les zones prioritaires où VM travaille et dans tous les projets au sein du programme. Elles constituent l'enquête de base du programme intégré. Les membres de chaque groupe de travail peuvent avoir des exigences organisationnelles différentes en matière de suivi et d'évaluation. Dans la mesure du possible, ces exigences devront être intégrées à une enquête de base gérable.

Planifier les mesures de référence

Le processus de planification et d'exécution des mesures de référence doit être aussi participatif que possible et impliquer les membres des groupes de travail, le gouvernement local et les autres personnes occupant des postes à responsabilités, ainsi que l'ensemble de la communauté. Les Directives pour les mesures de référence et l'évaluation du programme fournissent des directives détaillées sur la planification des mesures, la collecte des données, l'analyse des données et l'utilisation des conclusions.

Utilisez une Fiche d'informations initiales ou un modèle similaire pour planifier les mesures de référence. La Fiche d'informations initiales rassemble les informations importantes comme les objectifs de la collecte de données ; les unités, les méthodes et la taille des échantillons ; les outils de mesure ; le calendrier de la formation d'enquêteur et de l'analyse des données ; et les plans de communication des conclusions aux groupes de travail, aux personnes occupant des postes à responsabilités, à l'ensemble de la communauté et aux autres parties prenantes clés.

Mesurer ce qui compte

Le plan de suivi et d'évaluation (S&E) de chaque projet commun et du DCP indiquent quel résultat et quels indicateurs seront mesurés durant la mesure de référence. Passez en revue les indicateurs identifiés dans les tableaux de suivi des indicateurs. Utilisez le Recueil d'indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant pour des conseils sur les outils à utiliser pour mesurer chaque indicateur. Lorsque des données fiables et récentes sont déjà disponibles pour un indicateur, et si les méthodes utilisées pour collecter les données sont comparables, ces données peuvent servir de mesure de référence pour cet indicateur. Par exemple, certaines informations déjà collectées aux étapes 4 et 5 du chemin critique peuvent servir de mesure de référence. Des données secondaires pertinentes peuvent également être fournies par le gouvernement local, les cliniques ou les écoles, par exemple.

Dans les programmes recourant au parrainage, toutes les mesures de référence doivent être ventilées par enfants inscrits. Il sera ainsi plus facile de recueillir des informations sur le suivi des progrès des enfants inscrits sans avoir à les traiter différemment des autres enfants au sein de la communauté.

► **Mesurer l'impact sur les plus vulnérables**

VM s'intéresse plus particulièrement aux enfants les plus vulnérables. Les groupes de travail devront mesurer l'impact des projets communs sur les enfants vulnérables, en procédant comme suit :

- en sélectionnant des indicateurs spécifiques qui mesurent l'impact sur les enfants les plus vulnérables (par exemple, le nombre de visites au domicile des ménages vulnérables) OU
- en décomposant les autres indicateurs par types de vulnérabilité (comme le handicap, le statut d'orphelin, le sexe ou l'appartenance ethnique).

► **Mesurer les capacités des membres des groupes de travail**

Si cela n'a pas encore été fait, les membres des groupes de travail peuvent également mesurer les aspects pertinents de leurs capacités organisationnelles en utilisant un outil d'autoévaluation. Les conclusions de l'autoévaluation serviront également de base à leur plan de renforcement des capacités. Les membres des groupes de travail pourront à nouveau procéder à cette autoévaluation dans le cadre de l'évaluation menée tous les trois à cinq ans pour montrer les progrès accomplis, éclairer les futurs plans de renforcement des capacités et identifier les nouvelles capacités disponibles pour les futurs projets communs.

► **Autonomisation, processus participatif**

Une équipe de planification des mesures de référence peut coordonner et faciliter les mesures de référence. Les membres de l'équipe de planification peuvent être issus des groupes de travail, du personnel CSE de VM et du gouvernement local. Selon les capacités du groupe de travail et de ses membres, le personnel de VM devrait soutenir et encourager les groupes locaux à participer autant que possible à la planification et à la gestion des mesures de référence. Identifiez un responsable pour l'équipe chargée des mesures de référence. Un spécialiste CSE de VM (ou un consultant qualifié, si aucun spécialiste CSE n'est disponible) peut fournir une assistance technique en vue de faciliter et de soutenir l'ensemble du processus de mesures de référence. Les spécialistes techniques compétents issus du Bureau National – par exemple du département santé, protection de l'enfance ou éducation – peuvent également apporter leur soutien.

Veillez à ce que les groupes de travail soient activement impliqués de la planification à l'élaboration des rapports. Comme toujours, le FD adapte le processus aux capacités de chaque groupe de travail et au contexte local. Le FD soutient également les membres de l'équipe de planification des mesures de référence et leur engagement auprès des groupes de travail.

► **Analyser, documenter et utiliser les conclusions**

L'équipe de planification des mesures de référence guide les groupes de travail dans l'analyse, l'enregistrement et leur réflexion sur les conclusions et leurs implications. C'est également l'occasion pour les groupes de travail de se rencontrer et de réfléchir ensemble sur les implications des conclusions.



OUTILS

- *Directives pour les mesures de référence et l'évaluation des programmes*
- *Fiche d'informations initiales*
- *Recueil d'indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant*

► **Redevabilité et feedback**

Par le biais de groupes de discussions ou en recourant à d'autres méthodes qualitatives, les groupes de travail partagent leurs conclusions et réfléchissent et échangent avec la communauté afin de s'assurer que les données ont été interprétées correctement. Il peut être approprié de réunir le réseau pour le bien-être des enfants afin de partager ces informations. Veillez à inclure une évaluation de ce processus de partage des informations afin que le personnel et les partenaires puissent apprendre comment les communautés, y compris les enfants, souhaitent que ces informations leur soient communiquées et ce qu'ils pensent de ce processus.

► **Adapter les plans des projets communs**

L'apprentissage par l'action est essentiel pour la réussite de tout projet. C'est pourquoi les groupes de travail prévoient un temps de réflexion sur les conclusions de l'étude préliminaire et les implications pour leurs plans de projets communs. Ils mettent également à jour le plan de suivi et d'évaluation.

► **Communiquer les conclusions**

Les groupes de travail répertorient les résultats et les implications de l'étude préliminaire. Ils les communiquent aux organisations partenaires (y compris le Bureau National et le Bureau de Soutien pour VM), aux autres parties prenantes clés, au gouvernement local et à la communauté dans son ensemble. Il est important de communiquer ces informations aux différentes parties prenantes par des moyens appropriés et constructifs.



Produits LEAP pour cette étape

- Le responsable d'équipe guide le personnel du programme lorsqu'il intègre et examine les conclusions, lorsqu'il met à jour les documents de conception du programme (en particulier le plan de suivi et d'évaluation, le tableau de suivi des indicateurs et le cadre logique) et lorsqu'il soumet le DCP final au Bureau National et au Bureau de Soutien. Le responsable d'équipe et le spécialiste CSE s'assurent également que les conclusions et les implications de l'étude préliminaire sont transférées vers Horizon.

7.3

Mettre en œuvre un projet commun

La mise en œuvre conjointe implique que les membres des groupes de travail assument les rôles dont ils sont convenus dans le plan de projet commun.

► **Facteurs ayant une incidence sur la mise en œuvre**

Le groupe de travail peut avoir à modifier le plan et les activités du projet commun en raison de changements intervenus au sein de la communauté. Par exemple, en cas de catastrophe naturelle dans la zone du programme, une assistance immédiate pourra être nécessaire, auquel cas les plans de projets communs devront être suspendus. De plus, si l'un des membres du groupe de travail n'est pas en mesure de tenir ses engagements, il pourra être nécessaire de revoir et de réviser le plan de projet commun. Des changements contextuels positifs peuvent se produire qui devront également être pris en compte dans les projets communs.

► Gestion des risques liés aux catastrophes

Si la communauté n'a pas de plan communautaire de gestion des risques liés aux catastrophes, VM travaille avec les parties prenantes locales afin de sensibiliser la communauté à l'intérêt de réduire les risques liés aux catastrophes. VM peut faciliter le développement d'un plan communautaire, si la population locale en fait la demande et est suffisamment autonome. Un groupe de travail ou tous les groupes de travail dans la zone prioritaire peuvent travailler avec le représentant compétent du gouvernement local.

► Renforcement organisationnel des membres des groupes de travail

Le plan de projet commun inclut des activités de renforcement organisationnel qui renforcent les capacités des membres des groupes de travail. Le renforcement de leurs capacités permet aux organisations d'assumer des rôles et des responsabilités plus importantes dans le projet commun. Toutes activités de renforcement des capacités doivent être bien planifiées, et leurs effets devraient être mesurés.

Exemples de capacités organisationnelles :

- gouvernance
- gestion financière
- protection de l'enfance
- ressources et capacités pour la programmation centrée sur les enfants
- relations externes
- capacités et bien-être du personnel

Les capacités organisationnelles initiales auront été évaluées dans le cadre de l'étape 5, et les plans de renforcement des capacités auront été élaborés dans la foulée. Il est important de réviser ces évaluations et ces plans régulièrement car les capacités des groupes locaux peuvent évoluer au fil du temps. Le renforcement organisationnel peut être fourni par les groupes locaux compétents, y compris VM. Les systèmes existants qui soutiennent la société civile devraient être identifiés et cartographiés afin que leurs services puissent être inclus dans le plan global de renforcement des capacités pour les groupes de travail, si besoin est.

Le FD se concentre volontairement sur le renforcement organisationnel. Pour ce faire, il :

- exemplifie et fait la promotion de principes de bon partenariat dans les opérations et les relations quotidiennes
- coache les personnes sur des aspects spécifiques du partenariat ou du renforcement organisationnel
- assure une bonne gouvernance et rend des comptes à la communauté
- s'assure que les organisations comprennent et minimisent les risques pour les enfants
- encourage de bonnes relations entre les membres du groupe de travail
- renforce en permanence les capacités par le biais de la formation et du mentorat en fonction des besoins organisationnels identifiés dans le cadre d'une autoévaluation continue des capacités organisationnelles. VM elle-même peut exiger un renforcement des capacités, ou dispenser des conseils en la matière et servir de ressource pour le renforcement des capacités.

Les étapes du Chemin critique ne sont pas linéaires ; elles sont cycliques. Cela signifie que chaque groupe de travail peut exécuter les étapes 5, 6 et 7 plusieurs fois selon les capacités du groupe et la taille et l'ampleur du projet commun. Ils devront également repasser par ces étapes lorsque les changements intervenus dans le contexte local nécessitent que les plans du projet commun soient modifiés de façon significative.

Pour les groupes locaux et les organisations locales qui viennent d'être formés, il est préférable de s'en tenir à des petits projets. Les petits projets communs qui sont faisables sont un moyen efficace de renforcer les capacités des membres des groupes de travail. Une fois qu'ils ont mis en œuvre un projet commun avec succès tout en renforçant leurs propres capacités, les membres des groupes de travail sont prêts à gérer un projet de plus grande ampleur.

7.4 Assurer le suivi d'un projet commun

Tous les membres du groupe de travail assurent le suivi du projet commun. Les informations sur l'exécution des activités et les résultats sont régulièrement collectées et analysées par le groupe de travail. Les plans du projet commun peuvent être modifiés en fonction des conclusions du suivi pour obtenir l'impact souhaité.

► Apprentissage par l'action

La réussite du projet dépend de l'apprentissage par l'action. Le FD coache et encourage les groupes de travail à réfléchir régulièrement sur ce qui fonctionne bien et les défis qui émergent. Les groupes de travail peuvent utiliser ces réflexions pour ajuster leurs plans communs, si nécessaire.

► Suivi des relations du groupe de travail

Les groupes de travail peuvent être grandement consolidés en aménageant des temps que leurs membres utiliseront pour faire le point sur la qualité et l'efficacité de leurs relations de travail. La discussion peut s'articuler autour des questions suivantes :

- exécution des activités et résultats par rapport au plan
- dépenses réelles par rapport au budget prévu
- contributions réelles des partenaires par rapport aux contributions prévues
- progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du projet
- influences internes et externes qui ont eu une incidence sur les performances et les résultats
- engagement, transparence, dynamique des pouvoirs et confiance entre les partenaires
- participation des différents partenaires à la mise en œuvre du projet
- inclusion ou représentation des plus vulnérables dans le partenariat.

Cette réflexion aidera les groupes de travail à modifier et à améliorer leurs relations de travail, si nécessaire. Des outils de Suivi participatif seront développés pour assister ce processus de révision.

► Suivi participatif avec la communauté

Le suivi du projet commun est l'occasion pour le groupe de travail de faire le point sur les progrès du projet avec la communauté, en particulier les personnes qui sont directement impliquées. La communauté, y compris les enfants, peut être impliquée dans la collecte, l'analyse et la réflexion sur les informations importantes. Apprendre ensemble et communiquer sur les progrès du projet permet de s'assurer que le groupe de travail et VM rendent des comptes aux communautés qu'ils servent.

► Examen communautaire régulier du programme commun

Un examen régulier du programme commun est l'occasion pour la communauté, les parties prenantes et les groupes de travail de faire le point sur les progrès accomplis en vue de réaliser la vision du bien-être des enfants, de célébrer les succès et d'apporter les modifications nécessaires aux plans. L'examen est organisé par la communauté et les parties prenantes locales, qui déterminent sa fréquence et la forme qu'il prendra. Il pourra être approprié que le réseau pour le bien-être des enfants assume ce rôle. Cet examen profite aux parties prenantes locales ; il renforce leur engagement en faveur de la vision du bien-être des enfants et permet de s'assurer que les plans du groupe des travail permettront d'obtenir les résultats souhaités.

Les groupes de travail devront se préparer à cet examen en analysant et en faisant la synthèse des informations collectées dans le cadre du suivi. Ils peuvent utiliser des moyens créatifs pour présenter ce qui a été accompli, les défis rencontrés et les modifications qui doivent être apportées à leurs plans. Il est important non seulement de dresser une liste des activités menées à bien ou des résultats, mais aussi de montrer comment ceux-ci ont contribué à réaliser la vision du bien-être des enfants des communautés desservies. Cela devrait permettre d'entamer un dialogue ouvert sur les progrès des projets communs. Les indicateurs de résultats qui illustrent l'évolution sur une courte période sont très utiles ici, comme par exemple l'amélioration du niveau d'études ou le recours accru aux services de santé.

CON-

Des membres pourront rejoindre ou quitter le groupe de travail par la suite. Ces changements sont significatifs dans la vie d'un groupe de travail. Célébrez les contributions des personnes qui quittent le groupe, et accueillez chaleureusement et conseillez celles qui le rejoignent.



Illustration 10. Les membres de la communauté font le point sur les progrès du programme commun.

L'examen annuel est également un moyen pour les groupes de travail de rendre des comptes aux communautés qu'ils servent. Il peut être l'occasion pour les membres de la communauté et les autres parties prenantes d'émettre des commentaires sur les performances des groupes de travail. Si pertinent, les groupes de travail peuvent expliquer comment ils ont utilisé les ressources du projet commun pour obtenir les résultats en question.

Un outil d'*Examen communautaire annuel* fournira des conseils sur ce processus.

► Rapports sur le projet commun

Le groupe de travail rend également compte des progrès du projet commun. Ces rapports informent les organisations partenaires et les fournisseurs de ressources (par exemple, les gouvernements, les donateurs et les parrains des enfants) dans un souci de redevabilité. Le groupe de travail communique également des informations à la communauté et aux autres parties prenantes pour améliorer la transparence et la redevabilité sur les décisions prises, les ressources utilisées et les progrès réalisés à ce jour.



Produits LEAP pour cette étape

- Le suivi des informations provenant du projet commun permet au responsable d'équipe de VM d'élaborer un *Rapport de gestion du programme LEAP* tous les 6 mois. VM rend compte de sa contribution aux activités et aux résultats du projet commun, ainsi que des progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats et l'objectif global. Il est important que le processus de suivi communautaire ne soit pas perçu comme une tâche dont il faut s'acquitter pour répondre aux exigences des donateurs. Le suivi devrait être présenté comme une occasion inespérée pour le groupe de travail et les communautés de faire le point sur les progrès réalisés à ce jour et pour modifier les plans afin d'améliorer leur efficacité.

Considérations relatives au parrainage

Vision Mondiale, avec d'autres personnes impliquées dans le parrainage, met en œuvre, assure le suivi et gère le projet d'intégration du parrainage. Ils veillent à ce que les normes du parrainage des enfants et les autres exigences soient respectées en utilisant l'outil de Suivi du parrainage des enfants. Cela impliquera :

- un engagement communautaire continu et une bonne connaissance du parrainage d'enfants
- d'identifier et gérer comme il se doit les risques pour la protection de l'enfance et les incidents
- la participation des enfants et des événements spéciaux
- le suivi des enfants
- la sélection continue d'enfants
- un engagement transformationnel par des moyens constructifs pour les enfants et les parrains.

OUTILS

- *Rapport de gestion des programmes LEAP*
- *Suivi du parrainage des enfants*
- *Suivi participatif*
- *Examen communautaire annuel*

Une évaluation fournit un moyen objectif d'évaluer la pertinence, les performances et la réussite des projets communs et du programme dans son ensemble. Le programme est évalué tous les trois à cinq ans, au minimum à la fin de chaque phase LEAP. L'évaluation, comme l'étude préliminaire, est menée comme une mesure intégrée dans toutes les zones prioritaires où VM travaille et pour tous les projets du programme. Pour mesurer l'évolution du bien-être des enfants au fil du temps dans les évaluations (évaluations à mi-parcours et finales), il convient d'utiliser les mêmes outils et la même méthodologie d'échantillonnage que ceux utilisés pour les mesures de référence.

► Planifier l'évaluation

Comme pour les mesures de référence, le processus de planification et de d'exécution de l'évaluation doit être aussi participatif que possible et impliquer les membres des groupes de travail et le gouvernement local, ainsi que la communauté dans son ensemble. Les Directives pour les mesures de référence et l'évaluation du programme fournissent des conseils détaillés sur la planification des mesures, la collecte de données, l'analyse des données et l'utilisation des conclusions.

Une équipe de planification de l'évaluation peut coordonner et faciliter l'évaluation. Les membres de l'équipe de planification peuvent être issus des groupes de travail, du personnel CSE de VM et du gouvernement local. Identifiez un responsable pour l'équipe de planification de l'évaluation. Un spécialiste CSE de VM, ou un consultant qualifié, peut fournir une assistance technique afin de faciliter et de soutenir toutes les étapes du processus d'évaluation.

La première étape de la planification de l'évaluation consiste à définir les objectifs et les questions clés que les membres de l'équipe souhaitent examiner dans le cadre de l'évaluation. L'évaluation évaluera les performances des projets communs et les changements enregistrés dans le bien-être des enfants. Voici des exemples de questions potentielles que l'équipe devraient examiner dans le cadre du programme :

- **l'espace de collaboration** : Comment l'espace de collaboration a-t-il évolué dans les zones prioritaires, notamment les relations et les réseaux ? Ces relations sont-elles saines ?
- **les capacités des partenaires** : Comment les capacités des groupes locaux et des organisations locales ont-elles évolué ?
- **les plus vulnérables** : Comment les enfants les plus vulnérables et leurs familles ont-ils été inclus, et quel impact le programme a eu sur leur vie ?
- **le plaidoyer** : Comment les politiques, les systèmes et les structures du gouvernement ont-ils été modifiés pour soutenir le bien-être des enfants de façon plus efficace ?
- **le parrainage** : Comment le parrainage contribue-t-il au bien-être des enfants ? Le suivi du parrainage a-t-il permis d'améliorer les performances des programmes ? Comment la communauté et les autres parties prenantes perçoivent-elles le parrainage ?

Les indicateurs des plans S&E du projet commun et du DCP sont utilisés pour l'évaluation. Le DCP inclut des indicateurs extraits du Recueil d'indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant, ainsi que tous les indicateurs permettant de mesurer les indicateurs du bien-être de l'enfant. Les évaluations se fondent en général sur le même cadre et les mêmes indicateurs que l'évaluation préliminaire initiale, même s'il est parfois nécessaire de les modifier. Les partenaires font néanmoins en sorte de minimiser les changements par rapport à l'enquête de base, car ceux-ci nuisent à la continuité des mesures (dans la mesure où les comparaisons avec les mesures de référence sont impossibles lorsque les indicateurs ont été modifiés).

L'équipe de planification de l'évaluation élabore un plan détaillé pour collecter, analyser et utiliser les conclusions. La Matrice d'évaluation ou un outil similaire peut être utilisé pour présenter les objectifs et les questions clés pour l'évaluation, les données et les informations à collecter (et par qui), les méthodes et les outils quantitatifs et qualitatifs à utiliser, le calendrier des activités et tous changements nécessaires par rapport à l'enquête préliminaire.

Veillez à ce que les groupes de travail soient activement impliqués de la planification à l'élaboration des rapports. Comme toujours, le FD adapte le processus aux capacités de chaque groupe de travail et au contexte local. Le FD soutient également l'équipe de planification de l'évaluation et son engagement auprès des groupes de travail.

▶ Collecter, analyser et réfléchir aux données

L'équipe de planification de l'évaluation guide le personnel du programme et les partenaires dans l'analyse, l'enregistrement et leur réflexion sur les conclusions et leurs implications. Réfléchir à et examiner d'un œil critique les conclusions permettent de déterminer ce qu'indiquent réellement les conclusions et en quoi les acteurs ou les facteurs impliqués y ont contribué. Le personnel du programme et les partenaires partagent leurs conclusions et leur réflexion avec la communauté afin de s'assurer que les données ont été interprétées correctement. L'apprentissage par l'action est essentiel pour la réussite de tout projet. C'est pourquoi le spécialiste CSE, les spécialistes techniques éventuels et le FD coachent et encouragent les partenaires à réfléchir profondément aux conclusions et aux implications pour leur travail et leurs plans, et à procéder aux ajustements nécessaires.

VM et les partenaires documentent les résultats et les partagent avec les organisations partenaires (notamment le Bureau National et le Bureau de Soutien pour VM), les autres parties prenantes clés et la communauté, selon les besoins. Ils utiliseront ces données à l'étape suivante de re-conception.

OUTILS

- *Directives pour les mesures de référence et l'évaluation du programme*
- *Matrice d'évaluation*
- *Recueil d'indicateurs de mesure du bien-être de l'enfant*



Produits LEAP pour cette étape

- Dans la mesure du possible, VM adapte son processus d'évaluation des programmes afin de répondre aux besoins des partenariats qui évaluent leurs projets à différents moments.

► Re-conception

Le groupe de travail re-conçoit le projet commun et la forme de collaboration en se fondant sur les conclusions de l'évaluation. Le processus d'ajustement se déroule suivant les modalités générales de l'étape 5 : 'Qu'allons-nous accomplir ensemble ?' et de l'étape 6 : 'Qui contribue à quoi ?'

La re-conception implique que VM confie des rôles et des responsabilités plus importants aux partenaires dans le cadre d'un partenariat et intègre de nouveaux groupes et de nouvelles organisations au sein de ce partenariat.

La re-conception fournit une occasion inespérée pour un projet commun de mobilisation et de renforcement des capacités à inclure des groupes et des organisations dont les capacités ont été renforcées dans le processus d'ajustement.

Lorsque la re-conception implique une transition, suivez les conseils de l'étape 8 : 'Comment effectuer la transition ensemble ?'

Le *Supplemental Guidance Note for Programmes in Redesign (les Instructions supplémentaires pour les programmes en cours de re-conception)* fournit des conseils et des directives supplémentaires sur les questions que ce processus soulève. Ces conseils /directives vont être développés.



OUTIL

- *Supplemental Guidance Note for Programmes in Redesign (Instructions supplémentaires pour les programmes en cours de re-conception)*

Réflexion et planification pour l'étape suivante

Rétrospectivement

Apprentissage

- Comment les membres du groupe de travail ont-ils appris ensemble à mesure que les projets communs étaient mis en œuvre ? Comment l'apprentissage pourrait-il être amélioré dans le futur ?
- Quel rôle l'apprentissage volontaire joue-t-il dans la pérennisation des projets communs ?

Travailler ensemble

- Comment les défis ont-ils été abordés ?
- Qu'est-ce qui a contribué à construire des relations solides entre les membres du groupe de travail ?
- Quels sont les moments qui ont surpris dans le processus de mise en œuvre ?
- Comment les membres de la communauté ont-ils été impliqués et informés ?
- Comment l'équipe a-t-elle renforcé les capacités nécessaires pour mettre en œuvre ses plans ?

Les enfants les plus vulnérables

- Quel impact le programme a-t-il eu sur la vie des plus vulnérables ?
- En quoi l'engagement volontaire auprès des plus vulnérables contribue-t-il à la qualité et à la réussite des plans, et quel est son impact ?

Réduction des risques et résilience

- Les plans de réduction des risques ont-ils été efficaces ? Quelles mesures ont développé cette résilience ?

Bien-être de l'enfant

- Comment le bien-être de l'enfant dans la zone du programme a-t-il été amélioré ?
- Les membres de la communauté ressentent-ils cette amélioration ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' de l'étape 7. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? Des actions supplémentaires sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux Ressources pour l'apprentissage et le discernement pour toute question ou conseils supplémentaires sur les exercices individuels et en groupe pour faciliter la réflexion et l'apprentissage.

Pour la suite

- Comment le projet prépare-t-il la transition de VM ?
- En quoi le processus et le renforcement des capacités pendant la durée de vie du programme ont-ils contribué à préparer cette transition ? Existe-t-il un climat d'espoir et d'optimisme ?

Les partenaires et les membres de la communauté

- Les partenaires et les membres de la communauté ont-ils le sentiment que les plans et les objectifs futurs des partenaires et des membres de la communauté pourront être réalisés ?
- Les partenaires se sont-ils engagés à continuer à travailler ensemble ?
- Les membres de la communauté partagent-ils une bonne connaissance de et un même engagement à assurer le suivi des indicateurs du bien-être de l'enfant définis d'un commun accord ?
- Les membres de la communauté se sont-ils engagés à travailler avec les groupes vulnérables ?

Les plus vulnérables

- Les plus vulnérables ont-ils été dotés des capacités nécessaires pour aller de l'avant et continuer à améliorer leurs circonstances ?
- Le suivi du parrainage a-t-il renforcé les filets de sécurité de la communauté ?

Étape 8

Comment effectuer la transition ensemble ?

Présentation générale



La transition est le processus par lequel Vision Mondiale (VM) met fin à son implication dans un projet ou un programme commun. Il est important que VM planifie bien son désengagement, afin que les bénéfices retirés par les communautés et les parties prenantes puissent être pérennisés dans le futur, après le départ de VM. Pour bien finir, VM, les communautés et les parties prenantes doivent entamer les programmes en gardant à l'esprit la fin. Un plan doit être mis en place dès le début du programme, indiquant comment VM se retirera progressivement du programme commun d'une manière qui favorise la durabilité.

Une transition a deux dimensions :

- 1. Les processus opérationnels de VM** : comment VM met fin à son implication dans le projet ou le programme concerné. Cela implique un transfert des ressources, la réaffectation du personnel, la reddition de comptes aux donateurs et la fin des relations de parrainage.
- 2. La durabilité communautaire** : comment s'assurer que les parties prenantes locales ont la capacité et la volonté de continuer à œuvrer pour le bien-être des enfants. Cela implique de clarifier les rôles et les responsabilités nécessaires et de renforcer les capacités des groupes et des réseaux locaux.

La transition et la durabilité sont intégrées dès le début de chaque programme et de chaque projet. Même à l'étape 1 du chemin critique, le personnel de VM examine comment informer les communautés et les parties prenantes du caractère temporaire du rôle de VM. À chacune des étapes ultérieures du chemin critique, VM s'emploiera à renforcer et à doter les parties prenantes locales et les communautés des capacités nécessaires pour assumer des responsabilités de plus en plus importantes dans la planification et la gestion des projets communs. De cette façon, la transition des rôles et des responsabilités n'est plus quelque chose qui intervient à la fin d'un programme, mais fait partie intégrale de l'approche de VM dans les opérations menées au niveau local.

Questions directrices

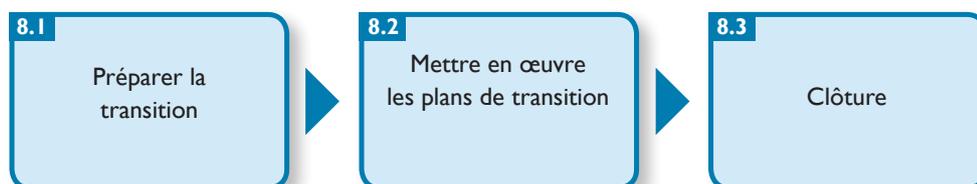
- ❓ Comment les familles, les communautés, le gouvernement et les autres parties prenantes pérennisent et tirent parti des améliorations dans le bien-être des enfants lorsque les projets communs touchent à leur fin ?
- ❓ Comment les communautés peuvent-elles continuer à réduire et à gérer les menaces majeures pour la durabilité – par exemple les catastrophes naturelles, les conflits ou les pandémies ?
- ❓ Comment VM prépare-t-elle la transition de façon à renforcer les capacités locales à continuer à œuvrer pour le bien-être durable des enfants ?

Résultats

1. Les parties prenantes et les communautés sont capables de travailler ensemble efficacement en vue de réaliser une vision commune du bien-être de l'enfant sans le soutien continu de VM.
2. Les parties prenantes ont amélioré leur capacité à analyser et à s'adapter aux changements dans le contexte local.
3. Les parties prenantes sont capables de mobiliser leurs propres ressources et de se procurer les ressources nécessaires auprès de sources externes.
4. Les parties prenantes ont amélioré leur capacité à réduire et à gérer les risques liés aux catastrophes.
5. Des plans précis sont en place pour le transfert des actifs et des responsabilités aux parties prenantes locales une fois la contribution de VM a pris fin.
6. L'apprentissage a été documenté et partagé.

Processus recommandé

Le processus et les outils fournis sont optionnels. Le personnel du programme est libre de choisir d'autres outils mieux adaptés à leur contexte et permettant d'obtenir les mêmes résultats pour cette étape.



Il a fallu trois à cinq ans environ aux programmes qui ont déjà mené à bien cette étape.

L'approche de VM du bien-être 'durable' des enfants

VM contribue au bien-être durable des enfants en œuvrant à quatre niveaux :

- **les enfants** : autonomiser les enfants, en particulier les plus vulnérables, en leur assurant une bonne santé, en contribuant à leur édification spirituelle et en les dotant des capacités et des compétences de base (notamment l'alphabétisation, l'aptitude au calcul et les compétences de base pour la vie de tous les jours) qui leur permettront d'être productifs et de devenir des citoyens actifs et des agents du changement tout au long de leur vie.
- **les ménages et les familles** : améliorer la résilience des ménages, ainsi que leurs moyens de subsistance et leurs capacités à s'occuper de leurs enfants. Cette prise en charge inclut la prise en charge physique, psychologique et spirituelle, ainsi que les questions d'allocation des ressources et d'égalité entre les sexes au sein des ménages afin de s'assurer que l'augmentation des revenus et des ressources se traduit par une amélioration du bien-être des garçons et des filles.
- **la communauté** : renforcer la résilience et la capacité des communautés et des partenaires à faire face aux défis actuels et futurs qui ont une incidence sur le bien-être des enfants, notamment les catastrophes.
- **un environnement favorable** : œuvrer pour que les systèmes, les structures, les politiques et les pratiques (aux niveaux local, national, régional et global) soutiennent et préservent le bien-être des enfants, en particulier des plus vulnérables, et permettent aux enfants de jouer un rôle actif.

8.1

Préparer la transition

Il est essentiel que les programmes préparent la transition dès le début. Les étapes décrites ci-dessous devraient être intégrées dans la conception et le suivi continu de tout programme commun.

► Les groupes de travail conviennent d'un délai pour la transition

Décider du moment auquel il convient de clore un programme ou un projet est une décision complexe.

Une décision initiale aura été prise lors de la conception initiale du programme ou du projet. Cette décision devra être réexaminée régulièrement tout au long de la durée de vie du programme afin de s'assurer que la durabilité est possible. Les groupes de travail devront examiner cinq facteurs clés lorsqu'ils décideront d'une date de clôture appropriée pour le programme. Ces facteurs devront être régulièrement examinés pendant le suivi du programme :

1. Quelles capacités la communauté et les parties prenantes doivent-elles développer pour pérenniser les bénéfices du programme commun après le départ de VM ?
2. Que faudra-t-il pour atteindre les objectifs du programme et améliorer le bien-être des enfants ? Comment la création de réseaux, le dialogue et le suivi du bien-être des enfants continueront-ils ?
3. Comment les engagements existants pris auprès des donateurs, des parrains et des autres parties prenantes influent-ils sur la décision ? (Dans de nombreux programmes, un délai clair peut déjà avoir été établi d'un commun accord.)
4. Quelle incidence les changements dans le contexte de la zone du programme ont-ils sur la décision ?
5. Est-il possible de discerner la volonté de Dieu dans la situation ?

La première considération devrait être la capacité de la communauté et des parties prenantes à pérenniser les résultats du programme et à continuer à travailler en réseau, à dialoguer et à agir conformément à leur vision commune du bien-être des enfants. Sans capacité en termes de durabilité, l'amélioration du bien-être des enfants sera de courte durée.

Il convient d'être très prudent lorsque l'on utilise les indicateurs du bien-être pour déterminer le moment approprié pour la transition. Seuls les indicateurs sur lesquels VM a une influence significative devraient être utilisés.

Si des objectifs en termes de transition sont définis au début du projet commun, ils devraient s'appuyer sur un même nombre d'indicateurs de capacités de la communauté et d'indicateurs du bien-être. Les objectifs de la transition devraient être définis au niveau du programme ou du projet et non au niveau national ; ils doivent être réalistes et pertinents dans le contexte concerné.

Calendrier de la planification de la transition

Les stratégies de transition sont rédigées dans le cadre du processus de conception de chaque projet et programme. Il n'est pas toujours possible d'élaborer des plans de transition détaillés au début d'un projet ou d'un programme, en particulier si la société civile est faible. Cependant, à mesure que le projet ou le programme développe des relations avec les partenaires, il devient essentiel que toutes les parties prenantes aient une idée claire de la manière dont les bénéfices du programme seront pérennisés.

Les programmes de développement à long terme examineront leurs plans de transition détaillés dans le cadre du processus de re-conception pour la phase finale du programme. Les plans de transition devraient être entièrement intégrés au Document de conception du programme (DCP) et aux plans détaillés de la phase finale. La planification de la transition devrait s'appuyer sur l'évaluation de la phase précédente et montrer comment les résultats et les enseignements tirés seront pérennisés après le départ de VM.

Les programmes recourant au parrainage d'enfants doivent prendre la décision de procéder à la transition suffisamment tôt pour permettre à toutes les opérations de parrainage d'être menées à terme. Il est en général nécessaire pour le programme et le Bureau de Soutien de parvenir à un accord sur la transition au moins cinq ans avant la date de fin du programme.

Les programmes et les projets de courte durée devraient développer des plans de transition dans le cadre du processus de planification annuel pour les dernières années.

► Les groupes de travail affinent les plans de transition de chaque projet commun

Les groupes de travail s'efforcent en permanence avec les groupes de parties prenantes concernés, y compris les enfants et les groupes les plus vulnérables, d'affiner les plans de transition détaillés de chaque projet commun. Ces plans indiquent :

- les bénéfices du projet commun qui sont le plus appréciés par les différents groupes de parties prenantes
- dans quelle mesure chacun de ces bénéfices est tributaire du soutien de VM
- comment le rôle de VM en ce qui concerne la pérennisation de ces bénéfices sera transféré vers les parties prenantes locales durant la durée de vie du projet ; le plan doit montrer comment VM se désengagera progressivement de ce rôle, à mesure que grandit le rôle de la communauté
- comment les progrès réalisés en matière de durabilité peuvent être mesurés durant la durée de vie du projet commun.

Les facilitateurs de développement (FD) et les groupes de travail peuvent utiliser l'outil de Planification participative de la transition pour faciliter ce processus avec les parties prenantes locales. Il devrait en résulter un plan de transition que toutes les parties prenantes locales concernées s'approprient.

OUTILS



- *Planification participative de la transition*

► Les groupes de travail examinent et se mettent d'accord sur des plans de transition pour les projets communs

Tous les membres des groupes de travail doivent s'assurer que leur organisation et leur groupe adhèrent entièrement aux plans de transition. Ce niveau d'implication est essentiel pour la réussite de chaque projet commun.

Les membres des groupes de travail communiquent et revoient la version préliminaire des plans de transition au sein de leur organisation respective afin de s'assurer que :

- les plans sont alignés sur les stratégies, les plans, les ressources et les engagements de leur organisation
- le processus de transfert des responsabilités vers leur propre groupe ou organisation est réaliste et approprié
- l'organisation accepte les engagements éventuellement pris dans les plans de transition.

À ce stade, VM revoit également la version préliminaire des plans de transition. Le personnel du Bureau Régional et du Bureau de Soutien peuvent améliorer les plans de transition en les passant en revue et en vérifiant que les préoccupations en termes de durabilité sont gérées comme il se doit.

Les groupes de travail se réunissent ensuite pour discuter des éventuelles questions soulevées durant le processus de révision. Tous changements recommandés dans la version préliminaire des plans de transition doivent être discutés et faire l'objet d'un accord. Si les modifications apportées à la version préliminaire des plans de transition sont significatives, il peut s'avérer nécessaire que les membres des groupes de travail examinent et parviennent à un accord sur les changements en question avec leur organisation respective.

► VM prépare le plan de transition du programme

Une fois la décision prise de clore un programme, le responsable d'équipe, avec le soutien des départements compétents du Bureau National, veille à ce que tous les processus opérationnels de VM soient menés à bien. Cela inclut :

- **la préparation des donateurs** : Tous les donateurs locaux ou internationaux doivent être impliqués dans le processus décisionnaire en tant que parties prenantes clés. Il sera nécessaire d'identifier et de répondre aux exigences spécifiques éventuelles des donateurs en matière d'élaboration de rapports, de communication ou de clôture.
- **la gestion des ressources humaines** : Le personnel des programmes et les bénévoles doivent être gérés avec sensibilité durant la phase de transition. Le responsable d'équipe, avec le département Personnes & Culture du Bureau National, peut commencer à élaborer des plans pour le redéploiement du personnel si possible ou la gestion des licenciements éventuels.
- **la cession des actifs** : Le responsable d'équipe, avec le soutien des départements finances et opérations du Bureau National, doit élaborer un plan pour la cession de tous les actifs des programmes. Ce plan devrait être élaboré en concertation avec toutes les parties prenantes clés et être communiqué ouvertement. Les plans de cession des actifs devraient être développés de façon à promouvoir la durabilité au niveau local.
- **la préparation financière** : À mesure que la fin du programme approche, il pourra être nécessaire de réduire le budget pendant la phase finale ou d'affecter les dépenses aux activités des programmes qui favorisent la durabilité. Il peut également être nécessaire d'organiser des audits financiers de fin de programmes, selon les exigences des donateurs et les politiques du Bureau National ou du Bureau de Soutien.

- **la préparation du parrainage** : Le responsable d'équipe, avec le soutien du spécialiste du parrainage et du département parrainage du Bureau National, gère les préparatifs en vue de la clôture des opérations de parrainage. Pour ce faire, il convient d'élaborer un Plan détaillé de transition du parrainage. Le plan doit être négocié et faire l'objet d'un accord avec le Bureau de Soutien dans le cadre du processus de re-conception. Toutes les personnes impliquées dans le parrainage doivent participer à la planification et à la gestion de la transition du parrainage. Les Directives pour la transition des opérations de parrainage fournissent plus de détails sur les mesures nécessaires.
- **le Document de conception du programme** : Le responsable d'équipe prépare un DCP pour la phase de transition contenant les détails de tous les plans de transition. Ceux-ci sont entièrement intégrés dans les cadres logiques du DCP.

► Les groupes de travail communiquent les plans à toutes les parties prenantes concernées

Une fois les plans de transition élaborés, il est important que toutes les parties prenantes concernées en prennent connaissance. Une communication transparente à ce stade peut permettre d'éviter les malentendus ou les fausses attentes plus tard dans le processus de transition.

Il pourra être nécessaire de communiquer les plans de transition aux :

- organes gouvernementaux locaux et nationaux
- membres de la communauté, aux groupes locaux et aux organisations locales
- enfants inscrits et à leurs familles
- Bureaux de Soutien et aux Bureaux Régionaux
- donateurs et aux parrains.

OUTIL



- *Directives pour la transition des opérations de parrainage*

8.2

Mise en œuvre des plans de transition

Durant la phase de transition d'un projet ou d'un programme commun, les activités normales du projet peuvent continuer en parallèle aux activités de transition spécifiques. Le budget provenant de VM sera sans doute progressivement réduit durant la phase de transition afin d'éviter que le financement et les activités soutenues par VM soient interrompus de façon brutale.

Les groupes de travail restent les principaux organes chargés de mettre en œuvre et de gérer les activités. Le responsable d'équipe devra en outre s'assurer que tous les plans de transition des programmes de VM sont gérés de manière à développer la confiance, à renforcer les capacités et à promouvoir la transparence et la redevabilité.

Le suivi et l'évaluation de la phase de transition sont importants pour s'assurer que des progrès sont faits en vue d'atteindre les objectifs de durabilité. Il sera donc nécessaire d'effectuer une mesure de référence pour la phase de transition. L'essentiel des informations nécessaires pour la mesure de référence pourront être extraites des données de l'évaluation, mais il pourra également être nécessaire de collecter des données supplémentaires par le biais de recherches préliminaires supplémentaires. Se référer à l'étape 7.2 pour plus de détails sur comment élaborer et gérer une étude préliminaire.

► Suivi des indicateurs de durabilité

Le suivi effectué durant la phase de transition sera géré conformément aux directives de l'étape 7.3. Il convient d'utiliser des approches participatives pour doter la communauté des capacités nécessaires pour suivre les progrès qu'elle accomplit en vue d'atteindre les objectifs et les résultats définis. Ce processus devra inclure le suivi des progrès réalisés en matière de durabilité. Il conviendra donc de développer avec la communauté des indicateurs montrant comment le potentiel en matière de durabilité est renforcé.

Voici quelques exemples d'indicateurs de durabilité :

- capacités accrues des groupes locaux à planifier et à gérer les projets
- réduction du niveau de soutien de VM aux réalisations du projet
- hausse de l'innovation chez les groupes locaux.

Les FD, les responsables d'équipes et les groupes de travail peuvent utiliser l'outil de *Planification participative de la transition* pour développer ensemble des indicateurs de durabilité.

Le processus de suivi peut inclure un examen communautaire annuel, au cours duquel les progrès réalisés en matière de durabilité et les leçons apprises pourront être examinés et célébrés.

Les informations tirées du suivi peuvent être utilisées dans les communications destinées aux donateurs ou aux parrains.

► Application de l'apprentissage

Les FD et les groupes de travail peuvent trouver des moyens créatifs de tirer des enseignements du processus de suivi, notamment l'examen annuel. L'apprentissage peut être utilisé pour modifier et améliorer les plans du projet commun pour la phase de transition. Il sera en général possible de mener cette activité dans le cadre du processus d'examen annuel.

► Évaluation finale

Le DCP de la phase de transition inclut les modalités de l'évaluation finale. Cette évaluation finale peut examiner l'efficacité du programme durant toute sa durée de vie, ainsi que durant la phase de transition elle-même. Il peut être utile de combiner l'évaluation de la fin du programme avec l'évaluation de la fin de la phase.

À l'instar des mesures de référence, l'évaluation est une mesure intégrée menée dans toutes les zones prioritaires où VM travaille et pour tous les projets au sein du programme.

Les évaluations de fin de programme et de fin de phase devraient être planifiées et gérées conjointement avec les groupes de travail, les communautés et les autres parties prenantes clés. Les évaluations devraient avant tout s'intéresser à la pertinence, à l'efficacité et à l'impact éventuel du programme et de ses projets.

L'évaluation de fin de phase peut être menée suivant les directives de l'étape 7.6. Les Directives pour les mesures de référence et l'évaluation du programme peuvent être utilisées pour préparer et gérer l'évaluation de la fin de la phase.



OUTIL

- *Planification participative de la transition*



OUTIL

- *Directives pour les mesures de référence et l'évaluation du programme*

8.3 Clôture

► Célébration

À la fin d'un projet commun ou d'un programme, il peut être souhaitable d'organiser une cérémonie pour tous les groupes de parties prenantes. Les personnes qui ont travaillé ensemble durant la durée de vie du projet peuvent souhaiter célébrer :

- les relations qui ont été construites
- les projets communs couronnés de succès
- les capacités accrues des groupes locaux et des organisations locales
- les améliorations apportées au bien-être des enfants.

Ces cérémonies peuvent être formelles ou informelles. Elles devraient être organisées conjointement par VM et les groupes de travail, ainsi que les communautés et les autres parties prenantes clés. Il peut être nécessaire d'organiser plusieurs cérémonies pour les différents groupes.

Une cérémonie peut être l'occasion de :

- remercier les différents groupes pour le travail accompli
- sensibiliser le gouvernement et les autres personnes occupant des postes à responsabilités aux bénéfices du programme
- conforter les groupes locaux dans leur aptitude et leur capacité à continuer à œuvrer pour le bien-être des enfants.

► Relation continue

La fin du programme ne signifie pas nécessairement la fin de la relation établie par VM avec la communauté et les parties prenantes. VM pourra juger utile de continuer à entretenir des relations avec la communauté même après la fin du programme. VM peut entretenir les liens créés avec les groupes communautaires et les organisations locales par le biais de coalitions ou de réseaux. Autrement, VM peut continuer à guider, à dispenser des conseils et à renforcer les capacités des groupes locaux dans le cadre d'un programme différent. Ce type de contribution continue peut améliorer la durabilité des projets communs à long terme.

Réflexion et planification pour l'étape suivante

Rétrospectivement

- Qu'a appris VM sur son rôle en matière de partenariat dans ce contexte ?
- Par quels moyens VM est-elle devenue un meilleur partenaire ?
- Comment le programme commun a-t-il renforcé la résilience de la communauté et des autres parties prenantes ?
- Quelles menaces pour la durabilité existent toujours ? Comment ces menaces devront-elles être gérées dans le futur ?
- Comment le processus d'apprentissage a-t-il contribué à la durabilité des résultats du programme ?
- Lorsque Vision Mondiale a quitté la zone du programme, quelles sont les contributions les plus importantes qu'elle a laissé derrière elle ? Pourquoi ? Comment ces contributions participent-elles de l'amélioration durable du bien-être des enfants ?

Examinez rétrospectivement les 'Résultats' de l'étape 8. Faites le point sur les progrès accomplis durant cette étape en vue d'atteindre ces résultats. Existe-t-il des lacunes ? Des actions supplémentaires sont-elles nécessaires avant de passer à l'étape suivante ?

Se référer aux [Ressources pour l'apprentissage et le discernement](#) pour toute question ou conseil supplémentaire sur les exercices individuels et en groupe pour faciliter la réflexion et l'apprentissage.

Pour la suite

- L'équipe du programme peut aménager des moments pour partager ses idées et son expérience avec le Bureau National et les autres agences. Cela peut aider à améliorer l'efficacité de l'approche du programme à tous les niveaux du Bureau National. Ces échanges avec les autres agences peuvent les inciter à améliorer leur approche du programme.
- Comment l'équipe du programme s'est-elle agrandie et développée durant la durée de vie du programme ? Qu'est-ce qui a aidé ou empêché les membres de l'équipe de travailler ensemble efficacement ?
- Quelles approches, quels enseignements et quels outils le personnel du programme utilisera-t-il à l'avenir dans les opérations menées avec les communautés afin d'améliorer le bien-être des enfants ?
- Prenez le temps d'aider les groupes communautaires et les parties prenantes à identifier et à répertorier leurs réalisations pendant la durée de vie du programme. Comment ce processus leur permettra-t-il d'aller de l'avant et de continuer à œuvrer pour le bien-être des enfants en toute autonomie ?
- Dans certains cas, il pourra être approprié pour VM de rester impliqué dans la zone du programme d'une manière ou d'une autre, même après le départ officiel de VM. Existe-t-il des moyens pour VM de continuer à améliorer la durabilité des résultats du bien-être des enfants dans la zone du programme après la transition ?

Bureaux de VMI

Bureau Exécutif

6-9 The Square
Stockley Park
Uxbridge, Middlesex
UB11 1FW
United Kingdom

Vision Mondiale Internationale

800 West Chestnut Avenue
Monrovia, CA 91016-3198
USA
Web: wvi.org

Bureau de liaison internationale

Chemin de Balxert 7-9
Case Postale 545
CH-1219 Châtelaine
Switzerland

Bureau de liaison de l'Union européenne

33 Rue Livingstone
1000 Brussels
Belgium
wveurope.org

Bureau de New York

919 Second Avenue, 2nd floor
New York, NY 10017
USA

Bureau Régional de VMI

Bureau de l'Afrique de l'Est

Karen Road, Off Ngong Road
P.O. Box 133 - 00502 Karen
Nairobi
Kenya

Bureau de l'Afrique Australe

P.O. Box 5903
Weltevredenpark, 1715
South Africa

Bureau de l'Afrique de l'Ouest

Hann Maristes
Scat Urbam n° R21
BP: 25857 - Dakar Fann
Dakar
Senegal

Bureau de l'Asie de l'Est

Bangkok Business Centre
13th Floor, 29 Sukhumvit 63 (Soi Ekamai)
Klongton Nua, Wattana, Bangkok 10110
Thailand

Bureau de l'Asie du Sud & Pacifique

750B Chai Chee Road #03-02
Technopark @ Chai Chee
Singapore 469002

Bureau Régional Amérique latine et Caraïbes

P.O. Box: 133-2300
Edificio Torres Del Campo, Torre 1, piso 1
Frente al Centro Comercial El Pueblo
Barrio Tournón
San José
Costa Rica
Web: visionmundial.org

Moyen-Orient et Europe de l'Est

P.O. Box 28979
2084 Nicosia
Cyprus
Web: meero.worldvision.org