



MANUEL DE FORMATION

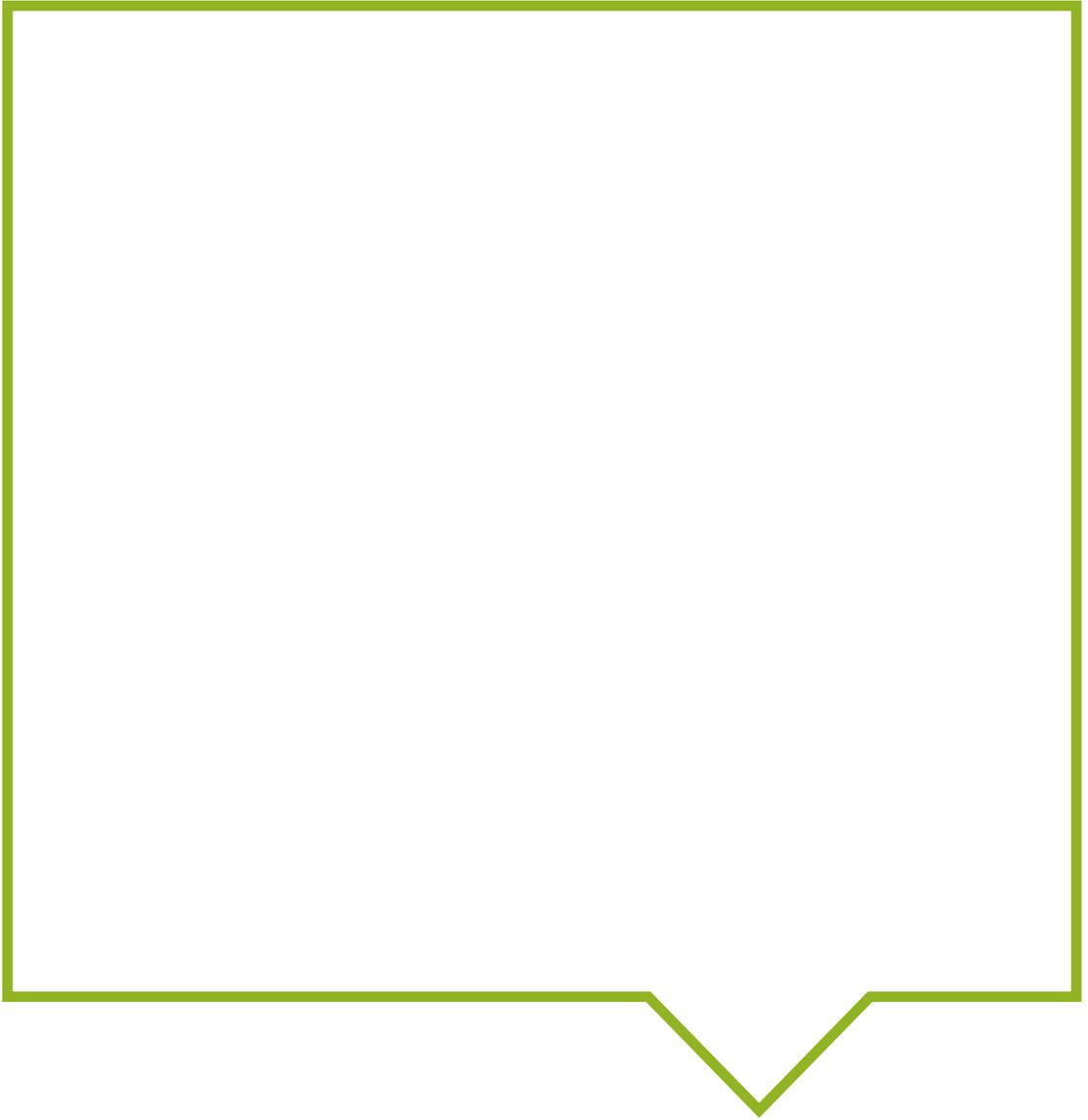
GESTION DE PROJETS AXÉS SUR LES DROITS DE L'ENFANT

Ce manuel est à destination des organismes de la société civile afin de les aider à maîtriser les principes élémentaires et indispensables de la gestion de projets et de la recherche de financement dans le domaine des droits de l'enfant.

AVRIL 2017

Les idées et opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'UNICEF.

	INTRODUCTION	1
01	TERMES ET DÉFINITIONS	3
02	LES TECHNIQUES DE GESTION DE PROJET	9
	Section 1 : Gestion de projet	9
	Section 2 : Comment rédiger une proposition de projet ?	12
03	LES MODÈLES DE PLANIFICATION	21
	Section 1 : Le cadre logique	21
	Section 2 : Cartographie des incidences (Outcome mapping approach)	22
04	MÉTHODES DE RECHERCHE DE FINANCEMENT - CONSEILS	25
	Evènement de lancement	25
	Utiliser les réseaux sociaux	25
	Crowd funding	25
05	SUIVI ET ÉVALUATION	27
	Définitions	27
	Pourquoi évaluer ?	27
	Qui va se charger de l'évaluation ?	28
	Qu'est-ce qui est évalué ?	29
	Quand mène-t-on une évaluation ?	29
	Les étapes de l'évaluation	30
	Comment mener une évaluation ?	30
	Thématiques transversales	31
	Points à prendre en compte dans le suivi et l'évaluation de la participation des enfants	31
	RÉFÉRENCES	33



INTRODUCTION

Ce manuel est le produit de la formation en gestion de projets dispensée par Madame Sukaina Khalawi (experte en droits de l'enfant et gestion de projets chez DEI-Palestine) à une vingtaine d'associations de la société civile tunisienne du 21 au 24 février 2017 à Hammamet en Tunisie. Cette formation est l'un des résultats du projet de renforcement des capacités de la société civile dans les domaines des droits de l'enfant, de la justice juvénile et de la gestion de projets. Ce projet, soutenu par Programme PARJ de l'Union Européenne, est une initiative d'Unicef Tunisie en collaboration avec DEI-Belgique et ATUDE-DEI-Tunisie.

La formation a permis de tester les différentes parties du présent manuel afin de le faire correspondre au mieux aux besoins du terrain.

Ce manuel a été rédigé par Sukaina Khalawi et adapté en français par DEI-Belgique.

Il a été réalisé dans le cadre d'un projet spécifique en Tunisie mais peut bien entendu être une ressource intéressante dans d'autres contextes ; les informations contenues dans ce guide pouvant être adaptée à d'autres lieux et contextes. Il reprend des méthodes et techniques d'élaboration de projets déjà largement connues et éprouvées ; mais il agence et organise ces informations dans une logique opérationnelle concrète.

Ce manuel se veut pratique et didactique. Il peut servir de base pour une formation ou de guide à l'élaboration d'un projet pour une association qui souhaite se lancer dans la conduite d'un projet en lien avec les droits de l'enfant.



TERMES & DÉFINITIONS

PROJET¹

C'est une **suite d'étapes importantes**, de phases, d'activités ou de tâches qui sont coordonnées dans le but d'atteindre un **objectif précis**, d'accomplir quelque chose. C'est également un ensemble d'activités liées les unes aux autres, réalisées de manière **coordonnée et organisée**. La stratégie est élaborée en définissant clairement un point de départ et un point d'arrivée afin d'atteindre des résultats spécifiques et de répondre aux besoins de l'organisation.

GESTION

Il s'agit du processus de **planification, d'organisation, de contrôle et d'évaluation**.

GESTION DE PROJET

C'est un processus dynamique qui utilise de manière optimale, contrôlée et structurée les ressources de l'organisation, afin d'atteindre des objectifs clairs et définis. La gestion de projet dépend toujours d'un certain nombre de contraintes et comprend plusieurs phases.

PROGRAMME

C'est un **portefeuille de plusieurs projets**, considérés, dirigés et coordonnés en tant que bloc unique dans le but d'atteindre des résultats.

RESSOURCES, AUSSI APPELÉES « INPUT »

Elles comprennent les **ressources** humaines, les matières premières, les ressources financières ou d'informations qui sont nécessaires à un projet pour obtenir les résultats ou produits désirés.

PRODUITS, AUSSI APPELÉS « OUTPUT »

Il s'agit du premier niveau de résultats. Ce sont les **résultats tangibles qui sont immédiatement et directement atteints** durant le projet, une fois les activités achevées. Il s'agit donc des résultats, des produits à court-terme. Par exemple, si une organisation met en place un atelier sur les droits de l'enfant, les participants qui y ont assisté auront une compréhension claire sur cette question. Ceci constituera un produit direct et immédiat.

EFFETS, AUSSI APPELÉS « OUTCOMES »

Il s'agit du second niveau de résultats, qui fait référence aux **résultats à moyen terme**. Ils sont souvent liés à l'objectif du projet. En reprenant l'exemple de l'atelier de sensibilisation aux droits de l'enfant ci-dessus, on pourrait parler d'effets si les personnes qui ont assisté à l'atelier commencent à mobiliser les membres de leur communauté pour défendre les droits de l'enfant.

IMPACT OU CONSÉQUENCE

L'impact ou la conséquence est le troisième et dernier niveau de résultats du projet. C'est la **conséquence à long terme** du projet. Le plus souvent, il est difficile d'évaluer l'impact d'un seul projet. Cette évaluation ne peut se faire si plusieurs autres projets menant au même impact sont réalisés. Un impact peut par exemple être la réduction de la pauvreté ou la baisse du taux de mortalité.

¹Source : www.thesocialsuite.com



VISION

Une organisation doit élaborer une déclaration de vision (ou énoncé de vision) qui lui permet d'**identifier et de communiquer ses objectifs à moyen et long terme**. Cette déclaration est souvent confondue avec l'énoncé de mission. Certaines organisations ne choisissent de se servir que de l'un ou l'autre de ces outils, d'autres préfèrent combiner les deux. Au sens strict, ces deux outils servent à identifier les valeurs et les objectifs de l'organisation. Cependant, un énoncé de mission se concentre sur la définition des objectifs des missions ou opérations en cours, tandis que la définition de la vision est orientée sur les **objectifs futurs**, ce à quoi l'action de l'association veut aboutir sur le long terme.

MISSION

Un énoncé de mission permet d'identifier et de communiquer les objectifs d'une organisation dans le cadre de relations publiques ou d'études marketing. Un énoncé de mission doit être bref et concis, et doit mettre en avant de manière claire **les points les plus importants pour le public cible**. Enfin, un énoncé de mission doit répondre aux trois questions suivantes : Que fait l'organisation ? Comment ? Et pourquoi ?

INDICATEURS

Les indicateurs sont indispensables. Ils servent d'**indice de mesure des résultats** pour évaluer un projet. Ils permettent de se rendre compte si le projet est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés ou s'il remplit les objectifs attendus par les différentes parties prenantes au projet afin d'effectuer des réajustements si nécessaire. Ils peuvent être de nature **quantitative** (pourcentage, nombre, ratio, etc.) ou **qualitative** (faits, connaissances, etc.). C'est grâce à ces indicateurs que les donateurs et bailleurs pourront juger les accomplissements et réussites du projet.

ENFANT

Tous les garçons et filles âgés de moins de 18 ans sont des enfants (art. 1 de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant – ci-après CIDE). La Déclaration Universelle des droits de l'Homme (DUDH) reconnaît que l'enfant a droit à une aide et à une assistance spéciale. L'enfance est caractérisée par une période de construction et d'évolution primordiale et, en fonction des circonstances de vie, par une vulnérabilité particulière.

DROITS DE L'ENFANT

Ils font partie des **droits humains**, sont applicables à tous les enfants et ont été dans un premier temps, inscrits dans la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (ci-après CIDE). On peut aussi trouver des dispositions concernant les enfants dans d'autres conventions relatives aux droits de l'Homme.

CHILD RIGHTS PROGRAMMING

C'est un **cadre d'analyse, de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation** de tous les projets humanitaires et de développement destinés aux enfants. Cela rassemble, dans un cadre global unique, un ensemble d'idées, de concepts et d'expériences relatives aux droits de l'enfant, au développement de l'enfant ou au projet humanitaire et de développement. Ce cadre est principalement basé sur les **principes et standards des droits de l'enfant** mais repose aussi sur les **bonnes pratiques** de nombreux autres secteurs en relation avec l'enfance (ex : études du développement physique, cognitif, émotionnel, et social de l'enfant, psychologie de l'enfant, etc.).

PARTICIPATION DES ENFANTS

La participation est à la fois un **principe essentiel des droits de l'Homme et une pratique active de citoyenneté**. L'affirmation du droit de l'enfant à la participation est l'un des principes directeurs et une avancée novatrice de la CIDE. Elle consiste à encourager les enfants et à leur permettre de donner leur point de vue sur les questions qui les concernent. Elle favorise leur liberté d'expression et rend possible une réelle influence dans la prise de décision. Dans la pratique, elle nécessite une écoute attentive de la part des adultes.

La participation des enfants doit être **authentique et significative**. Pour cela, elle doit reposer principalement sur l'initiative des enfants, leur propre réalité, sur leurs rêves, leurs espoirs et leur regard sur le monde. Ce type de participation requiert un **repositionnement** intégral de la pensée et du comportement de l'adulte. La participation des enfants sera effective à condition que les adultes les reconnaissent en tant que partenaires à part entière, avec leurs capacités propres à prendre part aux décisions. Promouvoir une participation des enfants de qualité est essentiel pour encourager leur croissance et leur développement. Les enfants ont prouvé que lorsqu'ils étaient impliqués, ils pouvaient faire la différence. Ils ont des idées, des expériences et un regard qui enrichit la vision et la compréhension des adultes. Ils peuvent ainsi apporter une contribution particulièrement positive positive pourvu qu'on les écoute et qu'on les prenne au sérieux.

“**L'échelle de la participation**”², explique très clairement la nature de la participation. Roger Hart propose une échelle à huit paliers :

Les enfants identifient un problème dans leur école, initient un projet pour le résoudre et convainquent les adultes de s'y associer.	8	Projet initié par les enfants, décisions prises conjointement avec les adultes	DEGRÉS DE PARTICIPATION
Les enfants produisent leur propre journal ou programme télévisé pour leur école.	7	Projet initié et dirigé par les enfants	
Les enfants sont invités à participer au projet de construction d'une cour de récréation.	6	Projet initié par les adultes, décisions prises en consultation avec les enfants	
Les enfants sont consultés par le maire de leur commune sur une question spécifique; leurs opinions sont très sérieusement prises en compte.	5	Consultés et informés	
Un groupe d'enfants est formé pour la mise en œuvre d'un projet collectif, mais ils sont informés de ses objectifs et se sentent responsables des résultats qui en découleront.	4	Désignés mais informés	NON-PARTICIPATION
Des enfants qui s'expriment bien sont choisis pour assister à une table ronde sans y avoir vraiment été préparés et sans que leurs pairs aient été consultés.	3	La participation symbolique	
Les enfants chantent et dansent mais n'ont qu'une très vague idée de ce qui se passe.	2	La participation "décorative"	
Des enfants sont préparés à porter des affiches politiques dans une manifestation.	1	Manipulation	

²Source : <http://www.coe.int>



POURQUOI UTILISER LA PARTICIPATION DES ENFANTS ?

La participation des enfants est vraiment essentielle pour renforcer la confiance en soi de l'enfant. Elle joue également un rôle important dans l'amélioration de leurs capacités mentales et de leurs connaissances qui ont à leur tour une influence positive sur leurs rôles dans la société.

LES PRINCIPES DE LA PARTICIPATION DES ENFANTS

Afin de garantir un bon niveau de participation, les principes suivants devraient être appliqués :

- Soutien et encouragement
- Responsabilité
- Egalité des chances
- Respect et estime de soi

QUE COMPREND LA PARTICIPATION ?

- Connaissance, information
- Expérience et échange d'informations avec des enfants
- Apprentissage des enfants
- Aider les enfants avec des outils et des mécanismes leur permettant de prendre des décisions
- Aider les enfants à reconnaître leurs droits et responsabilités
- Travailler pour une société qui respecte les droits de l'enfant
- Faire comprendre aux adultes qu'ils peuvent apprendre des enfants

La participation de l'enfant intervient tout au long du cycle du projet.

QUE FAUT-IL ÉVITER ?

- Contrôler les opinions et les discours des enfants
- Ignorer les expériences et les connaissances des enfants
- Utiliser des enfants par des adultes pour faire leur travail
- Dire que les adultes n'ont aucun droit et les enfants aucune responsabilité

APPLICATION D'UNE APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS DE L'HOMME AUX PROBLÉMATIQUES DES DROITS DE L'ENFANT

Cette approche est un cadre conceptuel qui repose sur deux axes : un axe normatif basé sur les standards internationaux relatifs aux droits humains et un axe opérationnel qui a pour objectif de promouvoir et de protéger ces droits. Elle cherche à analyser les inégalités, au cœur des problèmes de développement, et à rectifier les pratiques discriminatoires et la mauvaise répartition des pouvoirs qui font obstacle au développement.

Pourquoi choisir une approche axée sur les droits de l'Homme ?

- ★ **LÉGITIMITÉ** : Cette approche, basée sur des accords internationaux reconnaissant l'universalité des droits de l'Homme, dispose d'une grande légitimité et d'une importante autorité et donne par là même, une grande légitimité aux organisations qui travaillent dans ce cadre.
- ★ **OBJECTIF COMMUN** : Elle s'inscrit dans un cadre clair, unique et global pour atteindre des objectifs à long-terme partagés par tous les acteurs de l'humanitaire et du développement. Ce cadre permettra également d'ériger des standards d'évaluation pour contrôler la réalisation de ces objectifs.



- ★ **RESPONSABILITÉ** : La responsabilité des différents acteurs est définie dans ce cadre et des organismes de contrôle ont été mis en place pour contrôler que chaque acteur remplit les devoirs qui lui ont été assignés.
- ★ **ÉMANCIPATION** : La participation active des populations concernées, en particulier les enfants, est essentielle pour atteindre la justice sociale, pour lutter contre toutes les formes de discrimination et s'assurer d'une adhésion des principaux concernés aux objectifs poursuivis et moyens à mettre en œuvre.
- ★ **ÉQUITÉ** : Cette approche attache une importance toute particulière à la justice, l'équité et à la liberté. Elle entend également s'attaquer aux problèmes de pouvoir, bien souvent à l'origine de la pauvreté et de l'exploitation. A travers cette approche, les acteurs s'engagent à atteindre les personnes les plus en marge de la société et à ne laisser aucun enfant sur le côté.
- ★ **EFFICACITÉ** : Cette approche commune permet de créer un impact plus important, et ainsi d'obtenir des résultats plus significatifs. Les priorités qu'elle met en avant (responsabilité, émancipation, etc.) rendent cette approche efficace dans la lutte contre l'injustice, la pauvreté et l'exploitation.
- ★ **APPROCHE INTÉGRÉE** : Rassemblant tous les acteurs de l'humanitaire et du développement du domaine des droits de l'Homme, cette approche unique et holistique permet le développement, le partage et l'échange de bonnes pratiques. C'est ainsi que tous les acteurs s'inspirent les uns les autres, et s'apprennent mutuellement, puisque l'union fait la force.

APPROCHE BASÉE SUR LES DROITS DE L'HOMME

AUTRES APPROCHES

L'action est obligatoire.

L'action est volontaire ou optionnelle.

Les personnes concernées ont légalement activé des recours pour revendiquer leurs droits.

Les personnes ont des besoins auxquels il est possible de répondre. Ces besoins peuvent être priorités.

Les personnes pauvres ont droit à une aide en tant que sujet de droit.

Les personnes pauvres peuvent faire l'objet d'une aide au nom de la charité.

Tout le monde a le droit de se réaliser, et doit être aidé pour y parvenir (l'objectif est fixé à 100%).

Certaines personnes peuvent être omises (l'objectif peut être en-deçà des 100%)

Les personnes affectées par les programmes de développement ont le droit d'y participé activement.

Les personnes affectées par les programmes de développement sont de simples bénéficiaires, ils peuvent être invités à y participer pour améliorer leur efficacité.

Les droits sont universels et inaliénables.

Certains besoins ne sont pas reconnus dans certaines cultures ou considérés de moindre importance.

Les structures politiques et institutionnelles qui bloquent le progrès des droits humains doivent subir des transformations effectives.

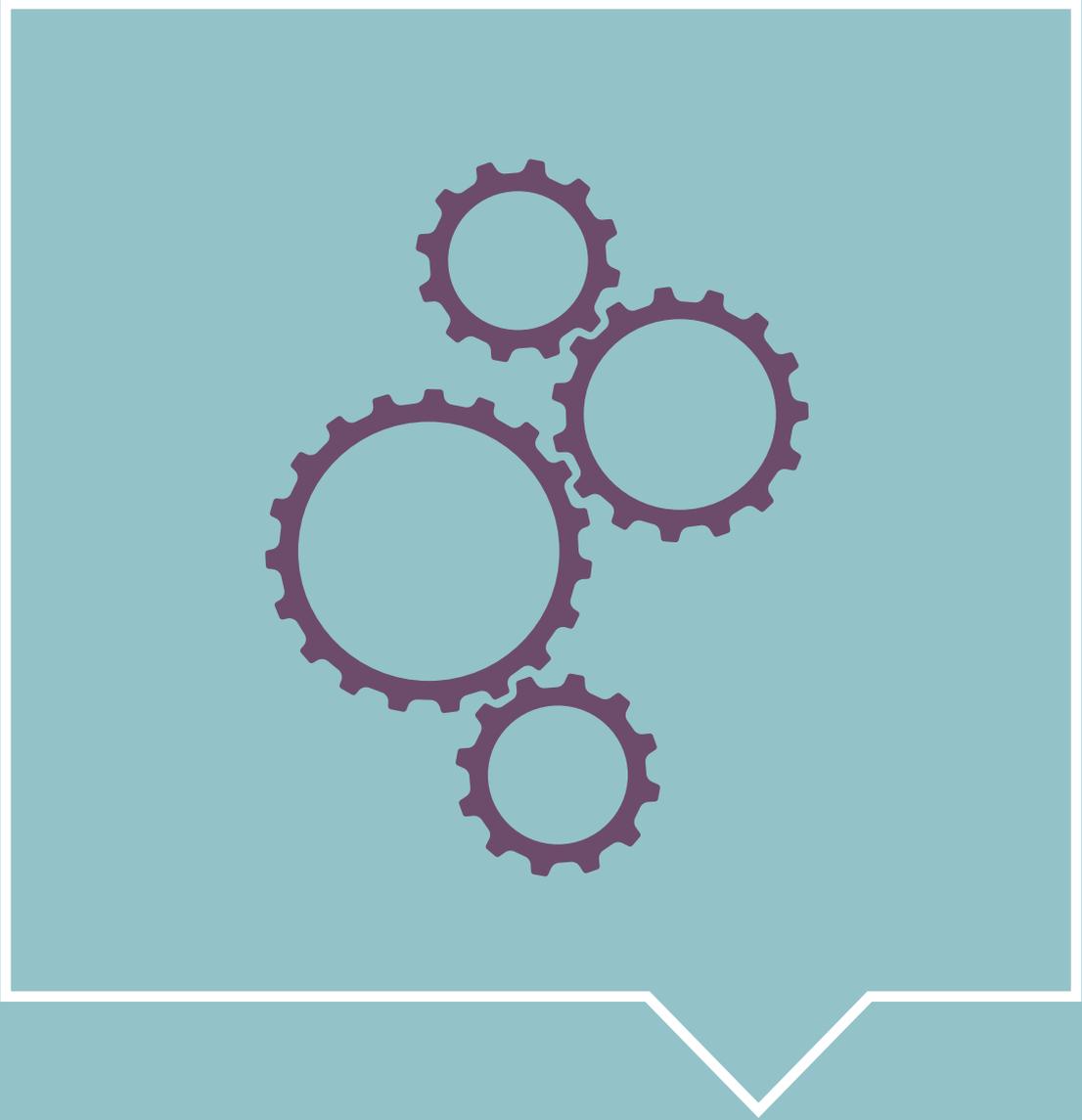
Les structures politiques et institutionnelles sont trop difficiles à transformer. Il faut trouver une manière pragmatique de travailler avec elles.

Les acteurs du développement doivent donner aux populations les moyens de revendiquer leurs droits et d'être impliqué dans la prise de décision publique.

Le développement est un processus technocratique et doit être mené par des experts en la matière.

Les droits sont indivisibles et interdépendants. Cependant, dans certaines situations et pour des raisons pratiques, il est parfois nécessaire d'en prioriser certains.

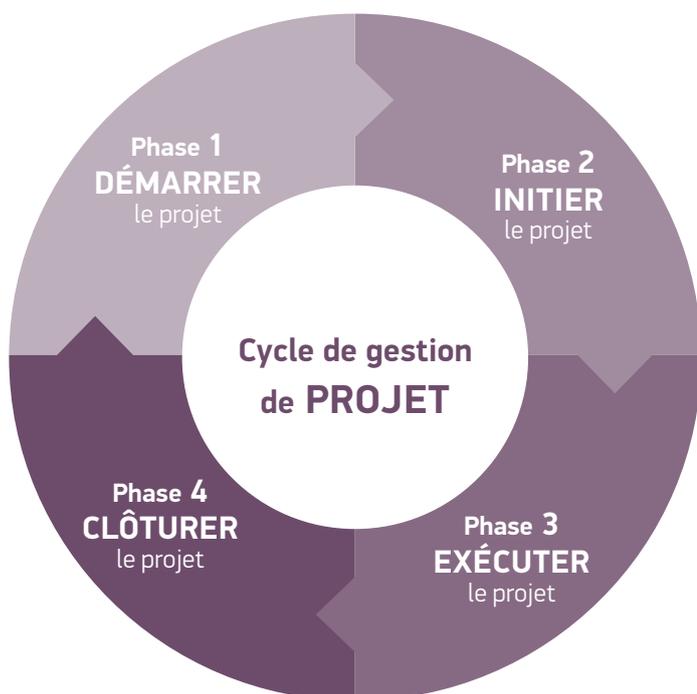
Il existe une « hiérarchie » des besoins. Ainsi, certains besoins sont parfois plus importants que d'autres.



LES TECHNIQUES DE GESTION DE PROJET

#01 GESTION DE PROJET

LE CYCLE DE PROJET ET L'INTÉGRATION DE L'APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS DE L'ENFANT³



Phase 1 DÉMARRER LE PROJET : cette première phase consiste à analyser la situation, les questions et des inégalités en matière de droits de l'enfant, les acteurs, les interactions afin de développer un projet qui corresponde aux besoins.

Phase 2 INITIER LE PROJET : lors de la deuxième phase, l'équipe lance la conception du projet. Lors de cette phase, on met en place une stratégie planifiée, un plan opérationnel pour répondre aux problèmes précédemment identifiés en fonction des différentes contraintes qui ont été analysées. Ainsi, dans cette phase, on identifie les objectifs, les activités, mais également les indicateurs qui permettront d'évaluer le projet et qui reflètent pertinemment les principaux problèmes d'exclusion et de privation affectant les enfants. Tous les enfants considérés comme prioritaires dans le projet doivent bénéficier équitablement de ses résultats.

Phase 2 EXÉCUTER LE PROJET : La troisième phase est consacrée à l'action, la concrétisation du plan de projet. Ainsi, les activités sont mises en œuvre et le projet démarre réellement. Le travail de gestion de projet se fait de manière ordonnée. Il est primordial de maintenir les questions et les problématiques relatives aux droits de l'enfant au cœur du projet.

Phase 4 CLÔTURER LE PROJET : La quatrième phase, la clôture du projet est dédiée à l'évaluation du projet. Elle consiste à déterminer si les objectifs ont été atteints. Cette phase est critique pour une organisation, elle lui permet de remettre en question ses activités, d'identifier ses réussites et ses échecs, afin de les comprendre et d'améliorer son approche et ses pratiques dans les projets futurs. Dans les critères d'évaluation, il est crucial de prendre en compte les droits de l'enfant.

³Source : <http://mialy.webmarketing-geneve.ch>

Tout au long de la vie de projet, il est primordial de garder un suivi rigoureux sur les activités de l'équipe, sur l'environnement dans lequel s'inscrit le projet, afin de réajuster l'organisation du projet en cas de nécessité.

Sans planification, il n'y a pas de projet. Sans évaluation il n'y a pas de résultats.

POURQUOI UTILISER LA GESTION DE PROJET ?

Il est nécessaire d'évaluer et de mesurer les progrès qui ont été réalisés et les objectifs qui ont été atteints. On utilise la gestion de projet dans le but de maximiser et d'optimiser les ressources d'une organisation, pour accomplir des objectifs.

La gestion de projet permet d'établir un plan de travail. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble coordonnée qui facilite la réflexion. Elle impose une structure et un cadre de travail, avec un objectif précis, des ressources de données, et une limite dans le temps.

COMBIEN DE TEMPS PREND LA GESTION DE PROJET ?

Elle prend peu de temps et en fait gagner beaucoup. Le manque de gestion de projet fait bien souvent perdre beaucoup de temps par la suite, dans sa mise en œuvre. La gestion de projet s'étend du début de la réflexion jusqu'à la fin du projet.

COMMENT Y PARVENIR CONCRÈTEMENT ?

- Identifier un plan de développement du projet qui corresponde à ses besoins en gestion de projet ;
- Créer simplement des modèles de formulaire, et de feuilles de calculs par exemple. Cela permettra de donner un premier cadre à vos tâches ;
- Former une équipe de gestion de projet ;
- Identifier et lister toutes les étapes et les tâches pour accomplir un objectif ;
- Identifier et mettre en place un emploi du temps et un responsable pour chaque tâche ;
- Désigner un chef de projet ;
- Séquencer les activités en identifiant des grandes phases ;
- Suivre le cycle de projet ;
- Finaliser la démarche en signant un contrat et se lancer !

MISE EN PLACE DU PROJET

- Effectuer un suivi régulier
- Discuter et débattre des questions importantes afin de trouver des solutions viables
- Organiser des réunions d'équipe à chaque étape clé
- Identifier clairement les progrès et avancées sur le plan de développement du projet
- Utiliser la technique de planification présentée qui consiste à créer un tableau de répartition des tâches et du temps⁴ :

Durée \ Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8
Tâche A	■							
Tâche B		■						
Tâche C		■						
Tâche D							■	

⁴Source : <http://jamaity.org>

DÉCIDER DE NE PAS UTILISER LA MÉTHODE DE PLANIFICATION C'EST :

- Une perte de temps
- Des coûts supplémentaires
- Un gaspillage des ressources
- Une perte en qualité
- Une détérioration de la réputation
- Une insatisfaction

TROIS NIVEAUX DE RÉSULTATS : COMMENT ÉVALUER CES ÉLÉMENTS CRUCIAUX DU PROJET ?

ÉLÉMENT À MESURER	CE QUI EST MESURÉ	INDICATEURS
Produits ou outputs	L'effort	La mise en œuvre des activités
Résultats ou outcomes	L'efficacité	L'utilisation des produits et l'effort continu pour produire des bénéfices
Impact/ Conséquence	Le changement	Différence avec la situation de départ

PROJECT VS PROGRAMME

	PROJET	PROGRAMME
OBJECTIFS	Les produits sont relativement simples à décrire, définir et mesurer. Ils sont généralement objectifs.	Les résultats sont difficiles à quantifier. Les bénéfices sont souvent basés sur des changements de culture, de mœurs et de comportements. Ils sont généralement subjectifs. C'est un niveau supérieur de résultats, moins opérationnels et plus stratégiques.
PORTÉE	Le champ est limité, clairement défini. Il reste le même tout au long du projet.	Le champ est plus large. Il peut être modifié durant le cycle du programme.
DURÉE	Il s'étend sur une période généralement courte (3 à 6 mois).	Il s'étend sur une période généralement longue (18 à 36 mois).
IDENTIFICATION DES RISQUES	Les risques d'un projet sont relativement simples à déterminer et à gérer. Les échecs d'un projet ont un impact assez limité sur l'organisation.	Les risques d'un programme sont plus complexes à identifier et à gérer. L'impact d'un échec est beaucoup plus grave dans le cadre d'un programme. Il peut mener à d'importantes pertes financières, et opérationnelles et peut affecter la réputation de l'organisation.
NATURE DU PROBLÈME	Elle est clairement définie.	Elle est souvent plus complexe. Il est parfois difficile de trouver un accord avec les parties prenantes sur la nature et la définition du problème.
NATURE DE LA SOLUTION	Il existe un nombre relativement limité de potentielles solutions.	Il y a un nombre important de potentielles solutions. Il est parfois difficile pour toutes les parties prenantes de trouver un accord sur la ou les solutions à choisir.
PARTIES PRENANTES	Il y a généralement un nombre limité de parties prenantes.	Il y a un grand nombre de parties prenantes, il est souvent difficile de trouver un accord.
ENVIRONNEMENT	L'environnement dans lequel s'inscrit le projet est relativement stable. Son analyse est simple.	L'environnement dans lequel s'inscrit le programme est dynamique. Les objectifs doivent s'adapter aux changements de l'environnement et s'adapter au contexte des opérations.
RESSOURCES	Les ressources nécessaires au projet sont simples à estimer et prévoir.	Les ressources sont limitées et se heurtent à de nombreuses contraintes.

#02 COMMENT RÉDIGER UNE PROPOSITION DE PROJET ?

Une proposition de projet est une demande d'assistance technique et financière pour mettre en œuvre un projet. Sa mission est d'informer et de convaincre l'agence donatrice. Il faut garder à l'esprit qu'il y a plusieurs organisations et personnes qui sont en concurrence pour bénéficier des fonds.

L'IMPORTANCE DU TITRE DANS LA RÉDACTION DE LA PROPOSITION DE PROJET

Il doit être **bref, clair et efficace**. Le titre de la proposition de projet est aussi important que la proposition de projet elle-même. On pourrait même considérer qu'il est encore plus important, puisque c'est le premier élément que les bailleurs ou donateurs auront sous les yeux, et il donnera une première impression sur le projet. Le titre doit être **attirant, accrocheur et aller droit au but**. Il doit mettre en avant le ou les point(s) important(s) du projet présenté. Il est d'ailleurs assez courant que l'équipe en charge du projet ne trouve le titre qu'après avoir terminé l'intégralité de la rédaction de la proposition. Il peut en effet changer au fil des nouvelles idées qui viennent alimenter le projet en construction avant de soumettre le dossier de proposition. Un bon titre permettra à votre projet de se démarquer des autres.

Le titre est une brève description du résumé. Il est souvent nécessaire de le travailler, et le modifier pour l'améliorer.

Exemple : Si l'on souhaite proposer un projet de recherche visant à rendre le système de justice tunisien mieux adapté à la situation des enfants, on pourrait choisir un titre tel que : « l'amélioration du système de justice pour mineurs pour qu'il soit adapté aux enfants ». Cependant, ce titre peut être amélioré et transformé pour paraître plus attractif : « Vers une justice pour mineurs 'child friendly' en Tunisie ».

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le résumé analytique est une **brève introduction** et une **explication de la démarche du projet**. Il doit être plus court qu'un simple résumé. Il doit surtout évoquer le **problème que cible le projet**, et la **solution** que celui-ci apporte. Il est indispensable de garder à l'esprit que ce résumé analytique, tout comme le titre du projet, doit rester attractif et accrocheur, afin que le lecteur et potentiel donateur ait envie de lire entièrement la proposition de projet.

Idéalement, un bon résumé analytique commence par expliquer le problème et les impacts qu'il a sur la société. Ensuite, il semble judicieux de continuer avec les solutions proposées, les résultats attendus et l'objectif que l'on souhaite atteindre.

Le résumé analytique doit répondre à trois questions :

- Pourquoi voulez-vous démarrer ce projet, et pour résoudre quel problème ?
- Comment prévoyez-vous de résoudre ce problème ?
- Quel(s) objectif(s) souhaitez-vous atteindre ?

En cas de difficulté dans la rédaction de ce résumé analytique, il est conseillé de répondre à ces trois questions en une seule phrase, afin que le problème et la ou les solutions(s) soient clairement identifiés et que l'organisation du résumé soit plus claire. Dans cette partie, il est nécessaire de préciser dans quelle mesure votre ou vos solution(s) sont plus intéressantes et plus compétitives que celle(s) des autres projets. Pour finir le résumé analytique, il faut enfin mentionner l'objectif ainsi que la durée du projet.

Exemple :

Titre du projet : Pas de droits sans justice

Résumé analytique du projet : Le projet a pour objectif d'améliorer l'accès à la justice pour les enfants afin de leur permettre de protéger leurs droits ou de demander réparation lorsque leurs droits ont été bafoués. Comme les adultes, les enfants ont des droits humains et quand ces droits sont violés, ils devraient pouvoir faire confiance à la justice et l'utiliser pour obtenir réparation. Le projet identifiera les obstacles auxquels les enfants sont confrontés pour faire valoir leurs droits et, avec l'aide des enfants concernés, interpellera les acteurs du monde de la justice pour les sensibiliser aux difficultés rencontrées par les enfants et veiller à ce qu'ils mettent en œuvre des solutions concrètes et effectives. Il s'attachera à provoquer les changements nécessaires dans la législation tunisienne afin de garantir le respect des droits de l'enfant.

IDENTIFICATION DES PROBLÈMES : ÉLABORATION D'UN ARBRE À PROBLÈME

Cette phase de la conception de la proposition est cruciale puisque qu'elle est destinée à convaincre le potentiel donateur ou bailleur que le projet en vaut la peine. Elle consiste à identifier les problèmes que le projet souhaite rectifier et les solutions apporter pour y parvenir. Pour cette étape de nombreux outils peuvent être utilisés afin de décrire au mieux le(s) problème(s) : citations, interview, rapports, articles de presse, etc. S'il s'agit d'un problème connu, comme les processus de prise de décision ou l'efficacité des services publics, il est intéressant de comparer ce problème avec d'autres sociétés pour montrer à l'évaluateur que les problèmes qui sont présents dans nos sociétés sont encore plus dramatiques que dans d'autres régions du monde. Par ailleurs, il faut convaincre les potentiels donateurs que les solutions proposées par le projet vont résoudre le problème de manière efficace et ont de très bonnes chances de réussite.

Il faut convaincre les potentiels donateurs ou bailleurs en expliquant dans quelle mesure les résultats :

- Résoudront les problèmes dans la zone concernée
- Changeront la vie des populations de la zone concernée
- Influenceront les processus de prise de décision du gouvernement local
- Participeront au développement d'un nouveau modèle de démocratie dans la zone concernée

Si le projet tend à atteindre d'autres objectifs, il faut également les décrire en détail. Enfin, il est nécessaire de comparer les solutions apportées par le projet à celles des projets qui ont déjà été menés, afin de mettre en avant les bénéfices supplémentaires et progrès qu'elles pourraient apporter.

Exemple :

« De nombreuses régions sont concernées par les violences domestiques. Cependant, en raison de sa législation, et plus largement de ses pratiques, la région MENA est particulièrement touchée par ce fléau. La protection des femmes y est quasiment inexistante. Parallèlement, l'impunité dans ce type d'affaire est courante. Les violences physiques sont généralement interdites mais aucun pays de la région ne garantit une protection spécifique contre les violences domestiques ou le viol conjugal. Le gouvernement ne semble pas prendre ses responsabilités en la matière, et il n'existe aucune protection officielle des droits au sein du foyer. Par ailleurs, la stigmatisation sociale ne vise que les femmes pourtant victimes de ces violences au lieu de pointer du doigt les coupables. Il n'y a aucune étude qui ait été menée dans la région (hormis une étude dans l'Etat du Bahreïn) sur la nature et l'étendue de ces situations dramatiques étant donné que ces situations se passent au sein même du foyer et restent bien souvent des secrets de famille. Toutefois, les violences domestiques tendent à se généraliser dans tous les pays de la région. De nombreuses femmes ont la sensation qu'elles ne peuvent pas parler de leur situation sans entacher l'honneur de leur famille et leur propre réputation. C'est pourquoi, les femmes victimes de ces violences vont rarement jusqu'à déposer plainte. Lorsqu'elles choisissent de demander une protection policière, elles se heurtent souvent à des officiers réticents. En effet, ces derniers ne veulent pas s'immiscer dans ce qui est considéré comme des affaires familiales, et donc privées, et préconisent plutôt la réconciliation plutôt qu'une action judiciaire.

La discrimination fondée sur le sexe reste répandue dans le système judiciaire. Le code pénal impose une sanction plutôt clémente envers les hommes condamnés pour des crimes qualifiés de crimes « d'honneurs ». Par ailleurs, il définit le crime d'adultère de deux manières différentes en fonction du sexe de l'auteur de l'adultère en question. La législation sur le statut de la personne, qui encadre notamment les questions de mariage et de divorce, est depuis longtemps considérée comme des manifestations majeures de discrimination envers les femmes. Même les réformes qui ont été adoptées ces dernières années ont été sabotées dans la pratique par des normes sociétales particulièrement ancrées et un manque d'actions efficaces et contraignantes.

Par exemple, la mutilation génitale féminine est illégale en Egypte mais reste encore largement pratiquée, notamment dans les zones rurales. Même si de nombreux pays modifient leurs politiques et leur législation pour garantir, en principe, l'égalité des sexes, l'institutionnalisation de la discrimination fondée sur le sexe basée sur des valeurs patriarcales solides ne permettent pas aux femmes, dans la pratique, d'accéder à l'égalité des droits. Les femmes pauvres en sont particulièrement victimes. Elles manquent en effet d'éducation, de ressources et de lien social, éléments clés qui leur permettraient de revendiquer leurs droits. Les coûts d'une plainte et d'une procédure judiciaire prolongée dissuadent et découragent bien souvent de nombreuses femmes à défendre leurs droits. Ces différents facteurs rendent l'accès à la justice particulièrement difficile pour les femmes pauvres.

Pour résumer, ce projet s'attaquera aux injustices et problèmes suivants :

- Le manque de considération envers l'égalité des sexes du système judiciaire formel et informel
- Des systèmes de protection nationale inappropriés
- Un système où l'impunité règne pour les coupables de ce type de violences »

OBJECTIF GÉNÉRAL ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Il y a une grande différence entre **objectif général** et **objectifs spécifiques** dans une proposition de projet, même si on pourrait y trouver une ressemblance. Un objectif général est un but à long terme, que l'on souhaite atteindre, mais qui ne peut l'être à l'issue d'un seul projet. Le projet y contribue bien entendu, mais n'est pas le seul à y contribuer, il fait partie d'une dynamique globale. Par exemple, pour atteindre l'objectif de démocratie et de bonne gouvernance, il faut parfois attendre 20 ans voire même une génération. Bien souvent il n'y a qu'un seul objectif général dans un projet.

A l'inverse, il peut y avoir plusieurs objectifs spécifiques. Un objectif spécifique est un accomplissement concret et touche une cible particulière plus précise. Cet accomplissement peut être atteint à la fin d'un seul projet. Des objectifs spécifiques bien définis, pratiques et concrets sont généralement appréciés des bailleurs et potentiels donateurs. Définir de bons objectifs spécifiques participe à augmenter les chances d'un projet d'être accepté et donc financé.

Les objectifs (et donc les indicateurs) développés dans le projet doivent être SMART⁵.



SPÉCIFIQUES : Les objectifs doivent être clairement exprimés et bien définis

MESURABLES : Ils doivent pouvoir être évalués à l'aide d'indicateur quantitatifs et qualitatifs. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer.

⁵Source : <http://blog.laplateformedelarenovation.fr>

ATTEIGNABLES, ACCEPTABLES ET AMBITIEUX : un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier. Ainsi, l'objectif sera plus facilement accepté par chacun des acteurs

RÉALISTES : un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif

TEMPORELLEMENT DÉFINI : Il doit être est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « d'ici 3 mois » et non pas par des termes flous comme « le plus rapidement possible ».

Exemple :

Objectif général : Contribuer à l'amélioration de la sécurité des femmes en général mais plus particulièrement des femmes marginalisées, ou victimes de violence ou d'abus.

Objectifs spécifiques :

- Promouvoir l'accès à la justice
- Encourager les recours en justice en renforçant la capacité des femmes victimes de violence
- Accroître la capacité des services judiciaires pour les femmes, en promouvant des politiques publiques favorables aux femmes, des réformes du système de justice et des transformations des mœurs et pratiques culturelles au niveau national, local et au niveau des communautés.

RÉSULTATS DU PROJET

En identifiant et en rédigeant les objectifs, il est indispensable de garder une approche basée sur les résultats. Avec cette approche il est plus facile de formuler la section les concernant (les trois niveaux de résultats).

Comme mentionné précédemment, ces résultats se déclinent sur trois niveaux :

- **Les produits ou extrants (output)** : sont les résultats de court terme, tangibles et observables directement (exemple : 10 puits ont été construits dans la région).
- **Effet (outcome)** : sont les résultats de moyen terme (exemple : 500 personnes ont accès à l'eau potable).
- **Les impacts ou conséquences** : sont des résultats de long terme. (exemple : le gouvernement entretient ses puits et engage des travaux d'acheminement de l'eau potable).



Généralement, une proposition de projet implique de préciser quels seront les outputs et les outcomes du projet uniquement. Cependant, inclure les impacts (ou conséquences) peut donner une plus-value intéressante au projet présenté.

Exemple :

- Résultat 1 : Des mécanismes de coordination sont mis en place. Ces mécanismes sont activés grâce aux organisations de la société civiles aux groupes de femmes et aux femmes influentes au niveau régional. Ces acteurs jouent un rôle de leader clé dans l'impulsion et la construction d'une dynamique. Dans cette optique, ils mènent des actions de plaidoyer et de sensibilisation relatives aux droits des femmes.
- Résultat 2 : Au moins 150 femmes et filles ont reçu un soutien juridique et psychologique
- Résultat 3 : La base de données est mise en place, est en fonctionnement et sert de source primaire d'informations en matière de droits des femmes au niveau régional et national.

LES INDICATEURS DE PROJET

Les indicateurs peuvent être de nature **qualitative** ou **quantitative**. C'est sur cette base que les bailleurs et donateurs jugeront des avancées du projet, et c'est grâce à eux qu'ils pourront voir si les objectifs ont été remplis. Lorsque l'on choisit les indicateurs, il est primordial de s'assurer qu'ils soient, tout comme les objectifs, SMART. Ils doivent être clairs, précis, mesurables et doivent au mieux refléter les extrants (outputs) et résultats intermédiaires (outcomes). Il est recommandé de choisir au moins un indicateur pour chaque objectif. Il faut être minutieux et méthodique dans le choix de ces indicateurs, en gardant à l'esprit qu'ils doivent être pertinents, appropriés, et qu'il est possible d'accéder aux ressources d'informations nécessaires pour pouvoir les récupérer et les analyser.

Enfin il est important que les indicateurs soient neutres et objectifs. Ils ne doivent être ni négatifs, ni positifs. Ils doivent seulement témoigner de la direction dans laquelle s'oriente le changement initié par le projet.

Exemple :

INDICATEURS QUANTITATIFS

INDICATEURS QUANTITATIFS	Exemples	INDICATEURS QUALITATIFS	Exemples
UNITÉS	Nombre de personnes formées	SATISFACTION	Niveau de satisfaction des participants concernant les activités du projet
PRIX	Montant dépensé pour construire un bâtiment	NORMES	Niveau de reconnaissance d'une formation par les autorités compétentes
PROPORTIONS	Proportion de la population qui a accès à un service	PRATIQUES ET COMPORTEMENTS	Changement des pratiques depuis la fin des ateliers d'éducation sanitaire
POURCENTAGES D'ÉVOLUTION	Pourcentage d'évolution des revenus moyens d'un foyer sur une période donnée	CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS	Effets des nouvelles mesures adoptées
RATIOS	Ratio du nombre de professeurs par rapport au nombre d'élèves		
NOTES	Note sur 5 données par les participants au projet sur la qualité du service reçu		

Exemples concrets :

- A la fin du projet, le projet de loi relative à la protection juvénile en Tunisie est en vigueur.
- A la fin du projet, le gouvernement augmente de 5% le budget alloué aux programmes relatifs aux droits de l'enfant.
- A la fin du projet, au moins 120 cas impliquant un mineur en conflit avec la loi sont représentés en justice.
- A la fin du projet, le personnel de justice (juges, magistrats, avocats, officiers...) ont davantage de connaissances sur les normes relatives à la justice juvénile et sont mieux préparés à travailler auprès d'enfants en conflit avec la loi.
- A la fin du projet, 3 spots télévisés, 3 spots radio et une pièce de théâtre ont été produits et présentés.

ACTIVITÉS

Les activités sont des **tâches ou travaux** qui font partie du projet, qui **permettront d'atteindre les objectifs** (spécifiques et général), et qui participe à résoudre le(s) problème(s) ciblé(s). Il est très important de garder à l'esprit que les activités doivent être étroitement liées aux résultats, aux objectifs et à la stratégie. Ce qui signifie que les résultats, les objectifs spécifiques, la stratégie et les activités sont quatre manières d'aborder le même objectif, quatre angles différents. Si ces sections ne sont pas intimement liées, cela signifie que la proposition de projet est mal conçue et manque d'organisation.

Exemples :

- Fournir un soutien psychologique et juridique à au moins 150 filles et femmes victimes de violence
- Recevoir les plaintes des filles et femmes qui ont subi une atteinte à leurs droits
- Produire 24 études de cas par an
- Effectuer un suivi et collecter des données sur les violences faites aux femmes et filles au niveau national

DIAGNOSTIC INITIAL

La phase de diagnostic consiste à collecter et analyser des informations sur :

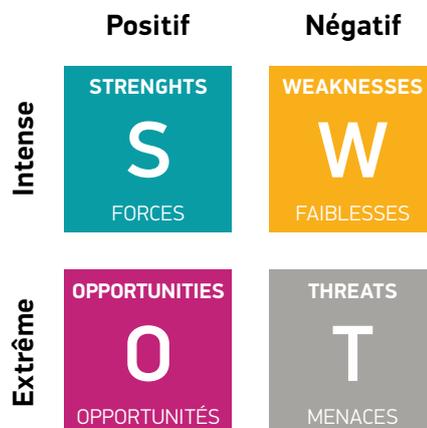
- La nature et les causes d'une situation donnée et le contexte (politique, économique, social, environnemental, etc.)
- Les acteurs en présence
- Les risques et les contraintes

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EN MATIÈRE DE DROIT DE L'ENFANT

Cette phase est primordiale pour concevoir un projet qui corresponde réellement au cadre dans lequel il s'inscrit. Elle permet d'identifier les besoins, les contraintes en matière de droit de l'enfant qui doivent évidemment être pris en compte dans l'élaboration du projet et la construction de la stratégie.

Il faut alors rechercher des informations en matière des droits des enfants sur le terrain telles que des données démographiques, ethniques, religieuses, analyser les besoins des populations, connaître les infrastructures locales compétentes en matière des droits de l'enfant, ainsi que les projets ou initiatives qui ont déjà été menés sur le terrain où le projet est destiné à se développer.

Généralement, on utilise une analyse SWOT⁶ pour analyser l'environnement.



⁶Source : <http://www.succes-marketing.com>

ANALYSE DES ACTEURS ET PARTIES PRENANTES

Dans cette partie, il convient d'identifier les parties prenantes qui ont un rôle central à jouer dans la mise en œuvre des principes et normes nécessaires pour permettre à tous les enfants de bénéficier de ses droits.

Il faut donc identifier les groupes cibles, la population qui profitera directement du projet, et des services mis en place. Ce groupe cible comprend également les autres partenaires, acteurs, qui auront un rôle clé et qui vont apporter leur collaboration pour atteindre les objectifs du projet. Il est également nécessaire d'expliquer et de décrire les principaux acteurs et dynamiques qui font perdurer le problème auquel le projet s'attaque, ou encore qui en sont à l'origine. Il est nécessaire de construire une cartographie des acteurs pour identifier le rôle de chacun, les interactions entre eux et l'influence positive ou négatives que ceux-ci peuvent avoir sur le projet.

Exemple :

Bénéficiaires finaux :

- 300 filles et adolescentes (de moins de 18 ans)
- 150 jeunes femmes (âgées de 18 à 25 ans)

Groupes cibles (partenaires, acteurs et parties prenantes) :

- Médias : ils peuvent apporter une contribution non négligeable en témoignant de la situation critique des femmes et de l'amélioration de la situation si le projet atteint ses objectifs.
- Gouvernement : en signant la convention qui vise à supprimer toutes les formes de discriminations envers les femmes, le gouvernement signe un engagement. Il doit aligner ses normes de protection. Le gouvernement influence également les politiques que les services publics adoptent (mise en place de procédures pour la recherche d'emploi, système d'éducation, système judiciaire, etc.)

Acteurs négatifs :

- Les législateurs et décideurs : un cadre législatif adéquat conçu pour protéger les femmes des violences et un cadre exécutif approprié pour faire appliquer les dispositions sont essentiels. Cependant, les législateurs et décideurs sous-estiment bien souvent les questions qui touchent aux femmes et n'en font pas une priorité.
- Les personnes gravitant autour des femmes : les membres de la communauté comme les parents, les leaders religieux, le personnel médical, les professeurs, la police, les forces de sécurité, les soldats, les personnels sociaux, et tous les autres individus qui peuvent interagir avec les femmes manquent d'outils, de motivation, de compétence et d'autorité pour soutenir et promouvoir les droits des femmes.

ANALYSE DES RISQUES ET HYPOTHÈSES

L'analyse des facteurs qui pourraient affecter négativement le projet et ainsi compromettre la réussite des objectifs est indispensable. Les risques peuvent être internes ou externes. Ils doivent faire l'objet d'une analyse approfondie afin d'établir une stratégie qui prévoit des alternatives, des options pour gérer ces risques. Les hypothèses sont des formulations positives de ces facteurs externes à risques. Ils sont déterminants pour la réussite d'une activité ou d'un objectif. L'hypothèse considère, en ayant analysé le risque, que le facteur n'aura pas d'impact sur la réalisation du projet. Ces hypothèses prouvent que les risques ont été analysés, mesurés et que l'équipe a identifié leur potentiel impact.

Exemple :

- Risques : Une catastrophe naturelle
- Hypothèse : Les catastrophes naturelles n'impactent pas significativement la mise en œuvre du projet.

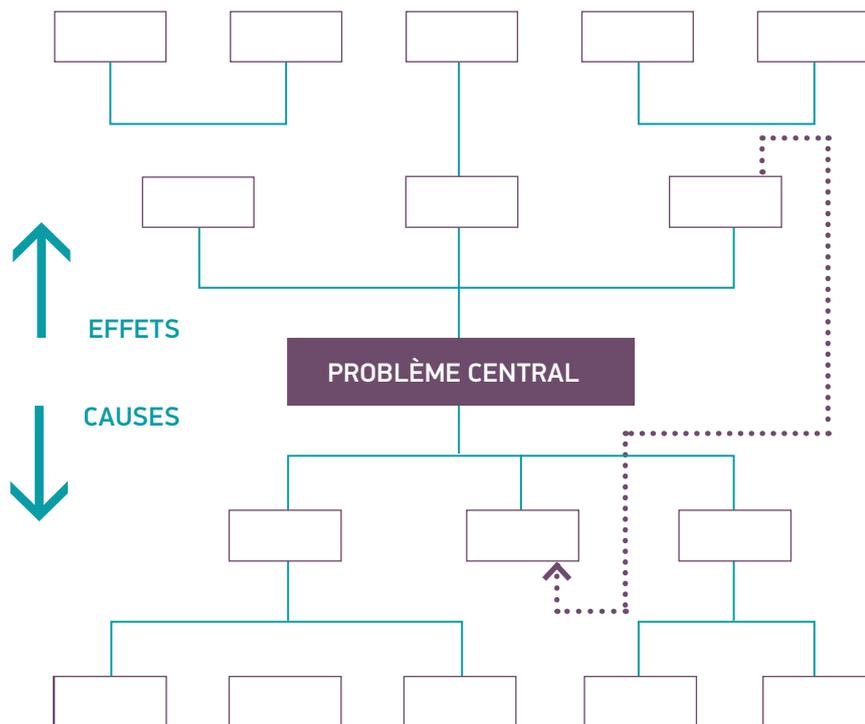


TYPE	RISQUE	PROBABILITÉ de réalisation	ALTERNATIVES
FINANCIER	Manque de fonds sur le long terme pour pérenniser les travaux	Moyenne	→ Chercher de nouvelles sources de financement → Les partenaires peuvent entretenir des collaborations solides avec des donateurs
JURIDIQUE	Manque d'engagement de la part du gouvernement pour modifier les lois	Moyenne	→ Un solide volet de plaidoyer est mis en place → Une bonne relation avec les législateurs est maintenue
POLITIQUE	Détérioration de la situation politique des pays concernés	Moyenne	→ Un plan d'action alternatif est mis en place pour faire face à l'urgence
TECHNIQUE	Sécurité de la base de données	Moyenne	→ Une sauvegarde est régulièrement faite sur un serveur externe à l'étranger
HUMAINS (ressources humaines)	Manque de personnel qualifié et compétent	Faible	→ Un programme intensif de développement des compétences est mené pour le personnel → Les partenaires du projet ont déjà un personnel qualifié qui est recruté
RÉPUTATION	Crainte ou peur de la part des femmes de porter plainte	Faible	→ Des activités de sensibilisation sont menées pour encourager les femmes à porter plaintes et pour leur prouver que ces démarches sont confidentielles

CONSTRUCTION DE L'ARBRE À PROBLÈMES

Grâce à l'analyse de tous ces éléments, un arbre à problèmes⁷ va pouvoir être construit pour articuler au mieux le projet, cibler de manière adéquate les problèmes identifiés et construire des solutions fiables et adaptées.

Exemple :



⁷Source : <http://www.socialbusinessmodels.ch>



STRATÉGIE

Dans une proposition de projet, la stratégie est un concept large ou une approche qui permet d'atteindre les objectifs du projet. La stratégie est une articulation d'options, et non un plan fixe de ce qui sera accompli. Elle permet de garder une ligne de conduite et d'action, en prenant en compte les potentiels obstacles ou changements que le projet pourrait rencontrer. Tandis que les activités peuvent, par exemple, changer en fonction des transformations de l'environnement, la stratégie, elle, reste inchangée.

Exemple :

- Plaidoyer : les changements politiques peuvent influencer et impulser des transformations culturelles, qui vont participer à soutenir les groupes et réseaux de femmes, pour que les femmes et filles continuent d'être protégées et défendues.
- Renforcement des capacités : en apportant un soutien afin de renforcer les capacités des acteurs compétents et développer des mécanismes nationaux qui favorise l'égalité entre les sexes, le projet favorisera le plaidoyer et le dialogue. Cela permettra d'influencer l'approche du gouvernement et potentiellement de permettre aux femmes de prendre leur place dans la société et d'acquérir une certaine reconnaissance.

LES MODÈLES DE PLANIFICATION

SECTION 1 : LE CADRE LOGIQUE

Le cadre logique est un outil, une matrice qui permet de rédiger le projet. Les informations concernant le projet sont complétées de haut en bas. On peut vérifier leur pertinence et leur cohérence en relisant le cadre logique⁸ de bas en haut. Le cadre logique peut différer en fonction des organisations qui l'utilisent. Le format suivant est un exemple, il est utilisé par la Commission Européenne :

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
OBJECTIFS GLOBAUX				
OBJECTIF SPÉCIFIQUE				
RÉSULTATS				
ACTIVITÉS		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

LES CARACTÉRISTIQUES DU CADRE LOGIQUE :

- L'approche est orientée vers le changement / le projet fait partie d'un tout
- La prise en compte des facteurs importants pour atteindre les objectifs
 - L'environnement, le contexte
 - Les parties prenantes qui ont une influence positives mais également ceux qui ont une influence négative (une cartographie est nécessaire), les groupes cibles et bénéficiaires finaux
- Les risques

CONTENU DU CADRE LOGIQUE

Dans le cadre logique, il est généralement demandé d'identifier :

- ★ Les objectifs : spécifiques et généraux
- ★ Les produits ou extrants (outputs)
- ★ Les activités : les moyens utilisés pour les mettre en place et les coûts
- ★ Les indicateurs et les moyens de vérifications ou source d'informations
- ★ Les hypothèses

⁸ Source : document de la Commission Européenne

EXPLICATIONS

	INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSE
OBJECTIF GÉNÉRAL : ce à quoi le projet tend à contribuer sur le long terme	Mesurer l'impact, évaluer les changements du problème de base, mettre les changements fondamentaux et durables en évidence	Enquête au début et à la fin pour établir un point de comparaison	Conscience que le contexte peut évoluer et que cela peut affecter la réussite des objectifs
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES : accomplissement concret auprès du public cible	Mesurer les effets, décrire les réactions de la population par rapport aux extrants (outputs) produits par le projet, les changements de comportement, de réactions et de perception ainsi que les changements institutionnels	Enquête au début et à la fin pour établir un point de comparaison	Conscience que le contexte peut évoluer et que cela peut affecter la réussite des objectifs
PRODUITS OU EXTRANTS (OUTPUTS) : ce que le projet veut réaliser à court terme, qui découle des activités	Décrire les produits, les résultats directs des activités du projet	Rapport de suivi du projet	
ACTIVITÉS : ce que le personnel du projet va concrètement faire	Mesurer le degré de réussite, l'accomplissement et le déroulement des activités	Rapport de suivi annuel	
RESSOURCES : financières, d'informations, humaines, matérielles, qui seront nécessaires à la réalisation des activités		Rapports financiers	

SECTION 2 : CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES (OUTCOME MAPPING APPROACH)

“ Quand on voyage vers un objectif, il est très important de prêter attention au chemin. C'est toujours le chemin qui nous enseigne la meilleure façon d'y parvenir, et il nous enrichit à mesure que nous le parcourons. ”

Paul Coelho

DÉFINITION ET EXPLICATIONS

« Tout d'abord son approche est modeste. Contrairement au cadre logique, elle n'est pas fondée sur un système de relations de cause à effet mais reconnaît que des événements multiples et non linéaires mènent au changement. Elle vise à prendre en compte le rôle et la contribution essentielle des autres acteurs.

Aussi, la cartographie des incidences se concentre sur les changements de comportements des personnes et des organisations visées par l'action. Le développement est ainsi compris comme un ensemble de petits changements contribuant à leur échelle à l'atteinte d'un objectif partagé. «Incidences» est alors préférée à «impact» et fait référence aux modifications des comportements, des relations et des activités ou encore des actes des personnes, groupes ou organisations avec lesquels les responsables du programme ont des contacts directs.

Enfin, en rupture avec le cadre logique et son arbre à problèmes; la cartographie des incidences démarre par une réflexion sur la vision : quelle serait la situation idéale ? Comment pourrait-on y parvenir ? Le champ des possibles est ainsi démultiplié et ne s'arrête pas uniquement à la circonscription d'une situation négative. Concrètement, la prise de parole est facilitée, chacun se projetant avec plus de facilité dans une situation idéale ».⁹

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES :¹⁰



IMPORTANCE DES PARTENAIRES LIMITROPHES

Dans cette approche, il convient d'identifier des « partenaires limitrophes » (ou « boundary partners »), c'est-à-dire ceux qui contrôlent le changement. Ce sont des individus, des groupes, ou des organisations qui peuvent avoir une incidence sur le programme ou projet.

Pour les inclure au projet il faut donc anticiper et analyser en amont les influences exercées par chacun d'entre eux.

PARTENAIRES STRATÉGIQUES

Les partenaires stratégiques sont sélectionnés pour leur contribution au projet. C'est une personne ou un groupe de personnes impliqué directement dans la réussite du projet.

⁹Source : www.eval.fr

¹⁰Source : www.eval.fr



MARQUEURS DE PROGRÈS

- Ils décrivent et témoignent des changements de pratiques, des activités et des relations entre les acteurs pour aboutir à la situation idéale
- Ils articulent la complexité du processus de changement
- Ils permettent d'évaluer les progrès des partenaires
- Ils permettent les ajustements et améliorations de mi-parcours
- Ils stimulent le programme

AVANTAGES

- ★ Sensibilisation large du public
- ★ Renforcement de la place des femmes (ou du groupe concerné par le projet)
- ★ Réduction des conflits : dialogue social et collaboration
- ★ Egalité d'accès
- ★ Participation active des acteurs locaux
- ★ Renforcement des capacités et développement des compétences

MÉTHODES DE RECHERCHE DE FINANCEMENT - CONSEILS

EVÈNEMENT DE LANCEMENT

Un évènement de lancement permet d'annoncer au grand public les services proposés par une association et d'engranger des soutiens. Par ailleurs, il peut représenter une opportunité pour récolter des fonds. Par exemple, si une des missions de l'association est d'organiser des animations autour des droits de l'enfant dans les écoles ; il est possible d'organiser un grand dîner sur le thème des droits de l'enfant qui coûterait 40 euros par personne. Il y aurait une présentation par les enfants d'un livre sur les droits de l'enfant qu'ils auraient réalisé eux-mêmes. Pour organiser cet évènement, on peut demander des dons de nourriture à des épiciers locaux et engager des bénévoles pour qu'ils préparent le dîner. On peut annoncer enfin le coût par portions et montrer aux participants comment leurs dons peuvent contribuer à organiser des animations et combien d'écoles pourraient être touchées.

UTILISER LES RÉSEAUX SOCIAUX

- Lancer une récolte de fonds sur Facebook en créant une page qui explique les missions de l'organisation ;
- Demander à ses amis de partager la page ;
- Demander un soutien et proposer un montant (envoyer un ou plusieurs rappels) ;
- Publier un lien vers la page Internet du projet ;
- Publier des nouvelles des activités, des volontaires, des employés et des bénévoles ainsi que des réussites de l'organisation ;
- Se servir de tous les autres réseaux sociaux et faire de même sur chacun d'entre eux.

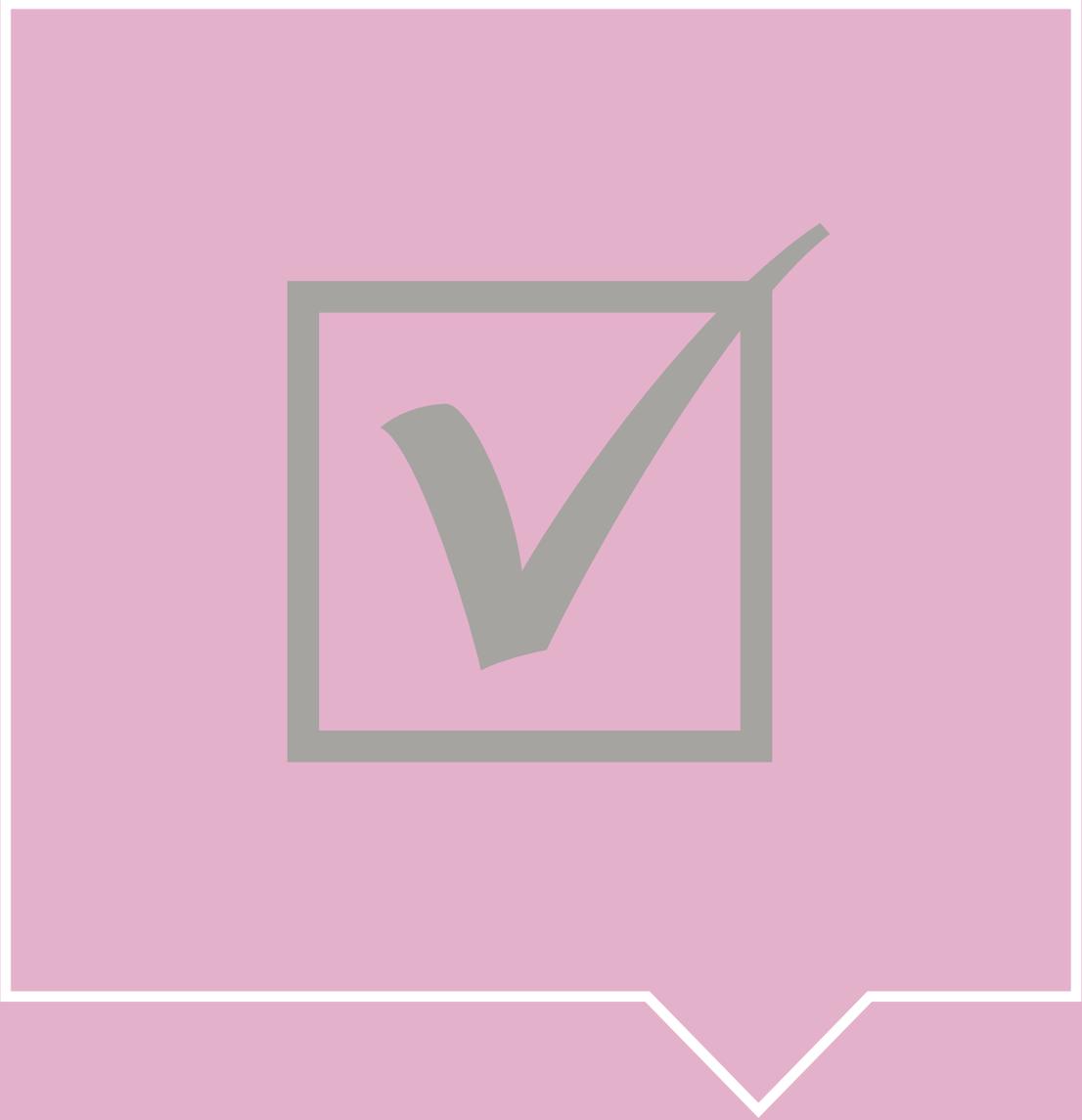
CROWD FUNDING

Pour maximiser les revenus issus du crow-funding l'organisation doit :

- ★ **Créer une ou des page(s) et/ou sites convaincants** : le meilleur moyen d'avoir de nouveaux donateurs via les sites de crowd-funding c'est de créer une page captivante, émouvante, d'utiliser autant que possibles des photos et des vidéos, de raconter des histoires vraies, d'expliquer à quel point les dons sont indispensables et à quoi ils servent concrètement.
- ★ **Commencer la recherche au sein de son propre réseau** : il est impératif de lancer une recherche de fonds en sollicitant d'abord son réseau. Il faut parler de la campagne de recherche de fonds à tout le monde (les donateurs, les soutiens, le personnel, les volontaires, etc.). Il est possible de leur demander de partager la campagne par mail à tout leur réseau. Il est difficile de récolter des fonds des sphères extérieures au réseau proche avant d'avoir récolté déjà des fonds qui prouvent que l'organisation est fiable.
- ★ **Publier les efforts et réussites accomplis** : il est conseillé d'afficher la campagne de récolte de fonds sur la page d'accueil du site de l'organisation, de créer un lien sur la page Facebook, Twitter, etc. Il faut saisir toutes les opportunités de répandre la nouvelle et de faire parler de la démarche.

EXEMPLES DE CAMPAGNES VIDÉO RÉALISÉES PAR DEI PALESTINE :

- <https://www.youtube.com/watch?v=ZMYQYvTLNqk>
- <https://www.youtube.com/watch?v=0WeD7WXD6zg>



SUIVI ET ÉVALUATION

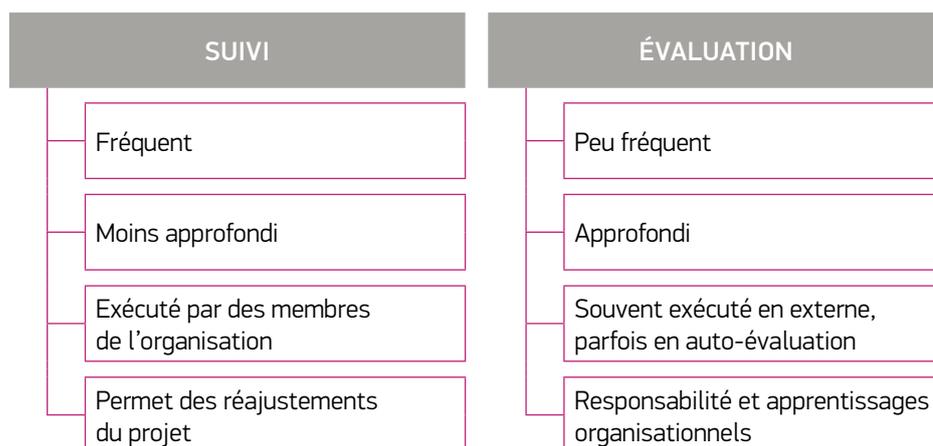
DÉFINITIONS

ÉVALUATION

L'évaluation est un contrôle systématique et objectif d'un projet en cours ou terminé, d'un programme ou d'une politique publique. Elle vise à analyser sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle vise à déterminer si les objectifs sont pertinents et s'ils ont bien été remplis. Il s'agit donc de contrôler l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité du projet, programme, ou de la politique en question.

SUIVI

On différencie l'évaluation et le suivi (ou monitoring). Le suivi est un contrôle continu basé sur des indicateurs spécifiques. Le suivi permet aux chefs de projets et aux autres parties prenantes de mesurer les progrès accomplis, de déterminer les objectifs atteints ou en cours d'accomplissement et de suivre la gestion des fonds.



LE SUIVI SOULÈVE QUELQUES QUESTIONS FONDAMENTALES :

- A quoi va mener telle ou telle information ?
- De quel type d'informations l'organisation a-t-elle besoin ?
- Comment l'organisation peut-elle récolter de l'information de manière optimale ?
- Qui va collecter l'information ?
- Qui va l'analyser ?

POURQUOI ÉVALUER ?

- ★ Pour identifier les résultats intermédiaires (outcomes) et les impacts du travail accompli.
- ★ Pour déterminer les menaces et les opportunités au travail mené pour améliorer la qualité et l'efficacité du programme ou du projet et faire des ajustements si nécessaire.
- ★ Pour identifier le rapport qualité-prix et s'assurer que les fonds sont utilisés de manière efficace, efficiente et optimale.

- ★ Pour renforcer la culture dite « d'apprentissage » qui consiste à capitaliser les savoirs et les bonnes pratiques en renforçant le lien entre les résultats de l'évaluation et la conception des programmes futurs.
- ★ Pour apporter une contribution à la théorie du changement.
- ★ Pour témoigner de la responsabilité, de la fiabilité et de la transparence de l'organisation à ses partenaires ou ses bénéficiaires (notamment les enfants)
- ★ Pour fournir des preuves tangibles des directions prises et des prises de décision, mais également pour les activités de plaidoyer, de recherche de financements et de communication externe. L'évaluation permet de communiquer les accomplissements des missions et l'impact de l'organisation de manière concrète.
- ★ Pour améliorer la conception et la gestion des futurs projets, non seulement pour améliorer l'impact mais également pour améliorer les pratiques et pour développer les documents réutilisables et des solutions innovantes aux problèmes qui touchent les enfants.

QUI VA SE CHARGER DE L'ÉVALUATION ?

L'évaluation peut être exécutée de différentes manières :

- L'organisation peut avoir recours à l'auto-évaluation. Cette auto-évaluation est menée par un membre de l'équipe en charge de la mise en œuvre du projet ou du programme. Il sera chargé de conduire le processus avec les acteurs du projet/programme. L'autoévaluation est une méthode d'apprentissage collectif avec toutes les parties prenantes. Ce n'est pas le travail uniquement d'une personne, mais une réflexion menée avec les acteurs en lien avec le projet/programme.
- L'organisation peut choisir une évaluation interne, c'est-à-dire une personne qui travaille dans l'organisation mais qui n'est pas impliquée dans le projet ou le programme.
- L'organisation peut décider de faire appel à des évaluateurs externes et indépendants pour avoir une évaluation externe.

	AUTO-ÉVALUATION	EVALUATION INTERNE	EVALUATION EXTERNE
COÛTS	Ils sont relativement peu élevés	Ils sont relativement peu élevés	Ils sont relativement élevés
FRAIS GÉNÉRAUX (NON-FINANCIERS, TEMPS, PERSONNEL)	Ils peuvent être élevés, car au moins une personne du projet va devoir s'investir pleinement dans cette tâche. Il est possible aussi d'organiser un atelier de réflexion avec les acteurs du projet.	Ils peuvent être assez élevés pour la personne chargée de cette mission	Ils ne sont pas aussi bas que l'on pourrait le croire puisque qu'il faut définir toutes les modalités. Par ailleurs, l'évaluateur externe ne connaît pas le projet ou programme. Il faudra donc du temps pour communiquer, informer et organiser la mission.
EFFET NÉGATIFS POTENTIELS	En fonction des profils culturels et des prérequis des membres de l'équipe il peut s'avérer difficile voire impossible d'être critique et objectif sur leur propre travail.	Il est indispensable que la personne qui sera en charge de l'évaluation soit neutre et objective. Elle ne doit en effet pas évaluer les personnes en charge du projet mais le projet en lui-même	Il peut être difficile pour l'évaluateur externe de comprendre le projet ou le programme et le contexte dans lequel il s'inscrit. Il faut également s'assurer que toutes les parties prenantes soient traitées avec respect et que l'anonymat soit préservé.

EFFETS POSITIFS POTENTIELS	Les membres de l'équipe peuvent se rendre compte qu'ils ne sont pas seulement responsables des résultats mais qu'ils peuvent également avoir une influence sur la conception du projet.	Grâce à cette pratique, les membres de l'organisation peuvent apprendre les uns des autres, échanger leurs idées. Cela peut bien entendu nourrir le projet.	Un avis impartial et extérieur peut mettre en avant de nouveaux aspects, soulever de nouvelles questions, générer une dynamique inédite et apporter des idées innovantes.
PRODUITS	En général, la personne ne produit pas un rapport d'évaluation formel. La forme du produit final doit être déterminée en amont.	La forme de l'évaluation doit correspondre aux modalités internes. S'il n'existe pas de modalités, le personnel doit trouver un accord en amont.	Un rapport d'évaluation qui répond aux questions posées préalablement, et qui correspond aux modalités fixées dans le contrat doit être produit.

QU'EST-CE QUI EST ÉVALUÉ ?

L'objet de l'évaluation varie bien souvent. Cela peut être par exemple :

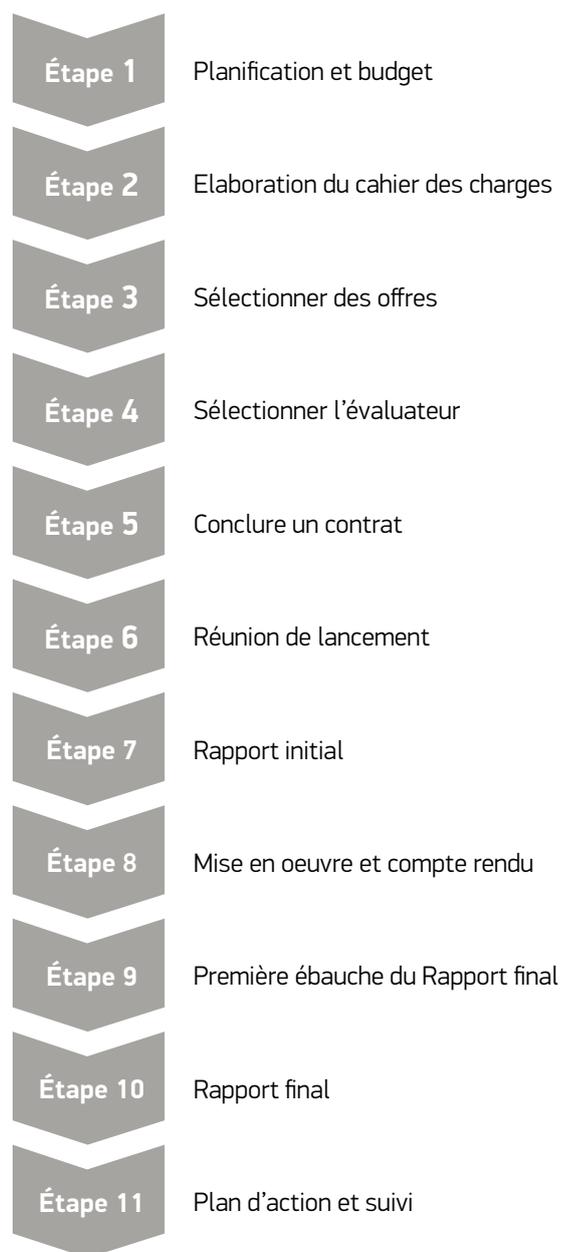
- Un élément particulier ou plusieurs éléments d'un projet
- Un projet entier
- Plusieurs projets qui ont la même thématique (évaluation globale)
- Un programme (composé de multiples projets)
- Un secteur de politique publique
- Un instrument, une approche de travail
- Une organisation ou un service de l'organisation (le système comptable, le service des ressources humaines ou la direction)

QUAND MÈNE-T-ON UNE ÉVALUATION ?

Il n'y a pas de moment défini, l'évaluation peut être faite à différents moments.

- Évaluation ex-ante : il s'agit par exemple d'analyser et d'évaluer le contexte, ses conditions et ses prérequis avant de lancer le projet pour avoir une vision précise et objective de l'environnement et ainsi d'anticiper les risques et opportunités qu'il présente.
- Évaluation intermédiaire : cette évaluation est menée lorsque le projet est en cours pour s'assurer qu'il est sur la bonne voie pour réaliser les objectifs fixés, et pour identifier les potentiels ajustements ou améliorations qui peuvent être apportés.
- Évaluation finale : cette évaluation est destinée à identifier les objectifs qui ont été atteints une fois le projet achevé, et les effets déjà apparents pour exploiter ces résultats dans un futur projet ou dans une recherche de financement parallèle.
- Évaluation ex-post : cette évaluation est menée quelques temps après la fin du projet. Ainsi, elle peut identifier et analyser les changements qui ont eu lieu depuis la fin du projet, et son impact à plus long terme.

LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION



COMMENT MENER UNE ÉVALUATION ?

Il existe des « lignes directrices », des pratiques standards en terme d'évaluation qui donnent des indications et directions afin de mener une évaluation de manière la plus efficace possible. Les plus importantes sont les suivantes :

- ★ **Impartialité et indépendance** : Toutes les parties prenantes au projet ou au programme évalué doivent être totalement impartiales et indépendantes pour éviter les conflits d'intérêts. Par ailleurs, l'évaluation doit présenter les différents points de vue des parties prenantes. Enfin, l'évaluation doit se faire de manière la plus juste possible, sans influence des sentiments et points de vue personnels.
- ★ **Utilité** : l'évaluation doit répondre aux objectifs et aux attentes des demandeurs. Elle doit faire état de toutes les informations nécessaires et doit être simple à comprendre.

- ★ **Viabilité** : une évaluation doit être planifiée et menée de manière réaliste, réfléchie, et en toute connaissance des coûts.
- ★ **Équité** : durant l'évaluation, toutes les personnes et les groupes impliqués doivent être traités avec respect, dignité et dans le respect de leurs droits. L'évaluation doit par ailleurs être accessible et disponible pour toutes les parties prenantes et tous les bénéficiaires.
- ★ **Précision des données** : une évaluation doit produire et communiquer des informations et des résultats crédibles. Pour cela il faut mettre en place une méthodologie adéquate, prendre en compte l'approche et les perspectives de toutes les parties prenantes et collectionner suffisamment de données, en variant les sources afin de valider les informations.
- ★ **Crédibilité des évaluateurs** : ils doivent être compétents dans leur méthodologie et disposer de compétences particulières. Ils doivent également être impartiaux et indépendants de manière à rendre les résultats crédibles et donc acceptables.
- ★ **Participation** : il est primordial d'intégrer et de faire participer autant que possible toutes les parties prenantes et notamment les enfants. Il faut les écouter et les prendre en compte dans toutes les phases de l'évaluation : de la planification et de la définition de la méthodologie jusqu'à la mise en application des recommandations de l'évaluation.

THÉMATIQUES TRANSVERSALES :

Bien souvent, le travail de l'organisation et des parties prenantes s'organise autour d'une cause, s'oriente vers une certaine perspective. Ainsi, cette perspective doit se retrouver dans l'évaluation.

- **Genre, impact environnemental et intégration** : Si l'organisation travaille sur ces thématiques, cela implique que l'évaluation doit être en mesure d'analyser l'influence que le projet a eu sur les femmes, les hommes, les personnes handicapées ou marginalisées, ou encore dans quelle mesure l'élément analysé contribue à la sauvegarde de l'environnement. Pour cela, ces thématiques doivent être précisées dans le cahier des charges de l'évaluation.
- D'autres thématiques existent comme **le respect de la diversité, le principe de précaution**. Dans tous les cas, les évaluations doivent prendre en compte ces angles d'analyses, ces perspectives qui font l'identité d'une organisation. Ils doivent se retrouver dans la rédaction du cahier des charges, jusque dans la réalisation de l'évaluation. Il faut donc s'assurer que l'évaluation répond bien aux attentes de toutes les parties prenantes.

POINTS À PRENDRE EN COMPTE DANS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION DES ENFANTS

- **Reconnaître les effets négatifs** : La participation peut ne pas avoir toujours un impact positif sur les enfants ou leurs communautés. La participation des enfants à une campagne pour revendiquer leurs droits pourrait, par exemple, les exposer à des critiques médiatiques sévères, à l'exclusion sociale dans leur communauté, voire à des arrestations ou agressions par la police ou les forces de sécurité. Il est important de garder à l'esprit ces effets négatifs. Ils fournissent des informations précieuses et servent à d'autres programmes pour conseiller plus efficacement les enfants sur la façon de rester en sécurité, pour éviter de placer les enfants dans une situation risquée et pour mettre en place des stratégies de protection renforcées. Il est également important de réfléchir à l'équilibre entre les opportunités que cela peut représenter et les risques potentiels qui pourraient être encourus. Il est alors nécessaire d'évaluer quel est le degré de risque « acceptable » dans chaque situation.
- **Attribuer la cause du changement** : Il n'est pas toujours possible de faire des liens directs entre les objectifs et les activités d'un programme ou projet et les changements qui font suite. Par exemple, une

association locale d'enfants peut s'engager dans un plaidoyer pour empêcher les mariages précoces. Cependant, il peut y avoir aussi des campagnes plus larges autour du même objectif. Si le gouvernement modifie la loi, impose des sanctions plus importantes pour les infractions à la loi ou introduit une meilleure formation pour la police afin de leur permettre de protéger plus efficacement les filles, il peut être difficile d'identifier de quelle action dépend ce changement. En outre, il est important de garder à l'esprit que les événements externes qui ne sont pas liés au programme peuvent avoir un impact significatif (positif ou négatif) sur l'accomplissement des objectifs : par exemple, un changement de gouvernement, un accès accru aux technologies de l'information ou le début d'une crise humanitaire.

- **Mettre l'accent sur les résultats durables** : les résultats liés à la participation sont bien souvent des transformations à long terme qui ne peuvent donc pas être mesurés à court terme. Les organisations qui s'emploient à promouvoir les droits de l'enfant doivent faire davantage de plaidoyer pour encourager les donateurs à investir dans ces résultats à long terme. Par exemple, les enfants et les jeunes pourraient vouloir participer à une campagne visant à mettre fin aux châtimements corporels au sein du foyer. Ce sera inévitablement un processus très long. Non seulement il faut souvent des années pour changer le droit, mais même après l'introduction de la législation, plusieurs années peuvent être nécessaires pour provoquer un changement d'attitude et de pratique au sein des communautés.
- **Utiliser des données quantitatives et qualitatives** : de nombreux résultats associés à la participation des enfants reposent sur des données qualitatives plutôt que quantitatives. Les données quantitatives fournissent des informations en termes de nombres ou de pourcentages, tels que le nombre d'écoles disposant d'un conseil scolaire ou le pourcentage d'enfants engagé dans une procédure pénale qui sont représentés par un avocat. D'autre part, les données qualitatives fournissent des informations sur les expériences des enfants - par exemple, si les enfants se sentent écoutés par les médecins et les infirmières, ou si une association à laquelle ils appartiennent a réussi à modifier une politique gouvernementale nationale ou locale. Évidemment, cette information peut être plus difficile à collecter. Cependant, c'est loin d'être impossible, et des preuves cohérentes à partir de données qualitatives, fournissent une source d'information plus significative et souvent plus riche qui peut être utilisée pour améliorer et renforcer les activités de soutien à la participation des enfants.
- **Faire participer les enfants à l'élaboration d'indicateurs** : il est essentiel que les enfants puissent contribuer au développement d'indicateurs internationaux. Cependant, les indicateurs qui ont été identifiés pour cartographier les progrès réalisés par les pays proviennent de nombreuses consultations avec des enfants. Ils reflètent les préoccupations et les problèmes soulevés par les enfants dans de nombreux contextes et pays différents.
- **Comprendre le contexte** : toute analyse ou mesure du changement doit tenir compte et refléter le contexte culturel, économique, social et politique local. Ce qui constitue un progrès dans un pays peut ne pas en être un dans un autre. Par exemple, la création d'un conseil des enfants qui s'engage avec la municipalité locale peut être relativement facile à réaliser en Tunisie, mais représenterait un énorme changement de termes culturels et politiques dans un pays sans histoire d'engagement démocratique, comme le Yémen.
- **Utiliser des indicateurs universels** : il est important de construire des indicateurs universellement applicables afin de pouvoir mesurer et suivre les progrès réalisés dans les pays. Il existe une série d'outils pour mesurer la participation des enfants développés par l'UE en collaboration avec l'UNICEF (voir <https://www.unicef.org/french/eu/crtoolkit/downloads/M3-FR-WEB.pdf>).

RÉFÉRENCES

- ★ <http://www.businessdictionary.com/definition/inputs.html>
- ★ <https://www.unicef.org/sowc03/contents/childparticipation.html>
- ★ https://www.unicef.org/policyanalysis/rights/index_62012.html
- ★ <https://www.fundsforngos.org>.
- ★ IDRC: Enhancing Organizational Performance. A Toolbox for Self-Assessment. 1999. (English), <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/22953/34/IDL-22953.pdf>.
- ★ Recommendations for Clients of Evaluations (English), <http://www.degeval.de/publikationen/clients-of-evaluations>.
- ★ Austrian Development Agency: Guidelines for Project and Programme Evaluations, 2009, (English): ★ <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf>
- ★ OECD-DAC: Principles for Evaluation of Development Assistance. 1991. (English) <http://www.oecd.org/dac/evaluation/2755284.pdf>
- ★ Manuel sur les droits de l'enfant, module 1-2-3, Commission européenne en partenariat avec Unicef , <https://www.unicef.org/french/eu/crtoolkit/downloads/M3-FR-WEB.pdf>
- ★ « Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'homme », Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme, Nations Unies, New York et Genève, 2006, <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQfr.pdf>

Ce manuel a été réalisé avec le soutien financier de l'Union européenne à travers le Programme d'Appui à la Réforme de la Justice en Tunisie



et coordonné par DEI-Belgique



Defense des enfants
DEI-BELGIQUE

en partenariat avec ATUDE-DEI Tunisie



ASSOCIATION TUNISIENNE
DES DROITS DE L'ENFANT
TUNISIAN ASSOCIATION
OF CHILD'S RIGHTS



DEI-TUNISIE