



© Tdh / Didier Martenet - L'illustré

Le renforcement des systèmes de protection de l'enfance.

Politique thématique



Terre des hommes

Aide à l'enfance.

tdh.ch



Terre des hommes

Aide à l'enfance.

tdh.ch

Créée en 1960, Terre des hommes est une organisation suisse qui construit un avenir meilleur pour les enfants démunis et leurs communautés grâce à des approches novatrices et des solutions concrètes et durables. Active dans plus de 30 pays, Tdh développe et met en place des projets de terrain qui permettent d'améliorer la vie quotidienne de plus de deux millions d'enfants et de leurs proches, notamment dans les domaines de la santé et de la protection. Cet engagement est financé par des soutiens individuels et institutionnels dont 87% sont affectés directement aux programmes de Tdh.

Sommaire

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
I. LES SYSTÈMES DE PROTECTION DE L'ENFANCE SELON TDH	4
1. Définition d'un système de protection de l'enfance (SPE)	7
2. Processus et synergies	9
3. Les raisons d'agir dans une perspective «système» selon Tdh	12
4. La valeur ajoutée de l'engagement de Tdh en faveur des SPE	14
II. LES INTERVENTIONS DE TDH	16
1. La logique d'intervention des projets de renforcement de SPE	18
2. Les contextes d'intervention	21
3. Le modèle d'action de référence	22
III. LE RENFORCEMENT DES SPE EN PRATIQUE	24
1. La préparation et l'organisation d'un projet de renforcement	26
2. La mise en œuvre d'un projet de renforcement	28
ANNEXES	38
Questions pouvant guider l'analyse de situation, la planification et la mise en œuvre des actions de renforcement du SPE	

Résumé exécutif

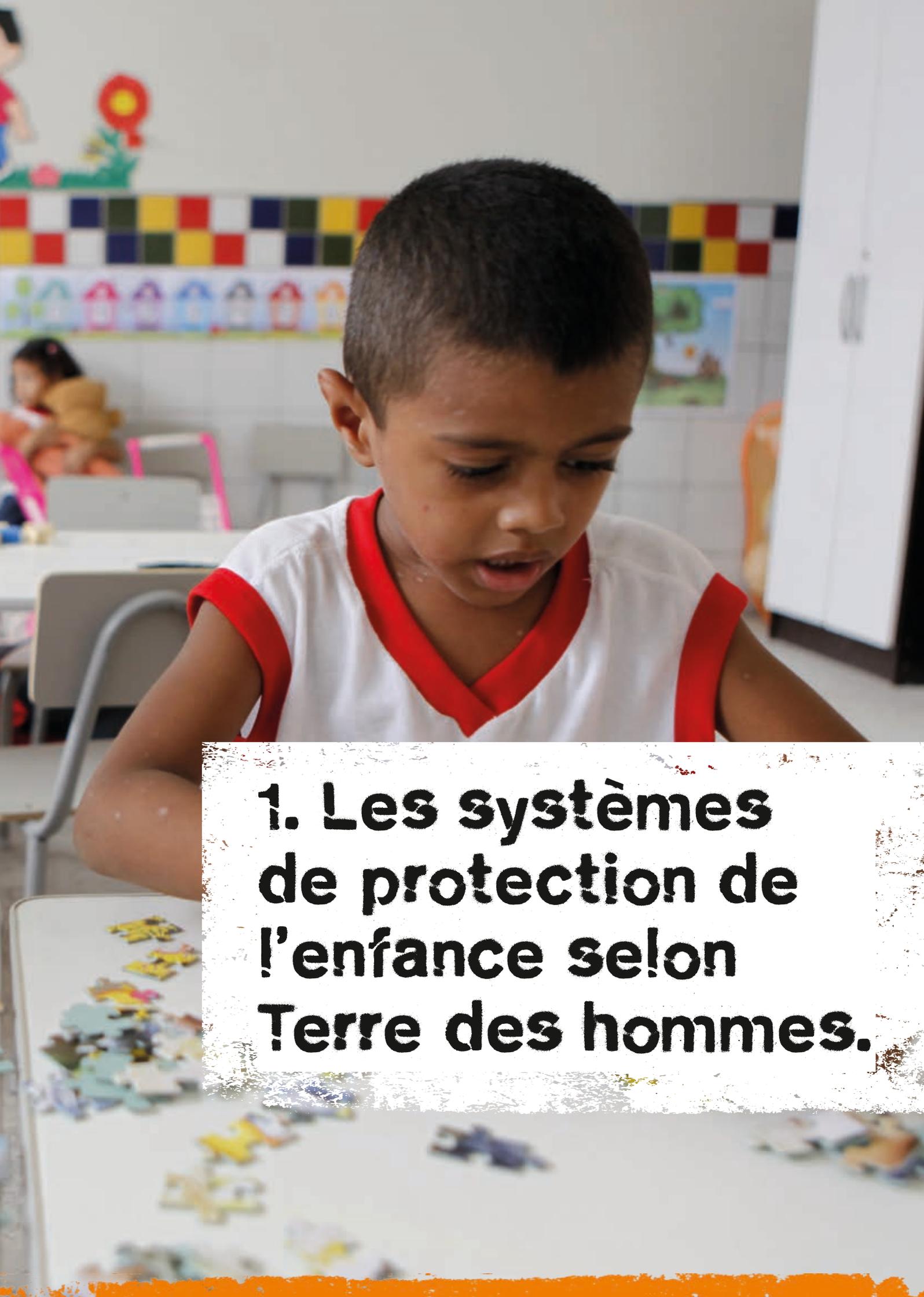
Dans la seconde partie des années 2000, plusieurs agences et organismes spécialisés dans les domaines du développement et de la protection de l'enfance ont porté leur attention sur l'existence et le renforcement des « systèmes de protection de l'enfance » (SPE). Ces acteurs ont estimé que la défense des droits de l'enfant ne peut se limiter à des actions ciblées en faveur de groupes spécifiques, tout en réaffirmant l'importance de veiller à la protection des plus vulnérables. Il est apparu nécessaire de garantir à la base, de manière globale et structurelle, l'existence et la qualité de services destinés à protéger les droits et le bien-être de tous les enfants à l'échelle d'un territoire. L'idée centrale est d'optimiser la gestion des ressources, d'augmenter le nombre d'enfants bénéficiant de leurs droits, de leur offrir de meilleures opportunités, d'éviter toute discrimination et de soutenir l'engagement et la collaboration de tous les acteurs concernés à l'échelle d'un Etat ou d'une entité territoriale.

Dans cette perspective, la Fondation Tdh a tenu à se doter d'une politique thématique axée sur le renforcement des SPE, en vue d'aider ses collaborateurs à répondre aux sollicitations de leur environnement et à maîtriser le pourquoi et le comment de cette nouvelle approche. Le domaine des SPE étant encore en construction, cette politique marque une étape dans le cours d'un processus et fera certainement l'objet de réajustements basés sur l'expérience. Elle entend stimuler l'engagement de Tdh sur cette nouvelle thématique et soutenir son action au plan stratégique et opérationnel. Elle ouvre de nouvelles perspectives et relaie des questionnements, afin de favoriser la poursuite de la réflexion, l'innovation et la production de nouveaux savoirs et savoir-faire.

Ce document propose tout d'abord de comprendre ce qu'est un système de protection de l'enfance et pour quelles raisons Tdh entend « penser système » et se consacrer au renforcement des systèmes de protection (section 1). Il décrit ensuite le modèle d'action de référence de Tdh en matière de renforcement des SPE et présente les principales interventions à mener dans cette perspective, en fonction de différents contextes (section 2). Un cadrage méthodologique et des informations d'ordre pratique viennent illustrer les manières concrètes d'intervenir en ce domaine (section 3). En annexe se trouve une description des actions composant la matrice de base à utiliser en matière de renforcement des SPE. Cette description est complétée par quelques exemples de projets et d'expériences actuellement engagés par Tdh sur le terrain en différents lieux de la planète.

Cette politique de renforcement des SPE constitue un document de référence pour Tdh, aux côtés de La Charte de la Fondation, du Plan Stratégique de la Fondation, des Plans d'orientation stratégique des zones géographiques et des autres documents de politique thématique (Protection et Santé). Elle est également à relier à des documents méthodologiques tels que la Gestion du cycle de projet et les « manières de travailler ».





**1. Les systèmes
de protection de
l'enfance selon
Terre des hommes.**

1. Définition du système de protection de l'enfance (SPE)

Cette section propose une définition du système de protection de l'enfance (SPE) selon Tdh et offre des éléments de comparaison avec d'autres définitions en usage dans le champ de la protection. Une présentation détaillée du système à travers ses éléments constitutifs (acteurs, processus fondamentaux et synergies) permet d'en comprendre l'utilité, d'en appréhender le fonctionnement, d'en visualiser les dynamiques et d'envisager le rôle d'appui de Tdh aux SPE.

Vers la fin des années 2000, des réflexions et propositions ont émergé au plan national et international concernant la mise en œuvre d'une approche intégrée et holistique de la protection de l'enfance. Cette approche entend aborder, de manière globale et sur un territoire donné, l'ensemble des catégories d'enfants et des problématiques auxquelles ceux-ci peuvent être confrontés. Elle vise à assurer à tous ces enfants un respect de leurs droits et un accès équitable à des services de base. Sous la responsabilité politique et administrative de l'Etat, elle intègre une grande diversité d'acteurs, de services, de capacités, de politiques et de lois. Ces éléments sont considérés comme formant un tout interdépendant: un « système », dont la finalité est d'assurer à tout enfant, en toutes circonstances et en tous lieux, une protection fondamentale de ses droits et de son bien-être.

La notion de « système de protection de l'enfance » a donné lieu à de nombreuses définitions parmi les agences, organisations et entités ayant mandat ou vocation à protéger les enfants. En juillet 2009, à Lausanne, dans le cadre d'un atelier de réflexion et de conceptualisation sur les systèmes de protection de l'enfance, Tdh a réuni une trentaine de délégués, chefs de projet, responsables de programme et personnes ressources provenant de différentes zones d'intervention. Cet atelier a permis d'élaborer une définition qui fait désormais référence pour la Fondation. Celle-ci présente de nombreuses convergences avec d'autres définitions en usage, mais revendique aussi une part d'originalité qu'il importe de bien comprendre.

Définition du SPE selon la Fondation Terre des hommes

Un système de protection de l'enfance est « un ensemble cohérent d'actions et d'acteurs dans lequel l'enfant est le point de départ et qui vise à garantir les droits et le bien-être de l'enfant en construisant des synergies au sein et entre des environnements protecteurs ».

Mots clés: ensemble cohérent d'actions et d'acteurs / enfant point de départ/garantie des droits et du bien-être de l'enfant/synergies/environnements protecteurs.

L'enfant au cœur du système, entouré par ce système et actif en son sein

Au cœur de la définition de Tdh se trouve une idée centrale: **l'enfant, en tant que personne de moins de 18 ans, détentrice de droits et possédant des besoins, constitue la raison d'être et le point de départ de tout système de protection de l'enfance (SPE)**. Il doit en être le premier bénéficiaire, l'ensemble du travail réalisé et des ressources engagées dans le SPE devant résulter dans l'amélioration de la situation de chaque enfant, y compris les plus vulnérables. Placé au centre du système, l'enfant est ainsi reconnu comme acteur de sa propre protection et de celle des autres.

Pour une protection globale des droits de l'enfant à travers les SPE

L'approche système de Tdh se différencie d'autres approches en usage parmi certaines agences en ce qui concerne la conception de la protection de l'enfance et des droits qu'elle implique. **Pour Tdh, un SPE n'a pas seulement vocation à protéger les enfants contre les abus, la négligence, la violence et l'exploitation. Il doit également embrasser l'ensemble des droits de l'enfant.** Dans la vision de Tdh, comme reconnu dans la Convention des Nations-Unies sur les droits de l'enfant, tous les droits sont en interrelation. Le droit à être protégé contre l'abus et l'exploitation n'est donc pas considéré comme un droit isolé, d'autant que le respect de ce droit dépend fréquemment, dans la pratique, de la mise en œuvre d'autres droits. A cette conception large de la protection de l'enfance correspond une approche holistique, intégrée et intersectorielle du SPE. Cette approche entend notamment corriger deux biais récurrents:

- l'établissement de parois étanches entre projets thématiques/services spécialisés;
- la réduction des problèmes/besoins d'un enfant à la thématique via laquelle il est détecté.

Emboîtement et recoupement de sous-systèmes au sein du SPE et à ses frontières

Un SPE se compose de **sous-systèmes thématiques** tels que la protection des enfants contre les abus, la violence et l'exploitation/traité, la protection sociale des enfants, la justice juvénile, etc. Il recoupe également d'autres systèmes globaux tels que le système éducatif, le système judiciaire ou le système de santé. Ces systèmes ont en commun avec le SPE plusieurs secteurs d'activités relatifs à l'enfance et renvoyant à des droits fondamentaux: droit à l'éducation, à la santé, à la justice... Les synergies entre le SPE et ces divers systèmes sont donc essentielles pour la protection de l'enfance.

A une échelle étatique et nationale, tout SPE se présente comme un emboîtement de systèmes correspondant à des **découpages territoriaux** (niveaux international, national, régional, local). On parlera donc des SPE par référence à la multiplicité des systèmes existant de par le monde. L'utilisation du pluriel permet aussi d'indiquer qu'à l'échelle d'un même pays existent des SPE locaux ou régionaux, et que des SPE régionaux peuvent relier des SPE nationaux à l'échelle de zones géographiques regroupant plusieurs pays voisins.

Cadre global de protection et continuum des environnements protecteurs

Tout SPE a vocation à mettre en œuvre un cadre global de protection en faveur des enfants, partout où ils vivent. Ce cadre est censé couvrir et relier tous les environnements où évoluent et transitent les enfants au cours de leur existence et de leur développement. Il est déterminé par des valeurs, des normes (sociales, juridiques, institutionnelles) et des pratiques (professionnelles, sociales et culturelles, individuelles et collectives) qui définissent l'espace de la protection de l'enfance.

Pluralité des acteurs clés au sein d'un système de protection

Selon les environnements, plusieurs acteurs portent la responsabilité de prendre soin des enfants, de garantir leur bien-être et de protéger leurs droits:

- leurs parents et les membres de leur famille (nucéaire, élargie...);
- des individus et des groupes appartenant à diverses « communautés » (plus largement, tout adulte ou entité formelle ou informelle pouvant entrer en relation avec un enfant dans un environnement donné);
- une pluralité d'institutions (gouvernementales et non gouvernementales, publiques et privées) et leurs personnels, couvrant des secteurs spécialisés de la protection (bien-être social, santé, éducation, sécurité, justice, etc.) et constituant des espaces fréquentés par les enfants (écoles; hôpitaux; centres culturels, sportifs et récréatifs; centres de protection sociale; commissariat; prison, etc.).

Parties formelle et informelle des SPE

Des lois, des politiques, des programmes et des dispositifs opératoires balisent dans la quasi-totalité des Etats l'espace national, régional et local de la protection de l'enfance. Ils permettent d'organiser et de réaliser, sous la direction et l'autorité de l'Etat, des actions et des interventions qui protègent les enfants. Il s'agit essentiellement:

- d'actions créant les conditions nécessaires à la mise en œuvre des droits de l'enfant,
- d'actions de promotion des droits et du bien-être des enfants,
- d'actions de prévention des risques et des violations des droits de l'enfant,

- d'actions d'aide aux enfants victimes de violations de leurs droits, notamment de situations d'abus, de négligence, de violence et d'exploitation.

La dimension formelle du SPE est fondamentale. Elle organise des rôles, des relations, des ressources et des activités qui sont essentielles pour la protection des droits de l'enfant. Toutefois, cette partie formelle du SPE **est trop souvent confondue avec la totalité du SPE**, ce qui induit une marginalisation des responsabilités, des relations et des actions informelles.

A travers cette assimilation, les acteurs non institutionnels de la protection (enfants, familles, communautés, acteurs sociaux) se trouvent réduits à des rôles subalternes. Au mieux, ils sont perçus comme des forces d'appui devant soutenir/relayer les actions des institutions. Au pire, ils représentent une cible à éduquer ou à réprimer pour leurs mauvaises pratiques (risques qu'ils font courir aux enfants, méfaits dont ils sont accusés d'être complices ou auteurs, ...).

Cette posture réductrice polarise l'attention sur les dispositifs institutionnels, les activités formelles, les services professionnalisés et les ressources étatiques. Elle ne favorise pas une réelle participation des acteurs sociaux et communautaires, et ne part pas suffisamment de leurs réalités, ressources ou capacités. A contrario, Tdh conçoit tout SPE comme l'articulation de deux parties d'égale importance (l'une formelle, l'autre informelle). **Cette approche fait de la participation sociale et de l'articulation entre les pratiques institutionnelles et endogènes deux éléments clés de l'analyse et de l'action.** Dans cette vision, quelque soit le lieu/milieu où se trouve l'enfant, **la constitution d'un environnement protecteur¹ dépend en grande partie de l'instauration de relations de compatibilité et de complémentarité entre les sphères formelle et non formelle du système global de protection de l'enfance.**

Exemples d'autres définitions courantes du SPE

UNICEF

Un ensemble de lois, de politiques, de règles, de services, de capacités, de mesures de suivi et de surveillance traversant tous les secteurs sociaux – notamment la protection sociale, l'éducation, la santé, la sécurité et la justice – et permettant de prévenir et de répondre aux risques qui pèsent sur la protection de l'enfance².

SAVE THE CHILDREN

Les composants essentiels d'un tel système incluent: des lois et des politiques; une coordination significative entre départements gouvernementaux et secteurs d'intervention à différents niveaux; des connaissances et des données sur les questions de protection et les bonnes pratiques; des normes et standards, ainsi qu'un suivi de leur application; des services préventifs et responsifs; des travailleurs spécialisés et compétents; des financements adéquats; la participation et l'expression des enfants; un public conscient et positif³.

UNHCR

L'approche «système» comprend un ensemble coordonné et interdépendant de législations et de politiques, de services et de capacités traversant un grand nombre de secteurs - au niveau national, local et communautaire – et visant à renforcer l'environnement protecteur de tous les enfants. Elle diffère de précédentes approches en ce qu'elle aborde l'enfant d'un point de vue holistique, prenant en considération les multiples problèmes que peuvent rencontrer les enfants plutôt que de traiter de cas individuels sous l'angle de thématiques spécifiques. Par ailleurs, elle requiert la mise en œuvre de tous les processus et procédures nécessaires pour l'obtention d'un véritable soutien en termes de protection d'un enfant⁴.

2. Processus et synergies

Dans la vision de Tdh, les SPE sont des **systèmes sociologiques complexes et dynamiques dont les Etats ne sont pas les seuls moteurs**. Leur description ne peut se limiter à un inventaire de lois, de politiques, d'institutions, de structures, de services ou de dispositifs opératoires. Pour comprendre comment se forment et se transforment ces SPE, il est nécessaire de percevoir les processus fondamentaux et les synergies qui les animent. Ces processus déterminent les capacités d'adaptation et de développement des SPE⁵.

Processus

Concernant le fonctionnement d'un SPE, Tdh identifie quatre processus fondamentaux dans lesquels tous les acteurs, formels et non formels, sont appelés à jouer un rôle:

- 1) **la gestion des savoirs** relatifs aux besoins et aux problèmes des enfants, à la situation de leurs droits et à leur protection (concepts, méthodes, mécanismes, ...);
- 2) **la production et le suivi des politiques, des lois et des normes** servant de cadres et d'instruments de référence aux actions de protection de l'enfance;
- 3) **le développement de l'offre de protection**, à savoir la mise en application des politiques/lois et le développement des services et des pratiques (sociales et professionnelles) qui assurent concrètement la protection de l'enfance;
- 4) **la participation sociale**, notamment la participation des enfants, familles, communautés et acteurs de la société civile.

Ces processus se distinguent par les opérations qui les animent et les effets qu'ils produisent. Néanmoins, ils sont largement interdépendants dans les faits et dans la pratique des acteurs. Ainsi, la gestion des savoirs alimente les 3 autres processus. Le développement de l'offre de protection repose sur la production des instruments de référence (législations, politiques, normes) et leur mise en application. En retour, il stimule le suivi et le réajustement de ce cadre. Quant à la participation sociale, sa finalité est d'interférer avec les autres processus afin de permettre aux acteurs non formels de valoriser leur contribution et de peser sur les orientations stratégiques, la prise de décision et la mise en œuvre des actions de protection.

Synergies

La dynamique de ces processus repose sur de nombreuses synergies. Celles-ci peuvent être classées en 3 catégories:

- **Synergies entre les niveaux d'intervention** (international, national, régional, local, communautaire, familial, individuel),
- **Synergies entre les secteurs d'activités** inclus dans le SPE ou associés à son fonctionnement (santé, éducation, aide sociale, sécurité, justice, travail, culture, loisirs, ...),
- **Synergies entre les acteurs** (institutions étatiques et organisations de la société civile, agences et organisations internationales, communautés, familles, enfants).

Un quatrième type de synergie concerne les **synergies entre processus fondamentaux**. Elles favorisent la gestion des ressources et assurent la cohésion/cohérence générale du système.

Présentation détaillée des quatre processus fondamentaux constitutifs d'un SPE selon Tdh

Gestion des savoirs

La finalité du processus consiste à doter le système et ses acteurs de savoirs tirés de l'étude ou de la pratique afin de renforcer leurs capacités de protection des enfants. Les acteurs du système, y compris les enfants, sont à la fois le point de départ et les destinataires de ces savoirs. Ceux-ci portent sur les problématiques qui affectent les enfants, la situation de leurs droits et les moyens de leur protection.

Ce processus se compose de nombreuses pratiques soutenant la création de savoirs, l'organisation du savoir collectif et son exploitation par les acteurs du système. Il s'agit de produire, transmettre et valoriser des savoirs permettant d'améliorer la qualité des interventions et d'augmenter les performances. La gestion de ces savoirs à l'échelle globale du système a pour objectif d'éviter que des savoirs soient ignorés,

Ces opérations renvoient à des domaines aussi divers que la collecte d'information, la documentation, la recherche, la capitalisation des expériences, la formation, l'enseignement, la validation des acquis professionnels, l'innovation, le marketing social, la communication, la dissémination... Les savoirs institutionnels et professionnels, aussi bien que les savoirs des enfants, des familles et des communautés revêtent une grande importance pour connaître les réalités, comprendre les rationalités des acteurs et identifier les manières les plus appropriées/efficaces de venir en aide aux enfants, de les préserver et de soutenir leur développement.

Ces savoirs sont à mettre en lumière, à créer, à inventorier et à développer dans un processus d'accroissement continu. Leur gestion doit offrir un point de vue global sur leur état, leurs applications et... leurs limites. Il s'agit notamment d'éviter la duplication, la rétention et la fragmentation des savoirs, de garantir l'accès de tous à ces ressources et de vérifier/soutenir leur usage dans les pratiques effectives.

Production et suivi des lois et des politiques

A l'échelle d'un Etat et de ses divisions politico-administratives, l'organisation de la protection de l'enfance repose sur la production d'un cadre normatif, législatif et politique solide. Ce cadre doit être élaboré en référence au cadre international des droits de l'homme et des droits de l'enfant. Il doit également refléter les normes, les conceptions/croyances et les problématiques qui caractérisent les forces engagées dans sa production (au niveau national, local ou intermédiaire). L'applicabilité des normes juridiques et institutionnelles dépend largement de leur légitimité et de leur compatibilité avec les normes sociales en vigueur. A l'inverse, des changements concernant ces normes sociales peuvent être poursuivis avec succès à condition de baser l'action sur une compréhension approfondie des normes en question, d'offrir des opportunités de changement aux populations concernées et de construire ce processus de manière progressive, en collaboration étroite avec ces populations et leurs représentants.

Les lois et les politiques renvoient à de nombreux domaines. Les sources juridiques peuvent ainsi relever de la Constitution, du Code Civil, du Code Pénal, du Code de la famille, du Code de l'enfant, etc. De nombreux secteurs gouvernementaux font l'objet de politiques publiques qui déterminent des stratégies, des programmes et des dispositifs s'appliquant aux enfants et à la protection de leurs droits.

La production de ce cadre de référence se réalise en grande partie au niveau des instances étatiques (Gouvernement, Parlement, Ministères, Agences...) et se prolonge au niveau des institutions et des structures créées par les lois et les politiques. Des normes standards, des règles et des procédures sont élaborées à ce niveau, adaptant le cadre global à des réalités locales ou institutionnelles particulières.

Le suivi de l'application des lois/normes et de la mise en œuvre des politiques/stratégies/programmes complète ce processus de production, conduisant parfois à des réajustements ou à la révision des éléments existants. Ce suivi permet de vérifier le degré d'application et d'implémentation de ces éléments, d'en mesurer les résultats et d'en interroger l'applicabilité, l'efficacité, l'efficience, les conditions nécessaires et le niveau d'adéquation par rapport aux problèmes que rencontrent les enfants et les acteurs responsables.

La mise en application des lois et des politiques doit permettre de concrétiser le cadre virtuel des SPE. Ces processus sont primordiaux. Ils nécessitent l'implication de plusieurs catégories d'acteurs et débouchent sur la création/développement de services (publics/privés) et de pratiques constituant l'offre de protection délivrée par le système.

Ces services doivent être accessibles à tous les enfants, à commencer par les plus vulnérables. Il s'agit de services multisectoriels dont les liens et les collaborations croisées permettent de tisser des filets de protection couvrant les espaces de vie des enfants, et leurs besoins fondamentaux. La plupart de ces services sont des services de proximité et correspondent aux besoins du plus grand nombre. Ils constituent le socle sur lequel se développent des services plus spécialisés, s'adressant à des formes spécifiques de vulnérabilité.

Les capacités des services de protection doivent pouvoir bénéficier d'une croissance continue, conduisant à l'extension de leur couverture territoriale et sectorielle, ainsi qu'à l'augmentation du nombre de bénéficiaires et des types de services disponibles. L'amélioration de leur qualité et des résultats obtenus représentent des objectifs fondamentaux. Des ajustements et des innovations, sources de progrès, peuvent être réalisés au niveau de l'organisation de ces services (dispositifs, structures, ressources), de leur fonctionnement (mécanismes, équipement, méthodes, procédures) ou de leur production (actes, activités, produits). Ce développement passe par le renforcement des compétences et des capacités des personnels engagés dans ces services (pratiques professionnelles), et par l'acquisition d'attitudes et de comportements positifs parmi les populations qui utilisent ces services et protègent les enfants en dehors du périmètre institutionnel (familles, communautés). Le développement de l'offre de protection passe donc aussi par des opérations de communication et d'accompagnement en faveur de ces acteurs, afin de valoriser les bonnes pratiques et d'éliminer les mauvaises.

Les pratiques dites « endogènes » (communautés) font également partie de l'offre de protection. Ces pratiques et mécanismes réfèrent à des traditions antérieures ou extérieures à l'Etat, ses lois et ses politiques. Cette protection endogène n'a pas besoin du soutien ou du contrôle de l'Etat pour se développer. Cependant, des programmes de renforcement de capacités peuvent venir appuyer avec utilité et efficacité, si la démarche est convenue entre les acteurs concernés. Cet appui est préférable à une juxtaposition des pratiques endogènes et institutionnelles, sans complémentarité/synergie des ressources et des actions.

La participation des enfants, familles, communautés et acteurs de la société civile (associations, entreprises, syndicats, réseaux sociaux, médias, ...) constitue, avec l'engagement actif de l'Etat et des pouvoirs publics, l'un des deux moteurs essentiels de tout SPE. Ce degré de participation dépend aussi bien de l'implication volontaire de ces acteurs que de la reconnaissance, par l'Etat et les acteurs formels, du rôle qui leur revient dans les trois autres processus.

L'action complexe consistant à promouvoir, soutenir et renforcer la participation sociale dans le domaine de la protection de l'enfance représente un processus transversal et fondamental. Son importance est parfois négligée en raison de conceptions dirigistes et technocratiques du développement. Des limites et obstacles sont alors dressés par la partie formelle du SPE à la participation des autres acteurs. Ces situations sont dues à une approche centralisée et top-down des changements et progrès à réaliser, qui repose sur une perception dévalorisante des compétences, capacités et pratiques des autres acteurs en matière de protection. La conception inverse invite les acteurs gouvernementaux, les institutions et les professionnels à faire le choix de maximiser les contributions de tous les acteurs au renforcement de l'environnement protecteur des enfants. Il s'agit de miser sur le dialogue, l'empowerment, le changement par le bas, l'appui aux initiatives communautaires, l'articulation des pratiques endogènes/institutionnelles, l'expression citoyenne et le renforcement de la société civile.

3. Les raisons d'agir dans une perspective «système» selon Tdh

Tdh perçoit 6 raisons essentielles d'agir dans le sens d'un renforcement des SPE:

1) Permettre à une majorité d'enfants d'accéder à des services élémentaires et de qualité

Sur un territoire donné, un SPE efficace permet de garantir à une majorité d'enfants un accès satisfaisant à des services de base correspondant à des standards minimum de bien-être et de protection. L'amélioration de ces services (accessibilité et qualité) contribue de manière préventive à réduire le niveau général de vulnérabilité des enfants, toutes catégories confondues, notamment grâce à:

- une meilleure accessibilité à des services d'aide immédiate,
- un renforcement de la qualité et des capacités propres aux différents services,
- une meilleure articulation entre services institutionnels et pratiques endogènes.

Le déploiement du SPE doit s'accompagner d'un soutien spécifique apporté aux enfants, familles et communautés afin qu'ils sachent mobiliser, de manière active et adéquate, l'offre de protection proposée par le SPE (empowerment).

Le renforcement de leur capacité de résilience face aux épreuves de la vie contribue également à réduire la vulnérabilité des enfants. Ce renforcement va de pair avec l'approche système. Il répond, selon Tdh, à une véritable philosophie du travail de protection, centré sur l'enfant et sur les relations qu'il entretient avec son environnement.

2) Garantir une continuité géographique de l'environnement protecteur des enfants

Lorsqu'un enfant passe d'un environnement à un autre (famille, école, rue, centre de loisirs, centre de santé, sport, formation professionnelle, etc.) ou quitte son milieu de vie habituel pour d'autres lieux géographiques, son niveau de protection doit pouvoir être assuré, et ses droits et son identité préservés. Un SPE général et homogène permet de couvrir ces divers lieux/environnements, de les intégrer dans des cadres communs, de faciliter la circulation de l'information et de maintenir une préoccupation constante en faveur des droits et du bien-être des enfants **où qu'ils se trouvent**.

3) Assurer une gestion des cas qui embrasse l'enfant dans sa totalité

Les enfants ayant besoin de protection doivent pouvoir être rapidement et correctement identifiés en fonction des problèmes réels qu'ils rencontrent. Les réponses apportées à leur situation doivent aussi être appropriées et pertinentes. Un SPE fonctionnel améliore les capacités de détection et évite une focalisation excessive des fournisseurs de services sur un nombre limité de problématiques et de réponses prédéfinies. Tous les besoins peuvent être couverts; il n'y a pas de cloisonnement étanche entre les problématiques. Cette approche holistique permet de rechercher des solutions au cas par cas, tenant compte d'une variété de causes et de conséquences. Le risque est réduit d'étiqueter les enfants et de les enfermer dans des protocoles standardisés, dotés de paquets de services quasi inamovibles. La liberté d'action est rendue aux praticiens ainsi qu'aux enfants et à leurs proches.

4) S'inscrire dans un domaine d'intervention légitimé sur les plans national et international

Pour une organisation internationale et non gouvernementale comme Tdh, agir dans et en faveur d'un système de protection de l'enfance signifie adhérer aux principes d'une action collective et coordonnée dans le cadre des Etats et des communautés en place. Cette action implique une posture d'appui aux autres acteurs, incite à ne pas agir en substitution et valorise l'apport d'un savoir-faire et de ressources spécifiques capables de faire la différence.

Tdh agit là où elle peut faire la différence dans le cadre de programmes globaux et collectifs, définis au plan international par les principales agences concernées. La Fondation reconnaît la nécessité absolue de coopérer avec une large gamme de partenaires publics et privés, gouvernementaux et non gouvernementaux, étrangers et nationaux, institutionnels et communautaires. Cette coopération doit intervenir dès la conception des problèmes à traiter et des solutions à mettre en œuvre. Elle est effective dans la construction des projets d'intervention et dans leur gestion, puis se poursuit jusqu'à l'évaluation des interventions, la capitalisation des expériences et la planification de nouvelles actions.

5) Favoriser une gestion coordonnée et cohérente des ressources existantes

Un SPE fonctionnel offre des capacités de coordination et de mise en cohérence des actions de protection bien plus grandes qu'une simple addition de programmes, de projets et de moyens déconnectés les uns des autres. Il nécessite une gestion adéquate des ressources à investir dans les divers processus et synergies qui le constituent. Les modalités d'organisation administrative et politique (mécanisme de représentation et de décision, répartition des compétences et des ressources, décentralisation, etc.) ainsi que le niveau de développement économique jouent un rôle important. Cependant, des mécanismes ou de simples méthodes de gestion peuvent aussi faire la différence et avoir un impact sur l'allocation des ressources, en évitant par exemple des chevauchements et des doublons, ou en assurant une plus large gamme de services de qualité sans utiliser un surcroît de ressources.

6) Garantir la pérennité des actions de protection engagées

L'approche système permet d'assurer la pérennité des actions de protection engagées sur le terrain en faveur d'une population donnée. Elle intègre en effet ces actions dans des mécanismes globaux et stables, portés par de nombreux acteurs en lien avec différents secteurs d'activité et opérant à plusieurs niveaux d'intervention (jeux d'échelle). Dans le cadre de cette approche-système, les acteurs n'agissent pas de manière isolée et mobilisent des ressources gérées à une plus large échelle que le local ou le communautaire. La dépendance de leurs actions par rapport au leadership ou aux ressources de Tdh se trouve par définition limitée, réduisant ainsi le risque de les voir disparaître après le départ de Tdh.

Toutefois, pour que durent les mécanismes mis en place et que se prolonge l'adhésion des acteurs aux solutions identifiées, l'approche-système doit opérer à la fois **par le haut** (renforcement de la partie formelle du SPE) et **par le bas** (renforcement de la partie informelle).

4. La valeur ajoutée de l'engagement de Tdh en faveur des SPE

4.1. Valoriser son historique, son expérience et sa connaissance du terrain et des acteurs

L'action de Tdh en faveur des SPE présente une plus grande valeur ajoutée si elle se développe dans des pays ou des zones dans lesquelles la Fondation a déjà mis en œuvre plusieurs projets d'intervention (ou plusieurs cycles d'un même projet):

- la connaissance du terrain est essentielle car il faut identifier avec exactitude et pertinence les manques, limites ou obstacles qui réduisent les performances des SPE;
- la crédibilité acquise auprès des autres acteurs est un atout de première importance (reconnaissance de son expertise, efficacité, probité, engagement, etc.).

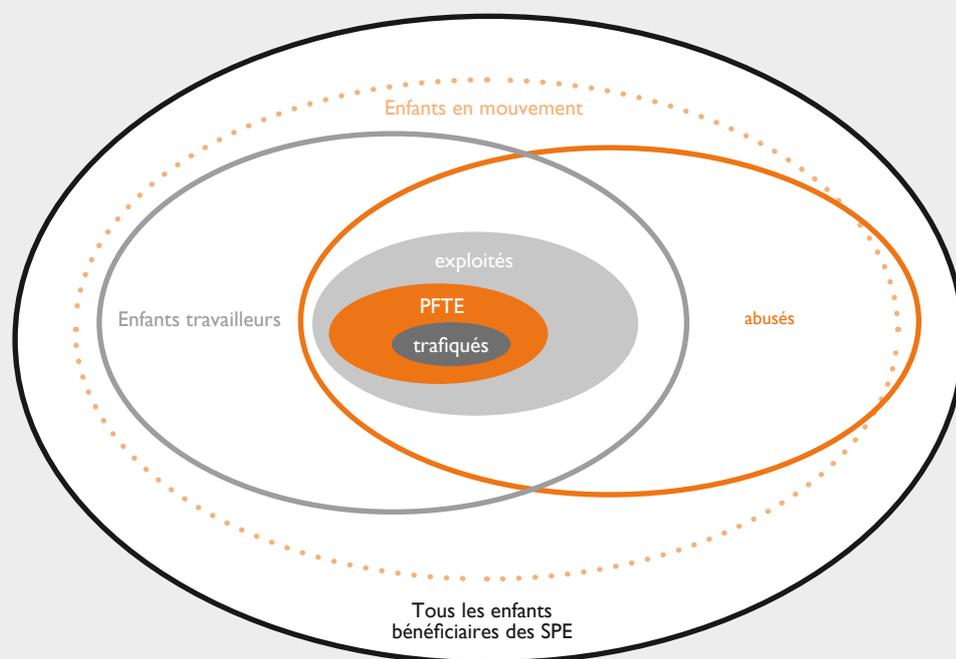
Il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur des collaborations, des partenariats et des mécanismes mis en place dans le cadre de projets antérieurs ; les projets fondés sur l'approche « système » exigent une longue préparation et une grande coordination avec une pluralité d'acteurs à différents niveaux et secteurs d'intervention.

4.2. Valoriser les approches thématiques en les intégrant dans une vision systémique

Tdh a privilégié jusqu'ici des approches centrées sur un problème de protection particulier (traite des enfants, conflits avec la loi, situations de rue, ...) qui ont permis de venir en aide à des milliers d'enfants et d'enrichir les savoirs et savoir-faire de Tdh. Toutefois, des limites ont parfois été rencontrées en termes d'efficacité et d'efficience, une approche fragmentée risquant de ne traiter qu'un problème particulier alors que l'enfant est confronté à un ensemble de problèmes fortement imbriqués.

L'approche systémique entend dépasser ces limites, sans pour autant rendre caduque les approches focalisées sur un groupe cible particulier. Tdh prône notamment une approche intersectorielle et intégrée, reliant les secteurs de la protection, de la santé et de l'eau-assainissement. L'approche intégrée vise la mise en place de chaînons manquants à différents niveaux du SPE. Les équipes Tdh peuvent en outre développer des réponses globales en s'alliant avec des acteurs ayant des domaines de spécialisation complémentaires.

Schéma N°1: Représentation de certains groupes cibles aux problématiques imbriquées



PFTE = pires forme de travail des enfants
SPE = systèmes de protection de l'enfance

Notes de la section I

¹ A propos du concept d'environnement protecteur, voir Trish Hiddleston, *Securing a Protective Environment for Children, Conference in Khartoum, 2-3 February 2009, ISESCO and UNICEF*

² *Child Protection Strategy, UNICEF, 2008*

³ *Fact Sheet on National Child Protection System in Swaziland, SAVE THE CHILDREN, 2010*

⁴ *Protecting Children of Concern through a Systems Approach, UNHCR, 2010*

⁵ Le terme processus peut être entendu comme « un ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps », ou comme « une suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat »

(Le Petit Robert 1, Dictionnaire de la langue française, édition mise à jour et augmentée, 2004)





2. Les interventions de Terre des hommes.



1. La logique d'intervention des projets de renforcement de SPE

La section II présente la logique générale de renforcement des SPE selon Tdh. Elle propose également un modèle d'action unique de référence qui schématise la problématique centrale d'intervention, ses causes et les actions à entreprendre pour traiter cette problématique. Différents contextes d'intervention sont à prendre en compte en vue d'appliquer ce modèle. Un développement particulier est réservé aux contextes d'intervention dans le long terme, l'urgence humanitaire et dans les situations de post-urgence.

Le choix de Tdh d'ouvrir une nouvelle thématique d'intervention ciblant les SPE entraîne l'apparition d'un nouveau type de projet: **les projets de renforcement de SPE, dotés de leur propre justification et d'un cadre d'intervention particulier.**

Il convient d'emblée de préciser qu'un projet de renforcement de SPE pourra:

- soit **se substituer à un projet antérieur traitant d'une problématique spécifique;**
- soit en **prendre le relais** en prolongeant et étendant l'action déjà engagée en faveur des mêmes groupes cibles, désormais à partir d'une approche systémique;
- soit **se réaliser aux côtés d'un ou plusieurs projets traitant d'une problématique spécifique**, avec l'intention d'agir de façon interactive et complémentaire, afin de créer des conditions favorables à la réussite de ces projets thématiques⁶.

1.1 Finalité et objectifs

Finalité

La finalité d'un SPE est d'**assurer à tous les enfants vivant sur un territoire donné une couverture satisfaisante de leurs besoins, la plus grande jouissance possible de l'ensemble de leurs droits** et une protection élevée de ces droits par les acteurs qui en portent la responsabilité (individus, collectifs, institutions).

Objectif principal de Tdh

Tdh entend contribuer, en partenariat avec d'autres acteurs, à augmenter et à **améliorer les capacités, le fonctionnement et les performances d'un système national de protection ou d'un/plusieurs systèmes régionaux ou locaux.** Il s'agit

de développer les forces et de réduire les faiblesses du SPE à une échelle donnée afin d'élever le niveau de protection, de diminuer le niveau de vulnérabilité et de satisfaire les besoins d'une large majorité d'enfants (y compris les plus vulnérables) dans différents environnements.

1.2 Logique stratégique globale

Plusieurs **options stratégiques** peuvent se combiner, à savoir:

- renforcer l'un ou plusieurs des 4 processus constitutifs du système;
- renforcer la cohérence entre ces processus et les synergies qui les animent;
- renforcer la gouvernance globale du système (Etat central, structures décentralisées, relations Etat-société civile à l'échelle nationale ou locale...);
- renforcer la capacité des SPE à s'adapter à différentes problématiques et à opérer des ajustements en fonction des contextes.

Ces choix doivent reposer sur une **analyse de situation** permettant aux équipes de Tdh:

- d'approfondir leur connaissance et leur compréhension des problématiques auxquelles sont confrontés les enfants, de leurs besoins et de leurs niveaux de vulnérabilité, sans se polariser sur un groupe spécifique d'enfants vulnérables et en mettant particulièrement l'accent sur les liens entre des problèmes, des besoins ou des contextes que l'approche thématique classique a eu tendance jusqu'ici à occulter;
- d'identifier et de localiser les plus importantes faiblesses, limites, lacunes, contradictions ou dysfonctionnements du système de protection à renforcer;
- de déterminer un champ prioritaire de préoccu-

pations et d'interventions pour Tdh (en complémentarité/synergie par rapport à ceux des autres intervenants);

- d'identifier les ressources à mobiliser ainsi que les compétences propres de Tdh (humaines, matérielles, financières) et les opportunités à valoriser / exploiter;
- de comprendre les jeux d'échelle permettant de relier des actions localisées avec la dynamique globale de renforcement du SPE national;
- de comprendre quels sont les leviers à actionner pour maximiser l'efficacité, l'efficience et la pérennité des actions du projet de Tdh;
- d'identifier les coopérations/partenariats/alliances qu'il est nécessaire d'établir à différents niveaux d'intervention;
- d'identifier les obstacles, difficultés et risques qui s'opposent à l'action de Tdh.

1.3 Démarche de renforcement des SPE

Deux éléments constituent pour Tdh le point de départ de cette démarche:

- le **manuel de gestion de cycle de projet (GCP)** de Tdh;
- une **stratégie adéquate**, incluant une méthode adaptée aux enjeux et défis propres à ce type de projet. Cette stratégie se décline sur **3 plans complémentaires**: institutionnel, opérationnel et ressources.

1.3.1 Stratégie institutionnelle

a) Le travail sur les SPE exige le développement d'une **pensée globale**: une vision d'ensemble capable d'aborder tous les niveaux d'intervention, secteurs d'activités, acteurs clés et processus fondamentaux constitutifs du SPE à l'échelle d'un pays donné.

b) Une fois cette pensée globale en place, en fonction du diagnostic posé sur l'état du système, le focus devra se porter sur **un niveau prioritaire d'intervention, un ou plusieurs secteurs clés, certains éléments et acteurs à renforcer de préférence**.

c) L'appui aux structures étatiques et le plaidoyer à leur encontre sont fondamentales en matière de renforcement des SPE. Cette relation prioritaire n'exclut pas toutefois l'établissement de relations étroites d'échange, d'appui et de collaboration avec des acteurs communautaires, des groupes ou mouvements d'enfants et des acteurs de la société civile (associations, ONG, médias, syndicats, secteur privé...).

d) De par les caractéristiques institutionnelles de Tdh, ses compétences techniques et son historique dans les pays d'intervention, **l'action locale** (villes moyennes ou de petites tailles, quartiers de grandes villes) est préconisée, mais il faut savoir agir simultanément à plusieurs niveaux (dans le local, au niveau central et à des niveaux intermédiaires).

e) **Le travail en réseau et les alliances stratégiques** représentent un autre élément fondamental de cette stratégie institutionnelle. Tdh a la possibilité d'intégrer des réseaux inter-agences, des Clusters, des groupes de travail, ... et peut tisser des partenariats avec des ministères, des ONG et des associations, des centres de formation de praticiens, des agences des Nations-Unies (UNICEF, UNHCR), des organisations internationales (Save The Children), des entreprises ou des municipalités (liste non exhaustive). Ce travail est nécessaire pour accroître la légitimité et la masse critique des interventions. Il permet de générer des effets multiplicateurs grâce à une vaste gamme de synergies et de ressources complémentaires. Il doit être développé de manière cohérente et coordonnée:

- au niveau national par la délégation (délégué et cadres),
- dans les zones d'intervention par les équipes-projet,
- au plan international et régional par la zone géographique (Responsable des programmes) et les personnes ressources (ex: Conseillers régionaux Protection et /ou Santé).

f) **L'alliance avec les médias et les milieux universitaires** peut soutenir la mobilisation et le travail conjoint autour de concepts et de positions communes. Il s'agit de pouvoir «lancer le buzz» en adoptant **des stratégies spécifiques de communication** vers les praticiens, les politiques, les populations, le secteur privé, les acteurs sociaux...

g) L'une des règles à suivre afin de fédérer les acteurs consiste à braquer le projecteur sur les acteurs clés, non pas sur Tdh (**résister à la tentation de faire de l'autopromotion**).

h) L'on ne peut pas parler de stratégie institutionnelle sans souligner le rôle clé de la zone géographique et des personnes ressources (région et siège). Ceux-ci sont garants, à la fois, de la vision globale de la **politique thématique** et de la **mémoire/continuité institutionnelles** au niveau du siège, des régions et des délégations. Le renforcement des SPE est un travail à long terme, engageant Tdh sur plusieurs cycles de projet. **La ligne stratégique doit s'élaborer à partir du terrain (délégation, équipes-projet) mais s'inscrire dans la durée à travers le plan stratégique de la zone géographique.**

1.3.2 Stratégie opérationnelle

Le renforcement d'un SPE se déploie sur plusieurs **cycles** et doit franchir des **étapes**.

a) Le contrat de départ (1er cycle/3 années) consiste à **offrir à une majorité d'enfants une protection de base répondant à des problèmes largement répandus**. Il s'agit aussi de leur garantir un niveau de bien-être jugé minimum (à déterminer avec les populations concernées et les autres acteurs clés du système).

b) L'action doit ensuite remonter vers des éléments structurels à renforcer, même si à ce moment il devient plus difficile de faire directement le lien avec le travail de Tdh et la situation des enfants. Ce travail est essentiel pour assurer la qualité et la pérennité des éléments renforcés durant le 1er cycle. Il est même parfois nécessaire d'engager ce travail dès le 1er cycle en raison des conséquences importantes que ces causes peuvent avoir sur les services, les pratiques des acteurs et la situation des enfants.

c) L'approche par le local/communautaire favorise la prise en compte de la partie informelle du SPE, le développement des services de proximité, le travail direct avec les enfants/familles et l'appui à la participation sociale. En partant du bas du système (sans se couper de ce qui se passe ailleurs et en haut), Tdh construit les bases de son action et renforce concrètement des liens, des synergies et des mécanismes essentiels pour la production d'un SPE national adéquat, complet et fonctionnel. L'ancrage dans le local offre aussi la possibilité d'expérimenter des méthodes et des dispositifs adaptés aux réalités du terrain. Tdh peut ainsi verser au fond commun les enseignements et modèles tirés de ses propres expérimentations.

d) La planification opérationnelle du projet doit tenir le plus grand compte des réalités du terrain et des pesanteurs/opportunités liées au contexte d'intervention. Le temps requis et les ressources nécessaires pour atteindre le niveau de protection attendu doivent être correctement évalués et régulièrement vérifiés.

e) Tdh doit être en mesure de produire des informations orientées vers l'action, afin de soutenir sa démarche et de fournir aux autres acteurs des données, analyses et savoirs utiles pour leurs propres actions de renforcement.

f) Les activités de suivi doivent jouer un rôle important afin d'assurer un renouvellement fréquent:

- des diagnostics posés sur les parties du SPE à renforcer;
- des opérations de mesure portant sur les effets produits par l'intervention de Tdh et par celle des autres acteurs clés (d'où sommes-nous partis? Où en sommes-nous?).

Le projet doit posséder des capacités élevées et rapides d'analyse et de **réajustement stratégique et opérationnel**.

1.3.3 Stratégie d'acquisition des ressources

Ressources financières

a) Les bailleurs de fonds institutionnels et certaines Fondations s'engageront prochainement, de manière forte dans le soutien au développement des SPE. Pour l'heure, la construction de ce type de projet fait encore face à des sources de financement limitées.

b) Deux stratégies de recherche de fonds semblent devoir être conseillées:

- **mutualiser les ressources au sein d'une alliance ou d'un partenariat multilatéral (projet conjoint)**; cette option a l'avantage de pouvoir mutualiser aussi bien les ressources financières que les ressources matérielles et humaines, en faisant jouer la complémentarité des capacités/compétences et des zones/niveaux/secteurs d'implantation propres aux différentes organisations et institutions partenaires;
- **utiliser les opportunités de financement ouvertes par des projets sectoriels et localisés**; l'intérêt des bailleurs est plus facile à capter par rapport à des problématiques prédéfinies et des groupes cibles spécifiques; il s'agit alors de valoriser le renforcement du SPE dans un espace donné en le présentant comme un moyen efficace (prévention, réintégration) d'élever le niveau de protection d'un groupe central de bénéficiaires affectés par un problème spécifique (ex: la traite, l'exploitation); le renforcement du SPE va aussi bénéficier à d'autres groupes d'enfants vulnérables vivant aux côtés des premiers bénéficiaires (dans les mêmes familles, écoles, communautés, centres récréatifs, centres de formation, etc.); cette approche holistique permet d'augmenter la satisfaction des communautés (pas de discrimination entre leurs propres enfants) et l'efficacité des actions du projet (ratio investissement/nombre de bénéficiaires/qualité des services); cette option est particulièrement adaptée au lancement d'un premier cycle d'intervention et au passage d'un projet axé sur un groupe cible à un projet de renforcement du SPE.

Ressources humaines

a) Le renforcement d'un SPE présuppose la constitution d'une équipe pluridisciplinaire, capable de se déployer de manière coordonnée à différents niveaux d'intervention et d'établir des synergies entre secteurs d'activités. Une place de choix sera réservée aux travailleurs sociaux, agents de santé, juristes, psychologues, ainsi qu'aux spécialistes en sciences sociales et politiques (conduite du changement dans les attitudes, les comportements, les politiques, les lois, les normes, les règles, ...).

b) L'investissement dans le recrutement et la formation d'un personnel compétent et qualifié revêt une très grande importance, afin d'assurer un apport technique de qualité au partenaires/enfants/communautés et de bien gérer la complexité du processus.

c) Il est conseillé d'adopter un mode de gestion du personnel valorisant la communication, le dialogue, la solidarité, l'esprit d'équipe, la réflexion collective, la formation et l'ouverture vers les autres acteurs (institutionnels et communautaires).

2. Les contextes d'intervention

Ces contextes peuvent être abordés sous différents angles de vue, notamment:

- le niveau de développement du SPE, lié aux situations économiques et sociopolitiques;
- le caractère d'urgence, post-urgence ou à long terme du projet d'intervention de Tdh.

2.1 Trois niveaux de développement

peuvent en théorie être distingués. Sur le terrain, les situations rencontrées peuvent combiner des aspects relevant de ces différents types:

- **SPE embryonnaires ou peu développés** (faible contrôle et engagement de l'État; absences ou faiblesses structurelles des ressources, acteurs, secteurs, ...; cadre légal insuffisant ou contraire aux normes internationales; etc.)
- **SPE développés mais dysfonctionnels** (existence d'un cadre légal et politique structuré et de services/ressources dédiés à la protection de l'enfance, mais absence de mécanismes efficaces d'information, gestion, mise en œuvre, suivi-évaluation, etc.)
- **SPE fonctionnels et solidement constitués, mais incomplets et perfectibles** (SPE présentant par exemple des disparités régionales, des discriminations de genre ou socioculturelles, une corruption des forces de sécurité, une inadaptation de la législation par rapport à certaines réalités ou principes, un manque de structures répondant à des problèmes émergents tels que la drogue, l'exploitation sexuelle, etc.).

Des éléments contextuels d'ordre économique et sociopolitique sont à prendre en compte:

- le mode d'organisation de l'État (unitaire/fédéral, centralisé/décentralisé, ...);

- des crises politiques ponctuelles et/ou une instabilité politique chronique;
- des conflits armés et/ou des séparatismes territoriaux;
- des crises humanitaires dues à des crises politiques ou à des catastrophes naturelles;
- des crises ou des difficultés économiques structurelles affectant les ressources de l'État, des collectivités territoriales, des familles et des communautés;
- des conflits sociaux ou des tensions communautaires dans les milieux d'intervention...

2.2 Cadrage des interventions par type et par durée des projets:

- projet d'intervention sur le long terme;
- projet en situation d'urgence humanitaire;
- projet en situation de post urgence.

Projet d'intervention sur le long terme

La logique d'intervention est une logique de développement. Elle s'inscrit dans le prolongement d'une succession de projets thématiques ou de cycles d'un même projet. L'ancrage de Tdh dans le pays ou les zones d'intervention est profond. Tdh peut s'appuyer sur sa connaissance du terrain et sur les relations privilégiées construites par la délégation avec les instances étatiques, les autorités gouvernementales (à tous les niveaux), les acteurs de la société civile, les communautés, les familles, les enfants...

Ces contextes sont favorables à la mise en œuvre de projets de renforcement des SPE, à condition que les équipes de Tdh et les partenaires en perçoivent l'intérêt, la pertinence et la faisabilité. L'une des conditions sine qua non à la planification d'un tel projet consiste en l'expression d'une demande, ou d'un accord, de la part des autorités

publiques ou d'acteurs clés du système pour que Tdh s'engage à leurs côtés.

> Exemples: Albanie, Brésil (Fortaleza), Burkina Faso, Mozambique, Roumanie...

Projet en situation d'urgence humanitaire.

Les projets d'urgence répondent à des crises ponctuelles ou récurrentes. Leur durée ne dépasse pas en général 24 mois. Ces interventions visent à porter secours à des populations dramatiquement touchées par des catastrophes naturelles ou des conflits violents.

La priorité est de soustraire les enfants aux maux et aux menaces qui pèsent sur leur santé, leur sécurité, leur intégrité, ... et de leur garantir un accès à leurs droits élémentaires.

Ce type de projet ne s'inscrit pas dans une perspective de développement. Il a cependant le souci de pérenniser ses actions et d'assurer le devenir des enfants après la phase d'urgence. La préoccupation de renforcer les SPE existants, bien que secondaire, n'est pas totalement évacuée. Il peut s'avérer nécessaire ou utile de rétablir ou d'appuyer des services, structures, capacités et acteurs directement engagés dans la protection des enfants affectés ou menacés par la crise humanitaire.

> Exemples: Géorgie, Haïti

Projet en situation de post-urgence

Lorsqu'après une crise humanitaire le chaos se poursuit, **un prolongement de l'intervention pilotée par la « Cellule Urgence » peut être décidé.** Ce type de situation survient en particulier dans les situations de reconstruction des environnements détruits par une catastrophe naturelle ou des conflits armés (ou lorsque la population cible est

constituée de personnes déplacées ou de réfugiés dont l'implantation doit se prolonger).

Les préoccupations majeures de Tdh ne portent plus seulement sur les effets immédiats de la crise sur les droits et le bien-être des enfants, mais aussi sur **les conditions de leur survie et de leur développement dans leur nouvel environnement.** Tdh peut juger nécessaire de renforcer des SPE à l'échelle nationale ou locale (dans les camps de déplacés ou de réfugiés, par exemple) par des actions directes et/ou un appui aux partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux. Tdh développe aussi des actions de plaidoyer et des actions de renforcement de capacités.

> Exemple: Soudan depuis 2008

Deux autres options stratégiques sont aussi envisageables en situation de post-urgence, dans une perspective de réduction de risque suite à un désastre:

- consolider le travail réalisé en phase d'urgence en anticipant sur les risques élevés d'apparition de nouvelles crises; Tdh opte alors pour le renforcement des SPE existants afin que la majorité des enfants puissent bénéficier, le moment venu, de services de base capables de faire face aux situations dramatiques qui se profilent;
- identifier un pays (ou une zone) qui sort d'une énième crise humanitaire et demeure exposé à de nouveaux risques; la Fondation décide alors d'anticiper les prochaines crises et de contribuer à reconstituer/renforcer les SPE existants pour que la crise humanitaire, si elle survient de nouveau, soit mieux gérée et affecte moins les enfants vulnérables.

> Exemples (pour les 2 options):

Népal, Haïti, Liban, Gaza

3. Le modèle d'action de référence

Les insuffisances du SPE sur lesquelles entend agir Tdh se déclinent à travers (au moins) trois types de problèmes:

- **l'inadéquation du système** par rapport à certains problèmes et besoins des enfants (des problèmes et besoins cruciaux ne sont pas traités ou le sont de manière inefficace et inappropriée; le système ne parvient pas à prévenir des risques graves, à apporter une aide satisfaisante aux victimes et à assurer le bien-être de la majorité);

- **l'incomplétude du système** (des parties importantes du système sont manquantes au niveau des lois, politiques, services, mécanismes, capacités, compétences,...; la couverture des espaces et des environnements dans lesquels vivent et circulent les enfants est insuffisante);
- **les dysfonctionnements propres au système** (faiblesses dans la gestion des savoirs, des structures, des services et des ressources, la planification et la coordination des stratégies et des opérations, l'articulation entre mécanismes formels et informels, ...).

Schéma N° 2: Modèle d'action de référence pour le renforcement d'un SPE



Notes de la section II

⁶ Les relations entre ce nouveau type de projet et les projets de type thématique seront clarifiées au point 1.4 de ce chapitre.





3. Le renforcement des SPE en pratique.

1. Préparation et organisation d'un projet de renforcement

La section III offre des informations pratiques sur les démarches et activités à entreprendre par les équipes de Tdh en vue de préparer leur action, de l'organiser et de la mener à bien. Les orientations stratégiques et les interventions proposées à travers le modèle d'action de référence sont explicitées. Des conseils sont donnés aux équipes sur les questions à se poser avant toute intervention (annexe) et à propos des outils à utiliser pour réaliser les activités clé.

1.1 L'analyse approfondie de la situation des droits de l'enfant et des réalités du SPE à une échelle nationale ou territoriale constitue le point de départ de tout projet de renforcement. Ce travail ne doit pas se réaliser de manière isolée mais s'inscrire dans une démarche collective et globale impliquant les institutions gouvernementales, des représentants des communautés et les principales agences, nationales et internationales, qui soutiennent le développement de l'approche système en matière de protection de l'enfance.

1.2 La planification stratégique du projet de renforcement de Tdh doit se baser sur les informations et réflexions tirées de l'analyse de situation. Elle doit permettre de choisir les **points d'entrée** (ciblés au départ du projet) et **d'impact** (visés au terme du projet). Il s'agit de relier ces différents points d'entrée afin qu'une stratégie globale puisse se dessiner. Il est indispensable que cette stratégie globale se situe de manière cohérente et congruente par rapport à la stratégie globale de renforcement du système national adopté par l'Etat, avec l'appui des principales agences et des partenaires techniques et financiers.

Les résultats attendus du projet peuvent porter sur des mécanismes variés, liés à:

- la production, l'application et le suivi de lois, règles, procédures, normes...;
- la coopération entre services, secteurs, structures, entités...;
- l'articulation des parties formelle et informelle du système de protection;
- la gestion des ressources budgétaires allouées à des services ou des politiques;
- la formation des praticiens et l'amélioration de la qualité des services;
- le renforcement des capacités des services et de leur accessibilité;
- l'empowerment des enfants, des familles ou des communautés;
- la participation d'acteurs clés à des actions de plaidoyer ou à la conduite de changements de normes sociales;
- la gestion de l'information dans des structures/services clés;
- la mise en œuvre de filets de protection dans des environnements donnés; etc.

Exemples de bons résultats obtenus dans le cadre de différents projets

Albanie: Elaboration et mise en œuvre, à l'échelle de plusieurs villes du pays, d'un modèle de réseau de protection de l'enfance impliquant, avec l'accord et l'appui de l'Etat, les services sociaux des municipalités, des écoles, des centres résidentiels pour enfants vulnérables, des ONG et des communautés locales (CPSN). La promotion du CPSN auprès des instances étatiques a permis d'intégrer solidement ce modèle dans la législation nationale et d'établir un accord bilatéral avec l'Etat afin de le développer dans différentes régions. D'autres partenaires se sont également engagés auprès de l'Etat pour le développer conformément à la législation adoptée.

Brésil: Développement d'un Code d'Ethique du Tourisme pour la lutte contre l'exploitation sexuelle d'enfants (partenariat avec le gouvernement fédéral) et d'un guide d'élaboration de plans étatiques de prévention du travail des enfants (partenariat avec l'OIT). Ce plaidoyer a abouti à doter le SPE de nouveaux outils mais aussi à faire progresser l'approche système dans les manières de voir et de travailler au Brésil. Ces outils législatifs et techniques ont été élaborés sous l'impulsion ou avec la collaboration active d'une ONG nationale soutenue par Tdh (ONG Curumins, partenaire privilégié).

Burkina Faso: Création et co-animation d'une plateforme nationale, le GTPE (Groupe de travail pour la Protection de l'Enfance), rassemblant le Ministère des Affaires sociale, UNICEF, Save The Children et des ONG clés, afin de coordonner et dynamiser le développement du système institutionnel de protection de l'enfance (mise en place de réseaux locaux de protection, dotation matérielle des services et formation des travailleurs sociaux, réduction des écarts de perception entre acteurs institutionnels et communautaires concernant les besoins et problèmes des enfants, ...).

Soudan/Darfour: Etablissement, à l'échelle de plusieurs camps de populations déplacées, de réseaux de praticiens de la protection de l'enfance, de cellules de veille et d'urgence, de normes standards de protection de l'enfance et d'un modèle commun de case management. Ces outils, rôles et structures sont venus renforcer le SPE existant à l'échelle des camps et visent également à améliorer la qualité et l'impact de la protection des enfants dans les localités avoisinantes. Tdh a également mené deux enquêtes de type anthropologique qui ont permis d'identifier les moyens de renforcer des mécanismes de participation communautaire et de resserrer les liens entre générations et entre populations autochtones/déplacées.

1.2.1 La mise en œuvre des actions du projet

repose sur une bonne mobilisation des ressources disponibles et sur la capacité de Tdh à exercer un leadership et/ou à agir en appui auprès de différents acteurs clés (structures gouvernementales, ONG nationales, communautés, groupes ou mouvements d'enfants, ...). La difficulté principale réside dans l'orchestration de plusieurs actions se déployant simultanément en divers lieux, à différents niveaux d'intervention et en partenariat/coopération avec des acteurs de différents types: Etat central (ministères, départements), agences internationales, structures décentralisées, gouvernements locaux, pouvoirs locaux, ONG nationales, associations locales, acteurs communautaires formels et informels, familles, enfants et adolescents.

Les **activités** à conduire sont multiples, partagées entre l'action directe auprès des bénéficiaires, l'appui aux acteurs clés, le plaidoyer et la coordination. Ces activités ne caractérisent pas l'approche système: elles s'inscrivent aussi dans des projets thématiques. Cependant, le propre d'un projet SPE est de réunir et de relier un grand nombre de ces activités en vue de consolider le fonctionnement d'un SPE.

Exemples d'activités:

- formations pour renforcer les compétences des assistants sociaux ou pour supporter la création d'unités de protection de l'enfance (niveau décentralisé);
- différents supports, en partenariat, au monde éducatif (éviter l'abandon scolaire, appui au système des psychologues scolaires, activités MJS dans les écoles);
- ouverture de centres récréatifs afin de favoriser la résilience des enfants et d'identifier les cas dans une approche de « case management »;
- travail communautaire afin de renforcer l'environnement protecteur des enfants avec la contribution active de la communauté;

- travail de persuasion vis-à-vis des autorités ou support technique pour l'amélioration des lois et règles en vigueur dans un pays;
- appui à la coordination et à la participation des réseaux d'acteurs de la protection de l'enfance (ONG et associations) afin d'influer sur les politiques et les pratiques;
- participation à des campagnes d'information et des actions de communication et de dialogue afin de mobiliser et d'influencer les opinions publiques dans un but de changement de perception et/ou de pratiques;
- production d'analyses de situation, de recherche-actions et de capitalisation d'expériences, socle indispensable au développement d'une approche commune et intégrée des problèmes/besoins des enfants dans un espace et un contexte donnés.

1.2.2 Le suivi-évaluation de ce type de projet

présente des similitudes fondamentales avec le suivi-évaluation des projets basés sur une approche thématique. Il diffère cependant sur un point essentiel: la nécessité de systématiquement resituer les processus en cours et les résultats du projet de Tdh par rapport à la dynamique globale de renforcement du SPE engagé par l'Etat au niveau national. Le projet de Tdh n'a en effet de sens qu'en tant que contribution à ce projet général, soit sous une forme pionnière et mobilisatrice, soit en exécutant la part qui lui revient dans un plan étatique global de renforcement.

L'un des défis à relever à ce jour concerne la nécessité de passer d'outils de suivi portant sur l'évolution d'un groupe cible particulier (approche thématique) à des outils mesurant:

- l'évolution de la situation de tous les enfants sur un territoire donné;
- l'évolution des capacités, mécanismes et performances du SPE en lui-même, par parties ou dans sa globalité.

2. La mise en œuvre d'un projet de renforcement

La stratégie de renforcement d'un SPE s'inscrit dans une approche holistique. Dans la vision de Tdh, elle se décline en 7 orientations principales (voir le schéma 2 "Modèle d'action de référence" page 23). Les actions de plaidoyer et les actions directes étant similaires aux actions déployées dans le cadre d'une approche thématique, la particularité d'un projet de renforcement tient principalement aux 4 axes suivants⁷:

- **Renforcement du cadre de protection** (lois, politiques, programmes, normes)

- **Renforcement de l'offre de protection** (mécanismes, services et pratiques)
- **Renforcement de la participation sociale**
- **Renforcement de la gestion des savoirs**

Les actions permettant de mettre en œuvre ces 4 axes de renforcement constituent une matrice (voir schéma n° 3). Tdh n'est pas tenu de développer toutes ces actions, ni même de s'engager dans tous les axes proposés. Cependant, plus le nombre d'actions développées est élevé, plus leurs effets conjugués peuvent produire un impact important.

Schéma N°3: Matrice des actions de renforcement de SPE

AXE 1: Renforcement des cadres de la protection	AXE 2: Renforcement de l'offre de protection	AXE 3: Renforcement de la participation sociale	AXE 4: Renforcement de la gestion des savoirs
Participation à l'élaboration et au suivi des lois et des politiques	Production de services directs et de qualité	Empowerment des enfants et des adolescents, des filles et des garçons	Conception, expérimentation et partage de concepts d'outils et d'expériences
Mobilisation et influence par le haut et par le bas	Appui à la mise en application des lois et à la mise en œuvre des politiques	Empowerment des populations en charge des enfants (parenté, solidarité)	Contribution à la recherche et à la recherche-action
Contribution au renforcement des mécanismes de suivi/contrôle et de redevabilité	Renforcement des compétences et des capacités des acteurs formels et non formels	Appui aux initiatives et aux acteurs communautaires	Suivi de la situation des enfants et des groupes de bénéficiaires
	Renforcement des réseaux multi-acteurs	Information, dialogue et mobilisation sociale	Cartographie, suivi et évaluation des systèmes existants

IMPORTANT!

Cette politique thématique propose un découpage stratégique en 4 axes sans exiger que tout projet de renforcement calque fidèlement son cadre logique sur cette division. Chaque axe couvre un champ d'intervention suffisamment vaste pour laisser la place à l'identification, dans le cadre de la planification du projet, d'objectifs plus précis et d'axes stratégiques plus spécifiques. Il est cependant recommandé de se projeter vers le futur et de développer la réflexion en se fondant sur ces 4 axes généraux.

AXE I: Renforcement des cadres de la protection

Renforcer le cadre (ou le socle) de protection au sein d'un SPE revient, pour Tdh, à s'impliquer directement ou à appuyer d'autres acteurs dans des espaces et à travers des opérations conduisant à l'élaboration et à l'adoption d'éléments-cadres:

- **normatif** (normes juridiques et légales, normes institutionnelles, normes sociales)
- **politique** (stratégies nationales, politiques publiques)
- **institutionnel** (mécanismes, dispositifs, structures, programmes, plans d'action, projets)

1

**Mobilisation
et influence par le haut
et par le bas**

2

**Participation
(directe ou indirecte)
à l'élaboration et au suivi
des lois et des politiques**

3

**Contribution
au renforcement des méca-
nismes de suivi/contrôle
et redevabilité**

Description des actions

1

Cette action vise à mobiliser et influencer les acteurs «d'en haut» (ceux qui élaborent les éléments-cadre et les mettent en œuvre) et les acteurs «d'en bas» (ceux dont l'existence est régulée par ces éléments mais qui ne participent pas directement à leur élaboration).

La mobilisation par le bas passe par l'information et la sensibilisation sur des questions nécessitant un renforcement du cadre de la protection. Tdh aide les acteurs d'en bas à se faire entendre et soutient leurs causes et leurs initiatives.

La mobilisation par le haut entend faire bouger des représentants, techniciens et décideurs. Elle s'opère dans le cadre de la société civile dont Tdh est membre. Quand une situation pose problème, Tdh s'allie avec d'autres acteurs pour élever la voix ou les appuie dans leur propre plaidoyer.

2

Cette action consiste à agir de manière directe ou indirecte dans le cours des processus d'élaboration d'une loi, d'une politique, d'une stratégie nationale, etc.

Tdh peut se mêler aux débats dans le cadre de commissions spécialisée ou en tant que facilitateur technique de certaines phases du processus.

Plus souvent, Tdh soutient des organisations partenaires (notamment à travers des formations ou une fonction d'appui-conseil) et n'intervient pas directement.

3

Il s'agit de contribuer à la mise en place et au fonctionnement de dispositifs de suivi/contrôle portant sur la mise en application des lois, normes standards et politiques. Ce suivi produit des données et des analyses pouvant servir à renforcer ce cadre ou à le réviser (l'ajuster).

Tdh veille en particulier à faire entendre la voix des enfants et à renforcer les mécanismes qui assurent la redevabilité des pouvoirs publics et des opérateurs vis-à-vis des populations concernées (enfants, familles, communautés).

Exemples d'activités

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à des groupes communautaires, des groupes d'enfants et des groupes d'adolescents impliqués dans des processus de consultation et d'élaboration de stratégies et de politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer et travail en réseau pour obtenir des changements concernant la législation ou les politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la production de rapports de la société civile ou d'agences spécialisées portant sur la situation des enfants dans un pays donné, la mise en application de la CDE, le suivi de politiques ou de programmes, la mise en application de normes internationales ou de lois nationales
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation d'agences non gouvernementales ou de porte-paroles de la société civile 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à des groupes de travail chargés d'élaborer des textes de lois, des politiques publiques ou des réglementations 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à des Cellules nationales (ou décentralisées) de suivi et de coordination des actions de protection
<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes de sensibilisation et lobbying 		<ul style="list-style-type: none"> • Appui technique et formation d'agences gouvernementales en charge du suivi et de la mise en application des lois
<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de textes de positionnement (position papers) 		

Outils à disposition

<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines de mobilisation sociale ou communautaire
<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes conduites par Tdh (ex: lutte contre le trafic d'enfants et la mendicité en Albanie; lutte pour l'éradication du travail infantile et contre l'exploitation sexuelle au Brésil; plan contre l'abandon scolaire en Colombie...)
<ul style="list-style-type: none"> • Articles et ouvrages de positionnement et de recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Outils de plaidoyer
<ul style="list-style-type: none"> • Outils d'information, de communication, de dialogue et de marketing social
<ul style="list-style-type: none"> • Politique de protection de l'enfance (CPP)
<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires des projets de Tdh (Guinée, Togo)
<ul style="list-style-type: none"> • Echelle de décence/Burkina Faso (mesure l'évolution de la situation de filles domestiques migrantes)

AXE 2: Renforcement de l'offre de protection

Renforcer l'offre protection revient, pour Tdh, à s'impliquer directement ou à appuyer d'autres acteurs dans la mise en application des lois et des politiques. Il s'agit également de développer d'un ensemble concret de mécanismes, de services et

de pratiques prévenant les risques et fournissant de l'aide aux enfants vulnérables, en situation difficile ou victimes de graves violations de leurs droits.

1

Production de services directs et de qualité

2

Appui à la mise en application des lois et à la mise en œuvre des politiques

3

Renforcement des compétences et des capacités des acteurs formels et non formels

4

Renforcement des réseaux multi-acteurs

Description des actions

1

Dans certains contextes, notamment en cas de grave défaillance du SPE ou à la demande des autorités locales ou nationales, Tdh entend proposer des services directs aux enfants vulnérables, en difficulté ou en souffrance (prévention, aide aux victimes).

2

L'action consiste à appuyer les acteurs formels en charge:

- de l'application des lois et des normes juridiques
- de la mise en œuvre des politiques, programmes et mécanismes clés

Il s'agit aussi d'accompagner les communautés dans des processus de changement ou de renforcement de leurs normes sociales en vue d'assurer leur conformité avec le cadre légal de la protection.

3

L'action consiste à augmenter les capacités et à améliorer les compétences des publics jouant un rôle clé dans l'environnement protecteur des enfants (institutions, communautés, familles, enfants).

Elle touche aussi bien les services que les pratiques endogènes de protection.

4

Il s'agit de promouvoir et de renforcer le travail en réseau:

- 1) entre les acteurs formels
- 2) entre les acteurs non formels
- 3) entre les acteurs formels et non formels

L'action peut se situer au niveau local et communautaire, à celui des régions et de l'Etat, et au niveau international.

Exemples d'activités

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Identification de victimes • Création, gestion et remise de centres d'accueil aux autorités compétentes • Gestion de cas individuels (victimes) • Support psychosocial (enfants, familles) • Support économique • Assistance juridique • Mise en apprentissage et aide à l'installation professionnelle • Education alternative temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des magistrats, des travailleurs sociaux et des forces de sécurité. • Information diffusée sur les lois existantes et les programmes de protection • Accompagnement des leaders communautaires et des familles • Appui technique aux services sociaux et aux collectivités territoriales et dans le cadre de la décentralisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'assistants sociaux • Support à la création d'unités de protection de l'enfance • Support en partenariat au secteur éducatif (éviter l'abandon scolaire, psychologues scolaires, activités MJS dans les écoles) • Ouverture de centres récréatifs (favoriser la résilience des enfants affectés et la détection des cas) • Travail communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de travailleurs sociaux appartenant à divers secteurs et institutions en matière de case management, de référencement et de travail en réseau • Appui à la constitution et au fonctionnement de task forces, de groupes de travail, de coalitions, de cadres de concertation, de plateformes, etc.

Outils à disposition

- Documents de politique thématique (Tdh)
- Guides de gestion de cas (Case Management System)
- Manuel de formation psychosociale (Tdh)
- Manuel « Mouvement, jeux et sport » (Tdh)
- Outils de formation pour juges, officiers de police, media, psychologues scolaires, enseignants, agents de santé, divers services étatiques, ...
- Outils d'information, de communication, de dialogue et de marketing social
- Outils de coaching et d'accompagnement
- Outils d'intervention communautaire
- Manuel de protection de l'enfance dans les écoles
- Savoirs tirés de la pratique et à capitaliser (coalition BKTF contre le trafic des enfants en Albanie, Plateforme régionale pour la protection des enfants mobiles en Afrique de l'ouest, ...)

AXE 3: Renforcement de la participation sociale

Le renforcement de la participation sociale doit avoir pour effets:

- une **connaissance et compréhension** plus juste des problématiques affectant les droits de l'enfant et des capacités de protection nichées dans la partie informelle du SPE;
- une plus grande **légitimité** des lois et des politiques en faveur de l'enfance;
- une meilleure **adéquation, accessibilité et redevabilité** des services de protection;
- une **mobilisation** accrue des communautés et de leurs leaders dans les processus de **changement** portant sur les normes, comportements et attitudes relatives aux enfants.

1

Empowerment des enfants et des adolescents, des filles et des garçons

2

Empowerment des populations en charge des enfants (parenté, solidarité)

3

Appui aux initiatives et aux acteurs communautaires

4

Information, dialogue et mobilisation sociale

Description des actions

1

L'action consiste à aider les enfants et les adolescents à agir et à se reconnaître comme de véritables acteurs, capable de penser par eux-mêmes, de s'impliquer dans divers processus, d'accéder à leurs droits, de faire entendre leurs voix et de prendre les bonnes décisions sur les questions qui concernent leur existence, leur devenir et la protection de leurs droits.

2

Il s'agit de renforcer le pouvoir d'agir de tous les acteurs qui ont la charge des enfants (les leurs ou ceux des autres) mais qui ne participent pas suffisamment à la construction et au fonctionnement des SPE existants.

3

Il s'agit d'appuyer techniquement, matériellement et/ou financièrement des initiatives prises par des enfants, familles ou communautés et considérées par Tdh comme favorables à la protection et au développement des enfants. Les capacités cognitives, organisationnelles et opérationnelles des acteurs sont renforcées.

4

L'action consiste à mettre à disposition d'un large public (ou d'acteurs clés issus des communautés ou de la société civile) des informations, des espaces de dialogue et des moyens de mobilisation leur permettant de participer de manière plus active au fonctionnement et au devenir du SPE.

Exemples d'activités

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Activités d'appui psychosocial • Information • Implication dans des activités de sensibilisation / information, marketing social • Co-animation et appui à des activités initiées par les enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de discussion entre parents, pères, mères • Cercles communautaires de dialogue • Activités d'éducation positive • Appui aux groupements de femmes et aux associations communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à des réseaux d'intégration locale/communautaire • Appui à des activités éducatives/récréatives • Appui à des AGR • Appui à des initiatives de changement culturel • Appui à des solidarités traditionnelles • Appui à des actions de détection et de référencement d'enfants vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes d'information et de sensibilisation • Sessions d'écoute et dialogue de proximité • Appui à des radios locales • Appui à des associations communautaires • Forums de discussion • Appui à l'élaboration de plans locaux de développement

Outils à disposition

- Manuel de formation psychosociale (Tdh)
- Outils d'appui psychosocial
- Outils « Enfants pour enfants »
- Outils MAPA (Nicaragua) et MJS
- Manuel de participation infantile (Save the Children, Liban)
- Le livre du héros (REPSI)
- «Construire mon histoire»
- Guides d'animation de groupes de discussion ou de supports à des groupes de jeunes
- Outils de thérapie communautaire ou d'animation communautaire
- Guide d'appui aux associations (Songes)
- Guide du Village Child Rights Monitoring Committee (Tdh Sri Lanka)
- Animation théâtrale et radiophonique
- Plans locaux de développement

AXE 4: Renforcement de la gestion des savoirs

Le but de cette stratégie est d'alimenter les autres processus constitutifs du SPE et d'**aider l'ensemble des acteurs à s'écouter et à collaborer pour produire un cadre de protection pertinent et une offre de protection adéquate**. Le profil de Tdh l'incite à concentrer ses actions et ressources dans la **production de savoirs tirés de la pratique et de l'expérience**.

La production de données dans le cadre des projets de Tdh donne lieu au partage d'une information spécifique avec d'autres acteurs du système. Tdh peut aussi procéder en partenariat pour collecter des données portant sur des groupes cibles ou des aspects de l'évolution ou du fonctionnement du système (**cartographie et évaluation des services, étude de redevabilité envers les bénéficiaires, étude sociodémographique des bénéficiaires...**).

1

Conception, expérimentation et partage de concepts d'outils et d'expériences

2

Contribution à la recherche et à la recherche-action

3

Suivi de la situation des enfants et des groupes de bénéficiaires

4

Cartographie, suivi et évaluation des systèmes existants

Description des actions

1

Il s'agit de valoriser la capacité de Tdh à initier ou concevoir des notions théoriques et pratiques basés sur l'expérience et utiles pour l'action.

L'action consiste aussi à expérimenter sur le terrain des manières de faire et des hypothèses stratégiques, puis à capitaliser sur ces expériences afin de les rendre partageable avec l'ensemble des acteurs concernés.

2

La recherche est indispensable au développement des SPE mais ne représente pas pour Tdh l'un de ses domaines de compétences.

Tdh peut toutefois collaborer avec des chercheurs et investir une partie de ses ressources dans des projets de recherche conjoints et notamment dans des recherche-actions.

3

Cette action consiste à rassembler des informations permettant de suivre l'évolution de la situation des enfants dans un espace donné, et de mesurer les besoins restant à couvrir ainsi que les effets produits par les SPE existants

4

Il s'agit de rassembler et de partager, à partir des projets de Tdh ou d'activités spécifiques menées avec les partenaires, des informations sur la structure, le fonctionnement et les performances des SPE dans lesquels Tdh est engagée. Cette information doit permettre de suivre l'évolution des SPE et d'en orienter les stratégies de perfectionnement.

Exemples d'activités

1

- Conception et introduction de concepts opérationnels dans le langage des acteurs et dans leurs manières de penser et de faire (CPSN, PEP, DAPE)
- Transmission et valorisation de ces concepts dans le cadre de réseaux multi-acteurs

2

- Projet de recherche régional et inter-agences menés sur les mobilités des enfants en Afrique de l'ouest

3

- Données et rapports produits à l'échelle des projets
- Etudes de redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires (Guinée, Togo)

4

- Analyse générale du SPE dans la ville de Fortaleza au Brésil (personnes ressource Tdh)

Outils à disposition

- Infocenter (Tdh)
- Bulletin de liaison, newsletter
- Sites et pages Web
- Manuels de bonnes pratiques
- Rapports de capitalisation
- Analyses de cas
- Ouvrage individuel ou collectif de positions et de recommandations
- Méthodes de recherche participative
- Méthodes de recherche-action
- Manuel GCP (capitalisation des expériences)
- Bases de données et logiciels de base de données
- Guides d'écoute et de diagnostic
- Analyses de situation
- Outils de planification, de gestion et d'évaluation des SPE (UNICEF, UNHCR)⁸

Notes de la section III

⁷ De manière transversale, une attention particulière doit être accordée au **renforcement des synergies**

⁸ Afin d'approfondir sa compréhension et sa maîtrise technique de l'approche système et des actions de renforcement des SPE, le lecteur est invité à consulter l'ouvrage de référence préparé par l'organisation Training Resources Group pour le compte du groupe de travail inter-agences sur les SPE en Afrique subsaharienne: *Policy & Programming Resource Guide for Child Protection Systems Strengthening in Sub-Sahara Africa*, UNICEF, Save the Children International, World Vision International and Plan International, Dakar, 2011 (http://www.unicef.org/wcaro/overview_6415.html)





Annexes.



Axe I / Renforcement du cadre de protection

A propos des corpus légaux et politiques existant, leur adéquation et leur compatibilité

- Quelles sont les lois internationales auxquelles le pays a adhéré? Quelle est la base législative nationale en matière de l'enfance? Quelles sont les lois relatives à l'aide sociale?
- Quelles sont les politiques publiques existantes relatives à la protection des droits de l'enfant? Quels sont les programmes nationaux qui découlent de ces politiques?
- Ces lois/politiques décrivent-elles clairement les règles, les acteurs et les ressources à mettre en œuvre, ainsi que les procédures de mise en application et de suivi?
- Certains problèmes cruciaux affectant les enfants ne sont-ils pas (suffisamment) traités par les lois/politiques?
- Les politiques publiques, les lois et les normes sociales sont-elles convergentes/divergentes? Existe-t-il des contradictions entre les lois/politiques et les règlements, normes et procédures édictées au niveau de certaines structures et institutions? Ces lois/politiques ont-elles su éviter de dupliquer les rôles/responsabilités entre acteurs et à différents niveaux?

A propos des acteurs engagés dans la production des lois, des politiques et des normes

- Quels sont les espaces et initiatives de défense des droits de l'enfant?
- Quels sont les acteurs capables d'influer sur la production des lois/politiques et défendant des positions proches (ou contraires) de celles de Tdh?
- Tdh est-il solidement implanté dans les espaces de défense des droits de l'enfant et proches des acteurs les plus engagés? Tdh possède-t-il déjà une expérience en matière d'engagement dans la production des lois, des politiques ou des normes (juridiques, sociales, institutionnelles)?

Dans les communautés où le projet souhaite intervenir pour y renforcer le SPE

- Des efforts ont-ils été entrepris pour identifier et discuter les normes sociales existantes?
- Les processus législatifs qui entendent transformer les normes sociales et les comportements sont-ils basés sur une analyse adéquate de ces normes et les institutions concernées sont-elles conscientes des défis soulevés? Proposent-elles des opportunités et des alternatives pouvant soutenir des changements effectifs?
- La majorité des membres de ces communautés soutient-elle les processus législatifs qui visent à transformer leurs normes sociales et leurs attitudes/comportements?
- Les communautés sont-elles conscientes de leurs droits et de leurs responsabilités au regard des lois et des institutions/acteurs qui ont à charge de les appliquer?

Axe II / Renforcement de l'offre de protection

A propos de la mise en application des lois et de la mise en œuvre des politiques

- Y a-t-il des budgets spécifiques destinés à la mise en œuvre des politiques publiques et à la mise en application des lois?
- Savez-vous qui intervient dans le pays/la zone d'intervention si une institution ou un individu qui a abusé, exploité ou maltraité un enfant refuse de se soumettre à une décision de justice?

A propos des services de protection

- La majorité des services est-elle assurée par des structures étatiques nationales/locales, des organisations internationales, des ONG nationales/locales ou des acteurs communautaires?
- Dans votre zone d'intervention, quels sont les services existant ou inexistant parmi les domaines suivants: alimentation et hébergement, sécurité, santé, éducation, développement personnel, assistance légale et administrative, accès aux activités génératrices de revenus, ...? La couverture géographique de ces services est-elle satisfaisante? Dans la chaîne de protection (continuum of care), quels sont les principaux dysfonctionnements et les chaînons manquants?
- La plupart des services vous paraissent-ils adaptés, redevables et fonctionnels? Sont-ils accessibles (matériellement, financièrement, en termes d'accueil et d'information donnée aux bénéficiaires et utilisateurs)?
- Existe-t-il des enfants qui se retrouvent exclus et qui n'accèdent pas aux services de base dont bénéficie la majorité des autres enfants? Sont-ils nombreux? Constituent-ils une catégorie à part? Quelles sont les causes et les raisons de cette situation/discrimination?
- Existe-t-il une homogénéité ou de grandes disparités entre les services en fonction de leur localisation, de leur nature publique/privées, de leurs secteurs d'activité, ...? Comment expliquer cette situation?

A propos des acteurs et des pratiques sociales/endogènes de protection des enfants

- Quels sont les acteurs (et principalement les leaders) qui sont impliqués ou pourraient être impliqués dans la protection des enfants au niveau de certaines communautés? De quelles formes d'appui pourraient-ils bénéficier?
- Quels sont les pratiques et les mécanismes endogènes sur lesquels Tdh pourrait s'appuyer au niveau de certaines communautés? De quelles expériences Tdh peut-il s'inspirer en la matière?
- Comment s'articulent pratiques institutionnelles et endogènes au niveau d'une localité donnée? Quelles améliorations faudrait-il apporter et de quelles manières faudrait-il s'y prendre pour que les acteurs concernés s'engagent dans un processus commun de rapprochement, de dialogue, d'intercompréhension et de collaboration?

A propos des mécanismes et procédures liés la décentralisation

- Dans votre zone d'intervention, le gouvernement central a-t-il déjà alloué aux autorités locales des fonds fixes pour des services de protection de l'enfance? Selon quelles procédures cette opération s'est-elle réalisée? Le montant alloué était-il adéquat et a-t-il été transféré à temps?
- Est-il possible pour les autorités locales de faire une demande auprès du gouvernement central afin d'obtenir des ressources à investir dans la protection de l'enfance? Les autorités locales connaissent-elles cette procédure? La considèrent-elles comme efficace et transparente?
- Au niveau local, la société civile et les représentants des communautés ont-ils leur mot à dire à propos des budgets alloués à la protection des enfants, ou à d'autres services sociaux?

A propos des points d'entrée pouvant faciliter le renforcement de l'offre de protection

Est-il plus pertinent, dans un contexte d'intervention donné, d'engager le renforcement de l'offre de protection en partant :

- d'acteurs spécifiques qui bénéficieront d'un appui adéquat (praticiens, autorités locales ou gouvernementales, ONG, familles, communautés, enfants...);
- de certains mécanismes, services ou pratiques jugées déterminantes;
- d'une combinaison des deux approches?
- Quelles sont les expériences déjà menées par Tdh ou d'autres acteurs pour renforcer l'offre de protection au niveau d'une zone d'intervention donnée?

Axe III / Renforcement de la participation sociale

A propos des acteurs et des formes de participation

- Quelles sont les formes de participation communautaire qui peuvent renforcer la participation des membres de la communauté à la protection de l'enfance?
- Quelles organisations communautaires peuvent renforcer/fragiliser la participation de certains acteurs aux actions de protection de l'enfance? (nommer des organisations concrètes)
- Existe-t-il dans la zone d'intervention des réseaux de protection communautaire reliant des structures extérieures, des structures endogènes et des structures mixtes (fruit d'une greffe opérée par des éléments exogènes sur des structures endogènes)? Si oui, comment ces réseaux et ces différentes structures collaborent-ils? Comment contribuent-ils au SPE local?
- Quels groupes spécifiques (filles, garçons, jeunes, femmes, hommes, minorités ethniques...) sont exclus/représentés au sein des acteurs collectifs qui participent activement aux actions liées à la protection de l'enfance (organisations communautaires, mouvements d'enfants et de jeunes, associations, etc.)? Que pourrait-on faire pour élargir cette représentation et pour favoriser la participation des acteurs discriminés?
- Quelles organisations (formelles et informelles) jouent un rôle dans la promotion de la participation sociale? Dans la promotion de certains acteurs en particulier (femmes, jeunes...)?

A propos des effets de la participation sociale sur le SPE

- Quelles lacunes, difficultés ou faiblesses particulières pourraient être débattues et résolues au sein du SPE existant à travers un renforcement de la participation sociale, et quelle serait la démarche pour lancer puis mener à bien ce processus?
- Quelles ressources et synergies reliant le local, le régional et le national Tdh doit-elle prendre en compte si elle s'engage en appui à la participation sociale?

A propos des capacités de Tdh

- De quel temps, de quel budget, de quelles compétences et de quels outils Tdh dispose-t-elle pour s'impliquer dans le soutien à la participation sociale?

Axe IV / Renforcement de la gestion des savoirs

A propos des besoins du système en matière de nouveaux savoirs

- De quelles informations et connaissances les acteurs du SPE manquent-ils pour améliorer les performances du système et pour augmenter ses capacités ?
- Les acteurs du SPE disposent-ils d'une information suffisante sur les plans quantitatif et qualitatif ? Ces informations reflètent-elles objectivement les vues des populations concernées ?
- Des sources d'information permettent-elles de comprendre les priorités gouvernementales ?
- Des sources d'information permettent-elles de comprendre les normes sociales et traditionnelles ? Dans la société et les communautés, les différences entre traditions, coutumes, lois et normes modernes sont-elles régulièrement et ouvertement discutées par les populations concernées ?
- Quelles sont les pratiques sociales, professionnelles et institutionnelles qui posent problème et qui devraient faire l'objet d'une réflexion fondée sur des preuves ?

A propos de la production des savoirs

- Existe-t-il un système de collecte de données standards ?
- Y a-t-il consensus sur les définitions et les indicateurs parmi les acteurs du système ?
- L'assemblage des données portant sur les violences faites aux enfants et sur les violations de leurs droits est-il confié à une structure indépendante et compétente ? Les personnes responsables de la collecte, du traitement et de l'analyse de données ont-elles été formées à cet effet ?
- Avec quelle fréquence et avec quels outils sont collectées les données portant sur les bénéficiaires ?

A propos de la valorisation et de l'utilisation des savoirs

- Est-il porté une attention à la protection des données personnelles relatives aux enfants et à leurs familles ? S'est-on assuré qu'aucune donnée personnelle n'est collectée hormis les données nécessaires à l'atteinte d'un objectif légitime ?
- Les données collectées nourrissent-elles les politiques et les interventions ?
- Les institutions académiques et les laboratoires de recherche sont-ils régulièrement et étroitement associés à l'organisation et à l'exploitation des savoirs portant sur la protection de l'enfance ? Sont-ils impliqués dans la réflexion sur les problèmes et dans la formulation des réponses de protection ?
- Le dialogue entre les chercheurs, les communautés, les acteurs opérationnels, les institutions gouvernementales et les bailleurs de fonds est-il franc, ouvert et constructif, ou existe-t-il des conflits latents et non résolus entre ces acteurs ?

A propos des capacités et de la valeur ajoutée de Tdh

- De quel temps, de quel budget, de quelles compétences et de quels outils Tdh dispose-t-elle pour s'impliquer dans le soutien à la participation sociale ?
- Quelle serait la plus-value d'une contribution de Tdh à la production ou à la coproduction de certaines données et de certains types de savoirs ?





Impressum.

Auteur: Olivier Feneyrol

Rédacteurs: Thierry Agagliate, Maria Bray, Françoise Correvon, Ignacio Packer, Sabine Rakotomalala, Mirela Shuteriqi, Marc Weil and Ariane Zwahlen.

Mise en page: Anouchka Chervet, Anou2 Graphic Design

Maquette: Olivia Wermus

Coordination: Laure Pignat

Photos: Les photos publiées ici sont l'œuvre de photographes professionnels qui se sont engagés pour Terre des hommes de manière bénévole: Didier Martenet, Odile Meylan, Jean-Luc Marchina, Laurent Crottet. Nous tenons à les remercier chaleureusement.

Impression: BestPrint SA, Lausanne. Imprimé sans chlore sur papier FSC.

Version: Brochure disponible en français, anglais et espagnol.

Ce document thématique a été développé sur la base de l'expérience acquise par Terre des hommes (Tdh) dans de nombreux pays d'intervention. L'auteur du document a particulièrement mis en exergue les interventions de Tdh en Albanie, au Burkina Faso, au Brésil et au Soudan. De nombreux collaborateurs et partenaires de Tdh provenant de ces pays et d'ailleurs ont contribué à ce texte au travers de plusieurs ateliers en 2010 et 2011. L'organisation est particulièrement reconnaissante envers eux et tous ceux qui au quotidien travaillent pour améliorer les systèmes de protections de l'enfance.

Ce document thématique a été approuvé par la direction de Tdh en octobre 2011.

© 2014, Terre des hommes – aide à l'enfance



© Tdh / Didier Martenet - L'Illustré



Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T +41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
E-Mail: info@tdh.ch, CCP / PCK: 10-11504-8



Terre des hommes

Aide à l'enfance.

tdh.ch