

Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de  
l'Aide à la Jeunesse

Décembre 2022

# Evaluation intermédiaire du Plan d'actions 2020-2024 de la Fédération Wallonie- Bruxelles relatif aux droits de l'enfant

*rédigé par Evelyne Jadot avec la collaboration des  
correspondant.e.s du GP CIDE de la Fédération  
Wallonie-Bruxelles*

## I. Introduction et méthodologie

Dans le cadre de ses missions de suivi des recommandations du Comité des Nations Unies pour les droits de l'enfant et de contribution à la rédaction du rapport périodique du Gouvernement de la FWB au Parlement quant au suivi du Plan d'action pour les droits de l'enfant de la FWB, le Groupe permanent de suivi de la Convention Internationale des droits de l'enfant (GP CIDE) s'est penché en sa séance du 13 mai 2022 sur la mise en œuvre du Plan d'actions Droits de l'enfant (PADE) 2020-2024 du Gouvernement. Sur base des échanges au sein du GP CIDE, ainsi que de la mise à jour du tableau de suivi par les correspondant.es, l'Observatoire de l'enfance, de la jeunesse et de l'aide à la jeunesse (OEJAJ) a rédigé un projet de rapport d'évaluation intermédiaire, et l'a soumis aux membres du GP CIDE pour commentaires. Le GP CIDE l'a validé en sa séance du 19 octobre 2022, moyennant l'intégration des commentaires émis. Ces retours ont été intégrés au présent rapport et au tableau de suivi annexé.

Le Plan d'actions Droits de l'enfant (PADE) 2020-2024 du Gouvernement comporte neuf axes stratégiques ainsi que plusieurs dizaines de projets qui viennent décliner de manière opérationnelle ces différents axes. Le suivi du PADE et son évaluation s'appuient sur deux outils (qui sont présentés dans le premier point) : la « fiche-projet » et le « tableau de suivi ».

Grâce au travail conséquent de récolte des informations, réalisé par les correspondant.es du GP CIDE, les informations renseignées dans ces outils ont été mises à jour, permettant de faire **état de l'avancement des projets**<sup>1</sup>. Ces avancées sont présentées dans le deuxième point, parallèlement à la **mise en avant de certaines évolutions du PADE** (notamment la précision de plusieurs mesures qui manquaient d'opérationnalité). Pour cette partie de l'évaluation, **le tableau de suivi mis à jour et annexé à ce document fait ainsi partie intégrante du rapport.**

---

<sup>1</sup> Cette récolte d'informations s'est déroulée entre la fin février et la mi-mai 2022. Pour certains projets, une mise à jour des informations a également été réalisée durant l'été 2022. Il reste quelques projets pour lesquels les informations concernant leur état d'avancement sont encore manquantes (l'actualisation des fiches étant toujours en cours pour certains correspondant.es). Dans la partie de ce rapport sur les avancées du Plan, nous précisons ainsi le nombre de projets pour lesquels les données sont présentées.

Dans le troisième point, nous rendons compte de **freins et leviers à la mise en place des projets**, qui ont été identifiés et partagés collectivement lors de la séance du GP CIDE du 13 mai 2022<sup>2</sup>. Ce point s'appuie donc sur l'analyse et le compte-rendu de ces échanges.

Enfin, dans un quatrième et dernier point, à partir de l'expérience de l'OEJAJ ainsi que du retour de plusieurs correspondant.es, nous revenons sur **certaines difficultés d'ordre « méthodologique »**, liées au suivi et à l'évaluation du Plan.

### a) La « fiche-projet »

Cette fiche dont le modèle est annexé au présent rapport est le médium par lequel les informations concernant les projets du PADE sont transmises à l'OEJAJ. Elle est constituée des rubriques initiales suivantes : le nom du projet ; le calendrier ; l'objectif stratégique & l'objectif opérationnel liés (axes stratégiques, sections et sous-sections du PADE) ; la description du projet ; la modalité d'intervention dominante (dont la typologie avait été validée en GP CIDE) ; les correspondances avec les articles de la CIDE, les Observations finales du Comité des droits de l'enfant, et les références (aux décrets, DPC...) ; le(s) public(s)-cible(s) ; les changements souhaités ; les indicateurs de réalisation du projet ; les réalisations attendues ; les administrations en charge, l'administration pilote, le gestionnaire, et le(s) Ministre(s) en charge ; les interdépendances ; et les ressources (budget estimé & ressources humaines).

A ces rubriques initiales, quelques modifications ont été apportées au cours des derniers mois. Tout d'abord, **trois nouvelles rubriques** ont été ajoutées afin de récolter les informations relatives à l'évaluation intermédiaire : **la météo du projet, l'état d'avancement** (à partir d'une typologie qui avait été validée en GP CIDE), et les **commentaires libres** (pour apporter des précisions sur les avancées du projet, les éventuelles difficultés rencontrées). Concernant **la rubrique « modalité d'intervention », une modalité a été ajoutée à la typologie (la modalité « outiller/outiller »)**. Cette modalité permet de rendre compte des projets visant à procurer des outils aux professionnels ou aux publics (par exemple : établir une cartographie, des indicateurs, lister les aides existantes, etc.). Par ailleurs, après avoir observé que la rubrique

---

<sup>2</sup> Lors de cette séance, un tour de table a eu lieu où, par compétence, deux projets étaient présentés : un projet qui avance bien, et un projet qui avance moins bien, avec pour objectif de partager les difficultés et succès rencontrés dans la mise en œuvre.

« interdépendances » était complétée pour renseigner tant le lien avec d'autres plans que des partenariats avec le secteur public ou d'autres structures, nous avons également **ajouté de nouvelles rubriques « partenariats » afin de distinguer plus clairement les informations** (la rubrique « interdépendance » étant dès lors destinée à renseigner exclusivement les liens avec d'autres plans). Enfin, en haut de la fiche, la rubrique « correspondants » permet d'indiquer quels sont les correspondant.es du GP CIDE concerné.es par la fiche en question.

### b) Le « tableau de suivi »

Il constitue le deuxième outil central pour le suivi et l'évaluation du PADE. Il s'agit d'un classeur excel reprenant d'une part l'ensemble des fiches, et d'autre part un **tableau de synthèse récapitulant plusieurs informations issues de ces fiches**. Ce tableau de synthèse a été conçu comme une « traduction » du Plan (dans sa version littéraire) sous forme de tableau. Il permet de mettre en regard de chacun des axes stratégiques, objectifs et sous-objectifs du Plan, les projets (opérationnels) qui y répondent. Il renseigne également certaines informations concernant la mise en œuvre des projets : la modalité (dominante) d'intervention du projet, le(s) Ministre(s) en charge ainsi que les administrations pilotes et en charge du projet, le calendrier du projet et, enfin, les informations relatives aux avancées du projet (météo, état d'avancement et commentaires libres).

Considérés conjointement<sup>3</sup>, **l'objectif de ces outils consiste à récolter et analyser l'information au plus près de ce qui est concrètement mis en place**, d'avoir une vision plus directe sur l'opérationnalisation du Plan, avec une fiche par projet. Comme nous le développerons plus loin (cf. infra, point 4), si ces outils aident grandement au monitoring du Plan, il reste toutefois **plusieurs difficultés « d'ordre méthodologique »**.

---

<sup>3</sup> La construction de ces outils a également été pensée dans le souci d'harmoniser les outils de récolte pour le PADE de la Fédération Wallonie-Bruxelles d'une part, et celui de la Région wallonne d'autre part.

## II. Avancées du Plan

### a) Des projets d'ampleur variable et aux modalités d'action diversifiées

Le PADE 2020-2024 de la Fédération Wallonie-Bruxelles est composé **de 9 axes stratégiques** :

- 1. Lutter contre la pauvreté en améliorant l'accessibilité des structures et activités propices à l'intégration sociale et à l'épanouissement personnel ;
- 2. Prévenir toute forme de violence et de harcèlement ;
- 3. Garantir la participation des enfants aux décisions qui les concernent ;
- 4. Soutenir la prise en charge des besoins fondamentaux des plus vulnérables ;
- 5. Maintenir le lien avec les parents ;
- 6. Former les futurs enseignants et professionnels de l'accueil de l'enfance ainsi que le personnel de la fonction publique à une prise en compte systématique des droits de l'enfant ;
- 7. Favoriser les interactions entre secteurs en charge des enfants en matière de gestion de crise ;
- 8. Amplifier le pilotage des droits de l'enfant ;
- 9. Elargir la coopération intra-francophone relative aux droits de l'enfant et en améliorer la gouvernance.

Chacun de ces axes **se décline en objectifs et sous-objectifs et, enfin, en projets opérationnels**. Au total, **88 projets composent le Plan**<sup>4</sup>. Comme nous y reviendrons plus loin (cf. infra point 4), ces projets sont toutefois **d'ampleur variable** (certains renvoyant à une ou l'autre action déterminée, d'autres regroupant plusieurs actions, avec par ailleurs des réalités de démarches différentes, entre des projets très spécifiques et des réformes d'ampleur).

De nombreux projets du PADE ont par ailleurs plusieurs modalités d'actions, même si, pour la plupart, une modalité d'action dominante ressort. Il nous manque encore cette information pour plusieurs projets, mais pour les 63 projets pour lesquels nous avons reçu l'information, une **majorité d'entre eux ont une modalité d'action relevant de l'intervention** (9 projets pour intervenir/légiférer, 12 projets pour intervenir/financer, et 11 projets pour intervenir/agir

---

<sup>4</sup> Pour un aperçu de la déclinaison du Plan en axes stratégiques, objectifs & sous-objectifs, et projets opérationnels : voir le fichier excel de suivi annexé au rapport.

directement). **24 projets relèvent de l'outillage** (10 projets pour outiller/former, 5 projets pour outiller/mettre en réseau et 9 projets pour outiller/outiller). Et **7 projets ont pour modalité d'action dominante la communication** (4 projets pour communiquer/sensibiliser, et 3 projet pour communiquer/montrer l'exemple).



## b) Les adaptations du PADE

Quelques changements et évolutions doivent être rapportés concernant le Plan<sup>5</sup>. Tout d'abord, il faut souligner les **efforts fournis pour opérationnaliser certains objectifs qui étaient formulés de manière généraliste**, et qui sont à présent précisés et concrétisés. Ainsi, quatre projets viennent concrétiser l'objectif 8.3 - « porter une attention accrue à la thématique des droits de l'enfant dans les relations internationales ». De même, outre les projets renseignés dans le PADE concernant l'objectif 1.7 – « Améliorer l'accessibilité des activités jeunesse » – un projet (1.7-4) concernant « l'accompagnement des jeunes issus de milieux défavorisés et en décrochage scolaire au sein des structures de jeunesse » vient compléter et préciser la manière dont le secteur de la Jeunesse lutte contre les divers freins à l'accès aux activités jeunesse. On peut encore citer trois nouveaux projets (les projets 2.3.1-2, 2.3.1-3 & 2.3.1-4) qui viennent compléter et préciser la manière dont la « sensibilisation à la problématique des violences (symboliques et physiques) et à la lutte contre les stéréotypes de genre » (objectif 2.3.1) est

<sup>5</sup> Nous ne pouvons revenir ici sur l'ensemble des modifications. Le détail de ces modifications est visible dans le tableau excel de suivi, les projets ayant connu une modification étant renseignés en bleu dans la colonne H. Des précisions concernant ces modifications sont apportées en colonne G.

menée dans différents secteurs. Pointons enfin l'ajout d'un nouvel objectif à l'axe 4. En effet, si dans la note au gouvernement, des objectifs étaient formulés pour plusieurs secteurs, cet ajout précise l'objectif du secteur de l'Aide à la Jeunesse vis-à-vis de cet axe : « garantir une prise en charge adaptée aux besoins des jeunes sur base d'une analyse territoriale » (4.5).

Par ailleurs, **certaines objectifs ont été reformulés en raison des contraintes liées à la mise en œuvre de projets, ou de l'évolution de ceux-ci.** Ainsi, par exemple, concernant l'objectif 6.4 visant la formation des cadres sportifs aux droits de l'enfant, le projet a évolué de l'intégration d'un module sur les droits de l'enfant dans la formation des cadres sportifs à la mise à disposition de ceux-ci d'outils de sensibilisation. Plus globalement, et sans que cela n'entraîne vraiment de changement au niveau du PADE en lui-même, plusieurs correspondant.es ont fait part de **l'importance de pouvoir adapter certains projets en fonction de ce qui émerge lors de la mise en œuvre**, de revoir ou de repréciser la manière dont les objectifs avaient été formulés, ou opérationnalisés. A titre d'illustration, sur la question du maintien du lien entre l'enfant et son parent (détenu), cette question a fait l'objet d'un élargissement de la réflexion pour intégrer les différentes manières d'activer ce droit (et pas seulement au travers du prisme des rencontres), afin de tenir compte, notamment, de la demande de l'enfant.

### c) L'avancée des projets

Concernant l'avancement des projets du PADE, il nous **manque encore l'information pour 9 projets.** Mais pour les 79 projets pour lesquels les informations ont été complétées, une **majorité d'entre eux sont en cours de « mise en œuvre »** (45 projets), 7 projets sont déjà réalisés et 1 projet est en cours d'évaluation, 6 sont dans la phase de lancement, et 20 sont en phase de « mûrissement ». Ainsi, s'il faut souligner **qu'aucun projet du PADE n'a été abandonné, 1 projet sur 4 reste toutefois à lancer**<sup>6</sup>.



---

<sup>6</sup> Du moins pour les projets pour lesquels nous avons récolté l'information

Comme l'ont relevé plusieurs correspondant.es, il est difficile d'attribuer une « météo » aux projets. En effet, **pour la plupart des projets**, la météo se situe entre deux, avec **certains aspects du projet qui ont une bonne météo, et d'autres aspects une météo moins bonne**.

Lors du GP CIDE du 13 mai 2022, les correspondant.es ont toutefois mis en exergue pour chacune des compétences un **projet qui a plutôt une bonne météo, soulignant les avancées** pour les projets qui ont trait à l'accessibilité des milieux d'accueil pour tous les enfants (avec une attention soutenue pour les enfants en situation de vulnérabilité), à la mise en place d'un organe représentatif des élèves (au niveau de la communauté française), à l'accessibilité (géographique) de l'offre jeunesse, à l'accessibilité à la pratique sportive (via la réalisation d'un inventaire des aides existantes), à la formation des enseignants sur les questions de genre et d'égalité filles/garçons à l'école, à la lutte contre les violences faites au genre et l'amélioration de la prise en charge des mineurs exposés aux violences conjugales (via la formation des agents), à l'accessibilité (en termes de mobilité) des services d'aide au lien pour les enfants ayant un parent détenu.

Pour plusieurs de ces projets, finalisés dans leur mise en œuvre, l'objectif est à présent de les faire connaître (par exemple : diffuser l'inventaire des aides existantes pour la pratique sportive) et/ou de les faire perdurer (pour reprendre l'exemple, mettre à jour régulièrement cet inventaire). L'enjeu est donc double : 1) celui de **toucher des publics parfois éloignés des secteurs concernés** (en trouvant d'autres canaux de communication que ceux traditionnellement mobilisés, en passant par des structures de proximité...); 2) celui d'avoir des **ressources pour faire perdurer le projet dans le temps**.

Concernant les **projets présentés avec une météo moins bonne**, comme déjà relevé, aucun d'entre eux n'est abandonné. Ce qui a plutôt été **pointé comme difficultés, sont les retards ou ralentissements dans la mise en œuvre des projets**, pour différentes raisons : **l'attention soutenue** que demandent certains projets (notamment en raison des **collaborations à construire** avec d'autres secteurs et/ou niveaux de pouvoir), la **dépendance des projets vis-à-vis de projets d'envergure ou des réformes en cours**, les **priorisations** qui doivent être opérées au sein des administrations et la **mobilisation des forces sur d'autres projets**, le **manque de ressources** pour suivre le projet et les **questions budgétaires**. Dans le troisième point de cette note, nous revenons plus précisément sur les obstacles rencontrés.

### III. Leviers & freins à la mise en œuvre des projets

Lors du GP CIDE du 13 mai 2022, un tour de table a permis de mettre en avant pour chaque compétence un projet du PADE qui avance bien, et un autre qui avance moins bien. Les échanges à cette occasion ont ainsi permis de mettre en exergue plusieurs freins et leviers à la mise en œuvre des projets du PADE.

#### a) Les Leviers

Au niveau des leviers ou éléments facilitant la mise en place des projets, il ressort :

- La **mise en œuvre préalable d'une phase d'évaluation ou d'analyse**. Si cela demande du temps et des moyens, il a été rapporté que la réalisation d'une recherche ou d'une analyse des publics (préalable à la mise en œuvre du projet) permet d'apporter des réponses plus adéquates, et donc une plus grande robustesse à l'action. Parallèlement, le **travail d'analyse du réseau** (connaître le réseau, développer des partenariats et les renforcer) permet également la mise en place d'actions et la rationalisation des synergies.
- Certains **modes de financement**. De manière transversale à différents secteurs, plusieurs correspondant.es ont fait part que cela fonctionne nettement mieux lorsqu'il y a une **enveloppe structurelle, récurrente**, qui soutient le projet, par exemple au travers de la signature de conventions pour plusieurs années, lesquelles permettent de donner une assise forte et des perspectives aux projets. Concernant plus spécifiquement le secteur des OJ, **les subventions pour des dispositifs particuliers** fonctionnent bien et permettent la mise en place de mesures concrètes (actions spécifiques et locales). Parallèlement, dans le secteur des Maisons de Justice, les « **projets particuliers** » permettent de bénéficier de subventions sur du long terme.
- Le **soutien de plusieurs cabinets, voire d'autres niveaux de pouvoir**. Le soutien de plusieurs cabinets ou la collaboration avec d'autres niveaux de pouvoir pour des projets (qui concernent ces autres niveaux de pouvoir, comme par exemple des enjeux locaux) permettent de soutenir la mise en place de ces projets, même s'il a été relevé par d'autres correspondant.es que ces collaborations ne sont pas toujours aisées à mettre en place, ou du moins prennent du temps (cf. infra).

- La **mise en place de projets itinérants**. Dans la visée de renforcer l'accessibilité de certaines structures (notamment dans le secteur Jeunesse, et celui des Maisons de Justice), la mise en place de projets itinérants apparaît comme un levier pour rencontrer les publics plus facilement. Plus globalement, lors des échanges, **la question de l'accessibilité (géographique) a été rappelée comme étant un problème transversal à différents secteurs** (Jeunesse, Aide à la Jeunesse, Maisons de Justice...), et un obstacle à la concrétisation de certains droits (le droit au repos et aux loisirs et le droit de se livrer au jeu et à des activités récréatives inclusives, mais aussi le maintien du lien entre le parent et l'enfant).
- Le **périmètre « calibré » ou « délimité » du projet**. En contraste avec des projets au périmètre plus étendu, qui poursuivent des finalités essentielles (telles que par exemple la lutte contre le décrochage scolaire), mais qui nécessitent une attention d'autant plus soutenue et un temps plus important en concertation et mise en réseau (cf. infra).

## b) Les Freins

Il est important de souligner que depuis l'élaboration du PADE 2020-2024, l'action de la Fédération Wallonie-Bruxelles s'est vue fortement impactée par les différentes crises successives (celle du covid, mais également les inondations de l'été 2021, la guerre en Ukraine et la crise énergétique qui y fait suite). Outre les retards engrangés à cause de ces crises (dans la mise en œuvre de nombreux projets du PADE), des nouvelles priorités ont pu émerger, conduisant à la mise en place d'autres projets ou de synergies qui n'étaient pas prévus lors de l'élaboration du PADE, mais qui contribuent à la poursuite de ses objectifs ou des droits de l'enfant plus généralement (par exemple sur le maintien de l'ouverture des structures d'accueil et de l'école, ou encore la prise en considération des enjeux de santé mentale). Le présent rapport ne permet pas de rendre compte de ce travail, de ces avancées, de la pérennisation ou non de ces initiatives, car il reste attaché au plan défini en début de législature. Toutefois, un échange en GP CIDE sur ces questions est prévu pour l'année 2023.

Au niveau des freins rencontrés dans la mise en œuvre des projets du Plan, outre ces éléments relatifs aux conséquences des différentes crises successives, ils apparaissent principalement reliés à des questions de « moyens ». Une difficulté spécifique relative à la concurrence entre structures a également été relevée.

### c) Difficultés relatives aux moyens

- Certains **modes de financement**. De manière transversale à différents secteurs, plusieurs correspondant.es ont fait part des difficultés émanant du recours de plus en plus récurrent au **financement par appels à projets**. En effet, si ces appels permettent de mettre l'accent ou de développer un axe particulier de travail, ils sont très énergivores, demandent beaucoup d'investissement et de mobilisation qui pourraient être plutôt mis dans le travail direct avec les enfants et les jeunes. Par ailleurs, ils ne permettent pas de prendre en compte le temps nécessaire à l'élaboration des actions, leur mise en place et la production des effets. Enfin, ils sont sources de concurrence entre les structures. Lors des retours en GP CIDE sur ce projet de rapport intermédiaire, ce point a été particulièrement remis en exergue. Il a été rappelé que la plus-value de stabiliser les équipes a été documentée par de nombreuses recherches scientifiques. Une piste serait également de travailler sur un « entre-deux » (comme des appels à projets sur plusieurs années).
- Les **contraintes et questions budgétaires**. La mise en place de certains projets est dépendante du budget qui peut être dégagé pour cela, et nécessite donc la négociation de ces budgets.
- La **priorité mise sur d'autres axes de travail/les ressources disponibles**. Il a été rapporté que certains projets connaissent un retard dans leur lancement parce que la priorité et les forces au sein de l'administration sont concentrées sur d'autres axes de travail. Ce qui révèle en creux la question des ressources disponibles au sein des administrations pour lancer et suivre l'ensemble des projets.

**Difficulté spécifique relative à la mise en concurrence des structures** (notamment dans le secteur Jeunesse).

En raison du chevauchement au niveau des territoires, il peut exister une concurrence au niveau des publics et du déploiement territorial. La réflexion et les solutions qui doivent être trouvées pour y répondre demandent par ailleurs du temps, qui ne peut être consacré au développement pédagogique des activités.

#### d) Éléments jouant comme leviers & freins

Enfin, il faut également souligner que certains éléments jouent sur les deux plans, comportant certaines difficultés ou freins, mais aussi des avantages et leviers :

- La **collaboration** (nécessaire) **entre plusieurs acteurs ou structures** (que celles-ci soient publiques ou privées), entre **plusieurs secteurs**, voire **entre plusieurs niveaux de pouvoir**, ou encore **avec des enfants et des jeunes**. Cette collaboration apparaît bénéfique (pour la construction de visions et projets communs, l'amélioration de la coordination de l'action), voire indispensable pour atteindre les objectifs visés (lorsque la problématique touche à d'autres compétences que celles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, ou lorsqu'elle apparaît complexe et multidimensionnelle, comme par exemple la lutte contre le décrochage scolaire, ou l'accessibilité à l'accueil temps libre). Mais, de l'avis partagé par plusieurs correspondant.es, elle nécessite du temps, demande beaucoup d'énergie et une attention particulièrement soutenue. La mise en œuvre du projet peut être freinée (voire bloquée lorsqu'un accord n'est pas obtenu) en raison du temps nécessaire pour réunir des personnes venant d'horizons différents, pour mettre tout le monde au même niveau d'information (de connaissance), pour accorder les visions et pour trouver un accord.
- La **dépendance vis-à-vis d'autres projets ou la multi-dimensionnalité du projet**. Outre la dépendance du projet à l'égard de décisions et d'actions prises par d'autres niveaux de pouvoir ou secteurs, il peut également y avoir une dépendance plus « interne », le lancement ou certaines étapes d'un projet pouvant être tributaires des avancées d'autres projets connexes (par exemple : l'attente de résultats d'une étude). Si cette multi-dimensionnalité apparaît indispensable pour prendre à bras le corps certaines problématiques complexes, sa mise en œuvre est exigeante, prend du temps, et nécessite une attention particulièrement soutenue.
- La **dépendance du projet avec des réformes d'envergure** (telles que, par exemple, le Pacte pour un Enseignement d'excellence, ou la réforme de l'Accueil Temps Libre). L'inscription du projet ou ses liens avec des réformes d'envergure peut bénéficier au projet en raison du soutien politique qu'il peut recevoir (le « momentum » pouvant « booster » la mise en place du projet). Toutefois, il est également dépendant du calendrier des réformes et de ses évolutions, ce qui peut mener à une révision du

calendrier (du projet) et/ou à des adaptations nécessaires du projet pour correspondre aux avancées de la réforme, voire, éventuellement, à l'abandon du projet (s'il devait y avoir le choix de privilégier certains projets ou certaines mesures au détriment d'autres).

- L'adoption de **cadres juridiques pour la création d'instances ou de structures participatives pour les enfants et les jeunes**. Ce cadre juridique est perçu comme essentiel pour donner une réelle assise à ces structures. La difficulté réside dans le temps de concertation que cela demande, et l'accord à trouver sur les contours et périmètres à donner à ces instances.

#### IV. Retour sur quelques difficultés rencontrées dans la méthodologie de suivi et d'évaluation du Plan et pistes d'amélioration.

Des **progrès concernant la méthodologie** entourant l'élaboration et le suivi du PADE ont été pointés par plusieurs membres du GP CIDE : articulation rapprochée avec le Plan de Lutte contre la Pauvreté, évolution des outils de récolte des informations, précision et opérationnalisation de certains objectifs généraux. Par ailleurs, une correspondante souligne également le bénéfice des temps de mise en commun (comme lors du GP CIDE de mai 2022), permettant de partager les difficultés et freins, mais aussi les retours positifs, bonnes pratiques, etc. Il reste toutefois **plusieurs difficultés importantes**, d'ordre « méthodologique », qui sont apparues lors du travail de coordination réalisé par l'OEJAJ, et/ou dont les correspondant.es ont rendu compte.

##### a) Difficultés relatives à la procédure pour collecter et transmettre les informations

\* Une première difficulté rapportée concerne **l'absence de procédure définie pour compléter les fiches-projets**. La question qui s'est plus particulièrement posée concerne le **partage du travail entre les correspondant.es des administrations d'une part, et des Cabinets d'autre part**.

Si la complétion des fiches par les correspondant.es des administrations avec complément d'informations et validation par les Cabinets semble prédominer comme manière de procéder, il est possible d'envisager d'autres schémas. *Le GP CIDE conseille à cet égard que pour chacune des compétences, les correspondant.es des administrations et des Cabinets définissent entre eux et de manière concertée comment ils procéderont.* Dans les retours reçus pour ce rapport intermédiaire, il a toutefois également été émis la proposition d'élaborer un modus operandi qui pourrait satisfaire chacun (tout en restant adaptable par les intéressé.es). Plus globalement, il est important que pour chaque Cabinet, le correspondant.e puisse avoir *un relais pour les différentes compétences dont le Cabinet est en charge*, afin d'assurer le suivi avec le correspondant.e de l'administration concernée.

La difficulté exposée ci-dessus apparaît d'autant plus prégnante **pour les projets transversaux, portés par différentes compétences**. *Le GP CIDE conseille pour ces situations d'identifier, dès la rédaction du Plan, le ou la correspondant.e qui prendra le « lead » pour la récolte d'informations tout en assurant le suivi auprès des autres correspondant.es concerné.es.* Il est également important *d'identifier explicitement quelles sont les compétences concernées par les différents projets, et à quel « degré »* (entre portage du projet et/ou devant être associé lors de la mise en œuvre), certaines erreurs d'attribution des compétences ayant été rencontrées lors de cette phase de suivi. A cet égard, il a été souligné que les **fiches-projets sont importantes à créer dès le démarrage du Plan, et en collaboration avec les correspondant.es des administrations**, pour faciliter ce suivi, avec une identification claire dans les fiches des administrations et Cabinets concernés.

\* Un autre point d'attention concerne la prise en considération du **temps nécessaire aux correspondant.es pour aller récolter les informations au sein de leurs services**, les correspondant.es n'ayant pas directement l'information à leur portée mais devant souvent aller la chercher, en passant parfois par différents intermédiaire. A cet égard, *les demandes de mises à jour envoyées par l'OEJAJ doivent parvenir suffisamment tôt pour permettre ce travail de collecte, et il a été demandé d'éviter la période des mois d'été*<sup>7</sup>. Il faut par ailleurs reconnaître plus globalement la **charge de travail conséquente** que ce suivi demande à certain.es

---

<sup>7</sup> Outre les difficultés relatives à la collecte en raison des congés pris au sein des services, c'est également une période particulièrement chargée dans certains secteurs comme le sport ou la jeunesse.

correspondant.es, et tenter d'identifier des **pistes qui permettraient d'alléger ou du moins de les soutenir dans ce travail.**

Cette réflexion est d'autant plus importante à avoir que ce qui leur est demandé s'alourdit avec le projet de cartographie de la CNDE. Elle s'accompagne de l'enjeu de **faire connaître et reconnaître le travail des correspondant.es au sein des administrations**, afin de soutenir leur travail lorsqu'ils doivent mobiliser leurs collègues : que les agents des différents services connaissent le PADE, et en perçoivent l'importance. A ce propos, une **attention particulière doit être ainsi portée au suivi et à la diffusion du module de formation aux droits de l'enfant** (projet 6.2-1 du PADE).

### b) Difficultés relatives aux « contours variables » des projets du PADE

\* Malgré les avancées engrangées sur la définition et l'opérationnalisation des projets du PADE, il persiste une **difficulté sur le passage des objectifs et sous-objectifs du PADE aux projets qui viennent les concrétiser, d'arriver à une même « granularité » pour les différents projets.** Il y a ainsi dans le PADE des **projets d'ampleur variable**, certains renvoyant à une ou l'autre action déterminée, d'autres regroupant plusieurs actions, avec par ailleurs des réalités de démarches différentes, entre des projets très spécifiques et des réformes d'ampleur.

Outre le rendu biaisé qui peut découler de cette diversité (par exemple sur le nombre de projets par axe stratégique), il en résulte également des **difficultés méthodologiques pour le suivi.** Le manque de précision ou l'ampleur importante de certains projets (sur les différentes actions que ce projet pourrait couvrir) complexifie ainsi le travail de suivi et de récolte d'informations des correspondant.es : que renseigner comme actions ? Où s'arrêter ? Et jusqu'où collecter de l'information ? Quelle météo renseigner si certaines mesures du projet avancent bien et d'autres moins ? ... A cet égard, la difficulté relative au **renseignement du budget** est également plus particulièrement pointée, par exemple indiquer un budget précis lorsque le projet consiste à renforcer une mesure structurelle.

\* Par ailleurs, une autre difficulté concerne **l'inscription de projets (de mesures très concrètes, spécifiques) dans le PADE, de manière isolée, alors qu'ils dépendent de projets d'envergure,** et font par exemple partie de réflexions plus globales (avec d'autres projets, non repris dans le PADE) dans le cadre de réformes. Se pose ainsi la question de pourquoi renseigner ces projets-

là et pas d'autres ? De même, leur aboutissement dépend des choix qui seront effectués dans le cadre des réformes.

→ En vue de l'élaboration du prochain PADE, se pose ainsi la question de ce qui est inclus dans le PADE, des différents « niveaux » (entre axes stratégiques, objectifs, sous-objectifs, projets), ainsi que des « limites » ou des « contours » de ces différents niveaux, afin d'arriver à une même granularité dans la précisions des projets.

Pour cette réflexion, il nous semble important de distinguer :

- Des **projets d'envergure** (stratégies multidimensionnelles) **qui comportent différents volets d'opérationnalisation, interdépendants** → Pour ces projets, le découpage apparaît difficile car les différentes actions ont des liens entre elles, et cette interdépendance doit pouvoir être rendue visible.
- Des **projets qui renseignent différents sous-projets poursuivant le même objectif, mais pas nécessairement interdépendants**. Dans ce cas, la difficulté consiste par ailleurs à savoir où s'arrêter dans l'énumération des actions qui viennent rencontrer l'objectif poursuivi.

Rappelons également ce qui avait été recommandé par le GP CIDE dans son avis « relatif aux balises pour l'élaboration du Plan d'action pour les droits de l'enfant (PADE) 2020-2024 » (février 2020, p11) : « Si des mesures structurelles devaient être inscrites dans le PADE, le GP CIDE recommande que celles-ci soient innovantes ou correctrices. Enfin, les objectifs soient élaborés en respectant les principes SMART (pour Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalisables et Temporellement définis) ». Il a également **rappelé lors du dernier GP CIDE en mai 2022 que l'objectif est d'arriver à mettre au point un plan avec moins de mesures, mais des mesures plus opérationnelles et avec davantage d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs**.

Parallèlement, lors des échanges lors du dernier GP CIDE en mai 2022, une suggestion émise pour résoudre ces problèmes, serait d'avoir un **plan d'actions où les objectifs seraient, dès le départ, clairement définis en termes d'indicateurs, d'objectifs, de résultats**. Lors du GP CIDE du 19 octobre 2022, il est rappelé à ce propos qu'élaborer et suivre les projets avec des indicateurs demande du temps et des compétences. Le travail réalisé dans le cadre du projet Global Child de la CNDE pourrait toutefois permettre d'acquérir plus d'expérience et/ou de propositions sur ce point.

### c) Difficultés relatives au calendrier et à l'articulation avec d'autres plans

Elaborer un plan reprenant des projets clairement définis (déclinant de manière opérationnelle les axes stratégiques et objectifs généraux) constitue un enjeu régulièrement rappelé par le GP CIDE. A cet égard, une difficulté identifiée concerne **l'interdépendance des projets du PADE avec d'autres plans transversaux, ainsi qu'avec les contrats de gestion des administrations et OIP**. La mise en œuvre des projets dépendant de ce qui est négocié par ailleurs (pour les contrats de gestion et/ou autres plans transversaux), il apparaît **difficile d'établir des objectifs précis prédéfinis avant ces négociations**.

Deux questions générales sont posées à propos de ce questionnement sur l'articulation du PADE avec d'autres plans transversaux et contrats de gestion mais aussi avec l'ensemble du travail fourni par les différents secteurs :

#### ***Quels projets doivent se trouver dans le PADE, et jusqu'à quel degré d'opérationnalisation ?***

→ Le GP CIDE rappelle à cet égard :

- **Que l'ensemble des mesures visant les droits de l'enfant ne doivent pas être reprises dans le PADE.** Cette observation, régulièrement rappelée par le GP CIDE, reste d'actualité, d'autant plus que le projet de cartographie de la CNDE permettra le reporting et la valorisation de l'ensemble des actions de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui viennent répondre aux Observations finales du Comité des droits de l'enfant.
- **Que les projets définis dans le PADE peuvent être des éléments à faire valoir dans les négociations pour les contrats de gestion et autres plans transversaux, tout en acceptant la possibilité que ces projets soient précisés ou modifiés en cours de législature.** Ces éléments doivent d'ailleurs apparaître dans le processus d'évaluation du PADE, l'une des raisons expliquant les difficultés dans la mise en place des projets (voire leur abandon) résidant dans les priorisations opérées (à différents niveaux, de la négociation des contrats de gestion à la poursuite simultanée d'une multiplicité de projets). Par ailleurs, si d'autres projets devaient être mis en place en vue de poursuivre le même objectif (que celui visé par le projet abandonné), en raison des négociations et choix opérés, c'est également une information précieuse à renseigner dans le travail de

suivi et d'évaluation. La rubrique « commentaires libres » des fiches-projets est destinée à recueillir notamment ce type d'informations.

*Il apparaît toutefois important de préciser en GP CIDE, en vue de l'élaboration du prochain du PADE, les « contours » que celui-ci devrait prendre, en articulation avec le nouvel outil de cartographie mis en place par la CNDE, afin de définir plus clairement ce qui devrait être renseigné dans l'un et l'autre outil :*

- **Le nombre d'axes et de projets définis dans le PADE** : l'outil de cartographie de la CNDE permettant de renseigner et de valoriser de manière plus exhaustive les différentes actions en faveur des droits de l'enfant, ne faudrait-il pas être plus modeste sur le nombre d'axes et de projets poursuivis par le PADE, comme cela a par ailleurs été régulièrement recommandé précédemment par le GP CIDE ?
- **Le « type » de projets renseignés de part et d'autres** (au sein de la cartographie, et au sein du PADE). A cet égard, une difficulté similaire a été rencontrée par les correspondant.es pour compléter le PADE et la cartographie, lorsqu'il s'agissait de renseigner des projets non spécifiques, mais renvoyant à des stratégies globales, ou des objectifs généraux: *quel type d'informations renseigner ? Comment renseigner ce qui relève du structurel ? Jusqu'où aller dans la complétion, le détail des projets ?* La réponse à ces questions doit par ailleurs se mener parallèlement à la question des ressources dont disposent les correspondant.es pour assurer le travail de suivi.
- **Le degré d'intention des projets, au moment de l'élaboration du Plan** : l'opérationnalisation de plusieurs projets dépendant de négociations futures, jusqu'à quel point doivent-ils être précisés et accompagnés d'indicateurs au moment de l'écriture du Plan ? *En raison des difficultés rapportées plus haut concernant le travail de récolte d'informations par les correspondant.es, il apparaît à cet égard important de définir rapidement (lors de l'élaboration du Plan) et de manière précise ce que recouvre chaque projet. Pour cette même raison, il semble également essentiel d'associer les correspondant.es des administrations dès la rédaction du Plan.*
- **Le côté « évolutif » du PADE**. Le suivi du PADE pour cette évaluation intermédiaire a posé la question de la possibilité (ou non) d'ajouter de nouveaux projets, de nouvelles

actions, innovantes. Différents points de vue se sont manifestés à ce propos, et il a été décidé que les changements seraient mis en exergue dans ce rapport intermédiaire, sans toutefois modifier le Plan d'actions tel qu'il a été présenté et validé par le gouvernement.

- **La valorisation des bonnes pratiques et initiatives localisées.** Les outils du PADE et de la cartographie de la CNDE ayant été élaborés pour renseigner essentiellement des projets directement menés et/ou soutenus par les administrations et les Cabinets, un même questionnement est revenu plusieurs fois : comment rendre compte et/ou valoriser des bonnes pratiques et initiatives de terrain « localisées » qui peuvent être par ailleurs soutenues par les pouvoirs publics (via par exemple les appels à projets, ou parce que mise en œuvre par des structures subsidiées), mais dont les administrations ou les Cabinets ne peuvent avoir une vision exhaustive ou rapprochée ? *Comment valoriser, et notamment dans la perspective de préparer le rapport au Comité des droits de l'enfant, qu'en dehors du PADE et autres plans transversaux, beaucoup de choses sont mises en place, et contribuent à améliorer la situation des droits de l'enfant ?*

***Comment penser et organiser l'articulation entre les différents Plans? (en termes de temporalité, de liens, d'hierarchisation...)? Et comment penser le travail de suivi de ces différents Plans au sein des administrations?***

Sur ce point, le manque de circulation d'information sur les différents plans transversaux (leur existence, leurs contenus et leurs temporalités) a été souligné. Une proposition serait dès lors de coordonner la manière dont l'information circule, par exemple en réunissant les correspondants administratifs en charge du suivi et de la récolte pour ces différents plans, pour qu'ils puissent être informés simultanément et partager des informations relatives à l'exécution de ces plans dans leurs secteurs respectifs.

A cet égard, le travail d'articulation réalisé avec le Plan de Lutte contre la Pauvreté pourrait également servir de point d'appui pour la réflexion.

## V. Conclusion

Le présent rapport intermédiaire a permis de faire le point sur les avancées du PADE 2020-2024. Soulignons une fois encore le travail conséquent réalisé par les correspondant.es pour le suivi et la mise à jour des informations relatives aux projets du Plan. Soulignons également les avancées de nombreux projets, qui sont autant de progressions dans la mise en œuvre des droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce temps d'évaluation à mi-parcours est également l'occasion de se remémorer les objectifs définis en début de législature, afin de faire avancer les projets qui doivent encore être lancés ; ainsi que d'encourager la poursuite des projets en cours.

La synthèse des échanges du GP CIDE du 13 mai 2022 ainsi que du retour des correspondant.es sur leur travail de suivi a également permis de mettre en avant non seulement des leviers et freins concernant la mise en œuvre des projets, mais aussi plusieurs difficultés d'ordre méthodologique. Plusieurs points d'attention ont ainsi été dégagés et dont il s'agit de tenir compte pour le travail en cours (sur le PADE 2020-2024) et à venir (lors de l'élaboration du prochain PADE). Dans cette perspective, les éléments relevés dans ce rapport seront complétés et actualisés pour le rapport d'évaluation finale. Celui-ci intégrera également la question de la participation des enfants, ainsi qu'un point faisant le bilan du PADE au regard des Observations finales du Comité des droits de l'enfant. La synthèse des échanges prévus en GP CIDE sur l'impact des différentes crises successives (cf. supra) sera également rendue compte dans le rapport d'évaluation finale.

Concernant l'élaboration du prochain Plan, retenons à ce stade qu'une réflexion doit être menée concernant les contours du PADE, en articulation avec le nouvel outil de cartographie mis en place par la CNDE. Enfin, il est également important de réfléchir et d'identifier des pistes qui permettraient de soutenir le travail des correspondant.es, ainsi que l'articulation du PADE avec d'autres plans transversaux (et contrats de gestion).